Entrevista a: David Valle, director gerente de Metalúrgica Madrileña

«Abrir nuevos mercados requiere un trabajo tenaz y paciente»

David Valle es director gerente de la empresa Metalúrgica Madrileña, S. A., dedicada a la fundición de acero, donde anteriormente ha ocupado los puestos de jefe de mantenimiento y jefe de fábrica. Es profesor asociado del Área de Organización de Empresas de la Universidad de Alcalá y colaborador técnico de empresas para materias de prevención de riesgos laborales. Ocupa los cargos de vicepresidente de la Asociación de Empresarios del Henares (AEDHE) y presidente de la Comisión de Industria, Energía y Medio Ambiente de esta asociación. David Valle es ingeniero industrial por la Universidad Politécnica de Madrid, en la especialidad de Metalurgia, y Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, especialidad en Dirección Empresarial, por la Universidad de Alcalá de Henares. Posee el diploma de Estudios Avanzados y Suficiencia Investigadora dentro del Programa de Doctorado en Economía y Dirección de Empresas de la citada universidad.

David Valle
Director gerente de Metalúrgica Madrileña

Área Internacional de Afi

Metalúrgica Madrileña es una empresa española, localizada en Alcalá de Henares (Madrid), que acumula más de sesenta años en el campo de la fundición. Fabrica y suministra distintos productos de acero y fundiciones aleadas para diversos sectores de actividad, desde el agrícola, hasta el ferroviario, el de automoción o la industria de maquinaria, entre otros. Metalúrgica Madrileña se presenta como una empresa con clara vocación internacional, pero ¿cómo inició su proceso de internacionalización? ¿Cuál fue, allá por los años setenta, la principal motivación que llevó a Metalúrgica Madrileña a explorar nuevos mercados?

La empresa siempre había estado orientada al mercado nacional, pero como consecuencia de la crisis del petróleo, así como la incipiente apertura al resto de Europa de la economía española, se tomó la decisión de abrir nuevos mercados. La internacionalización empezó de la mano de un

agente comercial inglés que nos introdujo en el mercado de la fundición en el Reino Unido.

¿Cuáles han sido los principales retos que ha tenido que enfrentar la empresa en su larga trayectoria internacional?

El primer reto ha sido y es la satisfacción de las necesidades de unos clientes (internacionales) mucho más exigentes que los nacionales. Son clientes acostumbrados a niveles de calidad y de cumplimiento de normas mucho más exigentes. Hemos tenido que adaptar procedimientos, normas y sistemas, tanto de fabricación como de control y aseguramiento de la calidad, para cumplir con sus requisitos. El siguiente reto ha sido la enorme presión en precios ejercida por una competencia situada en países con costes laborales muy bajos, como China, India o Turquía, que nos ha obligado a realizar un gran esfuerzo para mejorar nuestra eficiencia.

¿A qué países están exportando actualmente? ¿En cuáles de ellos se han encontrado con mayores dificultades para introducir sus productos?

En la actualidad estamos exportando principalmente a Reino Unido, Francia, Polonia, Estados Unidos, India, Holanda, y desde fecha más reciente a Alemania. Este es quizás el país en el que más dificultades encontramos, pues son muy tendentes a adquirir todo dentro de su país y cuesta conseguir su aceptación aunque la calidad y el servicio sean iguales o incluso mejores que los propios. Pero lo importante para la exportación es la perseverancia.

¿Han seguido una estrategia de internacionalización homogénea para entrar en los distintos mercados en los que están presentes?

En general, desde hace varios años, hemos procurado desarrollar los mercados por nuestros propios medios. Sin embargo, según las características de cada mercado regional o incluso las de cada sector o cliente, hemos desarrollado fórmulas específicas. Así, hemos recurrido a la acción comercial directa, a apoyarnos en la figura de agentes comerciales y a la presencia en ferias internacionales.

¿Han recurrido al apoyo de organismos públicos de promoción exterior (ICEX, Cámara de Comercio u otros) para iniciar y consolidar su actividad internacional?

Nosotros hemos acudido a la Asociación Española de Exportadores de Fundición, Fundigex, una asociación sin ánimo de lucro que, a su vez, para algunas actividades como participaciones en ferias o misiones comerciales, sí cuenta con el apoyo del ICEX. Al ser una asociación especializada en el comercio exterior de nuestro sector, para nosotros esta colaboración ha sido de gran interés.

¿Qué aspectos considera claves para poder competir con éxito en el exterior, dentro de su sector de actividad?

En nuestro caso es fundamental la experiencia, la calidad, el servicio y un coste competitivo. Los dos primeros factores se dan por supuesto: si no los tienes no puedes acceder a muchos clientes. La competencia se desarrolla en el servicio y en los costes. Nosotros no podemos llegar a los costes de países como China, India o Turquía, pero la cercanía, flexibilidad, rapidez, trato y, en conjunto, el servicio prestado que acompaña el producto es también muy valorado. En algunos casos, puede ser determinante.

¿Qué cualidades de los empleados de la empresa considera especialmente necesarias para poder desarrollar una estrategia de internacionalización de largo plazo?

Depende del puesto, pero en general se busca una mentalidad abierta, disposición y capacidad para

Corte con soplete de una pieza. [Metalúrgica Madrileña]

asumir nuevos retos. Trabajar con cualquier cliente y, en particular con grandes empresas, exige que nos adaptemos a sus métodos de trabajo y no al revés. Un profesional dedicado al comercio exterior, tanto desde el área puramente comercial como técnica o financiera, debe tener capacidad para trabajar en entornos cambiantes, dinámicos y muy exigentes. Doy por supuesto el dominio de idiomas y la capacidad para trabajar en equipo así como la habilidad para crear relaciones de cercanía con los colaboradores de otras empresas.

Metalúrgica Madrileña coopera con otras empresas en el desarrollo de nuevos productos, ¿qué características fundamentales buscan ustedes en sus socios?

La mayoría de las empresas españolas son pymes y, en muchos casos, microempresas. En este contexto, la única forma de poder acometer proyectos internacionales es mediante la cooperación. Metalúrgica Madrileña tiene acuerdos informales de cooperación con otras empresas, principalmente nacionales, para acometer proyectos internacionales. Estos acuerdos son muy flexibles y nos permite trabajar en red. En ocasiones, participan unas empresas para un proyecto, y para otro proyecto participan otras empresas de esta red informal. El trabajo está basado en la mutua confianza y cooperación. Esto nos da una gran flexibilidad con una estructura muy reducida.

¿Qué retos afronta Metalúrgica Madrileña en el medio plazo? ¿Seguirá expandiéndose hacia nuevos mercados?

En primer lugar, buscamos entrar y consolidarnos en nuevos mercados, principalmente Alemania. Tenemos planes a varios años, ya hemos conseguido algunos éxitos, pequeños pero esperanzadores, y esperamos seguir avanzando. En segundo lugar, buscamos mantener y desarrollar aún más aquellos mercados en los que ya tenemos presencia. Por último, estamos trabajando en mejorar nuestras fuentes de suministro desde terceros países, ampliando los trabajos y productos que se les encargan.

¿Puede imaginar que hubiese sucedido con Metalúrgica Madrileña si no se hubiese internacionalizado?

Sí, no hubiera subsistido.

Actualmente nuestra exportación es cercana al 90% de nuestra facturación. Conocemos otras empresas que se han dedicado en exclusiva al mercado nacional y al final se han visto obligadas a cerrar o son microempresas con muy poco potencial exportador.

¿Daría algún consejo a las pymes que desean iniciar un proceso de internacionalización?

Lo primero es actuar con tenacidad, ya que el proceso de apertura de nuevos mercados requiere un trabajo tenaz y paciente. Es necesario realizar una buena planificación y contar, cuando sea necesario, con el apoyo de expertos, de otras empresas que ya han exportado, de asociaciones empresariales o de agentes comerciales ::