



Internacionalización de un accesorio de mercado limitado.

2009-04-24

Ver también [“Si ama su producto, quédese con él”](#)

Introducción

Industrias Blam había desarrollado un particular accesorio que facilitaba el acceso a prendas del armario mediante un sencillo dispositivo de palanca rotatoria denominado ProArm. El producto era particularmente atractivo para personas de edad avanzada o escasa movilidad.

El desarrollo de este producto se había realizado íntegramente por Industrias Blam y había alcanzado un alto nivel de desarrollo y calidad en todas sus facetas.

La labor comercial había sido un éxito. Con una cuota de mercado de cerca del 60% en el mercado nacional, prácticamente todos los clientes objetivo estaban comprando el producto y las ventas eran, en su mayoría, a clientes ya conocidos.

Industrias Blam fabricaba también otros productos donde se enfrentaba a una gran competencia por parte de grandes fabricantes nacionales y extranjeros. El mercado de ProArm era, sin embargo, limitado y no se atisbaban formas de incrementar la facturación de modo sensible.

La empresa barajaba la posibilidad de diversificar su producción a nuevas líneas de producto siempre y cuando generaran sinergias con la actividad principal. Se valoraban desde herrajes hasta puertas blindadas.

Por otro lado, la empresa reconocía que había margen de mejora en la cadena de valor si emprendía un proceso de integración vertical. Los suministradores de materias primas y productos semiterminados no estaban a la altura del servicio y calidad requerida y las ventas se realizaban a través de canales que, por el bajo volumen de ventas, no mostraban especial interés.

Todo no se podía hacer, así que había que decidir entre diversificar o concentrarse en la línea principal de negocio.

Preliminares

Lo primero que había que hacer era conocer la realidad de la empresa. Los resultados que Bridgedworld encontró en este primer análisis fueron los siguientes:

- La empresa es una PYME de 140 trabajadores y una facturación de 10 millones de euros.
- Se trataba de una empresa familiar de larga tradición donde los propietarios estaban a cargo de la gestión.
- Su posición en el mercado se había conseguido a base del esfuerzo continuado de muchos



años de cuidada gestión y reinversión en activos productivos.

- El EBITDA era bastante alto en relación con las empresas de su sector situándose en el 15%.
- El producto era intermedio. Se utilizaba como complemento de armarios y se distribuía a través de terceros.
- Sus clientes eran fabricantes de armarios, básicamente en España salvo algunas operaciones en el extranjero a través de intermediarios.

Dado que los distribuidores apenas apoyaban el producto, la empresa procuraba mantener una relación próxima con los clientes. Habían constatado la necesidad de esta comunicación directa para poder no solo promocionar el producto sino también diseñar nuevas versiones anticipándose a las futuras necesidades y así mantener su cuota de mercado.

El coste de estas acciones era elevado por la gran dispersión de clientes y el bajo volumen unitario pero Industrias Blam valoraba mucho la información que recibía por este medio.

No se podían poner en práctica herramientas de publicidad y promoción por el alto coste relativo en relación con el volumen de ventas.

Plan de acción

Bridgedworld investigo la situación de este producto en los mercados exteriores. Aparentemente, el mercado se encontraba relativamente fragmentado, con firmas con un posicionamiento más generalista y que subcontractaban el producto a talleres auxiliares.

Las entrevistas con algunos clientes internacionales dieron como conclusión que el producto ProArm ofrecía ventajas importantes en cuanto a calidad y funcionalidad con relación a la competencia.

Muchos de estos competidores eran empresas de tamaño mediano-grande que tenían una gran diversidad de líneas de producto, todas dirigidas al mismo tipo de cliente, pero no le dedicaban una atención especial a este producto en concreto.

Tras un exhaustivo análisis interno y externo, la propuesta de Bridgedworld fue la siguiente:

A) Definir nuestro mercado: Necesitamos responder a que queremos dedicar nuestros esfuerzos y debemos hacerlo en base a las necesidades del mercado que podemos satisfacer. Es importante que el mercado al que nos dirigimos sea atractivo, sobre todo si somos una empresa de tamaño reducido que necesariamente debe plantear sus estrategias a un plazo medio. Posicionamos la empresa según la matriz de McKinsey y definimos un primer mercado que ofrecía las características buscadas.

B) Estudiar la cadena logística del producto: Desde las materias primas hasta que llega al consumidor final. Es fundamental descubrir donde aportamos valor y quien lo captura. Aquí aplicamos diversas herramientas, entre ellas el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

C) Definir la Visión de la empresa y sus valores: El emprendedor tiene una idea, a menudo, subconsciente de donde se dirige pero necesita explicitarlo para que su equipo pueda hacerla suya y comprometerse con ella.



D) Definir la Misión de la empresa: Tenemos que concretar que hacemos y como lo hacemos.

Estrategia

Una vez definidos estos conceptos, la estrategia recomendada se concreto en los siguientes términos:

- 1) La empresa hace muy bien lo que esta haciendo y genera un retorno de la inversión más que aceptable. Diversificar a otro tipo de productos podría provocar la perdida de la posición de liderazgo y comprometer la continuidad de la compañía. La empresa debe concentrarse en su nicho de mercado.
- 2) Del estudio de la cadena de valor se identifican eslabones que son críticos para el servicio así como aprovisionamientos que tienen márgenes atractivos y pueden ser fuente de importantes procesos de mejora del producto. La propuesta es invertir en tomar control de estos procesos.
- 3) Es necesario aumentar la base de clientes para disminuir el riesgo y crear economías de escala. La contabilidad analítica revela que hay una gran elasticidad de costes con relación al volumen de ventas. Se propone por tanto acometer un proceso de internacionalización por fases.

Plan de Internacionalización

Siguiendo la propuesta anterior y dado que la empresa no dispone de experiencia ni personal cualificado para acometer mercados extranjeros, se propuso realizar un Plan de Internacionalización que, entre otras acciones, puso en ejecución los siguientes procesos:

- Identificar los mercados más atractivos y comenzar las tareas de introducción con la ayuda de los Interim Managers de Bridgedworld (BWIM).
- Iniciar un proceso de aprendizaje interno de la mano de los BWIM que harán funciones comerciales de introducción y coaching del personal de la empresa.
- En la medida en que se fue llevando a cabo este proceso en el primer mercado objetivo, se convirtió en una competencia específica de la empresa. La empresa ya no es el suministrador de ProArm, es también un especialista en la expansión internacional de ProArm.
- El Plan tendrá una descripción del Mix de Promoción que se utilizara para dar a conocer el producto. Se hizo un estudio de los diferentes segmentos de mercado descubriendo que existía la posibilidad de acceder al mercado de consumidor final. Se realizaron acuerdos con tres de las cadenas de bricolage más importantes del hogar.
- Además se identificaron grandes clientes nacionales que se estaban internacionalizando y a los que acompañamos es su expansión. La política de alianzas con los clientes mediante el reforzamiento de la posición en la cadena de suministro es una de las ventajas competitivas más sostenibles.
- El progresivo aumento de ventas en los nuevos mercados, produjo importantes economías de escala que condujeron a una mejora del margen operativo y mayor capacidad de defensa ante movimientos hostiles de la competencia. La empresa reforzó su liderazgo gracias al aumento del volumen de producción.
- Una vez que la empresa se consolido en este mercado, se inicio nuevamente el proceso, esta vez ya en solitario aunque Bridgedworld se mantuvo como asesor externo.



Tanto el nombre de la empresa como del producto son inventados para preservar la identidad del cliente.