

**INGENIERO SUPERIOR DE MINAS, UNIVERSIDAD POLITECNICA DE MADRID, 1974-79, ESPECIALIZACION EN ENERGIA Y COMBUSTIBLES, GRADUADO CON EL NUMERO 1 DE SU PROMOCION.**

**BECARIO FULBRIGHT, MASTER EN BUSINESS ADMINISTRATION, GRADUADO CON DISTINCION, THE WHARTON BUSINESS SCHOOL (EE.UU.), SEPTIEMBRE DE 1981 A JUNIO DE 1983, CURSOS DE ECONOMIA ENERGETICA, ENERGY CENTRE, UNIVERSIDAD DE PENNSYLVANIA (EE.UU.), ENERO A JUNIO DE 1982.**

**INGENIERO DE PROYECTOS, REPSOL PETROLEO (MADRID), UNIDAD DE F.C.C. REFINERIA DE PUERTOLLANO, FEBRERO DE 1980 A AGOSTO DE 1981.**

**CONSULTOR EN PRACTICAS, THE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) PARIS, VERANO DE 1982.**

**CONSULTOR, BAIN & COMPANY LONDRES, EMPRESA DE CONSULTORIA DE DIRECCION ESPECIALIZADA EN PLANIFICACION ESTRATEGICA, SEPTIEMBRE DE 1983 A JUNIO DE 1986.**

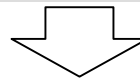
**DIRECTOR GENERAL, INTERNATIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT ESPAÑOLA MADRID, EMPRESA DE CONSULTORIA ESTRATEGICA ESPECIALIZADA EN DESARROLLO INTERNACIONAL Y EVALUACION ESTRATEGICA DE ADQUISICIONES Y DESINVERSIONES, DESDE JUNIO 1986.**

**PONENTE/COLABORADOR DESDE 1988 EN DIVERSOS SEMINARIOS/CURSOS SOBRE FUSIONES Y ADQUISICIONES, PLANIFICACION ESTRATEGICA, CREACION DE EMPRESAS, FINANZAS E INTERNACIONALIZACION EN DIVERSAS INSTITUCIONES/EMPRESAS ESPAÑOLAS Y EXTRANJERAS**

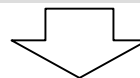
- DAIMLER-BENZ AKADEMIE, MERCEDES-BENZ, INITEC, SHELL Y GRUPO SCHINDLER**
- CESTE, IESE, FUNDESEM, CECO, OPEN BUSINESS SCHOOL, CESCO, EAP, ESCA, CFED, ICADE, INSTITUTO DE EMPRESA Y EOI.**

- \* **Introducción y definiciones básicas**
  
- \* **La necesidad de planificación de la internacionalización**
  - **Análisis de las ventajas competitivas**
  
  - **Selección de países/mercados de interés y mecanismos de penetración**
  
- \* **Ejemplo de un proyecto de internacionalización: Caso práctico Aissa**

El objetivo en el extremo de la Internacionalización es la concentración de la producción en el área de menores costes y las ventas en el área generadora de mayores ingresos netos



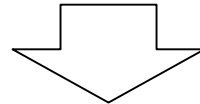
- \* **Captación de recursos con interés económico**
  - Materias primas (Raw-materials seekers)
  - Fabricación (Low-cost production seekers)
  - Equipo humano
  - Financiación
  - Equipos productivos
  - Tecnología (Licensee)
  
- \* **Presencia en mercados extranjeros (Market seekers)**
  - Exportación
  - Licencias/acuerdos de cooperación
  - Inversión productiva exterior
  
- \* **Desaparición de barreras a la competencia entre empresas de distintas naciones**
  - Mercado Unico Europeo de 1992



Reconocimiento de los mercados mundiales como el terreno en que se desarrollan las actividades de la empresa

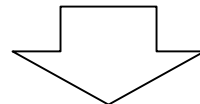
- \* Incrementar penetración en mercados actuales con productos actuales
- \* El desarrollo de nuevos mercados locales para productos actuales
- \* La introducción de nuevos productos en los mercados actuales
- \* La introducción de nuevos productos en nuevos mercados
- \* La entrada en mercados extranjeros con productos actuales o nuevos

- \* Ganar cuota de mercado
- \* Desarrollar nuevos segmentos de mercado
- \* Sustitución de productos
- \* Diversificación de actividades
- \* Internacionalización



Necesidad de comparación entre las distintas alternativas de crecimiento posibles

- Necesidad de planificación y evaluación de las oportunidades de desarrollo internacional



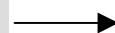
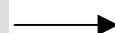
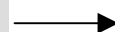
Necesidad de un plan para cada producto y país

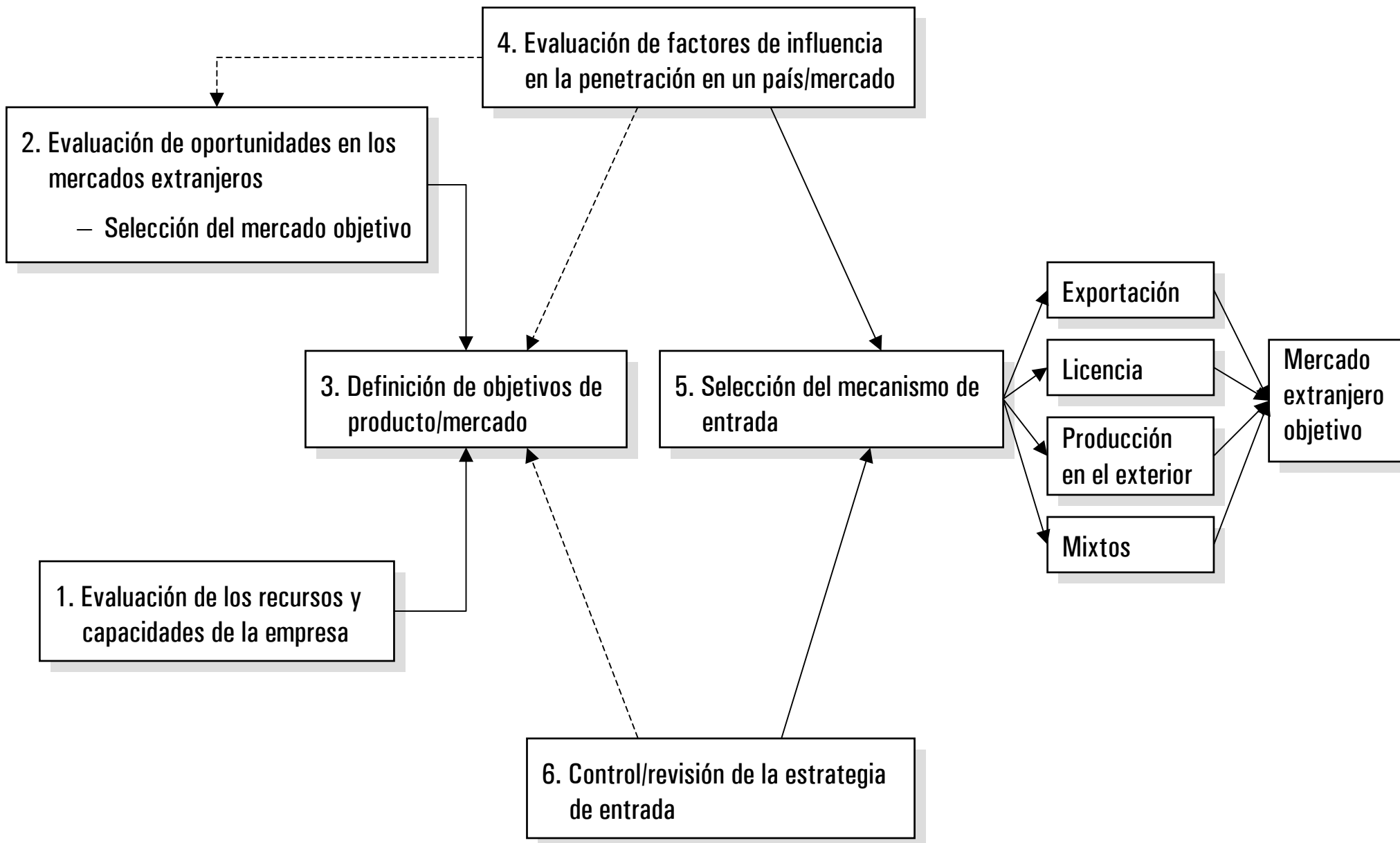
## CUESTIONES CLAVE

- \* ¿Qué podemos aportar como empresa en el contexto internacional?
- \* ¿Mercados/países a penetrar?
- \* ¿Qué tipo de mecanismo de entrada debemos seleccionar?

## FORMULAS POSIBLES DE RESPUESTA

- \* Análisis de la situación y estrategia de los competidores con presencia internacional
- \* Análisis detallado de los mercados exteriores relevantes y su evolución
- \* Análisis de los factores clave que determinan la competitividad exterior de la actividad y limitaciones existentes





- \* **Analizar las capacidades distintivas de la organización**
  - Capacidades individuales o estructuradas conjuntamente
  - Influencia o no de las capacidades distintivas en la posición estratégica de la empresa
  
- \* **Analizar las posibles ventajas estratégicas del país de origen**
  - La posible existencia de materias primas/productos/servicios más baratos o mejores
  - Si aplicable, valoración de la diferenciación por los clientes
  
- \* **Analizar la exportabilidad y la sostenibilidad de las capacidades distintivas y de la posición estratégica en otros mercados**
  - Las capacidades fáciles de exportar/reproducir suelen ser asimismo fáciles de imitar

- \* ¿Qué capacidades de la organización y posiciones estratégicas son las que generan ventajas competitivas?
  - ¿Se trata de capacidades individuales o de capacidades que aportan valor de manera agrupada y que por tanto deben internacionalizarse conjuntamente?
  - ¿Consiguió la empresa su posición estratégica a causa de sus capacidades?



- \* ¿Cuántas son las ventajas competitivas de la organización en su país de origen?
  - ¿Son en dicho país los productos o los servicios más baratos?
  - ¿Está su estrategia basada en la diferenciación?
    - En el caso de estrategia de diferenciación, ¿qué valoran de manera específica los clientes?

- \* ¿Son las capacidades y la posición estratégica de la empresa exportables a otros países?
  - ¿Son las capacidades de la empresa difíciles de reproducir en otros países?
  - ¿Es la posición estratégica transferible a otros países?
  - ¿Evolucionó su posición estratégica de manera gradual a lo largo del tiempo?

\* ¿Son las ventajas estratégicas sostenibles en otros países?

- ¿Qué capacidades y características de la posición estratégica de la empresa pueden desarrollarse, pero no ser fácilmente imitadas en otros países?
  - Debe tenerse cuidado, pues aquellas capacidades rápidas de exportar son por ello precisamente fáciles de imitar



PAIS	CONSUMO PRODUCTO			IMPORTACIONES			VENTAS SEIS PRINCIPALES COMPETIDORES		PNB			POBLACION		CONSUMO PER CAPITA POBLACION OBJETIVA
	TOTAL	PER CAPITA	TACA %	TOTAL	% CONSUMO	TACA %	TOTAL	TACA %	TOTAL	PER CAPITA	TACA %	TOTAL	POBLACION OBJETIVA	

- \* Es imprescindible conocer la normativa legal aplicable a las operaciones que se pretenden realizar, pues pueden condicionar de manera importante la selección del mecanismo de entrada
  - Normativa arancelaria
  - Subvenciones a la exportación
  - Legislación antidumping
  - Legislación sobre contratos de transferencia de tecnología
  - Legislación referente a la inversión exterior
  - Subvenciones a la inversión
  - Legislación antimonopolio
  
- \* Además es conveniente tomar en consideración prácticas o normativas generales que puedan tener cierta incidencia
  - Legislación sobre control cambios y repatriación de inversiones y beneficios
  - Procedimientos de tramitación exportaciones/importaciones
  - Mecanismos de importación temporal
  - Créditos a la exportación y seguros
  - Standares técnicos sobre productos
  - Acuerdos impositivos entre países y legislación fiscal
  - Normativa sobre sistemas de pago

- \* Experiencia más común de aprendizaje en Internacionalización por su facilidad de iniciación
  - Requisitos de capital inicial nulos
  - Costes de puesta en marcha bajos
  - Riesgos mínimos y limitados
  - Beneficios rápidos al iniciarse las ventas
  
- \* Permite el desarrollo gradual de la Internacionalización basándose en éxitos en otros países/mercados
  - Exportación indirecta vs exportación directa

- \* Todo tipo de acuerdos contractuales por el que una empresa pone a disposición de otra extranjera sus patentes, marcas, know-how de fabricación, otros servicios/activos a cambio del pago de unos royalties
  
- \* **Ventajas**
  - Eliminación de limitaciones a la importación
  - Permite presencia en mercados en los que las exportaciones no son competitivas
  - Eliminación de limitaciones a la inversión
  - Requisitos de capital inicial nulos
  
- \* **Inconvenientes**
  - Falta de control sobre producción y comercialización del producto licenciado
  - Normalmente menores beneficios que vía exportación o inversiones productivas
  - Requieren de tecnología o marcas que interesen en el exterior
  
- \* **Muy utilizado como mecanismo secundario de entrada en procesos mixtos**
  - Ventajas fiscales y de control de cambios
  - Control de patentes, marcas o know-how




- \* Nuevos proyectos industriales en el exterior
  - Análisis similar a otros proyectos de nuevas inversiones
  
- \* Adquisiciones de empresas productivas en el exterior
  - Ventajas
    - Rapidez
    - Adquisición de recursos difícilmente obtenibles de otra manera (personal experimentado, fondo de comercio, productos/marcas, tecnología, canales de distribución)
    - Posibles sinergias con la matriz
    - Más rentable que empezar desde cero
    - Eliminación de un competidor
  - Inconvenientes
    - Dificultad de encontrar candidatos
    - Dificultad de evaluación de candidatos
    - Limitaciones legales/gubernamentales
    - Dificultad de control/gestión
  
- \* Las joint-ventures muchas veces son el único modo de poder reducir o incluso de poder estar presente en un mercado, pero pueden presentar inconvenientes
  - Las joint-ventures suelen disolverse o acabar con la preponderancia de uno de los socios
  - El control de la operación es limitado, por lo que debe realizarse una selección exhaustiva del socio local, evaluándose en profundidad las aportaciones respectivas

- \* Ha de basarse en motivos económicos que vendrán enormemente mediatizados por el tipo de negocio
  
- \* Metodología
  - Identificar, medir y proyectar para el período considerado todos los ingresos adicionales que se obtendrán directa o indirectamente como resultado de cada opción de entrada
  - Idem para costes
  - Calcular el flujo de caja adicional para cada mecanismo de entrada para el periodo considerado
  - Cálculo del valor neto presente de cada opción
  - Clasificar los distintos mecanismos de entrada de acuerdo con su rentabilidad
  
- \* Contraste de las distintas opciones posibles frente a otros criterios de importancia
  - Riesgos, control, limitaciones internas, fluctuaciones de cambio, etc...

- \* La selección entre los distintos mecanismos de entrada para la Internacionalización, viene determinada fundamentalmente por la naturaleza del negocio en si mismo, lo cual exige el análisis y la evaluación de
  - Los factores intrínsecos clave capaces de generar ventajas competitivas sostenibles en el desarrollo de dicha actividad
  - Los mercados internacionales con potencial
  - Las estrategias y la situación de los principales competidores a nivel mundial
  
- \* Asimismo existen toda una serie de circunstancias/factores no cuantitativos que pueden ejercer una influencia capital
  - La existencia de aranceles o no
  - Las normativas mercantiles, laborales, contractuales y para la inversión extranjera existentes
  - Las disponibilidades de financiación o no
  - La filosofía empresarial: aceptación o no de riesgos, mentalidad de largo vs corto plazo
  - Las disponibilidades locales de mano de obra cualificada
  - La existencia de dificultades idiomáticas o no,...

<b>MECANISMO DE ENTRADA</b>	<b>PROYECCION DE INGRESOS MARGINALES</b>	<b>PROYECCION DE GASTOS MARGINALES</b>	<b>FLUJOS DE CAJA</b>	<b>VALOR NETO PRESENTE</b>	<b>OTROS FACTORES</b>	<b>CLASIFICACION</b>
<b>EXPORTACION INDIRECTA</b>						
<b>EXPORTACION DIRECTA</b>						
<b>MONTAJE EN EL EXTRANJERO</b>						
<b>LICENCIAS</b>						
<b>CONTRATO DE FABRICACION EN EL EXTERIOR</b>						
<b>JOINT VENTURE</b>						
<b>FILIAL PRODUCCION EN EL EXTRANJERO</b>						
<b>ADQUISICION EMPRESA</b>						
<b>MIXTOS</b>						

- \* Introducción y definiciones básicas
  
- \* La necesidad de planificación de la internacionalización
  - Análisis de las ventajas competitivas
  
  - Selección de países/mercados de interés y mecanismos de penetración
  
- \* Ejemplo de un proyecto de internacionalización: Caso práctico Aissa 

**AISSA**

**POSIBILIDADES DE DESARROLLO INTERNACIONAL  
ACTIVIDAD ASPLEOL**

**INTERNATIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT ESPAÑOLA, S.A.**  
PADRE DAMIAN, 23 - 1ª PLANTA - 28036 MADRID - SPAIN - TEL. (34) 913-533-810 - FAX (34) 913-596-988 - E-MAIL: [ids@infonegocio.com](mailto:ids@infonegocio.com)

AZ/10/03/AAA/012

Este documento es una selección de la información elaborada por IDM Española, S.A. para dar solución a una situación empresarial real en la que sus servicios fueron solicitados. Únicamente y al objeto de preservar la máxima confidencialidad de sus clientes, pueden deliberadamente haber sido alterados, tanto las identidades como los productos o las fechas.

### El Aspleol

El **aspleol** es un semi-transformado metálico cuya venta se contabiliza por unidades siendo los Gobiernos de los distintos países del mundo sus consumidores. Previamente a su utilización directa necesita una etapa final de prensado, que además permite la identificación del país de origen



**\*RESUMEN CONTACTOS**

**\*PERFIL DE LA ACTIVIDAD ASPLEOL DE AISSA**

**\*ANALISIS DE LOS MERCADOS MUNDIALES ASPLEOL**

–EE.UU. \*

–FRANCIA

–JAPON

–INDIA

–ALEMANIA \*

–AUSTRALIA

–MEJICO

–ITALIA

–CANADA

–BELGICA

–REINO UNIDO

–RESTO MUNDO \*

**\*ANALISIS DE LA EVOLUCION TECNOLOGICA**

**\*ANALISIS ESTRATEGICO DE BM LTD.**

**\*RESUMEN Y PROXIMOS PASOS**



### ALEMANIA

CONTACTO 1 DPTO. PLANIFICACION MINISTERIO METALES  
CONTACTO 2 DTOR. COMERCIAL COMPETIDOR 1  
CONTACTO 3 DTOR. COMERCIAL SUMINISTRADOR 1  
CONTACTO 4 DPTO. COMERCIAL SUMINISTRADOR 2  
CONTACTO 5 DTOR. CONSUMIDOR NACIONAL STUTTGART  
CONTACTO 6 DTOR. COMERCIAL COMPETIDOR 2  
CONTACTO 7 DTOR. COMERCIAL COMPETIDOR 3  
CONTACTO 8 EXPERTO COMERCIAL ASPLEOL

### BELGICA

CONTACTO 9 DTOR. COMERCIAL COMPETIDOR 1  
CONTACTO 10 DPTO. COMERCIAL CONSUMIDOR NACIONAL

### CANADA

CONTACTO 11 DPTO. INTERNACIONAL CONSUMIDOR NACIONAL  
CONTACTO 12 DPTO. MARKETING COMPETIDOR 1

### ESPAÑA

CONTACTO 13 DTOR. COMERCIAL COMPETIDOR 1  
CONTACTO 14 DTOR. COMPETIDOR 2  
CONTACTO 15 DTOR. CONSUMIDOR NACIONAL  
CONTACTO 16 DTOR. GRAL. ASOCIACION FABRICANTES  
CONTACTO 17 DPTO. COMERCIAL COMPETIDOR 3

### FRANCIA

CONTACTO 18 DPTO. PUBLICACIONES CONSUMIDOR NACIONAL  
CONTACTO 19 DTOR. CONSUMIDOR NACIONAL BURDEOS  
CONTACTO 20 DPTO. MARKETING COMPETIDOR 1  
CONTACTO 21 EXPERTO MARKETING

### GRECIA

CONTACTO 22 DPTO. COMERCIAL CONSUMIDOR NACIONAL

### ITALIA

CONTACTO 23 DPTO. COMERCIAL COMPETIDOR 1  
CONTACTO 24 DPTO. COMERCIAL CONSUMIDOR NACIONAL

### PORTUGAL

CONTACTO 25 DTOR. COMERCIAL CONSUMIDOR NACIONAL

### REINO UNIDO

CONTACTO 26 DPTO. MARKETING BM LTD.  
CONTACTO 27 DTOR. GRAL. BM LTD.  
CONTACTO 28 DPTO. TECNICO SUMINISTRADOR 1  
CONTACTO 29 DPTO. MARKETING REVISTA ASPLEOL  
CONTACTO 30 GERENTE ANALISTAS METALES  
CONTACTO 31 CONSULTOR ANALISTAS  
CONTACTO 32 DIVISION ASPLEOL COMERCIALIZADOR 1  
CONTACTO 33 INFORMACION DEPARTAMENTO METALES  
CONTACTO 34 DPTO. MARKETING COMPETIDOR 2  
CONTACTO 35 DPTO. MARKETING SUMINISTRADOR 2  
CONTACTO 36 DTOR. MARKETING COMPETIDOR 3  
CONTACTO 37 DPTO. MARKETING SUMINISTRADOR 3  
CONTACTO 38 DPTO. TECNICO CONSUMIDOR NACIONAL  
CONTACTO 39 DTOR. COMERCIAL CONSUMIDOR NACIONAL  
CONTACTO 40 DPTO. PLANIFICACION CONSUMIDOR NACIONAL  
CONTACTO 41 DPTO. PUBLICACIONES CONSUMIDOR NACIONAL  
CONTACTO 42 COMERCIALIZADOR ASPLEOL 2  
CONTACTO 43 EXPERTO ASPLEOL  
CONTACTO 44 EXPERTO TECNICO

### SUIZA

CONTACTO 45 DPTO. MARKETING ANALISTAS MERCADOS

### ESTADOS UNIDOS

CONTACTO 46 DIVISION ASPLEOL COMPETIDOR 1  
CONTACTO 47 DTOR. DIVISION ASPLEOL COMPETIDOR 2  
CONTACTO 48 DPTO. MARKETING ANALISTAS METALES  
CONTACTO 49 DPTO. PLANIFICACION CONSUMIDOR NACIONAL  
CONTACTO 50 DPTO. INTERNACIONAL CONSUMIDOR NACIONAL  
CONTACTO 51 DPTO. PUBLICACIONES CONSUMIDOR NACIONAL  
CONTACTO 52 DPTO. PUBLICACIONES CONSUMIDOR NACIONAL

\*Capacidad instalada de 4.000 Tm/año (400 a 700 MM de unidades), representando  $\pm 25\%$  facturación

\*Carece de equipos de prensado final

\*Aleaciones desarrolladas actualmente

–Níquel-Cobre

–Aluminio-Bronce

\*Experiencia internacional limitada

–Portugal

–Méjico

–Alemania

**\*RESUMEN CONTACTOS**

**\*PERFIL DE LA ACTIVIDAD ASPLEOL DE AISSA**



**\*ANALISIS DE LOS MERCADOS MUNDIALES ASPLEOL**

–EE.UU. \*

–FRANCIA

–JAPON

–INDIA

–ALEMANIA \*

–AUSTRALIA

–MEJICO

–ITALIA

–CANADA

–BELGICA

–REINO UNIDO

–RESTO MUNDO \*

**\*ANALISIS DE LA EVOLUCION TECNOLOGICA**

**\*ANALISIS ESTRATEGICO DE BM LTD.**

**\*RESUMEN Y PROXIMOS PASOS**

### \* Stock fin del periodo precedente

– Tasa de reducción

### \* Variación del stock estático

– Variación población

– Inflación

### \* Variación del stock dinámico

– Variación renta nacional

– Nivel de precios

– Nivel de desarrollo

### \* Factores no-económicos

– Cambio en la composición del aspleol

– Acontecimientos políticos

Pero...

... la enorme importancia de los factores no-económicos,...

– En el Reino Unido, la demanda base por años es de 400-500 MM de unidades, pero en 1995 fue de 4.500 MM

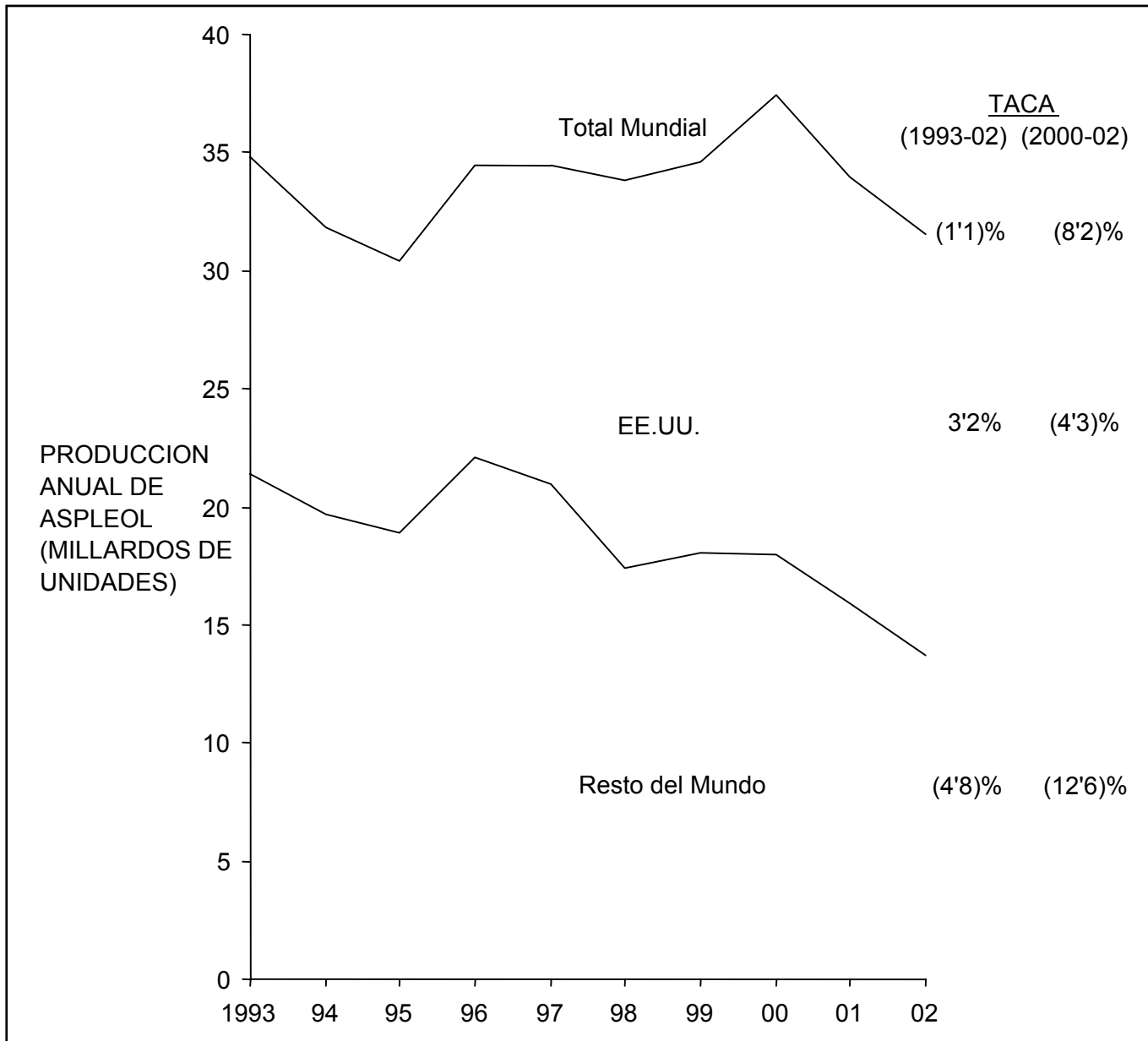
... además de ser la demanda basada en necesidades económicas de difícil predicción: Predicciones del consumidor nacional de los EE.UU. sobre las necesidades aspleol en 2002:

– La previsión en Junio de 2001 fue de 15.522 MM de unidades

– La previsión en Mayo de 2002 fue de 9.786 MM de unidades

Convierten al mercado mundial del aspleol en un mercado extremadamente volátil

– Necesidad de desarrollar la máxima flexibilidad posible en los sistemas productivos



**\*El mercado mundial del aspleol es un mercado marcadamente cíclico**

—La diferencia entre la producción de los años 1995 y 2000 fue del 23'0%

**\*Asimismo, es un mercado que se encuentra en fuerte regresión desde 2000**

—T.A.C.A. de (8'2)%

“La actividad aspleol no debe plantearse actualmente como una fuente de beneficios. Todo el mundo implicado juega a cubrir costes variables, por lo que es un negocio con márgenes excesivamente bajos”

(Director de Marketing, Competidor EE.UU.)

“Hay una excesiva sobrecapacidad en la industria. En Sudamérica es fácil encontrarse doce suministradores compitiendo por un mismo pedido de aspleol”

(Representante Marketing Latinoamérica, Competidor Canadá)

“En la industria del aspleol existe excesiva capacidad. Debido a la fuerte demanda que se produjo en los años sesenta-setenta, se generó un fuerte crecimiento de la oferta...”

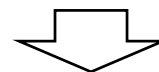
(Director Comercial, Consumidor Nacional R.U.)

“Si la oferta es dos, la demanda es uno”

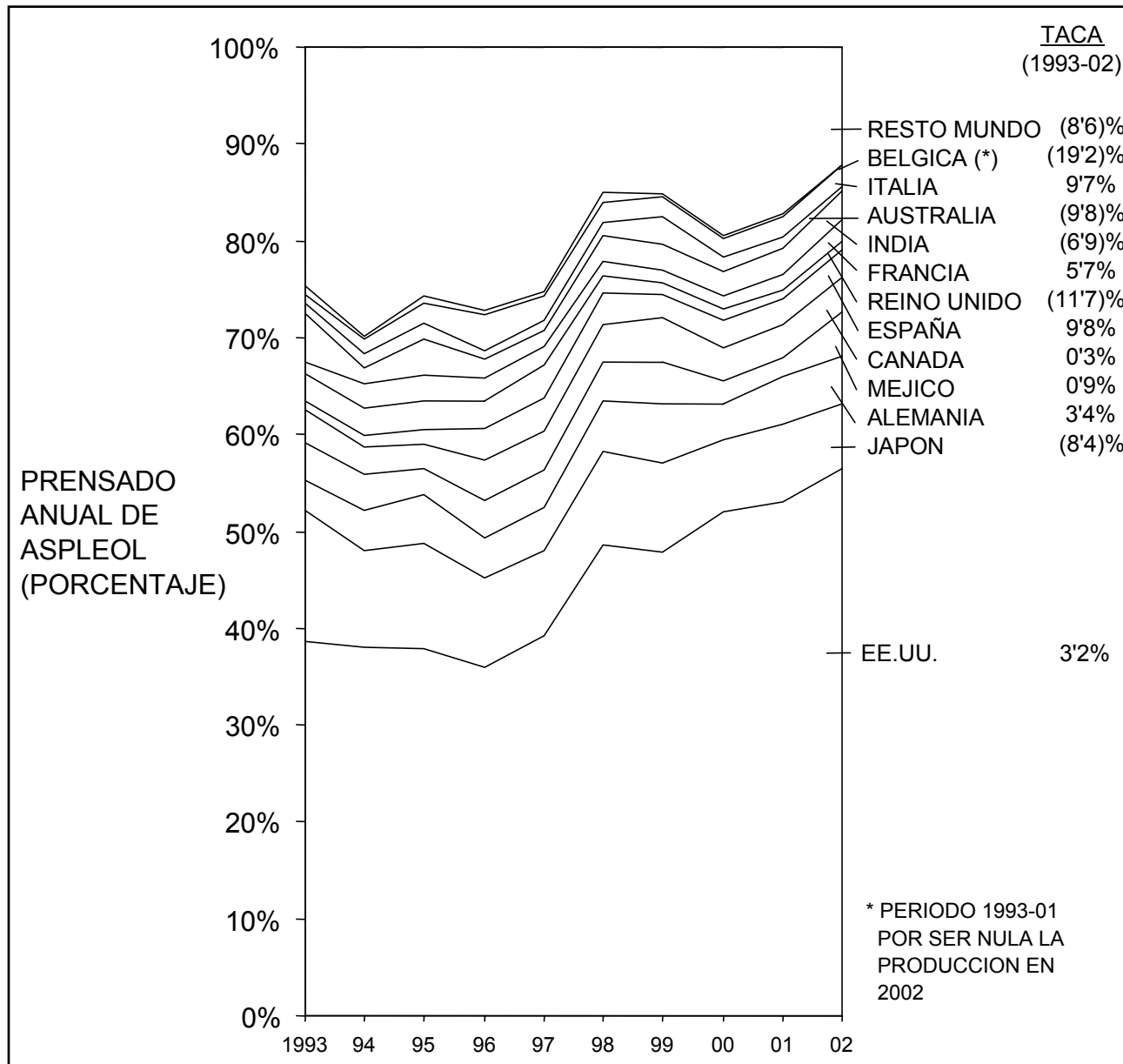
(Experto Comercial Aspleol)

“La situación del mercado de aspleol es la peor que conozco... Al problema de la reducción de precios se añaden los problemas de falta de liquidez de los países del tercer mundo”

(Director Comercial, Competidor Alemán)

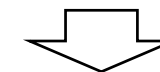


El mercado del aspleol está fuertemente deprimido en la actualidad, por lo que resulta imposible generar beneficios con tecnologías convencionales



\* Reducción o crecimiento mínimo en los principales mercados, con la excepción de EE.UU., España, Francia e Italia

\* Asimismo, se ha producido el derrumbamiento de los mercados del resto del mundo, donde tiene lugar fundamentalmente la exportación, TACA de (8'6)%



\* Las posibilidades de exportación de aspleol son, por tanto, muy limitadas

**\*RESUMEN CONTACTOS**

**\*PERFIL DE LA ACTIVIDAD ASPLEOL DE AISSA**

**➔ \*ANALISIS DE LOS MERCADOS MUNDIALES ASPLEOL**

- ➔
- |              |                |
|--------------|----------------|
| –EE.UU. *    | –FRANCIA       |
| –JAPON       | –INDIA         |
| –ALEMANIA *  | –AUSTRALIA     |
| –MEJICO      | –ITALIA        |
| –CANADA      | –BELGICA       |
| –REINO UNIDO | –RESTO MUNDO * |

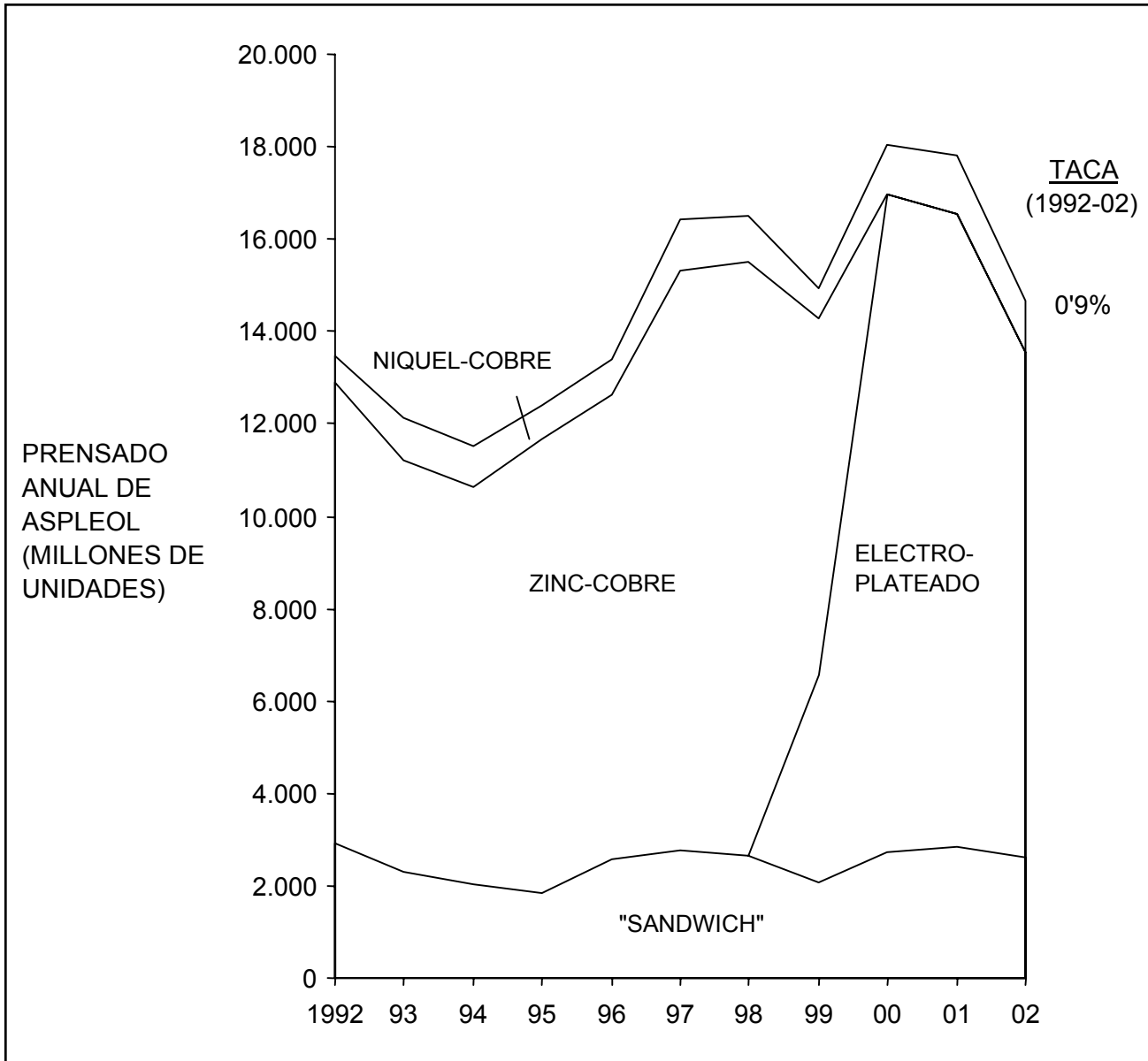
**\*ANALISIS DE LA EVOLUCION TECNOLOGICA**

**\*ANALISIS ESTRATEGICO DE BM LTD.**

**\*RESUMEN Y PROXIMOS PASOS**



*Producción total de aspleol en 2002	17.898 MM de unidades
Producción de aspleol para los mercados extranjeros en 2002	46 MM de unidades
*Capacidad instalada de 18.750 MM de unidades/año:	
–Planta 1	8.720 MM de unidades
–Planta 2	8.530 MM de “
–Planta 3	1.500 MM de “
*Capacidad técnica de prensado final directo del aspleol a partir de plancha sin necesidad de etapas intermedias	
*Los suministros de más del 98% del conjunto de plancha o aspleol son comprados exteriormente	
–Las necesidades en 2002 de plancha “sandwich” de Níquel-Cobre fueron de 16.000 Tm	
–Las necesidades en 2002 de plancha Níquel-Cobre fueron de 8.700 Tm	
–Las necesidades en 2002 de aspleol de zinc electroplateado con cobre fueron de 13.900 MM de unidades	



**\*Las técnicas del electroplateado y del "sandwich" representan una penetración superior al 93%**

\*RESUMEN CONTACTOS

\*PERFIL DE LA ACTIVIDAD ASPLEOL DE AISSA

➔ \*ANALISIS DE LOS MERCADOS MUNDIALES ASPLEOL

–EE.UU. \*

–FRANCIA

–JAPON

–INDIA

➔ –ALEMANIA \*

–AUSTRALIA

–MEJICO

–ITALIA

–CANADA

–BELGICA

–REINO UNIDO

–RESTO MUNDO \*

\*ANALISIS DE LA EVOLUCION TECNOLOGICA

\*ANALISIS ESTRATEGICO DE MB LTD.

\*RESUMEN Y PROXIMOS PASOS

**\*Filial grupo M**

	<u>Grupo M</u>	<u>Competidor 1</u>
*Ventas (2001/02)	€5.603 MM	€362 MM
*Beneficios de operación (2001/02)	€506 MM	€84 MM

\*Es el primer fabricante alemán de aspleol, colaborando con el consumidor nacional alemán en las tareas de prensado final en los pedidos internacionales

\*Las exportaciones representan el 65% de su facturación, por lo que mantiene delegaciones en doce países y agentes en dieciocho

\*Pionero de la técnica "sandwich"

**\*Otras actividades del grupo**

- Comercio de minerales, metales y materias primas
- Actividades mineras
- Producción de metales
- Producción componentes para el automóvil
- Ingeniería
- Productos químicos
- Técnicas de aplicación del Níquel

\*Ventas en el ejercicio 2001/02 de €123 MM

\*Segundo fabricante alemán, con una capacidad instalada superior a 2.500 MM de unidades aspleol prensado/no-prensado por año

\*Fuertemente centrado en la exportación

—Importante suministrador tanto de Francia como de EE.UU.

—Habiendo desarrollado para Ibero-América un sistema similar al método del electroplateado

\*Otras actividades

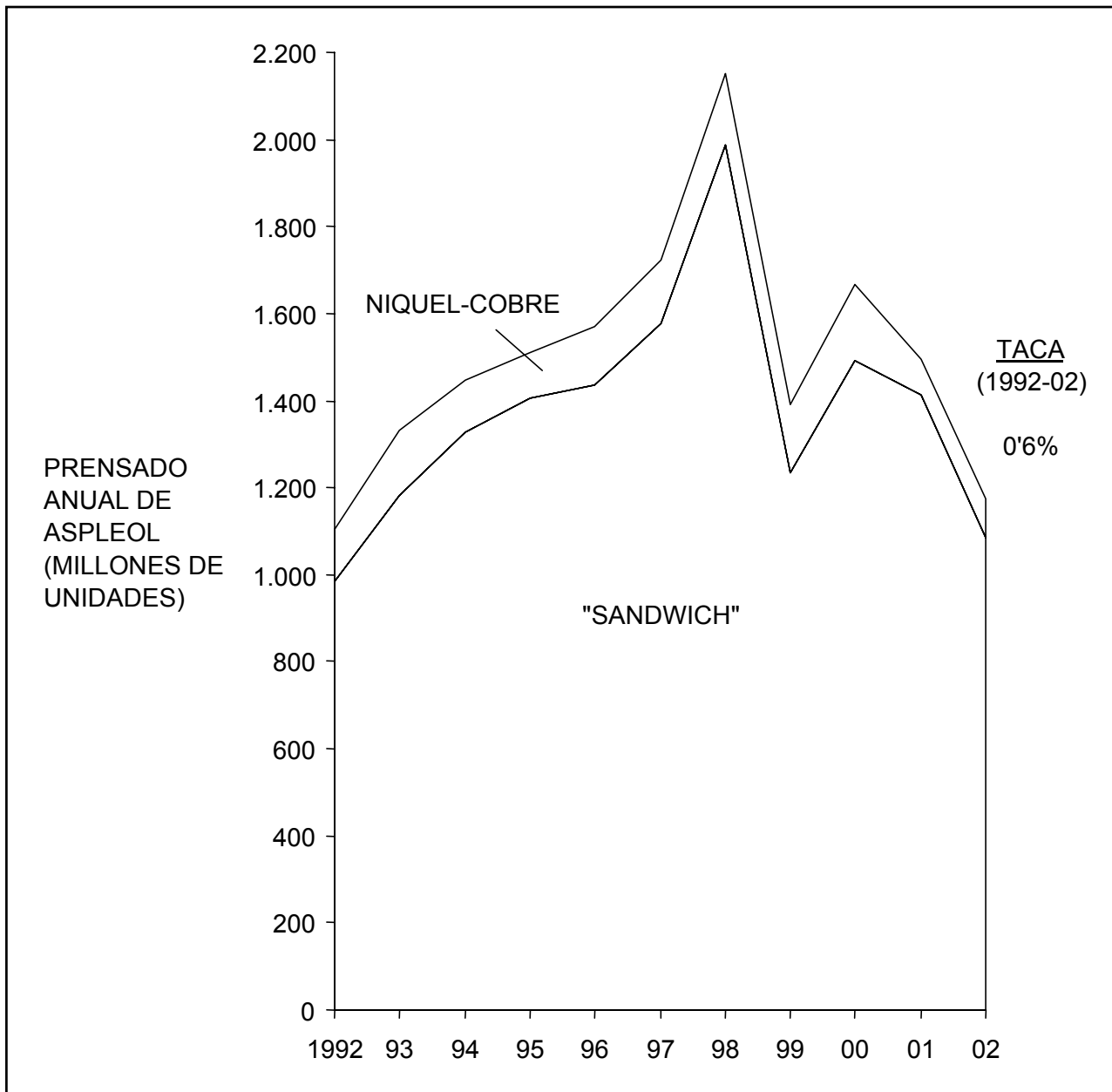
—Producción de chapas metálicas

—Producción de componentes prensados metálicos

—Fabricación de elementos eléctricos: Contactos, cable

—Producción de componentes metálicos de precisión

—Fabricación de cuberterías y menajes



- \*País prácticamente cautivo de los productores alemanes
- \*Limitada utilización del Níquel-Cobre (< 10%)

\*RESUMEN CONTACTOS

\*PERFIL DE LA ACTIVIDAD ASPLEOL DE AISSA

➔ \*ANALISIS DE LOS MERCADOS MUNDIALES ASPLEOL

–EE.UU. \*

–FRANCIA

–JAPON

–INDIA

–ALEMANIA \*

–AUSTRALIA

–MEJICO

–ITALIA

–CANADA

–BELGICA

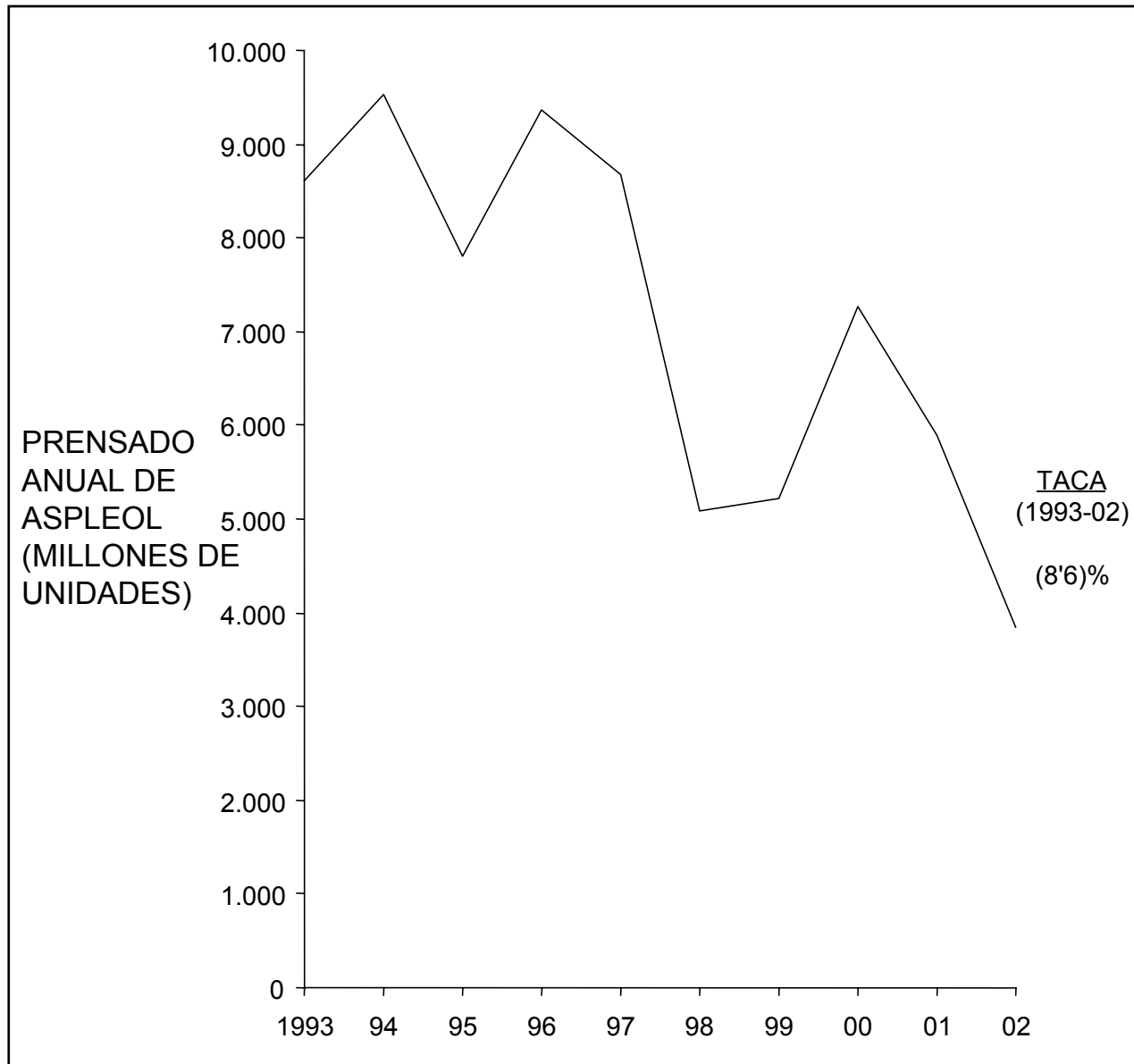
–REINO UNIDO

➔ –RESTO MUNDO \*

\*ANALISIS DE LA EVOLUCION TECNOLOGICA

\*ANALISIS ESTRATEGICO DE BM LTD.

\*RESUMEN Y PROXIMOS PASOS



\*Son mercados con fuerte regresión durante el periodo 1993/02, TACA (8'6)% y con gran volatilidad

\*Han sido los principales causantes del desplome de las exportaciones mundiales de aspleol

\*Son los países que justifican el sentido del Consorcio del Consumidor Nacional R.U.:

—“La mayoría de los países prefieren que su aspleol sea prensado por el Gobierno de otro país, en lugar de un prensador privado, pues les inspira mayor seguridad”

(Dtor. Gral., Consumidor Nacional R.U.)



**\*RESUMEN CONTACTOS**

**\*PERFIL DE LA ACTIVIDAD ASPLEOL DE AISSA**

**\*ANALISIS DE LOS MERCADOS MUNDIALES ASPLEOL**

–EE.UU. \*

–FRANCIA

–JAPON

–INDIA

–ALEMANIA \*

–AUSTRALIA

–MEJICO

–ITALIA

–CANADA

–BELGICA

–REINO UNIDO

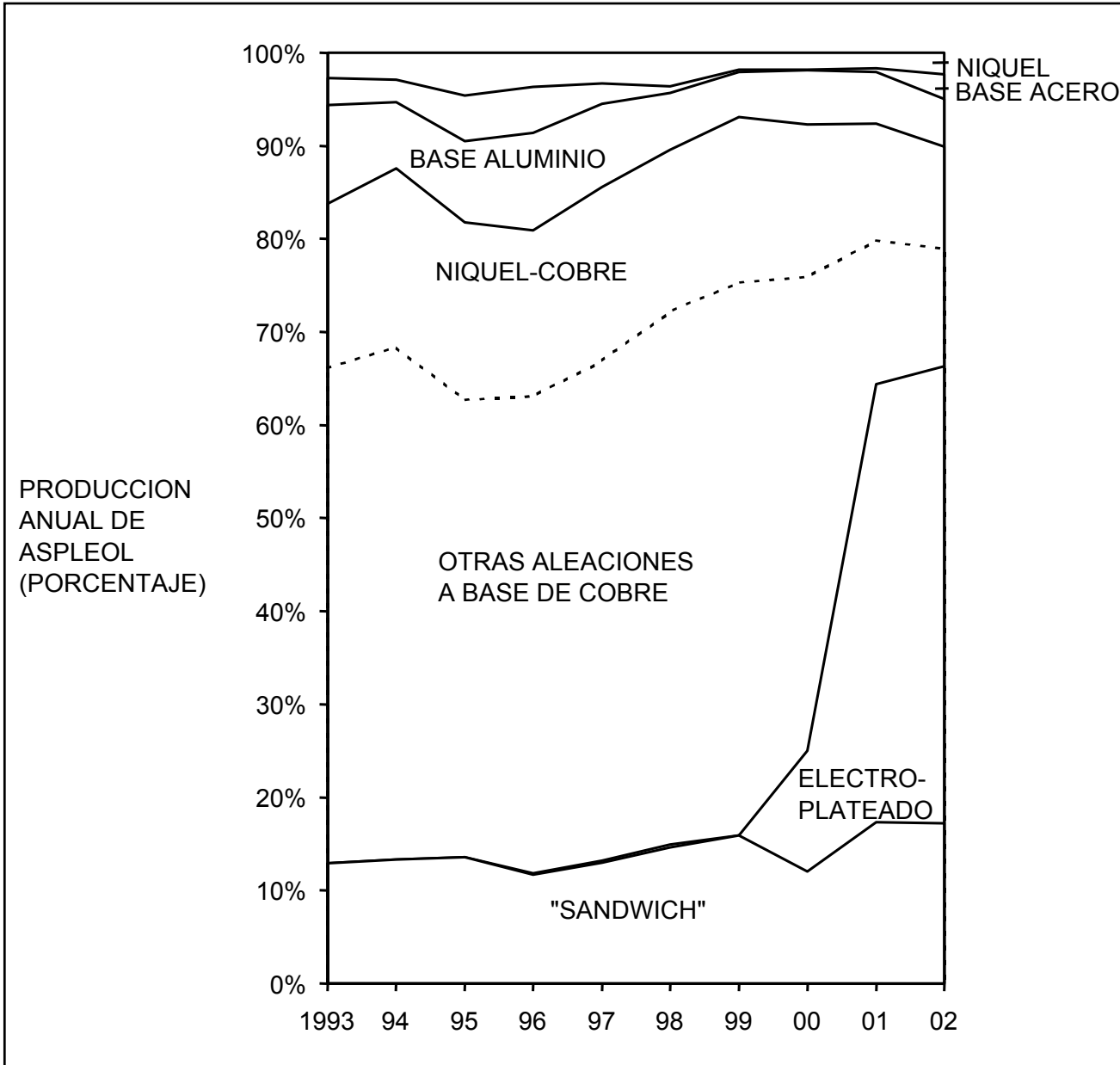
–RESTO MUNDO \*



**\*ANALISIS DE LA EVOLUCION TECNOLOGICA**

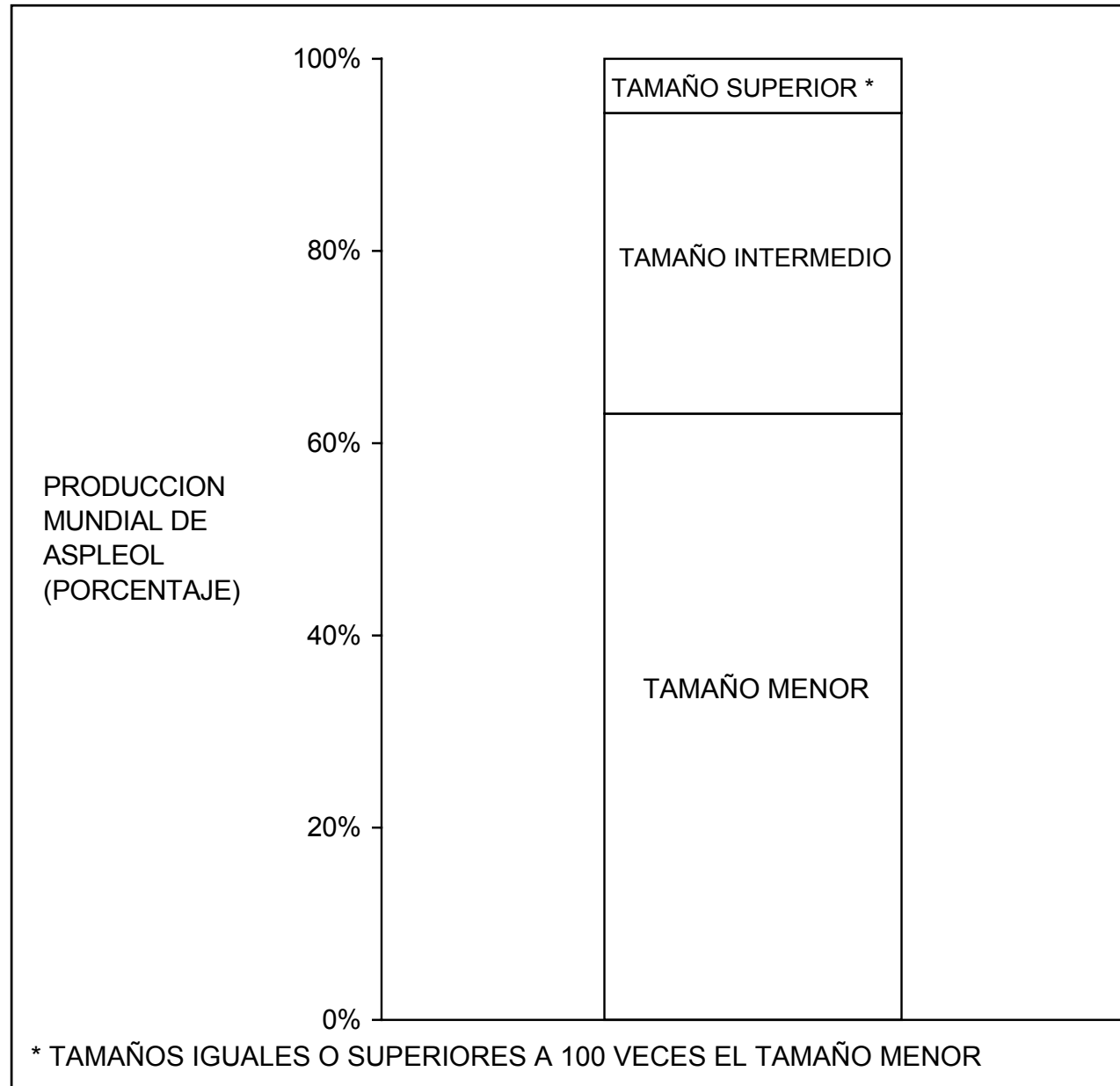
**\*ANALISIS ESTRATEGICO DE BM LTD.**

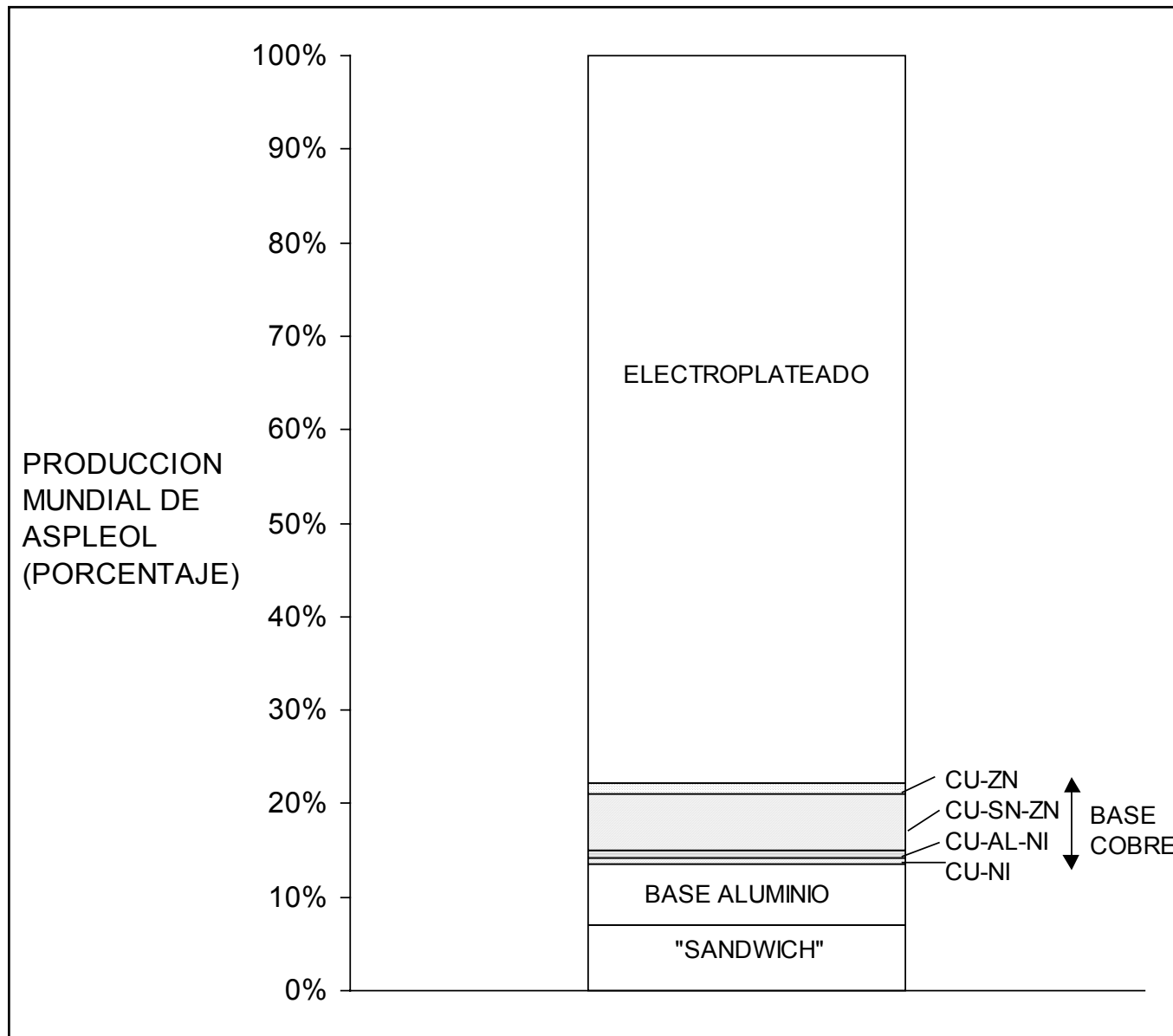
**\*RESUMEN Y PROXIMOS PASOS**

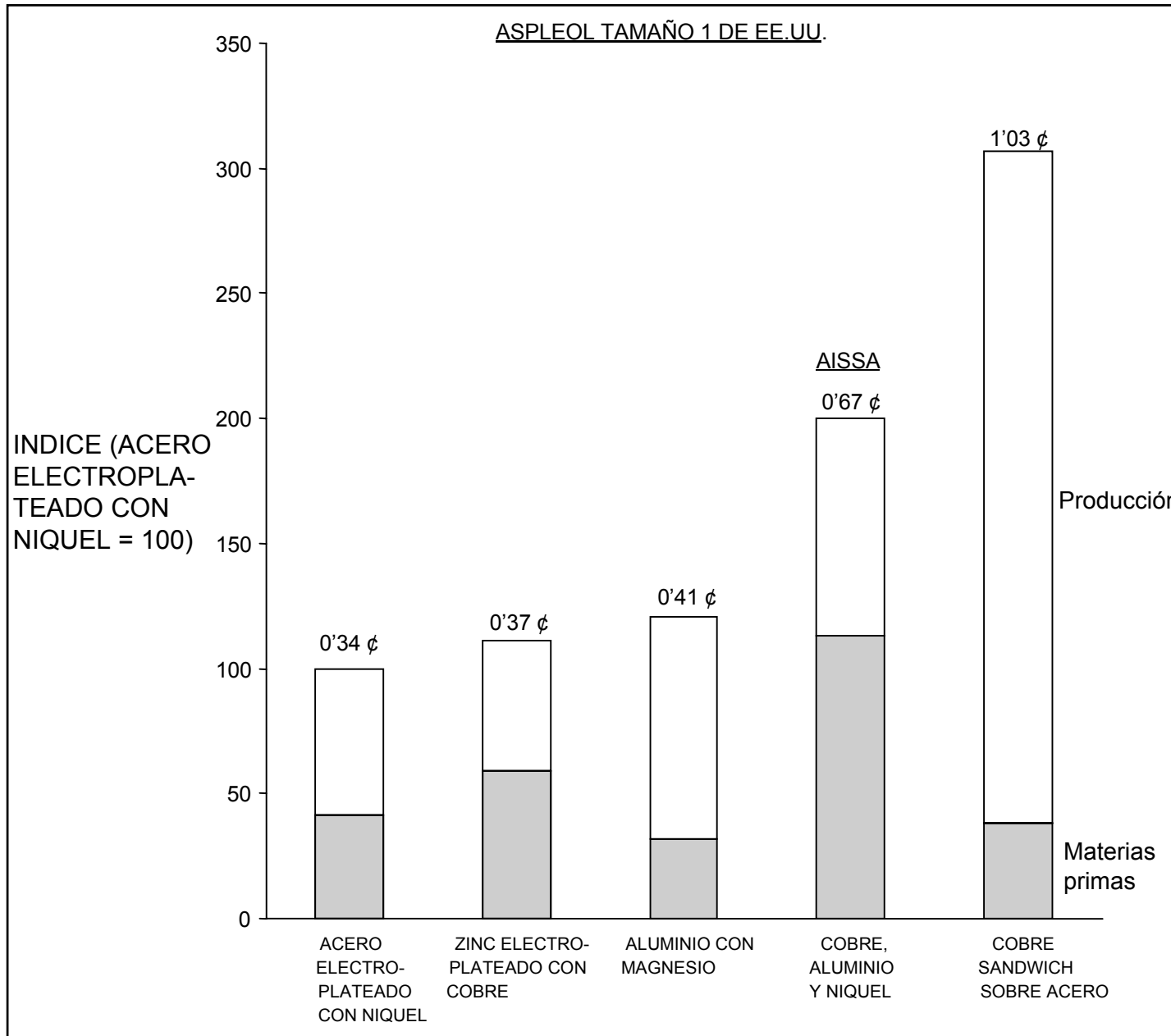


\*Limitada presencia de las aleaciones de Níquel-Cobre (< 15%)

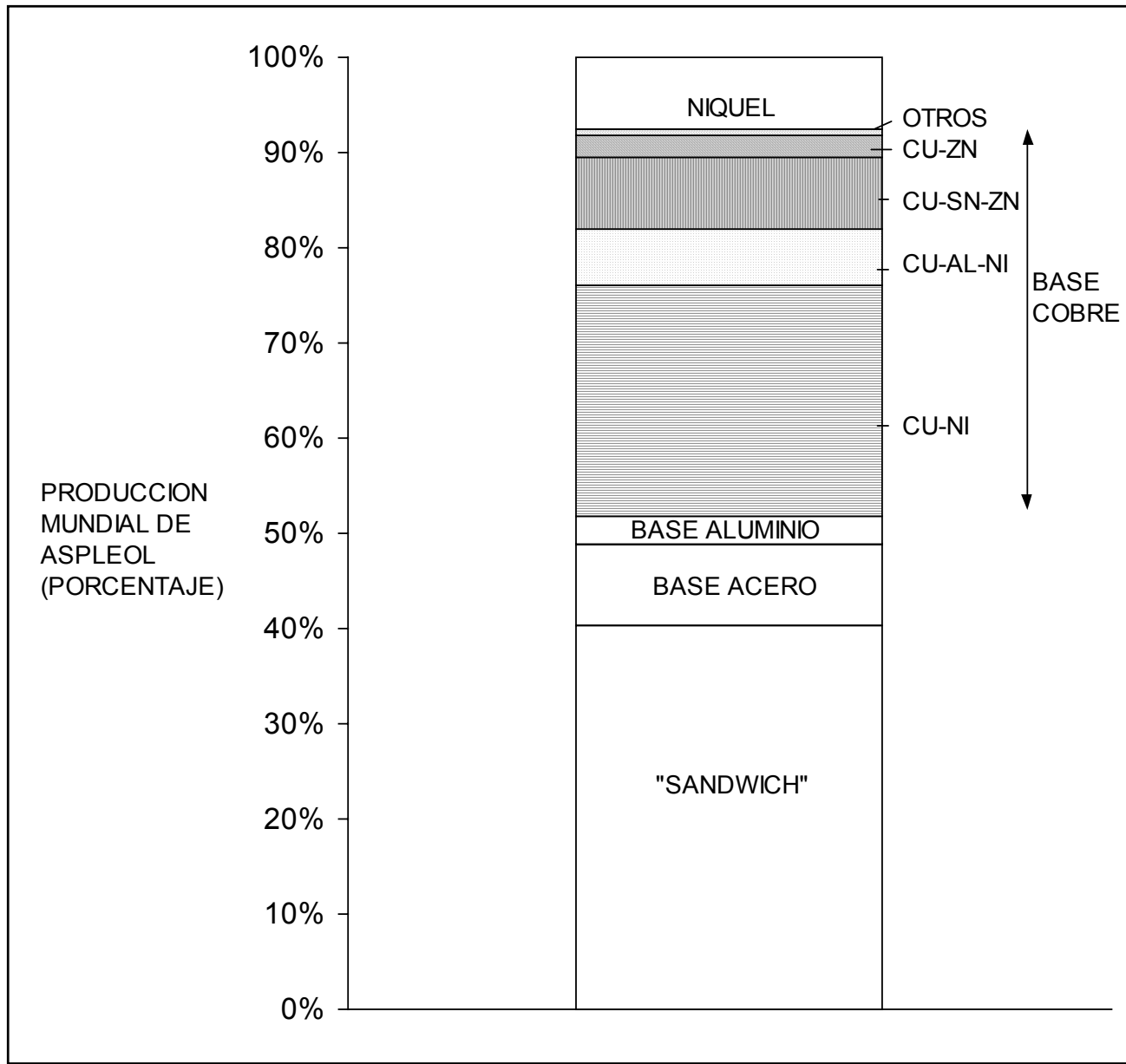
\*Importante desarrollo del método del electroplateado y mas limitado de la tecnología "sandwich"







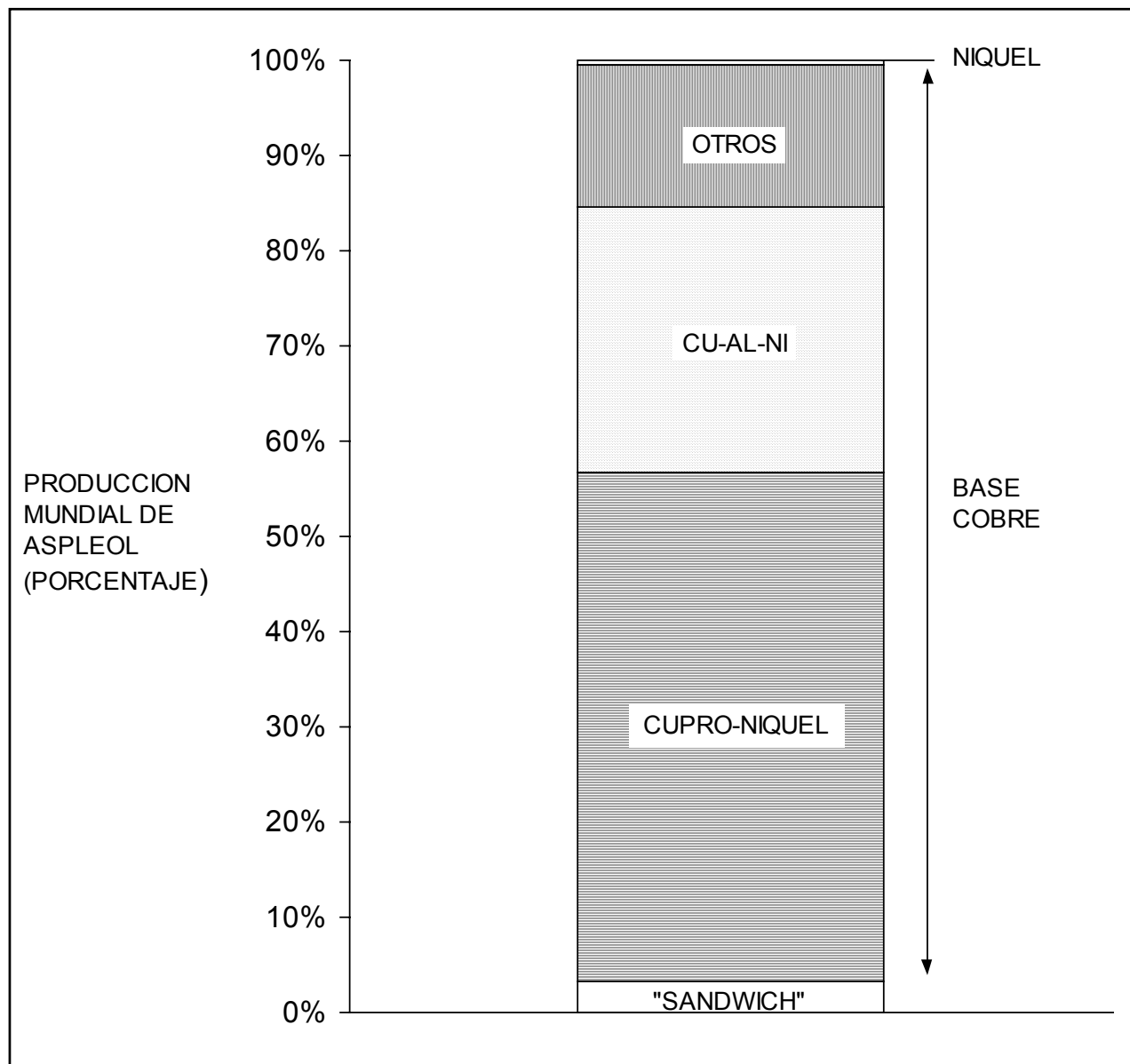
Aissa carece de la tecnología adecuada para competir con éxito en el mercado de aspleol de menor tamaño



**\*Campo en el que debe concentrar su esfuerzo Aissa**

—Aleaciones base cobre representando más del 40% del segmento

**\*Area de márgenes más reducidos**



Es un área en principio abierta para Aissa, pero de difícil penetración; ya que carece de los equipos y el prestigio necesarios

(\*) TAMAÑOS IGUALES O SUPERIORES A 100 VECES EL TAMAÑO MENOR

**\*RESUMEN CONTACTOS**

**\*PERFIL DE LA ACTIVIDAD ASPLEOL DE AISSA**

**\*ANALISIS DE LOS MERCADOS MUNDIALES ASPLEOL**

–EE.UU. \*

–FRANCIA

–JAPON

–INDIA

–ALEMANIA \*

–AUSTRALIA

–MEJICO

–ITALIA

–CANADA

–BELGICA

–REINO UNIDO

–RESTO MUNDO \*

**\*ANALISIS DE LA EVOLUCION TECNOLOGICA**

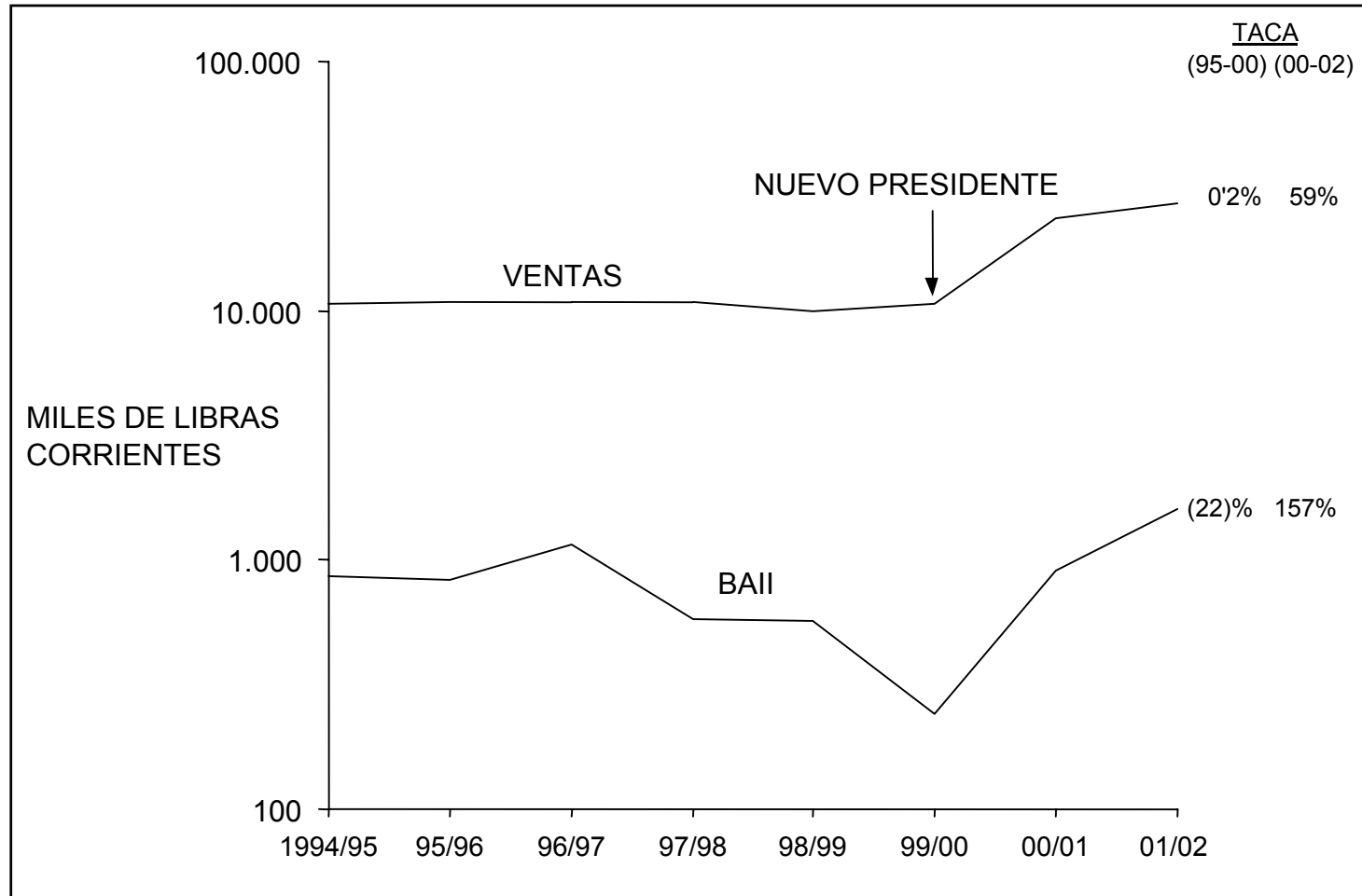


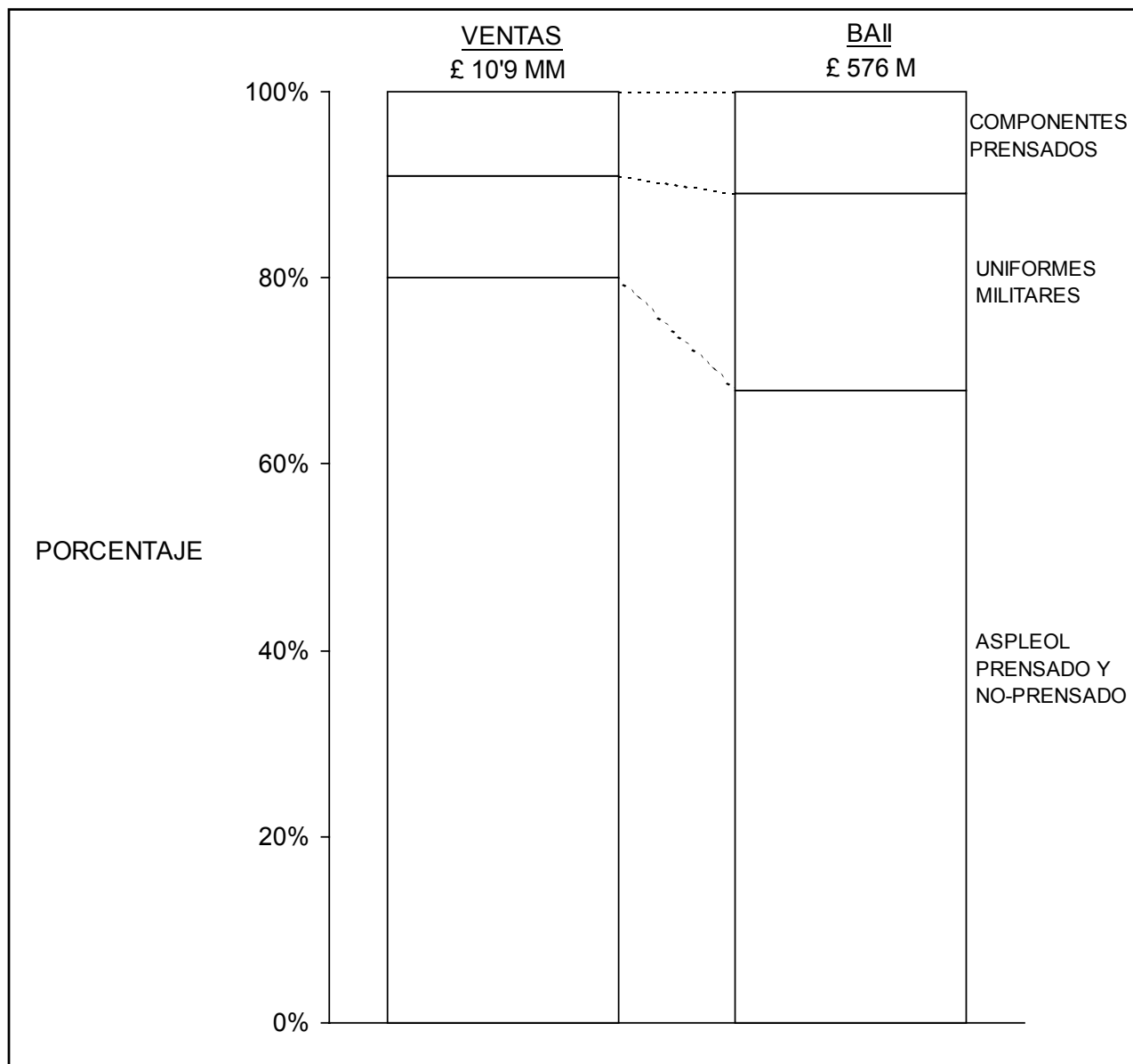
**\*ANALISIS ESTRATEGICO DE BM LTD.**

**\*RESUMEN Y PROXIMOS PASOS**



- \*Ventas en el periodo 2001/02 £ 26'9 MM (+ 14%)
  
- \*Beneficios antes de impuestos en 2001/02 £ 1'6 MM (+ 70%)
  
- \*Capacidad instalada de producción de aspleol de 700 MM de unidades/año, habiendo interrumpido la actividad aspleol no prensado en Marzo de 2001 por falta de rentabilidad.
  - Actividad representando 40 a 50% de su facturación
  
- \*Actividad aspleol exclusivamente internacional
  - Limitación de prensado para el Reino Unido
  - Miembro del consorcio con Consumidor Nacional del Reino Unido
  
- \*Otras actividades
  - Elaboración de uniformes para policías y ejércitos,  $\pm 20\%$  facturación
  - Fabricación de componentes eléctricos de precisión,  $\pm 20\%$  facturación
  - Producción de componentes prensados,  $\pm 10\%$  facturación
  
- \*Empresa cotizada en la Bolsa de Londres





**El aspleol representando**

- el 80% de las ventas
- el 68% de los beneficios

**\* Actividad cíclica y en la parte aspleol no-prensado "commodity"**

—“La demanda de aspleol parece tener un desfase con respecto al ciclo económico, fue solamente el año pasado que la recesión afectó a los pedidos de los países desarrollados y evaporó la de los menos desarrollados...”  
(Investors Chronicle, 17-VIII-00)

—“BM Ltd. está produciendo aspleol para ser prensado por terceras partes... Desgraciadamente la fabricación de aspleol no prensado es mucho menos rentable que la de aspleol prensado... Además en este momento existe una fuerte competencia en los precios”  
(Birmingham Post, 6-XII-99; Investors Chronicle, 9-XII-99)

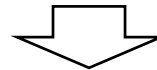
**\* Actividad volátil: centrada en países del tercer mundo y dependiente por tanto de los tipos de cambio**

—“El factor determinante de la rentabilidad de BM Ltd. es la demanda de aspleol por países del tercer mundo. Consciente de la volatilidad de estos mercados BM Ltd...”  
(Investors Chronicle, 9-XII-99)

—“Esperamos que el nuevo gobierno.. haga todo lo posible para mantener el valor de la libra en niveles bajos... sería enormemente beneficioso para nosotros dado que el 60% de nuestras ventas son exportadas...”  
(Memoria Anual BM Ltd., 1999)

**\* Actividad enormemente dependiente del Consumidor Nacional: Más del 50% de las exportaciones de BM Ltd. en 1998 realizadas a través del Consumidor Nacional del R.U.**

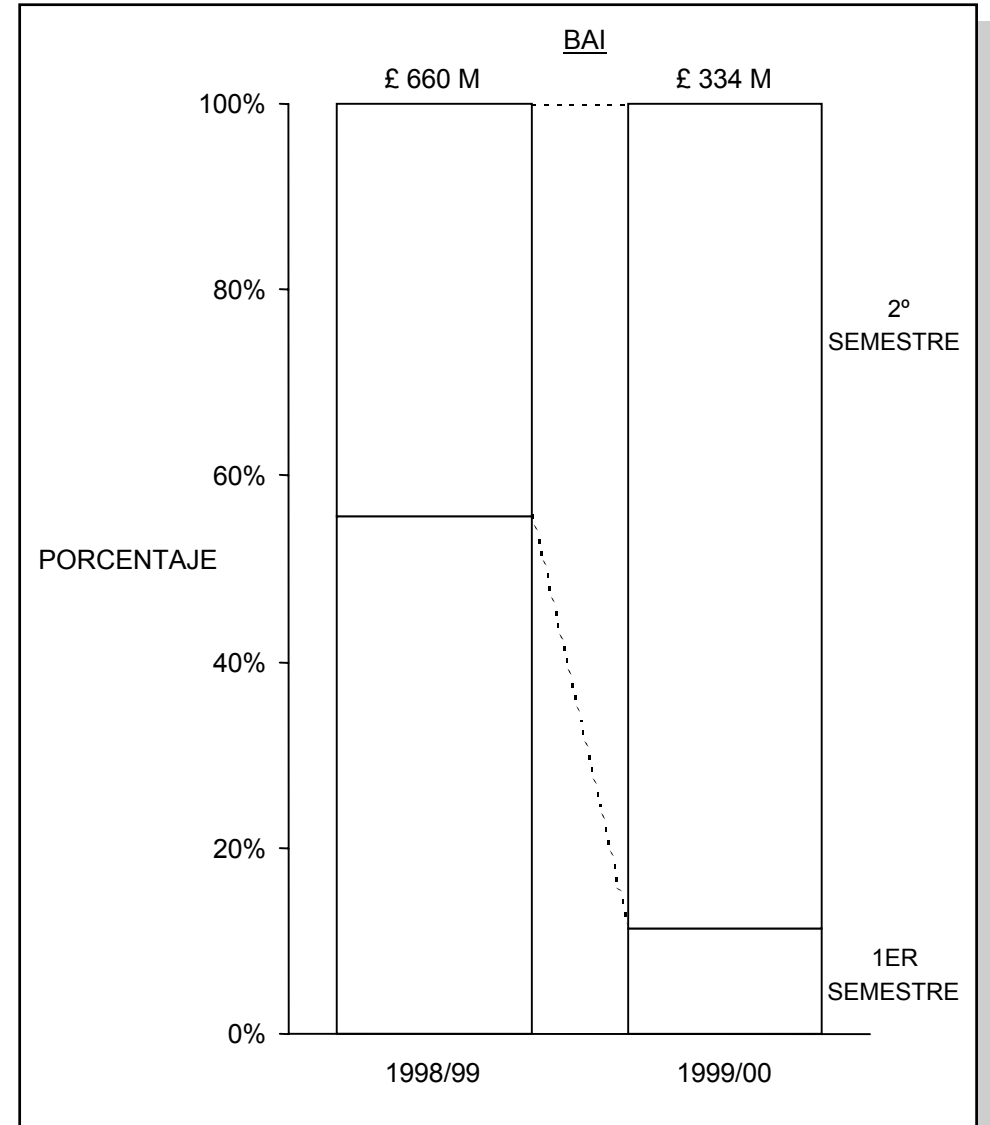
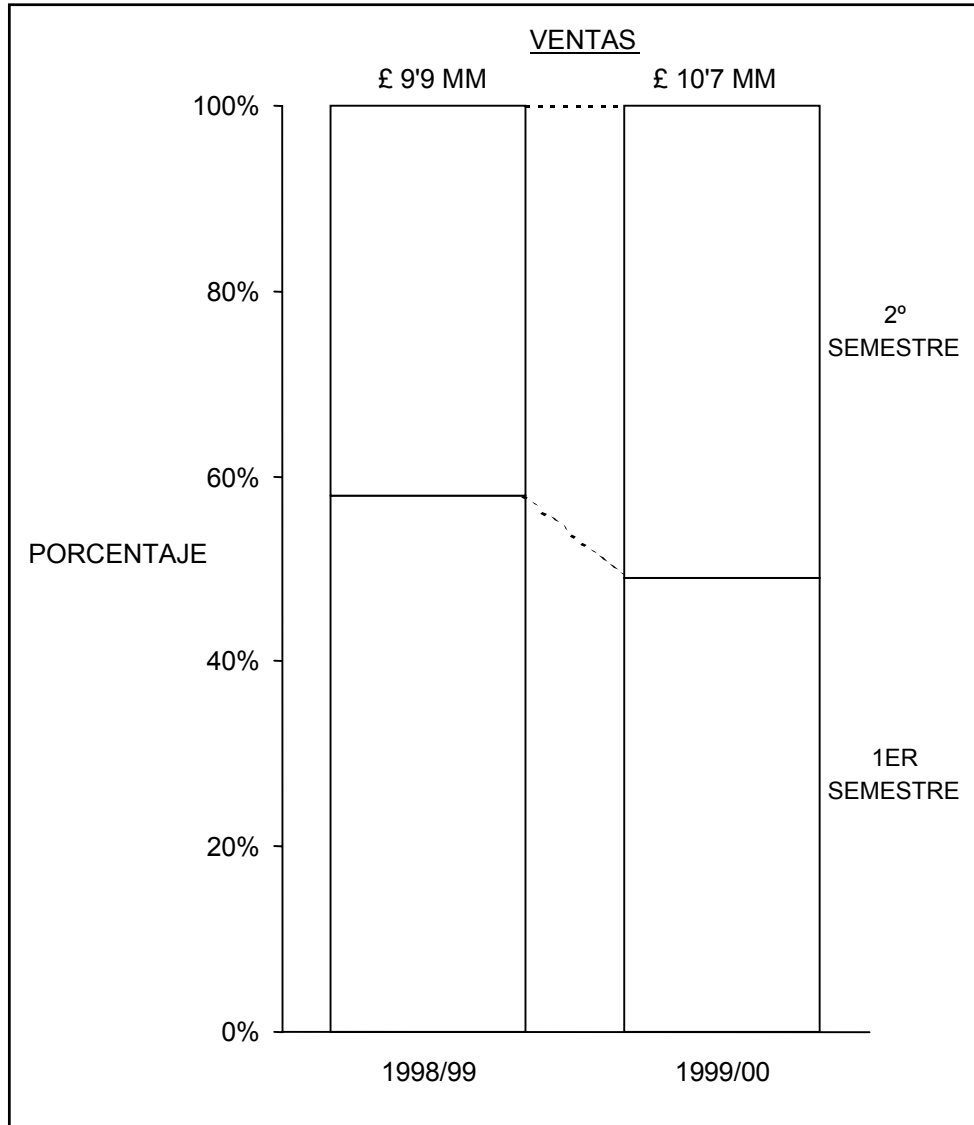
—“La mayoría de las ventas de aspleol de BM Ltd. se obtienen a través del Consumidor Nacional, bajo un acuerdo no escrito por el que parte de los contratos extranjeros se subcontratan a BM Ltd. y a otro productor privado. El presidente de BM Ltd. teme que el consumidor nacional pueda inventar cualquier pretexto para retener una mayor parte del negocio en su actualmente infrautilizada factoría”  
(Birmingham Post, 11-VII-00)



**\*BM Ltd. necesita diversificarse en actividades no cíclicas y no "commodity" en los mercados domésticos**

**\*BM Ltd. necesita obtener independencia en la comercialización de su actividad aspleol**

**COMPARACION DE VENTAS Y BAI (1998/99 VS 1999/00)**



\*Reducción en un 86% de los beneficios del semestre a £38.000, frente a las £267.000 del año fiscal 1998/99

—“Las prensas de la división aspleol estuvieron trabajando al 25% de su capacidad durante la época mas deprimida, antes de Navidades del año 1999...”

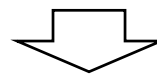
(Investors Chronicle, 13-VII-00)

—“El problema está en la actividad clave, la fabricación de aspleol. El colapso en la demanda de aspleol... hace que BM Ltd. esté produciendo aspleol no-prensado para ser prensado por terceros en grandes cantidades, de forma que las ventas se han reducido ligeramente”

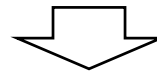
(Birmingham Post, 6-XII-01)

—“El presidente de BM Ltd. admite que durante el pasado año se tomaron pedidos a precios que no permitían cubrir los costes de estructura”

(Financial Weekly, 13-VII-01)



\*Los malos resultados dieron lugar a la sustitución del anterior presidente



\*Necesidad de una política agresiva de diversificación y control de costes para poder permanecer independientes

**\* Reducción de costes**

- En 2000 se realizaron importantes inversiones de capital en equipos de producción de aspleol para reducir el umbral de rentabilidad de la división aspleol
- En Marzo de 2001 fueron despedidos 80 empleados
- “BM Ltd. es probablemente la fábrica de aspleol prensado mas eficiente del sector actualmente”

(Roger Hardman, James Capel, 5-XII-01)

**\* Desinversión de activos no rentables**

- En 2000 se valoró la colección completa de muestras de metales aleados utilizados por BM Ltd. para la producción de aspleol en £200.000
- En Junio de 2001 dicha colección fue vendida por £250.000

**\* Eliminación de productos “commodity” tales como el aspleol no-prensado: En Marzo de 2001 se abandonó la fabricación de aspleol no-prensado para ser prensado por terceros**

- “Hacia el final del ejercicio analizamos la parte de nuestras actividades dedicada a la producción de aspleol no-prensado para ser prensado por terceros y decidimos que dados los bajos márgenes existentes actualmente en ese negocio no se justificaban los altos niveles ni de capital invertido ni de costes de estructura...”

(Presidente BM Ltd., Memoria 2001)

**\* Desarrollo de una estrategia de comercialización independiente**

- En Junio de 2001 BM Ltd. obtuvo un contrato de fabricación de 500 MM de unidades de aspleol prensado para el gobierno de la India a través de sus propios contactos
- En Julio de 2002 la cláusula de renovación del contrato con el gobierno hindú entró en vigor

**PROGRAMA DE ADQUISICIONES Y PROYECTOS (2000-2002)**

<b>FECHA</b>	<b>ACCION</b>	<b>VALOR</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>LOGICA ECONOMICA</b>
9-II-00	Adquisición	± £325.000	Fabricación de componentes prensados	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Consolidación con la actividad de componentes prensados existente: Economías en estructura y fabricación y desinversión de propiedades</li> <li>* Ampliación de la gama de componentes prensados</li> <li>* Reducción de la dependencia exterior</li> </ul>
27-III-00	Adquisición	± £2.500.000	Fabricación de contactos metales y bimetales	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Actividad relacionada permitiendo la entrada en el sector de componentes eléctricos y electrónicos</li> <li>* Reducción de la dependencia exterior</li> </ul>
7-VI-01	Adquisición	± £1.000.000 (35% Capital)	Empresa de distribución de joyería	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Actividad que permitirá la comercialización de artículos de lujo: Aspleoles históricos...</li> <li>* Reducción de la dependencia exterior</li> </ul>
9-I-02	Adquisición	± £250.000	Fabricación de componentes basados en la utilización de cable	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ampliación de la gama de componentes eléctricos</li> <li>* Acceso al mercado del Sur de Inglaterra</li> <li>* Reducción de la dependencia exterior</li> </ul>
Julio 2002	Nuevo proyecto en ejecución		Comercialización de cubiertas y posterior fabricación	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reducción de la dependencia exterior</li> </ul>
Julio 2002	Nueva adquisición prevista	Considerable	Fabricación de componentes eléctricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ampliación de la gama de componentes eléctricos</li> </ul>



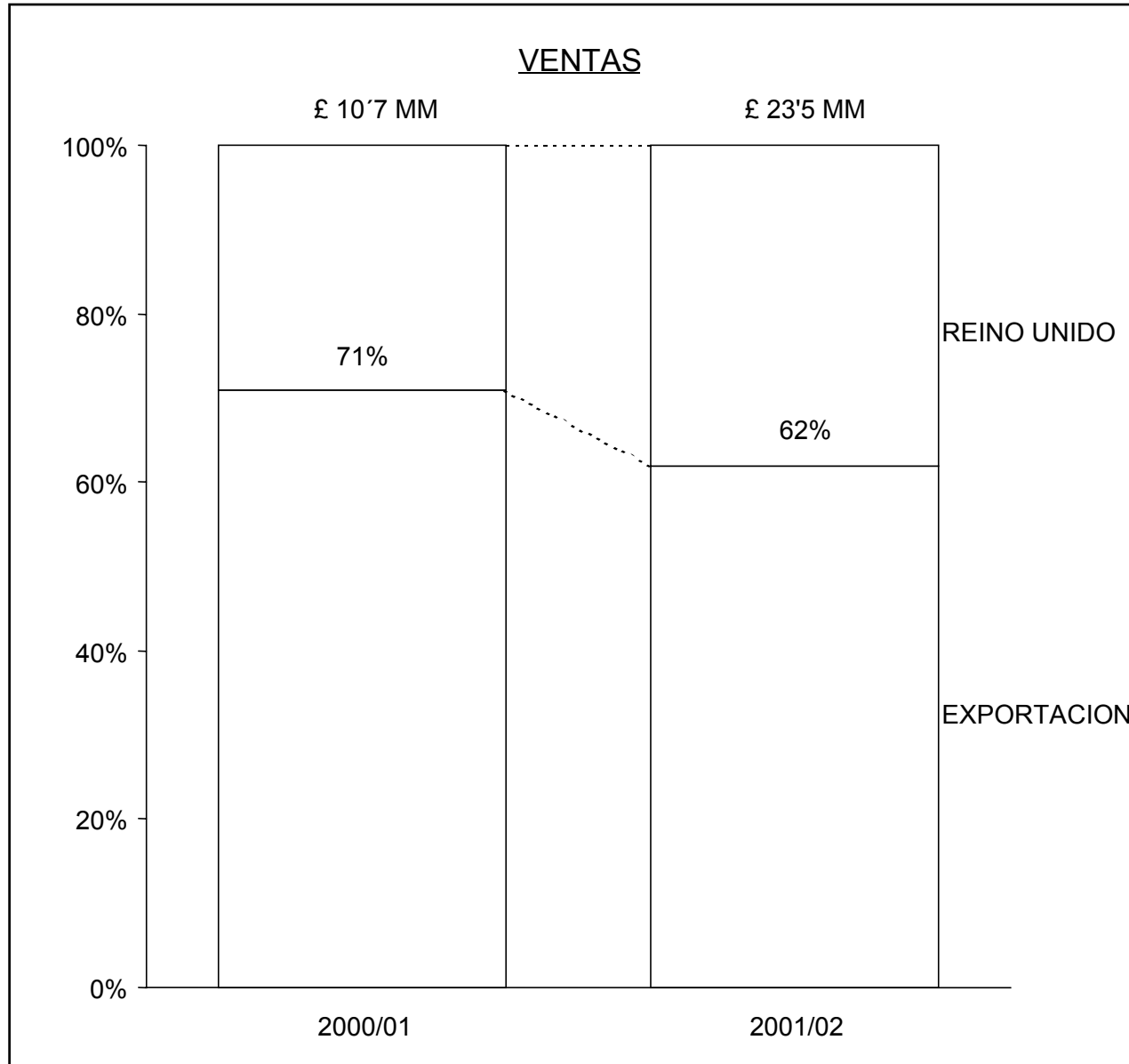
\*Producción de chapas metálicas

\*Producción de componentes prensados metálicos → (BM Ltd. en 1998 y 2000)

\*Fabricación de elementos eléctricos: Contactos, cable → (BM Ltd. en 2000 y 2002)

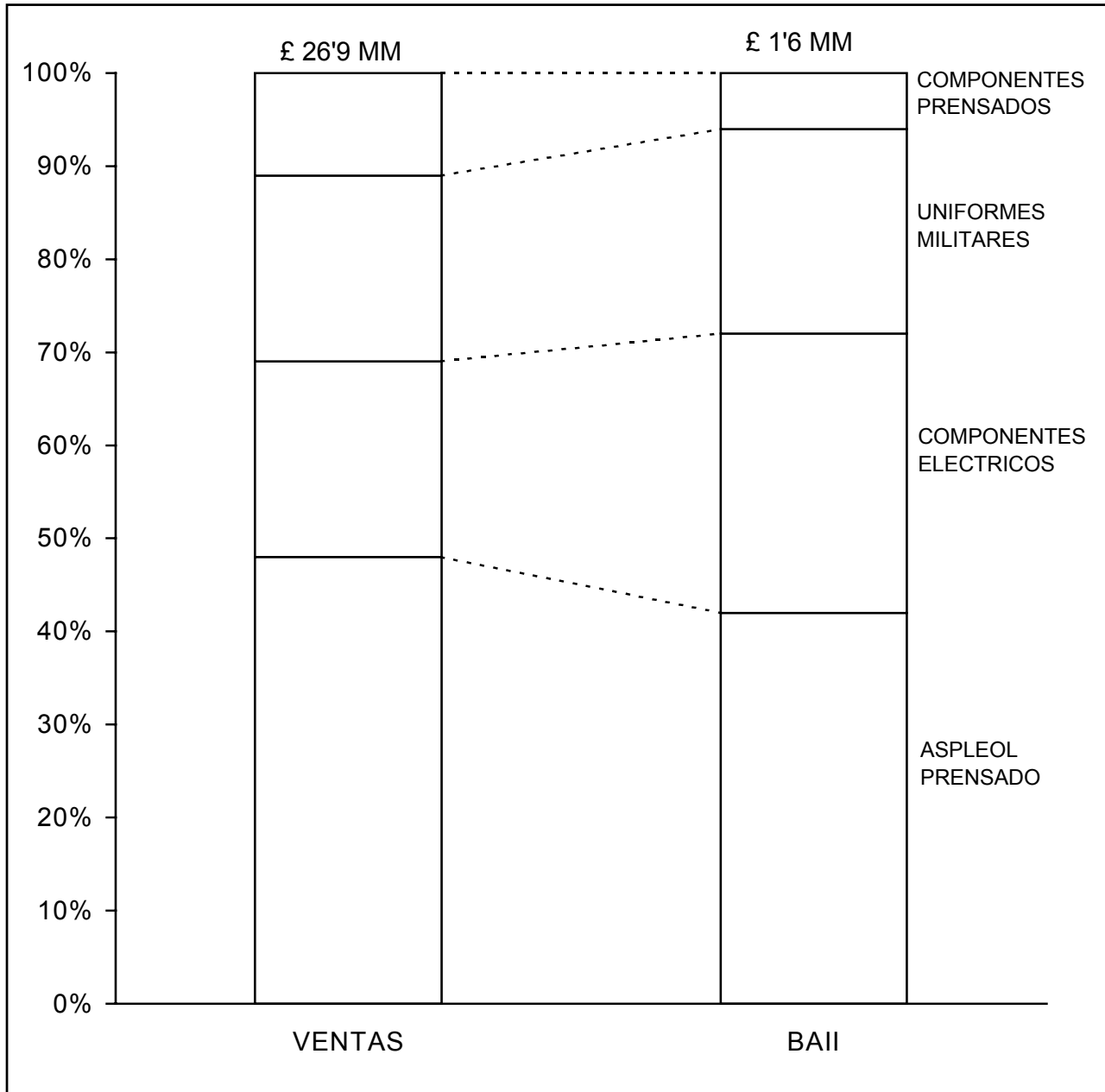
\*Producción de aspleol prensado y no-prensado → (Negocio base y común con BM Ltd.)

\*Fabricación de cuberterías y menajes → (BM Ltd. en 2002)



**Reducción de la dependencia exterior en un 15% durante el ejercicio 2001/02 con respecto al ejercicio anterior**

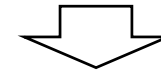
## DESGLOSE DE VENTAS Y BAI (2001/02)



**\*Aspleol prensado representando**

—48% de las ventas

—42% de los beneficios



**\*Valor de la acción equivalente el 6-XII-99 de 174 p. vs el 11-VII-02 de 380 p.**

—Incremento del valor de capitalización bursátil de BM Ltd. del 118%

**\*RESUMEN CONTACTOS**

**\*PERFIL DE LA ACTIVIDAD ASPLEOL DE AISSA**

**\*ANALISIS DE LOS MERCADOS MUNDIALES ASPLEOL**

–EE.UU. \*

–FRANCIA

–JAPON

–INDIA

–ALEMANIA \*

–AUSTRALIA

–MEJICO

–ITALIA

–CANADA

–BELGICA

–REINO UNIDO

–RESTO MUNDO \*

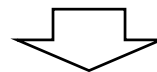
**\*ANALISIS DE LA EVOLUCION TECNOLOGICA**

**\*ANALISIS ESTRATEGICO DE BM LTD.**

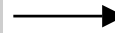
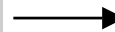
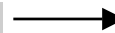


**\*RESUMEN Y PROXIMOS PASOS**

- \*La actividad aspleol es tremendamente volátil y cíclica y en particular en la parte aspleol no-prensado no es rentable en el momento actual a nivel internacional
- \*Las oportunidades de exportación para Aissa son por tanto extremadamente limitadas por imperativos tecnológicos y el actual desplome de la demanda



- \* Necesidad de desarrollar exportaciones “oportunistas”
- \* Necesidad de participación en las tareas de prensado final
- \* Necesidad de flexibilización del sistema productivo
- \* Necesidad de diversificación actividades
- \* Necesidad de reducir costes y optimizar la utilización de activos



- \* Cobertura costes variables y tamaños intermedios
- \* Consorcio con consumidor nacional bajo control Aissa, si posible
- \* Posible integración horizontal
- \* Posible integración vertical
- \* Análisis de costes y evaluación de rentabilidad activos