

# EXTRUGASA

1	Trayectoria de la empresa .....	10
2	Situación de partida .....	12
3	Internacionalización, un proceso clave para el futuro de la organización .....	22
4	Principales conclusiones .....	28



# TRAYECTORIA DE LA EMPRESA

## 1.1. *Historia de la empresa*

La empresa Extrugasa fue creada en 1982. En sus orígenes la empresa se dedicaba principalmente a fabricar productos y subproductos en aluminio destinados principalmente al sector de la construcción y de la arquitectura.

En 1984 Extrugasa se introduce en el mercado de la extrusión, es decir en la fabricación de perfil de aluminio para cualquier uso.

Hasta el año 2000 la empresa se expande y consolida en el mercado nacional y no es hasta esta fecha cuando inicia de manera consolidada la salida a los mercados internacionales. En ese año, Extrugasa entra en una vía de cambio y reenfoque del negocio, debido a la disminución de clientes provenientes del sector de la construcción y la arquitectura.

A partir de este momento se decide estratégicamente diversificar los sectores y reorientar la producción hacia productos y subproductos en aluminio que se incorporan en la cadena de ensamblaje de industrias de elevado valor añadido (automoción, sanitario, etc.).

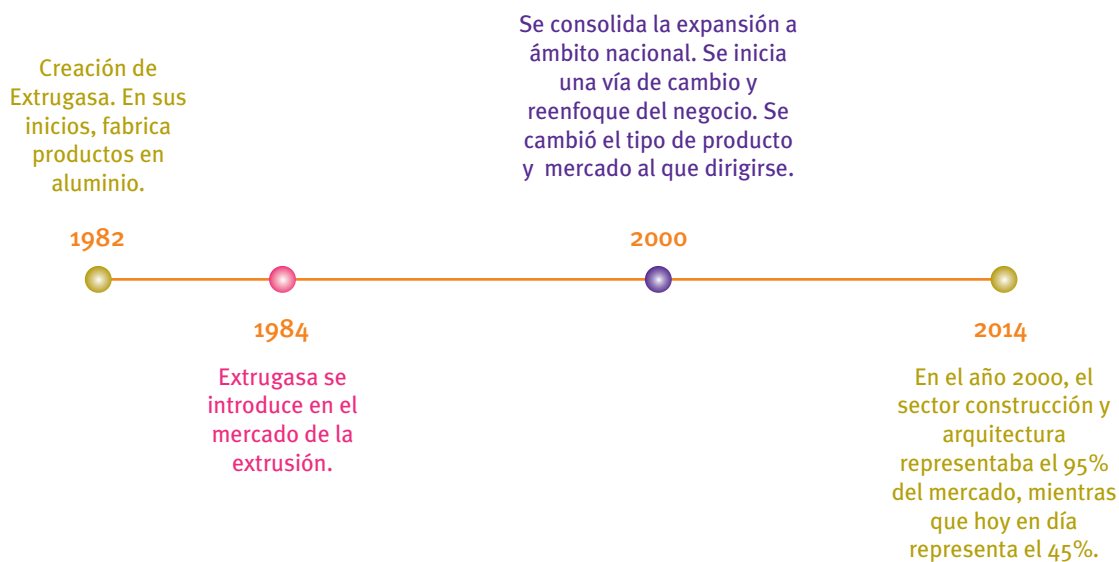
Principalmente se cambió el tipo de producto y el mercado al que dirigirse, por lo que el negocio se diversificó y se reorientó a desarrollar productos de





mayor valor añadido. Hasta esa fecha, el sector de la construcción representaba el 95% del mercado y sin embargo, hoy en día representa el 45%.

Extrugasa se ha caracterizado en toda su historia por incorporar la tecnología más innovadora en cada proceso, siempre anticipándose a una demanda de nuevos acabados, diseños y tendencias aplicadas sobre el aluminio.





## SITUACIÓN DE PARTIDA

### 2.1. Situación actual

#### 2.1.1. Misión y Visión de Extrugasa

Extrugasa nace con la misión de contribuir a la generación de valor de sus clientes poniendo a su disposición productos de la máxima calidad en cualquier sector de consumo y gestionando el negocio de manera que genere valor para la compañía y su entorno social.

Así su visión busca ser una empresa reconocida como líder en innovación, fabricación y distribución de productos diferenciados fabricados en extrusión de aluminio, por sus clientes, proveedores y grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía.

Con el objetivo de alcanzar la visión de la organización, los objetivos estratégicos que se ha marcado la empresa han sido:

1. Integrarse en nuevos mercados y desarrollar productos diferenciados.
2. Elaborar productos que aporten el mayor valor añadido.



## 2.1.2. Líneas de Negocio

Extrugasa cuenta principalmente con **2 líneas de negocio** a través de las cuales satisface las necesidades de sus clientes.

### Mercado Ibérico

En transición, diluyendo el peso del sector construcción y arquitectura sobre el total y redirigiendo la actividad hacia la fabricación de componentes en aluminio de la cadena de ensamblaje de industrias de elevado valor añadido.



### Mercado Internacional

Un mercado más enfocado a la fabricación de componentes dirigidos a cadenas de ensamblaje de diferentes industrias de elevado valor añadido (sanitario, automoción, etc). En este contexto Alemania es el 2º mercado tras España pero Extrugasa además sirve a 30 mercados más.



## 2.1.3. Evolución Económica

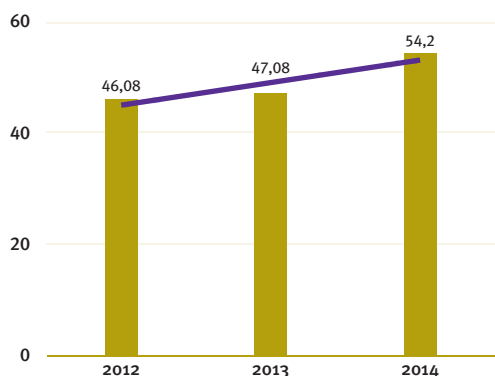
En 2014 la organización obtuvo una **facturación** cercana a los **54,2 millones de millones de €** entre las distintas líneas de negocio, lo que supone un 15% superior al año anterior. Así la organización afianza la tendencia de crecimiento que está experimentando en los últimos años.

Respecto a la facturación entre las distintas líneas de negocio, cabe destacar que en 2014 la línea de negocio del mercado internacional, fue la que más contribuyó a las ventas de la organización, agrupando el 52% del total, mientras que la línea de negocio de mercado ibérico representa el 48% restante.

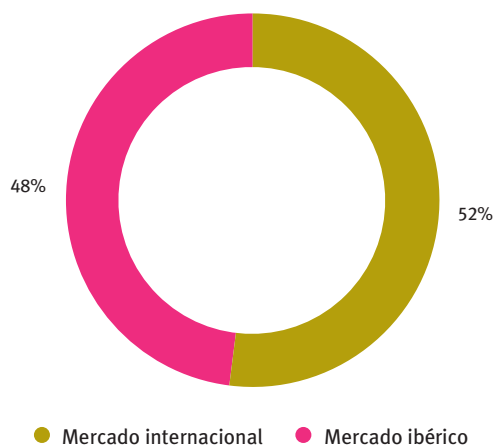


## Evolución de la facturación de las líneas de negocio

### Evolución Facturación anual (en MM€)



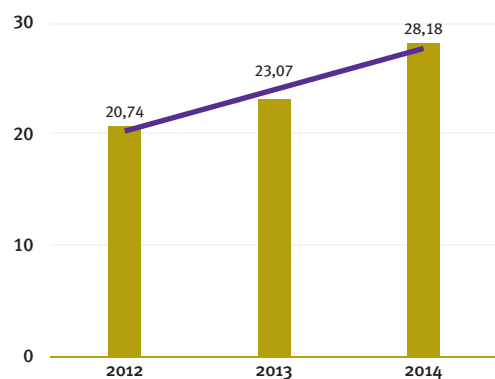
### Distribución de la facturación 2014 por línea de negocio



### Mercado internacional

La línea de venta del mercado internacional obtuvo una facturación de 28,18 millones €, lo que representa un incremento de más del 22% respecto al año anterior.

Durante los últimos tres años esta línea ha ido ganando peso porcentual en el total de facturación.

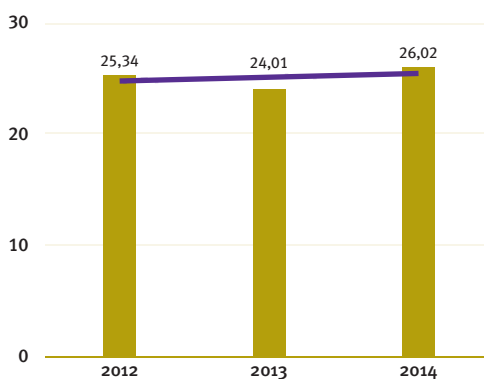


	2012	2013	2014
% Facturación total	45	49	52

### Mercado ibérico

La línea de venta del mercado ibérico incrementó un 8% respecto al año anterior, alcanzando los 26,02 millones €.

Durante los últimos tres años esta línea ha ido perdiendo peso porcentual en el total de facturación.



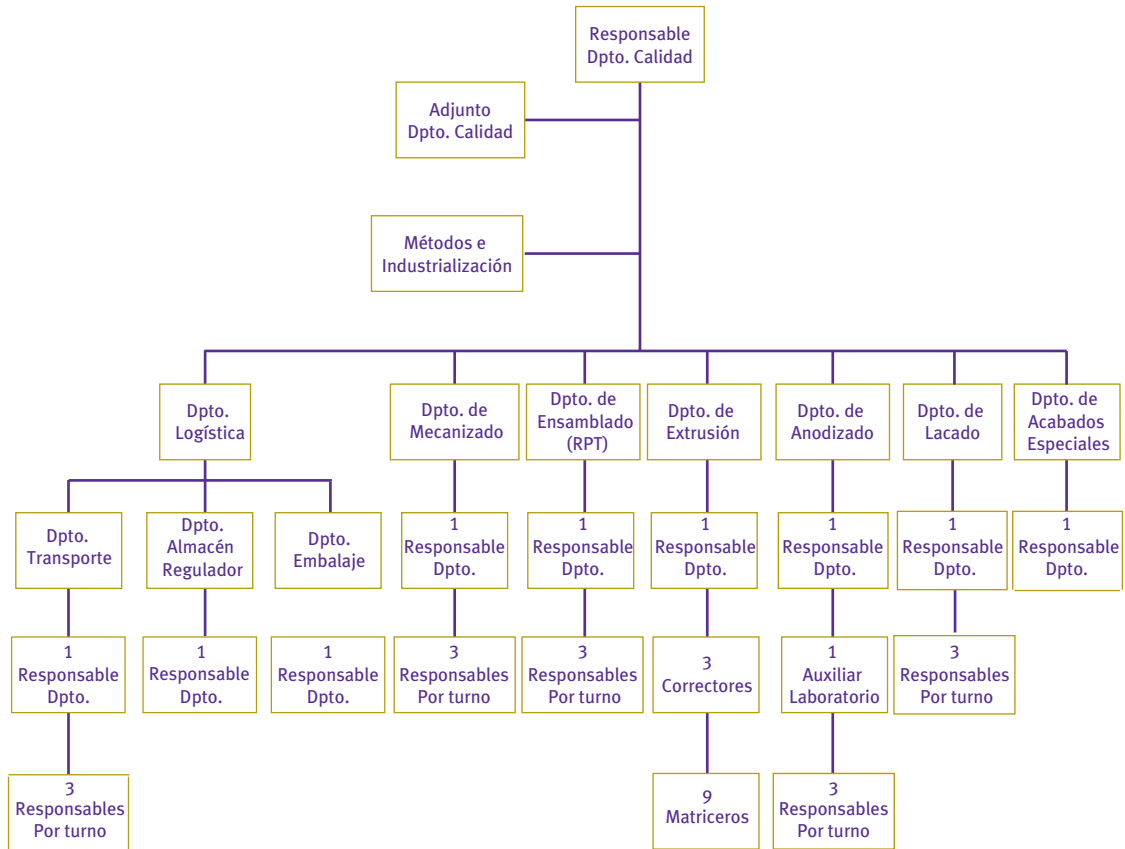
	2012	2013	2014
% Facturación total	55	51	48



## 2.1.4. Equipo Humano

Actualmente la organización cuenta con **212 empleados** y está estructurada en **11 departamentos**, cuyo detalle se muestra a continuación:

### Organigrama Departamento Calidad



### Departamentos de la empresa

Tal y como se ha comentado anteriormente, la organización se compone de 11 departamentos, que se explican a continuación.

#### a) Departamento de Calidad:

El departamento de Calidad tiene como función principal velar por el cumplimiento de la Política de Calidad indicada por la Dirección de la Compañía.



**b) Departamento de Logística:**

Dicho departamento se dedica a la gestión del almacén, del transporte y del embalaje de los productos.

**c) Departamento de Transporte:**

El departamento de Transporte se encarga del envío del producto al cliente final.

**d) Departamento de Almacén Regulador:**

El departamento de Almacén Regulador tiene como función la gestión del stock de los productos.

**e) Departamento de Embalaje:**

El departamento de Embalaje tiene como función principal velar por mantener la calidad y seguridad del producto durante el transporte.

**f) Departamento de Mecanizado:**

El departamento de Mecanizado tiene como función la realización de todas las operaciones de conformación de piezas mediante la eliminación del material.

**g) Departamento de Ensamblado:**

Este departamento es el encargado de llevar a cabo las diferentes operaciones de ensamblaje para obtener el producto final.

**h) Departamento de Extrusión:**

Dicho departamento se encarga de aquellas piezas que se deban someter al proceso de extrusión.

**i) Departamento de Anodizado:**

El departamento de Anodizado lleva a cabo las operaciones cuya finalidad sea incrementar el espesor de la capa natural de óxido en la superficie de piezas metálicas.

**j) Departamento de Lacado:**

Dicho departamento comprende aquellas operaciones de protección de la superficie de los perfiles con una capa de pintura aplicada.





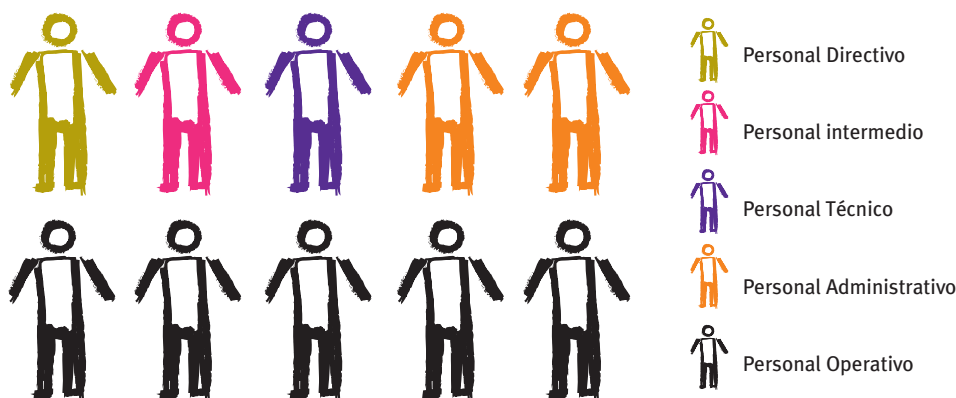
### k) Departamento de Acabados Especiales:

Dicho departamento comprende las últimas operaciones de acabado que se realizan a las piezas para obtener el producto final.

### Distribución de la plantilla

En cuanto a la distribución de la plantilla, cabe destacar que el 5,5% corresponde a personal directivo, el 7,5% a mandos intermedios, el 6% al personal técnico, el 16% a personal administrativo y el 65% a personal operario.

#### Distribución por puesto



### Herramientas y órganos de Seguimiento y Control internos

De cara a realizar el seguimiento y control de las operaciones y actividades de la organización, Extrugasa ha definido una serie de herramientas y órganos con unas funciones y una sistemática claramente definidas.

#### a) Herramientas de Seguimiento y Control:

Se han definido una serie de herramientas que permiten realizar el seguimiento y el control interno de Extrugasa:

- Implantación de un ERP con sistema de captura de datos de producción a tiempo real.



## b) Órganos de Seguimiento y Control:

En cuanto a los órganos designados para el seguimiento y control de las actividades de la organización, destacan:

### Reuniones de calidad

#### Funciones

Se incorporan todas las líneas productivas, las delegaciones comerciales, gerencia y el departamento de calidad. En ellas se analizan aspectos relacionados con el cumplimiento de los requisitos de calidad. Son bisemanales.

### Reuniones de producción

#### Funciones

Las realiza el departamento de producción semanalmente. Se tratan aspectos relacionados con la planificación, ajustes de producción, etc.

### Reuniones de mercado

#### Funciones

Las organiza el departamento comercial y gerencia trimestralmente. En ellas se definen los planes comerciales y se evalúan las acciones comerciales emprendidas.

### Reuniones de dirección

#### Funciones

Se realiza una vez al año y en ella participa la Directiva de la empresa. En esta reunión se define la estrategia y planificación del negocio.

### Políticas de formación

Extrugasa demuestra un compromiso activo con la formación de sus empleados, implantando políticas de formación anuales adaptadas a las necesidades de la empresa y el nuevo contexto de mercado, que permiten facilitar el trabajo del día a día y el desarrollo profesional de cada trabajador/a.



## 2.1.5. Competencia

El mercado de la extrusión del aluminio presenta un entorno relativamente competitivo para Extrugasa.

Se identifican principalmente 3 mercados competidores entre los que se encuentran Alemania, Bélgica y Holanda. Son mercados muy bien posicionados en términos de calidad productiva.

En términos de posicionamiento en precio destacan 2 mercados, el mercado tunecino y el griego.



## 2.2. Claves de éxito

### 2.2.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor representa los atributos que una empresa ofrece a sus clientes con el fin de satisfacer sus necesidades. Así, la propuesta de valor de Extrugasa se puede formular de la siguiente manera:

#### Propuesta de valor de negocio

- Personalización e incorporación de innovación tecnológica en el proceso productivo.
- Personalización y prototipado 3D del producto.
- Interacción continua con el cliente.
- Análisis del proceso productivo de los clientes para mejorar su eficiencia.

### 2.2.2. Principales valores de la organización

El éxito cosechado se debe en parte a los valores que soportan la cultura y la estrategia mantenida por la empresa en estos últimos años. Así, destaca principalmente la innovación:

- Innovación en la gestión y en los sistemas de información (nuevo software de gestión (ERP) integrado con sistema de captura de datos a tiempo real).
- Diseño de prototipos en 3D.



### 2.2.3. Modelo de Negocio

A continuación se muestra la Cadena de Valor y los componentes del Modelo de Negocio de cara a entender en detalle en qué consiste y la estructura a través de la cual se traslada valor al cliente final.

#### Cadena de Valor

La identificación de la Cadena de Valor de Extrugasa permite identificar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa y generan valor al cliente final.



#### Modelo de Negocio

Con el objetivo de identificar la estructura del modelo de negocio de Extrugasa y la materialización de su propuesta de valor, se analizarán 9 elementos que integran la esencia del modelo de negocio y permiten su entendimiento de manera clara y sencilla.

<p><b>Socios Clave</b></p> <p>Identifica los socios y proveedores clave para el desarrollo del negocio, sus actividades y recursos...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de materia prima.</li> <li>• Proveedores de maquinaria y tecnología.</li> <li>• Clientes.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>La propuesta de valor implica desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing,..)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del prototipo.</li> <li>• Interacción con el cliente para fabricar un producto acorde a sus necesidades.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Explica el producto/ servicio que se ofrece a los clientes para dar respuesta a sus necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalización e incorporación de innovación tecnológica en el proceso productivo.</li> <li>• Personalización y prototipado del producto.</li> <li>• Interacción continua con el cliente.</li> <li>• Análisis del proceso productivo del cliente para mejorar su eficiencia.</li> </ul>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <p>Establece los tipos de relación que se pueden establecer con cada segmento de clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de clientes a nivel mundial</li> <li>• Organización de visitas internacionales.</li> <li>• Organización de seminarios de formación.</li> </ul>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como el tipo, la cantidad y la intensidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-how.</li> <li>• Tecnología.</li> <li>• Personas.</li> </ul>		<p><b>Canal de Distribución</b></p> <p>Define la manera de entregar la propuesta de valor a los clientes o a cada segmento: tipo de comunicación, alcance y entrega de la propuesta de valor a los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución directa.</li> </ul>

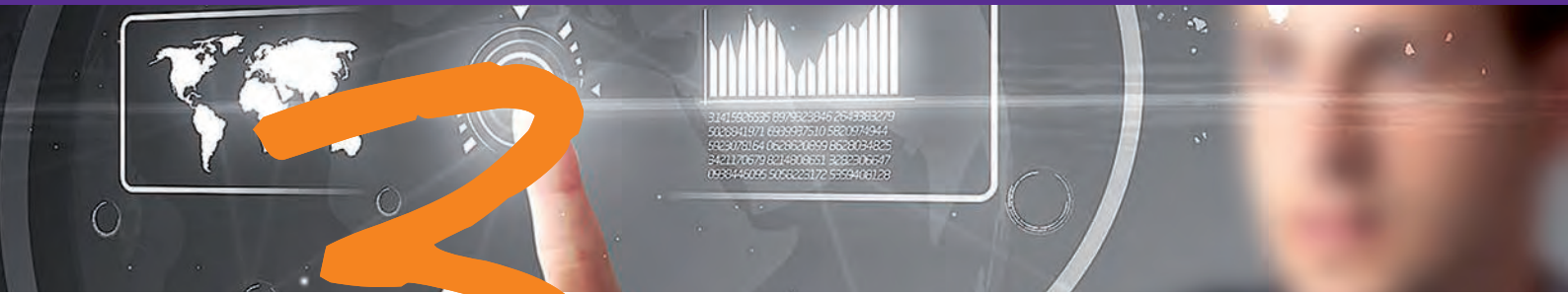


<b>Estructura de Costes</b>	<b>Fuente de Ingresos</b>	<b>Segmentos de Cliente</b>
<p>Identifica los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio de cara a diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Costes principalmente en fabricación y logística.</li></ul>	<p>Representan la forma en que la empresa genera los ingresos en cada segmento de cliente (pagos recurrentes...).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Venta de productos.</li></ul>	<p>Define el grupo de personas objetivo al cual se ofrece el producto/ servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Distribuidores.</li><li>• Cliente directo.</li><li>• Revendedores o comisionista.</li><li>• Clientes que incorporan el producto en su cadena de fabricación.</li></ul>

### Aspectos diferenciales de la organización

Parte del éxito cosechado por Extrugasa se debe a la estrategia de diferenciación que ha mantenido en los últimos años y que le ha permitido dar un salto cualitativo respecto a su competencia en el mercado.





## INTERNACIONALIZACIÓN, UN PROCESO CLAVE PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

### 3.1. Razones para la Internacionalización de la empresa

En el año 2000, Extrugasa decidió comenzar su andadura internacional, y desde entonces se ha abierto a 30 países donde exporta los distintos productos correspondientes a las líneas de negocio.

El principal factor que motivó la definición de una estrategia internacional y la apertura a los mercados internacionales fue la diversificación de los mercados.

#### Factores principales

- Diversificar y buscar oportunidades de mayor valor añadido.

### 3.2. Representatividad del proceso internacional en la organización

La importancia del mercado internacional en la realidad de Extrugasa es notable ya que desde que comenzó el proceso de internacionalización en el año 2000, su representatividad en cuanto a la estrategia, facturación, estructura de personal y los procesos internos se ha visto aumentada considerablemente.

- Continuar con la estrategia marcada en los últimos años de integrarse en un tipo de mercado y un tipo de producto que siga generando valor añadido a los clientes.
- Aprovechar las oportunidades que por cambio de mercado o de producto se puedan generar.



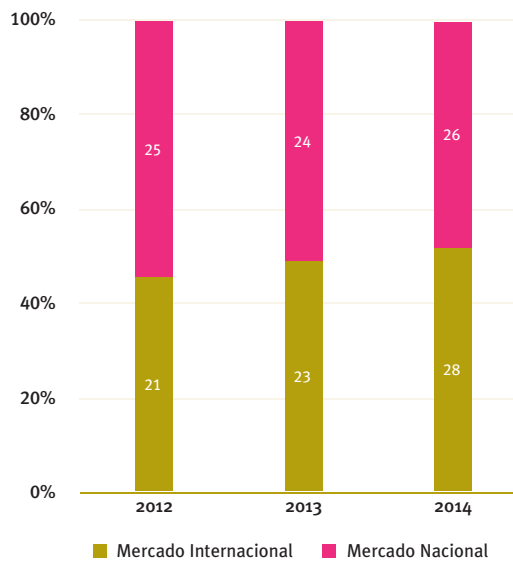
### 3.2.1. Estrategia

Dentro del Plan Estratégico de Extrugasa, la internacionalización es un ámbito importante. Así, se identifican 2 objetivos estratégicos relacionados con la estrategia internacional de la organización.

### 3.2.2. Facturación

Respecto a la facturación correspondiente al proceso internacional, ésta se ha visto incrementada en un 22% respecto al año anterior, alcanzando los 28 millones de €, y suponiendo el 52% de la facturación total.

#### Distribución de la facturación total por tipo de Mercado



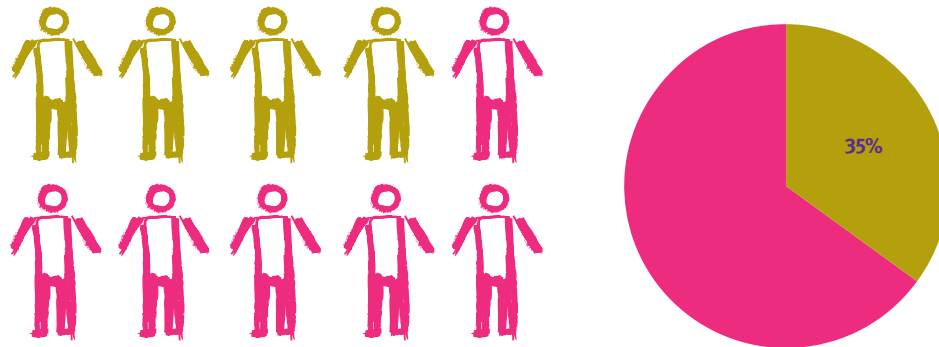
### 3.2.3. Distribución de la plantilla

Por otro lado, a medida que el proceso internacional ha ido ganando peso en la organización, se ha visto incrementado el número de personas dedicadas al mismo. De esta manera, actualmente el 35% de la plantilla se encuentra trabajando en actividades relacionadas con la estrategia internacional.



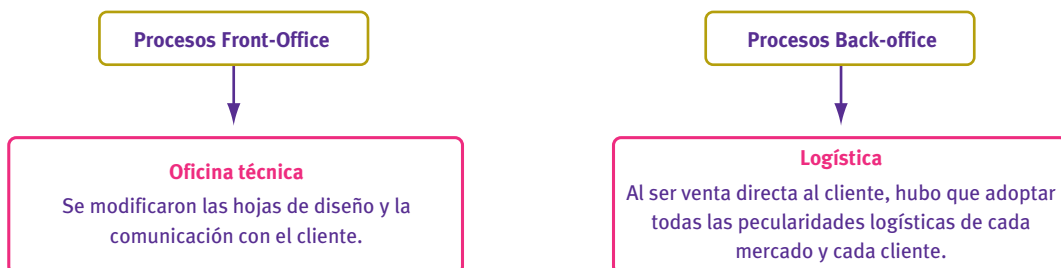


### Plantilla dedicada al proceso internacional



### 3.2.4. Representatividad del proceso internacional en los procesos internos

Cabe destacar el impacto que la internacionalización ha tenido en la estructura y la organización de los procesos internos, tanto aquellos denominados procesos de soporte (Back-Office) como los procesos de negocio (Front-office).



### 3.2.5. Elección de Mercados

Actualmente, Extrugasa se encuentra presente en 30 mercados internacionales. Realizan análisis de mercados y sectores industriales. Una vez seleccionado el mercado y el sector identifican potenciales clientes a los que a continuación intentan visitar.







Actualmente, Extrugasa se encuentra presente en 30 mercados internacionales. Realizan análisis de mercados y sectores industriales. Una vez seleccionado el mercado y el sector identifican potenciales clientes a los que a continuación intentan visitar.

### Estrategia de penetración en nuevos mercados

Una vez identificados los mercados internacionales estratégicos para la organización, se estableció una doble estrategia de penetración de mercado que permitiera obtener los objetivos de crecimiento y facturación de la manera más segura y sostenible posible.


- A través de **filiales** en los **mercados de mayor tamaño**.
- **En los mercados de menor tamaño comisionistas** que consiguen trabajos específicos.

### 3.2.6. Claves de la elección de la estrategia de Marketing Internacional

En cuanto al Plan de Marketing Internacional basado en la definición de los 4 pilares de Producto, Precio, Promoción y Distribución, destaca la estrategia seguida por Extrugasa que ha permitido el éxito de sus líneas de negocio y productos ofrecidos a sus clientes. A continuación se muestra, para cada uno de los pilares estratégicos, las claves del éxito mantenidas por la organización.


#### Producto

En base al conocimiento del mercado y los clientes objetivo, el pilar denominado Producto define las características, atributos y beneficios que cumplen los productos.

 <b>Claves del éxito</b>	En la definición del <b>Producto</b> , Extrugasa destaca la especialización, aportando valor y adecuándolo a las necesidades de cada cliente.
---	---

#### Precio


La definición del Precio es el resultado del estudio de ciertas variables que determinan la cantidad que el cliente objetivo está dispuesto a pagar por adquirir el producto o servicio de Extrugasa. Las principales variables a tener en cuenta son los costes, tanto fijos como variables, de la organización, margen objetivo, las tendencias y prácticas de fijación de precio de la competencia y el poder adquisitivo de los clientes objetivo.

 <b>Claves del éxito</b>	En la definición de <b>Precio</b> , destaca la búsqueda de la competitividad y la adaptación a las necesidades de cada cliente.
---	---




## Distribución

La Distribución implica el establecimiento de los canales a través de los cuales se comercializan los productos de Extrugasa.

 <p><b>Claves del éxito</b></p>	<p>A la hora de definir la <b>Distribución</b> de los productos, se optó por la venta directa, disminuyendo así el plazo de entrega del cliente.</p>
--	--


## Promoción

Por último, el pilar denominado Promoción busca definir la comunicación de los atributos y beneficios del producto que promoverá su compra por parte del segmento del mercado objetivo.

 <p><b>Claves del éxito</b></p>	<p>Desde Extrugasa se enfatiza la labor comercial: seminarios, ferias, patrocinios, publicidad en revistas profesionales, sesiones de formación para clientes, etc.</p>
--	---

### 3.2.7. Apoyos institucionales

Para poder abordar los mercados internacionales con éxito y aprovechar las nuevas oportunidades que éstos ofrecen, Extrugasa se ha valido del apoyo que las instituciones públicas otorgan en la apuesta por la internacionalización de las empresas.

<p>IGAPE</p> 	<p><b>Apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subvención para la implantación agrupada en el exterior (Primex) (FEDER).</li> <li>• Subvención para acciones de márketing.</li> <li>• Formación en gestión empresarial (Igappe(EOI/FSE).</li> </ul>
	<p><b>Beneficios del apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrugasa está inmerso desde hace dos años en 3 planes Primex para desarrollar comercialmente los siguientes mercados: Reino Unido, México y Alemania.</li> </ul>

### 3.2.8. Principales desafíos en el proceso de internacionalización

A pesar de que la internacionalización haya representado una oportunidad de crecimiento para Extrugasa, también ha conllevado una serie de desafíos que se han superado gracias a la rápida adaptación de la estructura de la organización al nuevo contexto de mercado.

Mayor competencia

Precio

Barreras arancelarias



### 3.3. Próximos pasos: retos de futuro

A pesar de haber conseguido parte de los objetivos establecidos en la estrategia internacional, Extrugasa tiene aún retos y metas que alcanzar.

#### Retos y próximos pasos

- Consolidación en los mercados internacionales.
- Reducir la dependencia del mercado ibérico pero sin concentrarse en ningún mercado en concreto.

### 3.4. Principales resultados obtenidos

Se presentan a continuación los principales logros y resultados obtenidos gracias a la internacionalización de Extrugasa.

#### Principales resultados de la internacionalización

- La diversificación del mercado es lo que le ha permitido a Extrugasa no tener elevada dependencia de determinados clientes o mercados.

### 3.5. Recomendaciones en la internacionalización de una empresa

Según Extrugasa, los aspectos más importantes a tener en cuenta en una estrategia de internacionalización son:

- Planificación estratégica y financiera de la necesidad de inversión para incorporarse al mercado de la exportación.
- Mentalidad por parte de la empresa de querer ser una empresa exportadora.
- Integración vertical de la compañía para el mercado internacional.
- Ver la internacionalización como un cliente estratégico de la compañía.
- Analizar los mercados.
- Capacidad para poder invertir tiempo y recursos, ya que es un proceso que no obtiene resultados a corto plazo.



## PRINCIPALES CONCLUSIONES

### 4.1. Principales claves del éxito en la experiencia internacional de Extrugasa

Se muestran a continuación los principales aspectos que han sido clave para el éxito en el proceso de internacionalización de Extrugasa.

#### 4.1.1. Aspectos diferenciales y claves de éxito de la empresa

##### Aspectos diferenciales de la organización





## 4.1.2. Principales Valores de Extrugasa

Personalización e incorporación de innovación tecnológica en el proceso productivo

Interacción continua con el cliente

Personalización y prototipado 3D del producto

Análisis del proceso productivo de los clientes para mejorar su eficiencia



## 4.1.3. Modelo de Negocio

<b>Socios clave</b>	Proveedores, tanto de materia prima como de maquinaria y tecnología y clientes
<b>Actividades clave</b>	Diseño del prototipo y la interacción con el cliente para fabricar un producto que se adecua a sus necesidades
<b>Propuesta de Valor</b>	Personalización e incorporación de innovación tecnológica en el proceso productivo, interacción continua con los clientes y análisis del proceso productivo para mejorar su eficiencia
<b>Recursos Clave</b>	Tecnología, know-how y personas
<b>Relación con el Cliente</b>	Se identifican clientes a nivel mundial, se organizan visitas internacionales y se organizan seminarios de formación donde acuden clientes
<b>Segmentos de Cliente</b>	Distribuidores (almacenes), cliente directo (incorporan componentes a su producto) y revendedores (comisionistas)
<b>Canal de Distribución</b>	Distribución directa
<b>Estructura de Costes</b>	Costes principalmente en fabricación y logística
<b>Fuente de Ingresos</b>	Venta de productos y servicio post-venta



### 4.1.4. Estrategia de elección y penetración en nuevos mercados

	<p><b>Grandes mercados</b></p> <p>Penetración de mercado a través de <b>filiales</b>.</p>	<p><b>Pequeños mercados</b></p> <p>Comercialización de productos a través de <b>comisionistas</b>.</p>
--	---	--



### 4.1.5. Plan de Marketing Internacional

#### Producto

Extrugasa destaca la especialización, aportando valor y adecuándolo a las necesidades de cada cliente.



#### Precio

Búsqueda de la competitividad y la adaptación a las necesidades de cada cliente.



#### Plan de Marketing Internacional

#### Distribución

Extrugasa optó por la venta directa, disminuyendo así el plazo de entrega del cliente.




#### Promoción

Desde Extrugasa se enfatiza en la labor comercial: seminarios, ferias, patrocinios, sesiones de formación a clientes, etc.





#### 4.1.6. Apoyo institucional

<p>IGAPE</p> 	<p><b>Apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Subvención para la implantación agrupada en el exterior (Primex) (FEDER).</li><li>• Subvención para acciones de marketing.</li><li>• Formación en gestión empresarial (Igape(EOI/FSE).</li></ul> <p><b>Beneficios del apoyo recibido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Extrugasa está inmerso desde hace dos años en 3 planes Primex para desarrollar comercialmente los siguientes mercados: Reino Unido, México y Alemania.</li></ul>
--	--