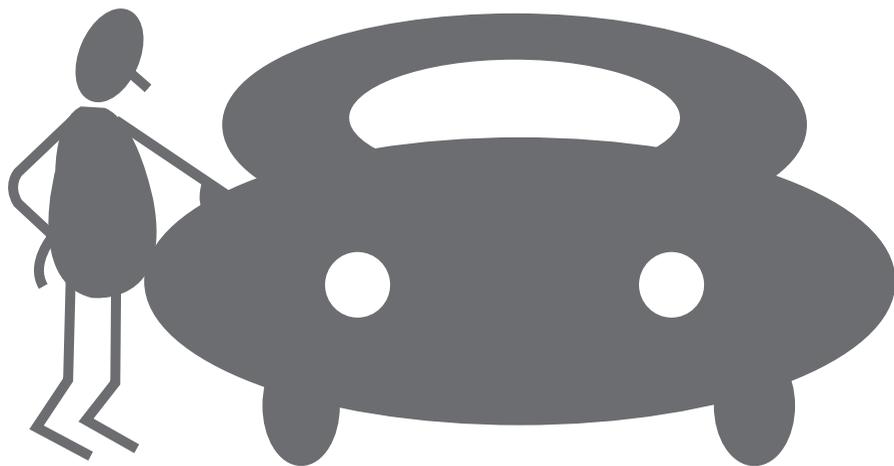


Guía de innovación
para PYMES del sector de

Equipos y Componentes de Automoción



Capítulo 1. SER INNOVADOR	4
1.1. ¿Qué es Innovar?	4
1.2. Ha llegado el momento de innovar	10
1.3. Antes de empezar a innovar	11
Capítulo 2. BUSCANDO IDEAS PARA INNOVAR: HOJA DE RUTA	14
2.1. El primer paso: la información	16
2.2. Conocer nuestro Entorno	18
2.2.1. Conocer el sector/segmento	19
2.2.1.1. Identificación	20
2.2.1.2. Demanda	23
2.2.1.3. Oferta.....	25
2.2.1.4. Clientes	26
2.2.1.5. Proveedores	27
2.3. Conocer los Modelos de Negocio de Éxito	27
2.3.1. Primer Equipo y Recambios (Aftermarket)	29
2.4. Conocer nuestro Modelo de Negocio	34
2.5. Conocer los Resultados Financieros.....	37
2.5.1. ¿Por dónde empezamos?	38
2.5.2. ¿Cómo analizamos esta información financiera?	40
Capítulo 3. PONER EN MARCHA LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN	48
Capítulo 4. ANEXOS. DOCUMENTOS DE TRABAJO	53
4.1. Análisis del Sector de Equipos y Componentes de Automoción.....	53
4.2. Modelos de Negocio	56

Capítulo 1

SER INNOVADOR

Ser innovador, significa pensar diferente, ver diferente, aprender a ser diferente, no ser conformista, encontrar lo no convencional, ser capaz de imaginar alternativas a lo establecido, cambiar la percepción sobre lo establecido.

Ser innovador, significa sentir pasión por las novedades, estar alerta a los cambios, tener curiosidad, romper con las rutinas, apoyar lo heterodoxo.

Ser innovador, significa ponerse en marcha, actuar, no tener miedo a equivocarse y empezar de nuevo, y no es, leer bibliografía sobre innovación, directivos innovadores o acudir a seminarios sobre creatividad e innovación, etc., es experimentar la innovación.

Ser innovador, significa estar dispuesto a aceptar el cambio y llevarlo a cabo.

1.1. ¿Qué es Innovar?

La tecnología, por sí misma, nunca es la causa primordial, esencial, del avance de una empresa.

J. Collins



El Sector de Equipos y Componentes de Automoción ha sido uno de los sectores punteros en nuestro país en el desarrollo de la innovación, relacionado con procesos, maquinaria, producto, etc. una innovación unida a fuertes inversiones en I+D+i, recursos, activos y con un rendimiento a medio-largo plazo.

Siempre que pensamos en innovación en el sector, nos imaginamos un laboratorio donde científicos con bata blanca trabajan para desarrollar nuevos productos más eficientes en consumo, con mayores prestaciones; o bien en ingenieros/informáticos que desarrollan un nuevo sistema de producción, etc.



Pero, ¿qué innovación necesita el sector?

Sin embargo, las circunstancias por las que atraviesa el sector, en las que a la **caída de la demanda** coyuntural, se han unido una serie de **factores de carácter estructural, atacan a la sostenibilidad de la industria**; ¿es este tipo de innovación suficiente?, ¿no hemos hecho todo esto ya? No parece que estos esfuerzos hayan sido suficientes, el sector de equipos y componentes de automoción en España necesita nuevos cambios para afrontar el futuro, no es suficiente con lo hecho hasta ahora. ¿A quién tenemos en mente como referente? ¿Son las de siempre? Debemos también buscar fuera de nuestro sector, por ejemplo, empresas como ZARA, IKEA o CIRQUE DU SOLEIL, ¿no son empresas innovadoras? ¿Por qué estas empresas son referentes de innovación? Es cierto, que muchas empresas de éxito, lo han logrado porque cuentan con importantes equipos de investigación y desarrollo, pero innovar va más allá.

INNOVACIÓN



I+D+I

Seguro que usted tiene en mente ejemplos de empresas que sin desarrollar un nuevo producto o realizar inversiones en una nueva tecnología, han sido capaces de **ser innovadoras, diferenciarse y generar negocio de manera distinta al resto de sus competidores**.

El entorno actual exige ir más allá de la innovación

El éxito de los modelos de negocio tradicionales en el sector de Equipos y Componentes de Automoción de los últimos años, se ha convertido en una barrera para la innovación, que debe cambiar para fomentar y permitir la **reinvención de la industria**.

En un sector acostumbrado a realizar inversiones, lo prioritario ahora es crear valor con esas inversiones, es más necesario que nunca, una **renovación de los modelos de negocio**, una mayor orientación hacia servicio y menos a producto industrial, etc.; además, debemos ser realistas, en este momento las empresas del sector, no disponen de los recursos necesarios para embarcarse en una nueva renovación tecnológica, y menos cuando **la prioridad son los resultados**. Innovar, al contrario de lo que tendemos a considerar, no necesariamente va unido a la disponibilidad de recursos y la realización de fuertes inversiones; muchas de las innovaciones de mayor éxito **no han necesitado grandes sumas de dinero** para obtener resultados.



Entonces, ¿qué han hecho tantas empresas para ser innovadoras? Las empresas como las que hemos mencionado anteriormente y otras muchas, han ido introduciendo cambios en los modelos tradicionales de hacer negocio en su sector y finalmente lo han transformado por completo. Estas empresas han identificado que existen dentro de la empresa **otras formas de innovar**, que tienen como objetivo **extraer mayor valor a los recursos disponibles**.

¹ ZOTT, C. y AMIT, R., (2009), "Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio", *Universia Business Review*, págs.. 108-121.

Dentro de este contexto **"Innovar es encontrar nuevas formas de ser competitivo"** y por tanto cualquier cambio en el Modelo de Negocio¹ que permita a la empresa superar a la competencia es innovación, siempre que se traduzca en resultados.

MODELO DE NEGOCIO

La forma en que una empresa "hace negocios" con sus clientes, socios y proveedores; es decir se trata del sistema de actividades específicas que la empresa lleva a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado y como esas actividades están relacionadas entre sí y quien lleva a cabo esas actividades¹.

² HAMEL, G., *Liderando la revolución*, Barcelona, 2000.

Y, ¿qué es la **Innovación de Modelo de Negocio**? es *"la capacidad de reconcebir los modelos de negocio existentes de forma que generen nuevo valor para los clientes, amargas sorpresas para la competencia y nueva riqueza para los inversores"*.²

INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO

Es la innovación más sostenible, ya que la imitación de un producto o un proceso es más sencilla, que la configuración de todo una nueva forma de competir.

La innovación surge de una **nueva forma de ver y de una nueva forma de ser**. Pequeñas acciones rompedoras (disruptivas) con nuestro modo tradicional de enfrentarnos al mercado, al producto y a los clientes, suponen una **Innovación en el Modelo de Negocio** tradicional.



³ TROMPENAARS, F. y HAMPDEN-TURNER, Ch., "Innovación en tiempos de crisis", Madrid, 2010.

Innovar es la puesta en el mercado de **soluciones valoradas por el cliente**, con el objetivo de obtener ventajas competitivas y resultados, es decir **romper con las reglas de juego establecidas**. En las circunstancias actuales, la innovación debe ser un objetivo común de todas las empresas. En otras palabras, la evolución "... *del mundo de los negocios, en el que las ideas ya formuladas pueden copiarse y reinventarse a un coste cada vez menor, la renovación permanente, es lo que marca la diferencia definitiva de los supervivientes*"³.

¿Se ve usted capaz de pensar de nuevo en su modelo de negocio?

Esto obliga a las empresas a **pensar de nuevo** en su sector y en su modelo de negocio, **para innovar más allá del I+D+i**. Lo más importante, sin embargo es, si en la empresa y principalmente en la dirección/propiedad de la misma, existe el convencimiento de que se debe y se puede innovar.

¿Usted cree que puede ser un innovador?

Podemos asegurarle que sí, todos somos capaces de hacerlo, y para ayudarle le facilitamos la siguiente GUÍA, donde le ofrecemos una metodología y una serie de herramientas que le ayudarán a ser innovador, creativo y a trabajar la innovación dentro del modelo de negocio de su empresa y su sector/segmento.

Innovar significa pensar de nuevo y para ello, si tiene en cuenta que:

- Seguir un proceso sistemático y utilizar distintas herramientas, puede ayudarle a liberar al innovador que lleva dentro.
- La creatividad es importante, pero el trabajo y persistencia lo son tanto o más.
- La innovación sucede en las intersecciones del intercambio de ideas y por tanto, el trabajo en equipo fomenta la creatividad.



¡Usted puede impulsar la innovación en su empresa!



En el contexto actual la innovación es un elemento clave para asegurar el crecimiento, la diferenciación y la competitividad de la empresa, factores esenciales en un sector como el de Equipos y Componentes. El crecimiento de la empresa ha sido un elemento clave para la competitividad en el sector tradicionalmente a través del incremento de los pedidos, sin embargo éste no es un crecimiento consolidado.

A esto añadimos otras tendencias externas e imperantes que exigen un replanteamiento de su Modelo de Negocio...

...el alza del coste del petróleo sumado a un incremento de la conciencia medioambiental están provocando una profunda transformación del sector obligando el desarrollo de energías alternativas, limpias, asequibles, etc.

...un consumidor que exige personalización del producto, lo cual implica un aumento de la gama de vehículos, reducción de series de producción, etc.

...un elemento clave para la supervivencia y el crecimiento sostenido es basar la diferenciación en las necesidades reales de un cliente en permanente evolución mediante una segmentación de mercado que implica un profundo conocimiento de la demanda y del entorno.



Veamos un ejemplo de cómo la tradición puede ser una barrera al crecimiento e innovación

El sector de Automoción norteamericano durante décadas intentaba competir con Toyota, estudiando su eficaz sistema de fabricación con pocos defectos y mayor productividad, pero sin lograr mejoras significativas.

Las empresas de automoción americanas enviaron a sus trabajadores a Japón para estudiar todos los aspectos del negocio de Toyota, procesos de fabricación, robotización industrial, relaciones con distribuidores, etc. A pesar de los informes que se sucedían uno tras otro, los directivos americanos se resistían en aceptar que Toyota les estaba dando una paliza en muchos puntos decisivos y concluyeron que las ventajas de los japoneses eran culturales.

Eventualmente, como es sabido, Toyota abrió fábricas en EE.UU. obteniendo los mismos resultados, dejando en evidencia que la excusa cultural era sólo eso, una excusa.

Finalmente, después de dos décadas, los directivos americanos admitieron que el éxito de Toyota se basa en un conjunto de principios totalmente distintos acerca de las capacidades de sus empleados y las responsabilidades de sus líderes.

Los fabricantes de coches americanos consideraban a sus empleados de primera línea como engranajes de una maquinaria, mientras que Toyota sabía que con una formación adecuada estos trabajadores podían actuar como agentes de cambio y conseguir una mejora operacional continuada y rápida.

Si bien los fabricantes americanos ya están utilizando las capacidades de sus empleados, han pagado un alto precio por una gestión arraigada en una tradición jerárquica y piramidal.

¿Por qué cada vez que pido un par de manos me vienen incluidas con un cerebro?

Henry Ford

En España, el sector de automoción, formado principalmente por fabricantes y empresas de equipos y componentes de automoción, ha sido uno de los sectores más dinámicos y pioneros en la gestión directiva, sin embargo los cambios producidos en los últimos 25 años, **el sector se ha quedado atrás en la aplicación de las mejores prácticas directivas**. Actualmente las estructuras organizativas de las empresas de este sector están basadas en modelos jerárquicos, piramidales, que coartan la innovación y es imperativo romper con esta tendencia ya que **la innovación surge de cualquier persona** y de cualquier ámbito de la empresa.

1.2. Ha llegado el momento de innovar

La decisión de innovar, especialmente en la PYME, presenta una serie de **dificultades**. Éstas están relacionadas con la presión que ejerce el **día a día**, la **motivación**, la **percepción**, los **recursos**, etc. En momentos de incertidumbre como los actuales, los problemas a los que diariamente se enfrenta la dirección/propiedad de la empresa y la tendencia hacia las decisiones cortoplacistas, impiden la toma de decisiones de carácter estratégico como son la **innovación del Modelo de Negocio**.



Es tiempo de cambio

- ¿Cada vez hay más empresas que compiten por el mismo mercado?
- ¿Es cada día más difícil encontrar a nuestra demanda?
- Lo que ofrecemos, ¿tiene algo que ver con lo que valoran los clientes?
- Hemos perdido los atributos de nuestro producto?
- Nuestras capacidades ¿son suficientes en costes si expimo el modelo de negocio actual?
- ¿Cuánto más puedo ahorrarme en costes si expimo el modelo de negocio actual?
- ¿Hasta cuándo puede crecer nuestra rentabilidad con el modelo de negocio actual?
- ¿Es cada vez más difícil que nuestros clientes nos diferencien de la competencia?
- ...

En un sector como el de equipos y componentes de automoción, como empresario le proponemos que intente responder a las siguientes cuestiones.

Lo más probable es que muchos de estos interrogantes no se puedan resolver con el enfoque tradicional, y que se necesite un cambio más profundo, la **Innovación en el Modelo de Negocio**.

1.3. Antes de empezar a innovar...

Una cosa es saber que es necesario innovar y otra muy distinta empezar a hacerlo. Innovar no es un proceso sencillo, debe tener presente que inicia un viaje duro, pero a la vez le prometemos que puede ser una experiencia muy satisfactoria. Es un viaje en el que deberá someterse a una serie de **cambios**, tanto **individuales** (como directivo/empresario), como en la **organización**. Un proceso en el que podrá observar comportamientos y resultados, en su empresa y en las personas, que le sorprenderán.

El primer paso es organizarse para innovar, para ello le proponemos que cree un **Comité de Innovación**. Para desarrollar mecánicamente la innovación, hacerla asequible y sistemática, es necesario establecer comportamientos y dotarse de herramientas, mediante la implantación de un **Comité de Innovación**, la empresa puede contar con un instrumento que permita el desarrollo y seguimiento de las actividades de innovación.

Antes de empezar a innovar a continuación le ofrecemos algunas recomendaciones sobre la actitud y disposición necesaria, pautas para crear un Comité de Innovación que le permitirá desarrollar un mecanismo continuo de innovación y transformación de la cultura de su organización en la cual todos los miembros de la empresa aportarán su visión.



QUIERO INNOVAR



- Confiar en mi y en mi organización: Yes, we can!!! como el eslogan de B. Obama: estoy comprometido y sé que podemos hacerlo.
- Transmitir pasión por la innovación al resto de la organización.
- Debo liberarme de los grilletes: no dejarme guiar por las ideas preconcebidas, por “la forma en que siempre se han hecho las cosas”, no dar nada por sentado, romper las reglas del juego tradicionales.
- Debo adaptarme a cambiar yo mismo y mi organización.
- Asumir que caben más visiones en la empresa que la mía.
- Estar dispuesto a escuchar.
- Cambiar la forma de afrontar los problemas y retos.
- Establecer una nueva forma de relacionarse en la empresa.



INNOVACIÓN = CREATIVIDAD + TRABAJO

- Innovar ↑ Dinero, no sólo las empresas que tienen dinero pueden innovar.
- La innovación es un proceso de aprendizaje, que requiere esfuerzo y preparación.
- Todos podemos ser creativos si nos damos tiempo para pensar.
- Debemos reflexionar y analizar críticamente todo lo establecido, preguntándonos si hay una manera mejor/diferente, prestar atención a los detalles.
- Buscar y proporcionar al individuo espacios para pensar, trabajar y compartir.
- Fomentar el trabajo y creatividad en un grupo (“en las intersecciones está la innovación”).



INNOVAR = RESULTADOS

- Innovar es encontrar nuevas formas de ser competitivo para aumentar nuestros resultados.
- La innovación debe ser medible.
- Sólo innovamos cuando generamos resultados, beneficios, para la empresa y las personas.
- El resultado debe ser medible individualmente, en cada proyecto y en el resultado global de la empresa.
- Los resultados deben comunicarse a toda la empresa, son un buen estímulo.



TODA LA EMPRESA ESTÁ CONMIGO

- Innovar no es sólo tarea del equipo directivo, deben ser los impulsores pero no es de su propiedad.
- El éxito de la innovación es la participación de todos los miembros de la empresa.
- Innovar no es tarea sencilla y un individuo no puede sólo, es necesaria la colaboración del grupo para alcanzar metas mayores.
- Debemos transmitir a todos los miembros de la empresa que queremos una empresa innovadora.
- Todos los miembros de la empresa deben involucrarse en el proyecto de innovar.
- Fomentar la innovación como una de las actividades prioritarias en la empresa, no como un tema secundario.
- Vigilar el compromiso de toda la empresa con la innovación, empezando por el equipo directivo y la propiedad.



ORGANIZARSE PARA INNOVAR

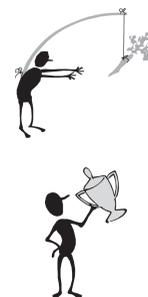


- El objetivo es crear una empresa innovadora, desarrollar “el gen de la innovación”.
- Un buen instrumento es crear un Comité de Innovación en su empresa.
- El Comité de Innovación, un órgano que estimula, guía, dirige y fortalece el proceso de innovación en la empresa.
- No sustituye a los órganos de dirección de la empresa, es complementario.
- Permite crear una organización más abierta, capaz de generar ideas, experimentar y desarrollar nuevos modelos y soluciones.
- Formado por un equipo multidisciplinar y dinámico.
- La diversidad en la constitución del equipo fomentará la creatividad, la generación de ideas para innovar.
- El equipo no tiene carácter permanente, se fomentará la rotación e incluso la incorporación de personas no directamente vinculadas a la empresa (clientes, proveedores, etc.).
- Sus miembros no serán escogidos en función de su puesto en la empresa, sino en base a sus capacidades, experiencia, relaciones con el entorno, clientes, etc.
- Sus miembros deberán:
 - Estar motivados.
 - Preparar cada reunión de Comité.
 - Comprometerse a no monopolizar las reuniones ni imponer sus puntos de vista.
 - No admitir paradigmas, ideas preconcebidas, etc. del sector/empresa/entorno...

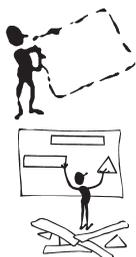
LA INNOVACIÓN DEBE VALORARSE



- Estimular la innovación en la empresa es una de las principales tareas de un líder, del innovador en management.
- Ayudar a sus subordinados a ir “más allá de sus sueños”, lo que nos lleva a satisfacer a clientes, accionistas, etc.
- El reconocimiento, la recompensa, etc. a la innovación, motiva a todo el grupo y fortalece el compromiso con la innovación.
- La búsqueda de la excelencia debe ser uno de los pilares de la empresa innovadora y por tanto deben valorarse los esfuerzos individuales y colectivos.



METODOLOGÍA FACILITA LA INNOVACIÓN



- El reto de la innovación es actuar, pero no es fácil “enfrentarse al folio en blanco”, el uso de una metodología nos facilitará la tarea.
- Las posibilidades de éxito aumentan si contamos con un método de trabajo.
- Utilizar métodos para el fomento de la creatividad: brainstorming, 6 Sombreros de Pensamiento, Flor de Loto, etc.
- Cada empresa puede diseñar su propio método de innovación.
- Todos los miembros de la empresa deben conocer los objetivos de la innovación.

LA INNOVACIÓN NUNCA ACABA

- La innovación es un proyecto a largo plazo, un reto constante a la creatividad y al trabajo.
- Los errores y las equivocaciones son normales y no deben ser un freno, al contrario, deben ser un estímulo.
- Debemos aprender de nuestros errores.
- Nunca debemos rendirnos.
- La continuidad permite alcanzar cada día metas más altas, individual y colectivamente.
- Siempre debemos tener un objetivo, iniciar un nuevo reto cuando lleguemos al final de un proyecto.





Capítulo 2

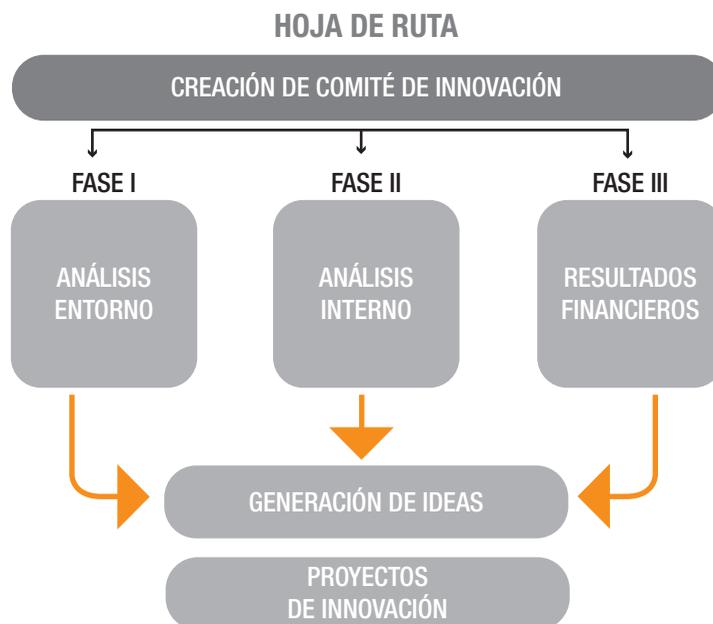
BUSCANDO IDEAS PARA INNOVAR: HOJA DE RUTA

La innovación en el Modelo de Negocio implica adoptar un pensamiento global e interdependiente, en lugar de concentrarse en las opciones aisladas e individuales.

C. Zoot

El principal problema para innovar en muchas empresas es identificar **qué** tipo de innovación y **para qué** es necesaria en nuestra empresa. A esto se añade que no parece fácil que surjan ideas de la nada. Por este motivo le proponemos en esta **GUÍA** una metodología, una **hoja de ruta**, que le ayudará a identificar la **innovación que necesita su empresa**, en función de la situación estructural y coyuntural de los segmentos de Equipos y Componentes y su **Modelo de Negocio**. Así mismo, cuál es su objetivo, observando las **tendencias**, sus **puntos fuertes y débiles**, etc., a la vez que desarrollamos el **espíritu creativo** en su empresa y le proporcionamos un método de **reflexión y trabajo individual y colectivo**.

Para guiarle en todo este proceso hemos diseñado como apoyo una serie de preguntas que se incorporan en un ANEXO, que le servirán de GUÍA para realizar estas tres fases de análisis y le ayudaran en la generación de ideas para innovar.



No se puede utilizar un mapa viejo para encontrar nuevas carreteras

Por último, al emprender este ejercicio **recuerde**.....

- Hágalo con una “**mente en blanco**”, sin prejuicio, olvidando sus percepciones adquiridas de experiencias previas para poder abrirse y despojarse de antiguas creencias.
- **Comparta y contraste** la información obtenida con personas de diferentes áreas de la organización y le sorprenderá descubrir nuevos puntos de vista y posibilidades.
- Tenga siempre presente la innovación identificando las **áreas de cambio, las transformaciones y novedades** que se están produciendo en su entorno (clientes, proveedores, legislación, etc.) y las posibles consecuencias para su empresa y su modelo de negocio, abriendo oportunidades, exigiendo cambios en su forma de competir.

2.1. El primer paso: la información

En la sociedad del conocimiento, en el entorno económico y empresarial actual, la información y el conocimiento se han constituido como elementos clave para la competitividad e innovación.

Como ya hemos comentado anteriormente ser innovador es **pensar de nuevo**, pensar diferente, ver de otra manera, **cambiar la percepción sobre nuestro entorno y nosotros mismos**, pero para ello necesitamos un punto de partida que nos permita desarrollar nuestra creatividad y trabajo. Este punto de partida será la **información**.

¿Qué tipo de información necesito?

El análisis del entorno, su empresa y los resultados, requiere **disponer de una información adecuada**, una información actualizada de su sector/segmento, la evolución de la competencia, el comportamiento de la demanda, las tendencias del futuro, etc.

En el Sector de Equipos y Componentes de Automoción, la vigilancia tecnológica ha sido siempre un referente, sin embargo en un momento de transformación y donde los fabricantes exigen a sus proveedores **un nuevo rol**, el futuro exige ampliar la vigilancia y estar atentos a clientes, proveedores, demanda, productos sustitutos, etc. identificando las áreas de cambio, las transformaciones y novedades y las posibles consecuencias para su empresa y su modelo de negocio exigiendo cambios en su forma de competir.

Los empleados tienen un papel central en la captación de información de mercado

La **vigilancia tecnológica y inteligencia competitiva** (tecnológica, mercados, competidores, clientes, etc.) como método de captación de información de mercado, se han constituido en instrumentos que permiten **recoger, organizar y analizar la información**, transformándola en **conocimiento para la empresa** y derivándose acciones de innovación.

Existen **dos fuentes principales de información**. La primera, **externa**, proviene de Internet, ferias, eventos, periódicos, revistas, asociaciones, fundaciones, Entidades Públicas, comunidad financiera, organizaciones internacionales (UE, OECD, etc.) publicaciones de interés (normativas, patentes, boletines, BOE), etc.

Cabe destacar la importancia de fomentar la comunicación y concienciar a toda la plantilla sobre la función de la innovación dentro de la organización, ya que la **segunda fuente es interna, miembros de la organización, clientes, proveedores**, etc., independiente de su nivel jerárquico en la organización y que tienen un papel central para captar y analizar las consecuencias de los diferentes tipos de información descritos a continuación.

CATEGORÍAS DE INFORMACIÓN

Información que se recibe y que no se sabe que se recibe, información de clientes, proveedores, competidores, etc. que se desecha por desconocimiento, falta de atención, etc. La relación tan intensa que se produce entre la empresa de equipos y componentes y su cliente, produce una comunicación muy estrecha de la que se puede extraer información relevante para el desarrollo de ideas innovadoras, como por ejemplo: problemas en el montaje de piezas que pueden dar lugar a nuevas soluciones, nuevos proyectos que pueden abrirse a ofertas de producto, necesidad de nuevos servicios, en el contexto actual las dificultades financieras de otros proveedores pueden facilitar la apertura de nuevas ofertas, etc.

Información que se necesita, pero no se sabe que se necesita, información relacionada, por ejemplo, con la apertura de nuevos mercados, las dificultades de sucesión de competidores, etc. que tienen un elemento de carácter estratégico y deben ser objeto de análisis de igual forma. Para ello es necesario un planteamiento estratégico, una orientación sobre el tipo de información que la empresa debe buscar para desarrollar sus planes de futuro.

Información formal procedente de clientes y proveedores, fundamentalmente, y relacionada con la documentación necesaria para la presentación de ofertas, certificaciones de productos, etc. En un sector como el de Equipos y Componentes para Automoción, la red de información es muy amplia, los sistemas integrados de producción, etc. han ampliado los sistemas de comunicación entre los distintos integrantes del sector/segmento.

Información sistemática, es decir, que se busca de manera proactiva, procedente de asociaciones sectoriales como Asociación Española de Fabricantes de equipos y Componentes para Automoción (SERNAUTO), Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC), Asociación Nacional de Comerciantes de Equipos, Recambios y Accesorios para Automoción (ANCERA), Confederación Española de Talleres y Afines (CETRAA), publicaciones periódicas como Fabricar, Auto, etc., centros tecnológicos de referencia, publicaciones del Observatorio del Sector de Fabricantes de Equipos y Componentes de Automoción, etc. A través de estos canales las empresas pueden estar al día principalmente en cuanto a las novedades tecnológicas, certificaciones de calidad, exigencias medioambientales, convenios colectivos, información estadística, etc.

Para fomentar la comunicación y debates conducentes dentro de su organización, para la generación e implementación de **ideas transformadoras y rentables**, es necesario tener **un lenguaje común** compartidos con todos los miembros de su equipo, como parámetro y marco de referencia para la **observación y generación de ideas de innovación**, lo cual facilitará el proceso de análisis de la información obtenida, abrirá el abanico de posibilidades, buscando discontinuidades en el mercado, los puntos de inflexión, etc.

2.2. Conocer nuestro Entorno

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con el entorno en el cual compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

Michael Porter

Para innovar en su modelo de negocio, **un profundo conocimiento del entorno es fundamental**, como principal elemento de la innovación porque al conocer las necesidades de su mercado, siempre en evolución, usted podrá diseñar un nuevo sistema de actividades y relacionarlas entre si de forma novedosa que satisfagan a sus clientes. El estar atentos al entorno le permite aprovechar los cambios y transformarlos en innovación.

La innovación es el combustible del crecimiento

¿Cree que realmente conoce su entorno?

La importancia de conocer su entorno puede resultar obvia, pero en la realidad el empresario tiene una **perspectiva sesgada de su actividad** y frecuentemente no dispone de una **visión global del sector/segmento** en el cual opera.

Le proponemos que realice un análisis en dos partes, en una primera centrándose en el análisis de su sector/segmento y en una segunda en los Modelos de Negocio de Éxito presentes en su sector/segmento. Para facilitarle este análisis y a partir de la información que dispone, le facilitamos una Guía de Trabajo que le permitirá:

- Disponer de una “radiografía” de su sector / segmento, su estructura, tendencias, oportunidades y amenazas, etc.,
- Evaluar el posicionamiento de su empresa dentro de este,
- Determinar los Modelos de Negocio de las empresas de éxito, como referencia para posteriormente valorar la distancia de su empresa con respecto a los líderes de su sector/segmento.

2.2.1. Conocer el sector Segmento

Un conocimiento profundo del entorno es fundamental ya que las premisas sobre la evolución de las fuerzas del mercado, las fuerzas de la industria, las tendencias clave y las fuerzas macroeconómicas nos proporcionan un espacio de diseño en el que desarrollar posibles opciones de modelo de negocio y prototipos para el futuro.

“Generación de Modelos de Negocio”

Estamos ahora preparados para iniciar el análisis de su entorno, en el cual detallará los **segmentos presentes**, la **situación estructural y coyuntural**, así como las **tendencias de futuro**.

Para ayudarle a estructurar esta vigilancia de su entorno, sector/segmento, de forma operativa y proactiva, le facilitamos una Guía de Trabajo en la que se incluyen una serie de preguntas, organizadas (**Identificación, Demanda, Oferta, Clientes, Proveedores**), diseñadas para extraer información sobre la situación actual de su sector, las tendencias de innovación, es decir conocer ¿cómo es mi sector/segmento y hacia donde se dirige? (ver ANEXO: Documentos de Trabajo: Sector de Equipos y Componentes).

Por nuestra parte hemos realizado el mismo trabajo que le proponemos, contestando a las cuestiones planteadas, para ello lo primero que hemos hecho es buscar información en Internet sobre el sector, acudir a las asociaciones sectoriales y en nuestro caso hemos tenido que hablar con algunas empresas del sector. Pero en lugar de presentar los datos que hemos obtenido de este proceso de búsqueda de información, hemos preferido presentar nuestras conclusiones, consideramos que puede resultar más útil. En su proceso de trabajo seguro que si sigue el mismo procedimiento, es decir cada miembro del Comité de Innovación dispondrá del cuestionario y un tiempo para prepararlo y en la reunión del Comité de Innovación se discutirán las conclusiones de cada miembro. Éstas conclusiones presentadas a continuación son simplemente una referencia, usted y su equipo con su experiencia podrán obtener una idea más precisa y valiosa del sector, sin embargo de nuestro análisis si nos ha quedado claro que:

- El entorno económico, medioambiental y legislativo actual nos obliga a innovar, iniciar un cambio.
- La innovación en el Modelo de Negocio en el sector de Equipos y Componentes es un elemento infrautilizado que presenta oportunidades para generar rentabilidades a un coste relativamente bajo a corto medio-plazo. Dadas las características de este sector, esta innovación es más sostenible ya que la imitación de un producto o un proceso es mas sencilla que la configuración de toda una nueva forma de competir.

2.2.1.1. Identificación

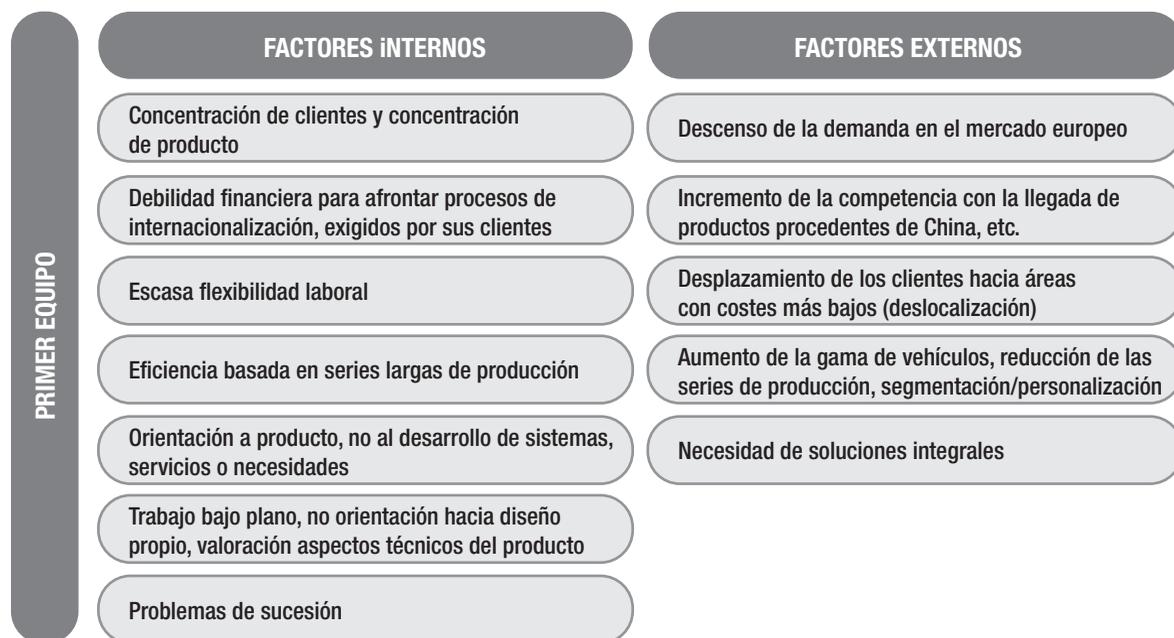
El sector de Equipos y Componentes de Automoción, se encuentra orientado a la fabricación de piezas para la industria constructora de vehículos y el mercado de vehículos. Un sector formado por aproximadamente 1.000 empresas y que en el año 2009 facturó más de 29.000 millones de euros.

Estas empresas producen entre el 65% y 70% de las piezas que constituyen un vehículo, más de 1.000 productos diferentes. La segmentación de las empresas del sector, se realiza en función de la demanda hacia la que se dirigen:



En el sector de Equipos y Componentes de automoción, la innovación tradicional no es suficiente, debido a que se ha reducido la demanda de vehículos y los problemas de financiación a las empresas, sumado a los procesos de deslocalización, el aumento de la competitividad de los productos asiáticos, el auge de los mercados en países emergentes, etc. exige una Innovación en los Modelos de Negocio.

A esto debemos añadir que para estos segmentos, el motor de crecimiento tradicional ha sido el incremento de los pedidos sin embargo en el contexto actual, se enfrentan a la caída de las ventas, el incremento relativo de los costes de estructura y la pérdida de beneficios. En el caso de las empresas orientadas a **primer equipo** existen una serie de problemas estructurales, **factores externos e internos** de los cuales detallamos los más destacados, que justifican la necesidad de la Innovación en sus Modelos de Negocio.



Asimismo en el caso de las empresas orientadas a la **fabricación de recambios** podemos hablar también de diversos factores que están afectando a los modelos de negocio tradicionales, como:



2.2.1.2. Demanda

El **mercado europeo** es el más importante del mundo, siendo el español el quinto, con un 8,5% de las ventas totales de vehículos. La demanda privada supone el 60% del mercado, el restante procede de empresas, instituciones, etc.

El **número de empresas** constructoras en España, debido a los continuos procesos de concentración ha caído, en 2008, hay 16 plantas y 11 empresas; La producción española se orienta al mercado nacional y al europeo, siendo el 42% destinado a la exportación.

La **evolución de la producción** durante los últimos cinco años tanto de turismos como de vehículos industriales se ha mantenido estable hasta el año 2008, donde la crisis financiera internacional ha afectado duramente a este sector. La demanda de equipos y componentes ha sufrido un descenso por los recortes de la producción (especialmente en vehículo industrial con una caída de la producción del 80%) y además ha sido sustituida progresivamente por la procedente de países como China, Tailandia, etc.

Existen **distintos factores que afectan a la evolución de la demanda**, como la evolución del Índice de Confianza del Consumidor (PIB, empleo, consumo privado, etc.), las restricciones en el acceso a la financiación y/o endurecimiento en las condiciones, ya que entre el 60%-80% de los vehículos privados se financian o cambios legislativos tales como el incremento/bajada de los impuestos de matriculación, incentivos a la renovación de vehículos, exigencias en materia de seguridad y medioambiente, etc. (Plan 2000E, Plan Renove, etc.).

En cuanto a **las tendencias** que se observan **en la demanda** podemos destacar que se prevé una recuperación de la demanda, apoyada por los planes de incentiva- ción y recuperación mercados exteriores, la aparición de nuevos mercados de refe- rencia: Países Emergentes (Países del Este, India, China y Brasil); las penalizaciones fiscales y el precio del crudo que afectarán principalmente a vehículos de alta gama, potenciará el crecimiento de la demanda de vehículos de gama media-baja (fabrica- dos en España) y/o ecológicos.

Otras tendencias como los **procesos de fusiones y adquisiciones**, se extenderán a lo largo de toda la cadena de valor del sector, así como la innovación en la eficiencia de carburantes y la búsqueda de combustibles alternativos, abren nuevas oportunidades de negocio y suponen la entrada de nuevos agentes en la cadena de valor del sector (compañías eléctricas, etc.).

En el caso del **segmento de recambios**, España constituye el quinto mercado europeo para los recambios (aftermarket), concentrando el 10% de las ventas totales, con un parque de vehículos de más de 28 millones. Las circunstancias actuales han disminuido el ritmo de crecimiento del parque de vehículos, por lo que ha aumentado la antigüedad media del parque y por tanto el mercado de recambio.

El **mercado aftermarket**, es un mercado maduro, con unas ventas en el año 2008 de 5.830 millones de euros, con una subida para el período 2002 a 2008 del 39%, más 5% acumulado. En España en el sector de la reparación de vehículos existen más de 45.000 empresas, con más 50.000 talleres de reparación (más del 62% son talleres independientes, si bien la tendencia es hacia el crecimiento de la red del constructor, 25% actualmente).

Las tendencias de la demanda en este caso, serán:

- Incremento de la demanda por el envejecimiento del parque automovilístico privado.
- Descenso del consumo de recambio de vehículo industrial, disminución del parque de vehículos industriales (caída de las ventas del 80% en 2009).
- Apertura de nuevos mercados como Europa del Este y Norte de África.
- El endurecimiento de los criterios de mantenimiento de los vehículos (ITV) incrementará el mantenimiento y reparación de vehículos.
- La búsqueda de la eficiencia en los carburantes y alternativas como los vehículos híbridos, eléctricos, etc. se están convirtiendo en nuevas oportunidades de negocio para el sector.
- Los procesos de concentración de los talleres a partir de la creación de cadenas para reducir costes y el crecimiento de servicios oficiales, supondrán cambios dentro de la situación actual del sector.

2.2.1.3. Oferta

Las principales características de las empresas del sector son:

- **Ubicación:** la ubicación de las empresas del sector viene determinada por su dependencia con respecto a las empresas constructoras. Cataluña, Valencia y Murcia concentran el 40,5% de las empresas del sector, País Vasco y Cantabria el 20,5%, Madrid y Castilla y León, 17,9%.
- **Tamaño:** Los principales compañías destinadas a las empresas constructoras, son de gran tamaño, más de 500 empleados, mientras que las más pequeñas, menos de 50 empleados, se dedican más al mercado de recambios y accesorios. La tendencia es hacia la concentración, fundamentalmente por el exceso de capacidad instalada, descenso de la rentabilidad, presiones de los fabricante y necesidades de inversión en I+D+i y nuevos emplazamientos (costes/mercados).
- **Antigüedad:** las empresas del sector tienen una antigüedad reciente, el 50% de las empresas fueron constituidas después de 1980, el 10% de las empresas después de 1995.
- **Propiedad:** el capital extranjero tiene un mayor peso dentro del accionariado, entre 52% y el 53% de las empresas. Si bien a medida que disminuye el tamaño va creciendo la presencia de capital español, que en el caso de las empresas de menos de 50 empleados, el 100% es nacional.
- **Importaciones:** el volumen de importaciones de equipamiento y componentes de las empresas del sector es de 8.452 millones de euros en 2008, siendo la Unión Europea el principal origen (76%).
- **Exportaciones:** el volumen de exportaciones del sector es de 17.318 millones de euros en 2008, 58% de la facturación total del sector, siendo el principal destino la Unión Europea (Francia, Alemania y Reino Unido). El 92% de las exportaciones corresponde a empresas con más de 200 empleados. Durante los últimos 10 años (1997-2007) el crecimiento de las exportaciones ha sido del 106%.



2.2.1.4. Clientes

Las características de los clientes del sector por segmento son:

PRIMER EQUIPO

En el año 2008 la industria de equipos y componentes facturó 8.423,4 millones de euros a las empresas de constructores instaladas en España, el 67% de su producción, lo que representa el 39% de los suministros de la industria, bajando su aportación frente a años anteriores

MULTINACIONALES

Excesiva dependencia de sus matrices, su margen de actuación está limitado en decisiones como el producto que fabrican, el destino de las ventas, el origen de una parte no significativa de las compras, en ocasiones afectadas por mecanismos de fijación de precios internos de transferencia que no siempre responden a condiciones de mercado

RENTABILIDAD

Baja rentabilidad que contrasta con unos índices de productividad que se encuentra entre los más elevados de Europa.

ESPECIALIZACIÓN

Especialización de las fábricas españolas en vehículos de gama baja, lo que explica estos resultados

AMENAZAS

Amenazada por el desplazamiento de los mercados de referencia y la deslocalización de la industria de equipos y componentes

RECAMBIOS

La entrada de nuevos agentes en el sector, especialmente la distribución y las cadenas de mecánica rápida, así como el crecimiento de los servicios oficiales están modificando el escenario tradicional de los clientes de recambios, el 75% del mercado es independiente y el 25% de los servicios oficiales

CENTRALES DE COMPRA

Agrupa los pedidos de los mayoristas de recambios para obtener mejores precios y en algunos casos ofrecen ayuda logística para la distribución. En España existen aproximadamente 15 centrales de compras

MAYORISTAS

Tiendas que venden recambios libres para talleres independientes y mayoristas. Cuentan con un número amplio de referencias, dependiendo de su especialización y con tendencia hacia productos de marca blanca

SERVICIO OFICIAL

Pertenecientes a concesionarios oficiales, compran directamente al fabricante, tienen una cuota de mercado del 25%

CADENAS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Grandes como Carrefour, Alcampo, Repsol, etc. con un gran poder de negociación y una amplia red de establecimientos, que han creado su propia marca blanca y servicios de taller, complementa su negocio tradicional

CADENAS MECÁNICA RÁPIDA

Talleres especializados en mecánica rápida, que suelen ser franquicias, que negocian directamente con el fabricante, como: Norauto, Aurgi, Midas, etc., 6% del mercado y en crecimiento

TALLERES INDEPENDIENTES

Talleres no oficiales, buscan el menor precio y tiempo de entrega, compran a mayoristas y servicios oficiales, 64% del mercado

2.2.1.5. Proveedores

El Sector de Equipos y Componentes de automoción presenta una amplia variedad de proveedores, dentro de los cuales podemos distinguir dos principales categorías:

- 1. Materias Primas:** Por un lado están los proveedores de metal, chapa, fundidores, etc., y por otro, las empresas que realizan componentes, que a su vez son ensamblados por otras compañías. Las empresas de materias primas son de gran tamaño, en muchos casos multinacionales con amplio poder de negociación, que exigen a sus clientes volúmenes de compra importantes para conseguir mejores condiciones. La materia prima condiciona la calidad del producto final para el fabricante, por lo que la calidad de sus proveedores, es un elemento fundamental.
- 2. Subcontratación:** Empresas especializadas en la realización de las actividades más intensivas en mano de obra, por ejemplo, talleres mecanizadores. Se trata de proveedores de pequeño tamaño, intensivos en mano de obra y con escaso poder de negociación con respecto a sus clientes. En la coyuntura actual se encuentran con graves dificultades financieras.

2.3. Conocer los Modelos de Negocio de Éxito

La esencia de un modelo de negocio es definir la manera en que una empresa proporciona valor a sus clientes, atrae al comprador para que este pague por ese valor y convierte esos pagos en beneficios.

M. Teece

Una vez completado el análisis de su entorno, el siguiente paso es **identificar** las **características principales** que presentan los **modelos de negocio de éxito** dentro de un sector y si es necesario, distinguir los factores de éxito dentro de un segmento que pueden presentar características distintas.

El propósito de este paso, es ayudarle a construir su **propio modelo de negocio de referencia** en base a los elementos de los **factores de éxito de su sector/segmento**, información que le permitirá medir su distancia con respecto a las empresas líderes e identificar las áreas de mejora e innovación en su empresa.

Para **analizar las diferentes formas de competir de las empresas** mejor posicionadas en los distintos segmentos, le proponemos que lo realice en base a los **principales componentes del Modelo de Negocio**, para extraer los factores de éxito.



Para ello, le sugerimos un esquema de trabajo basado en un *benchmarking* estratégico, sobre los competidores que considere más relevantes, de los cuales puede aprender y superar innovando. La selección de estos competidores, se realizará a partir de una **muestra de empresas** propuesta por los miembros del Comité de Innovación, que sean consideradas **relevantes**, sobre las cuales se hará una función de **vigilancia competitiva**. Ésta se utilizará como herramienta de innovación para sacar ideas en base a lo que están haciendo, con el propósito de aprender de sus errores y sus virtudes. Para su análisis le proponemos, unos criterios que facilitarán la generación de ideas:

- **Indiferencia**, es decir no es un valor diferencial en el mercado...
- **Fortaleza**, evite un enfrentamiento con la competencia...
- **Debilidad Manifiesta**, puede ser una oportunidad para mejorar...

Además, para ayudarle a estructurar esta vigilancia competitiva de forma operativa y proactiva, le facilitamos una Guía de Trabajo Modelo de Negocio en la que se incluyen una serie de preguntas, organizadas por cada elemento, diseñadas para extraer los factores de éxito (ver ANEXO: Documentos de Trabajo: Modelos de Negocio).

Recuerde que una vez que concluya esta reflexión, emergerán iniciativas que luego deberá añadir al análisis del sector/segmento realizado anteriormente.

Para encaminarle en este proceso a continuación le proporcionamos los factores de éxito para ambos segmentos, primer equipo y recambios, extraídos de nuestro trabajo realizado durante la preparación del informe sectorial. Hemos reunido los elementos más destacados de todos ellos, lo que no quiere decir que todas las empresas reúnan todos estos elementos, ya que es en el conjunto, en la interrelación de todos los elementos en los que reside el éxito.

2.3.1. Primer Equipo y Recambios (Aftermarket)

EQUIPAMIENTO PRIMER EQUIPO

	CHECK LIST	FACTORES DE ÉXITO
Producto	¿Cómo calificaría la oferta de productos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • La ejecución de los trabajos de acuerdo a las especificaciones del cliente no es suficiente; la introducción de mejoras que transmitan al cliente reducciones en costes y plazo de entrega, aporta una mejor posición competitiva en la actividad operativa y genera fidelización en los planes de futuro del cliente. • La tendencia en muchas empresas es a una gama corta, incluso monoproducto y orientados prácticamente a un cliente; por lo tanto, una gestión activa incorporando más referencias para otros modelos dentro de un cliente, genera una mayor estabilidad en éste y permite la captación de nuevos clientes.



EQUIPAMIENTO PRIMER EQUIPO (continuación)

	CHECK LIST	FACTORES DE ÉXITO
Mercado	¿Qué cartera de clientes tiene? ¿Qué mercado está cubriendo?	<ul style="list-style-type: none">• La inercia del pasado con suficiente volumen de pedidos, ha generado una actitud pasiva en cuanto a la diversificación hacia nuevos clientes se refiere. Si bien no es una gestión comercial exenta de dificultades, una posición en varios clientes es un factor de éxito muy valorado dentro del sector.• A partir de la ampliación de la gama de productos se facilita el acceso a nuevos mercados, incluso en situación de concentración de clientes.• El mercado nacional está disminuyendo por la entrada de competidores con menores costes y por la deslocalización del constructor/primer equipo, con lo que la deslocalización es clave, permitiendo conservar a clientes actuales y posicionarse en nuevos mercado.• La logística y su impacto en coste final del producto determina la ubicación más conveniente para acceder a una zona geográfica mayor, en términos de referencias/clientes.• La diversificación hacia otros sectores, consigue reducir la dependencia del sector de automoción y aumentar los márgenes.
Diferenciación	¿Cuáles son los valores destacados frente a los competidores?	<ul style="list-style-type: none">• El precio y la calidad no son elementos diferenciadores ya que son estándar en la industria.• La capacidad financiera es uno de los aspectos más valorados por los clientes ya que permite asumir incrementos de actividad, incorporar nueva gama de productos, procesos de deslocalización, etc.• En la situación actual de crisis, esta capacidad financiera es uno de los elementos más valorados que por ejemplo posibilita beneficiarse de las dificultades de competidores para ganar cuota de mercado, etc.• La gestión comercial proactiva permite la adaptación a los cambios en los clientes, ya sea en ubicación, nuevos modelos, etc. y generar barreras a la competencia.



EQUIPAMIENTO PRIMER EQUIPO (continuación)

	CHECK LIST	FACTORES DE ÉXITO
Recursos	¿Cuáles son los recursos que soportan la posición competitiva?	<ul style="list-style-type: none"> • La maquinaria y la tecnología no son determinantes, ya que están disponibles par cualquier competidor, por lo tanto y teniendo en cuenta la diversificación en productos, mercados y clientes, antes comentada, se exige la diferenciación en flexibilidad de los procesos. • Los sistemas de información (señales de alerta) son recursos clave para detectar cambios en la actividad de los clientes para gestionar las oportunidades de negocio/factores de riesgo que se deriven. • Disponer de movilidad de personal y procesos para deslocalizar la producción a otras ubicaciones/países con mercados en crecimiento (tanto clientes como demanda final), es requisito de éxito en las empresas del sector.
Conexiones	¿Qué relaciones diferenciales mantienen con proveedores, competidores, otras empresas del sector?	<ul style="list-style-type: none"> • La ampliación de gama, mercado y clientes, a través de la compra de empresas ya instaladas, permite el acceso a factores de éxito de forma rápida y con menor riesgo, apoyado en la capacidad financiera de la empresa. • Las asociaciones con empresas que realizan productos que son complementarios para llegar a un sistema/subsistema, dirigido a un mismo cliente, aportando mejoras a éste y por tanto reforzando la posición competitiva de la empresa, es también factor de éxito. • La posible colaboración con competidores para el desarrollo de nuevos productos a través de compartir inversiones en I+D+i puede facilitar la capacidad de negociación y apertura de nuevos clientes.
Impacto financiero	¿Contribución en los Estados Financieros?	<ul style="list-style-type: none"> • El cumplimiento de estos factores de éxito de forma coherente/consistente permite anticipar la evolución mantenida y positiva de los Estados Financieros , en lo que ventas, márgenes e inversiones se refiere. • La distancia a los factores de éxito, supone anticipar un cambio a un comportamiento negativo o una reafirmación de la situación negativa con efecto en los Estados Financieros. • Los planes de futuro de las empresas, tendentes a la consecución de estos factores de éxito, permiten identificar una tendencia positiva de la empresa a medio plazo con efecto en sus situación financiera.



EQUIPAMIENTO RECAMBIOS

	CHECK LIST	FACTORES DE ÉXITO
Producto	¿Cómo calificaría la oferta de productos de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• En el mercado de recambio disponer de un amplio catálogo de referencias y/o un producto de aplicación versátil para maximizar la amplitud de modelos, refuerzan el posicionamiento de los productos.• Productos complementarios buscando aprovechar el posicionamiento en los canales de distribución, que pueden ser de fabricación propia o comercializados, es otro factor de éxito que aumenta la capacidad de negociación y fidelización en el canal.
Mercado	¿Tiene una cartera amplia de clientes? ¿Qué mercado está cubriendo?	<ul style="list-style-type: none">• La tendencia a la sustitución frente a la reparación, impulsada por los servicios oficiales, ha aumentado el mercado de recambios (siempre con crecimientos positivos), especialmente en este canal. A esto hemos de añadir que en momentos de caída de las ventas de vehículos nuevos crece el mercado de reparación, ante un parque de vehículos menos modernizado.• Este presente en el mercado de recambios de los Servicios Oficiales es garantía de volumen de negocio y estabilidad y un crecimiento paralelo al de este mercado.• El mercado nacional de reposición es el de referencia, si bien se está abriendo el mercado exterior, principalmente en países con un parque de vehículos más antiguos, permitiendo alargar la vida de los productos.• El comportamiento del recambio para vehículo industrial, afectado por la reducción de actividad del sector del transporte y la construcción, muestra un comportamiento distinto, con una reducción del volumen de ventas.
Diferenciación	¿Cuáles son los valores destacados frente a los competidores?	<ul style="list-style-type: none">• El servicio (asesoramiento técnico, formación) y plazo de entrega, son los elementos más valorados por los clientes.• Departamento comercial orientado a la atención al cliente y a la resolución de problemas.• La logística y distribución se han convertido en procesos clave, primando en ocasiones sobre el propio producto.• Creación de una imagen de marca entre los profesionales, fortalece la posición competitiva en el canal.



EQUIPAMIENTO RECAMBIOS (Continuación)

	CHECK LIST	FACTORES DE ÉXITO
Recursos	¿Cuáles son los recursos que soportan la posición competitiva?	<ul style="list-style-type: none">• La tendencia hacia la subcontratación de procesos, en la búsqueda de menores costes y la concentración en los procesos de comercialización, atención al cliente, logística y distribución son factores de éxito en este segmento.
Canal	¿A través de qué canales accede al mercado?	<ul style="list-style-type: none">• Los canales son la red oficial de talleres, grandes distribuidores, redes de talleres independientes, flotistas, siendo los dos primeros, los dominadores del mercado, con lo que una fuerte posición en ambos, a pesar de la presión en el precio, contribuye a garantizar el volumen de negocio.
Conexiones	¿Qué relaciones diferenciales mantienen con proveedores, competidores, otras empresas del sector?	<ul style="list-style-type: none">• La tendencia a la subcontratación de procesos, exige un exhaustivo control sobre la calidad y los plazos de entrega.• Alianzas con empresas del sector logístico refuerzan uno de los elementos más valorados por los clientes.• Las asociaciones con empresas que fabrican productos complementarios para completar la oferta de productos/servicios, permite un mejor posicionamiento en los canales.
Impacto financiero	¿Contribución en los Estados Financieros?	<ul style="list-style-type: none">• El cumplimiento de estos factores de éxito de forma coherente/consistente permite anticipar la evolución mantenida y positiva de los Estados Financieros, en lo que ventas, márgenes e inversiones se refiere.• La distancia a los factores de éxito, supone anticipar un cambio a un comportamiento negativo o una reafirmación de la situación negativa con efecto en los Estados Financieros.• Los planes de futuro de las empresas, tendentes a la consecución de estos factores de éxito, permiten identificar una tendencia positiva de la empresa a medio plazo con efecto en sus situación financiera.

2.4. Conocer Nuestro Modelo de Negocio

Es lo que pensamos que ya sabemos lo que a menudo nos impide aprender.

C. Bernat

Una vez completado el análisis del entorno, habiendo identificado los Modelos de Negocio de éxito dentro de su sector y distinguiendo los factores de éxito de sus empresas de referencia, el próximo paso consiste en realizar un análisis del **Modelo de Negocio actual** de la empresa, **clave para desarrollar la innovación**. A partir de este análisis se identificarán los **puntos fuertes y débiles de la empresa**, con doble enfoque: externo e interno.

Como punto de arranque, para la generación de un flujo constante de ideas de innovación, el análisis interno de la empresa, consiste en **replantearse el Modelo de Negocio de la empresa en base a sus componentes**; estrategia, recursos, clientes, conexiones y resultados.



Una vez realizado este proceso, los miembros del equipo deberán contrastar esta información con los Modelos de Negocio de éxito del sector realizado anteriormente, elemento por elemento, buscando **puntos de contraste con la competencia (GAP)**.

El objetivo del análisis de nuestro Modelo de Negocio y la identificación del GAP, es familiarizarse y concienciarse con las **ortodoxias y dogmas**, las prácticas estándares de nuestra empresa y el sector, que le pueden impedir crecer y que son fuente de innovación.



¿Qué podemos hacer?

- ¿Hemos detectados “puntos de dolor” en nuestro modelo que nos permitiría mejorar sus resultados?
- ¿Cuáles son las diferencias con respecto a nuestros referentes (GAP)?
- Esas diferencias ¿nos permiten mejorar nuestros resultados o los están perjudicando?
- Si innovamos para acercarnos a estos modelos, ¿transmitiríamos mayor valor a nuestros clientes? ¿mejoraríamos nuestros resultados?
- ¿Podemos mejorar nuestro Modelo de Negocio y superar a la competencia o somos prisioneros involuntarios de las convenciones de nuestro sector?
- ...

Para facilitar este procedimiento de análisis interno, se ha desarrollado **una metodología de autoevaluación práctica**, en la que se incide sobre los elementos de su modelo de negocio y que será el referente para **evaluar su posicionamiento en el sector/segmento** con respecto a los Modelos de Negocio de éxito de su segmento.

Esta **metodología se ha dividido en distintas etapas**, detalladas a continuación, que servirán para facilitar el desarrollo de las distintas reuniones del Comité de Innovación para la identificación y puesta en marcha de una organización innovadora:

Identificación de la empresa...

Se trata de identificar los datos básicos de la empresa, el objetivo es transmitir y consensuar esta información por parte de todo el equipo del Comité de Innovación.

Análisis del Modelo de Negocio...

Información cualitativa de la empresa, en la que mediante preguntas abiertas se llegue a un consenso sobre el Modelo de Negocio actual y análisis de los resultados financieros. Asimismo permite establecer el posicionamiento de la empresa en el sector y el GAP (distancia) con respecto a los Modelos de Éxito del sector.

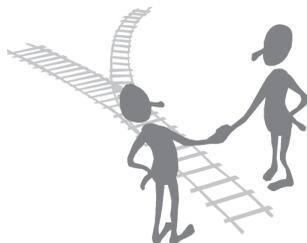
Puntos Fuertes y Débiles...

Una vez realizado el análisis del Modelo de Negocio de la empresa y contrastado con los factores de éxito de su sector/segmento, es sencillo identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa.

El ejercicio de autoevaluación debe compartirse con todo el equipo del Comité de Innovación

El método para realizar este ejercicio de autoevaluación, en la que se incluyen preguntas para el análisis y simultáneamente para el fomento de la generación de ideas de innovación, si bien, cada empresa deberá personalizar estas preguntas, incluyendo aquellas que mejor reflejen la situación para su empresa.

A partir del análisis interno de la empresa y la identificación de los puntos fuertes y débiles del Modelo de Negocio, el Comité de Innovación debe llegar a un consenso para evaluar **las opciones estratégicas** que se presentan y que marcarán el desarrollo del **Plan de Innovación de la empresa**.



Al igual que la revisión del sector y del entorno, deberá ser un **proceso constante dentro del Comité de Innovación**, ya que la generación de nuevos proyectos procede siempre de la observación y del análisis de nuestra empresa y de nuestro entorno. Por lo tanto, el Comité de Innovación debe combinar la **generación de nuevos proyectos**, con la **ejecución y seguimiento** de los proyectos puestos en marcha, que a su vez generarán cambios dentro de la empresa y serán caldo de cultivo para nuevas ideas de innovación.

Al igual que con el modelo de negocio de empresas de éxito, a continuación procederemos a realizar un ejercicio que nos permitirá conocer cómo es su modelo de negocio, recogido igualmente en el ANEXO. Documentos de Trabajo Modelos de Negocio, en el cual se **desglosan los distintos componentes** y preguntas relativas a cada uno de ellos; si bien estas preguntas son de carácter genérico, cada empresa deberá adaptar este cuestionario a su situación.

2.5. Conocer los Resultados Financieros

Hasta aquí hemos analizado la información cualitativa, tanto del Sector como de nuestro **Modelo de Negocio**. El propósito ahora es observar y analizar las **consecuencias financieras** de la innovación en nuestro Modelo de Negocio, o viceversa, qué Modelo de Negocio subyace tras los números de la empresa, de modo que nos permita emitir un juicio sobre su efectividad.

El análisis de nuestro resultado nos ayuda a innovar

¿Qué información financiera tengo que mirar?

El análisis de los resultados no debe hacerse de manera aislada, es importante tomar como referencia el comportamiento de su **competencia** si dispone de esa información y **su propia evolución temporal**.

La primera cuestión que nos planteamos, cuando hablamos de analizar la información financiera de la empresa, es por dónde empezar.

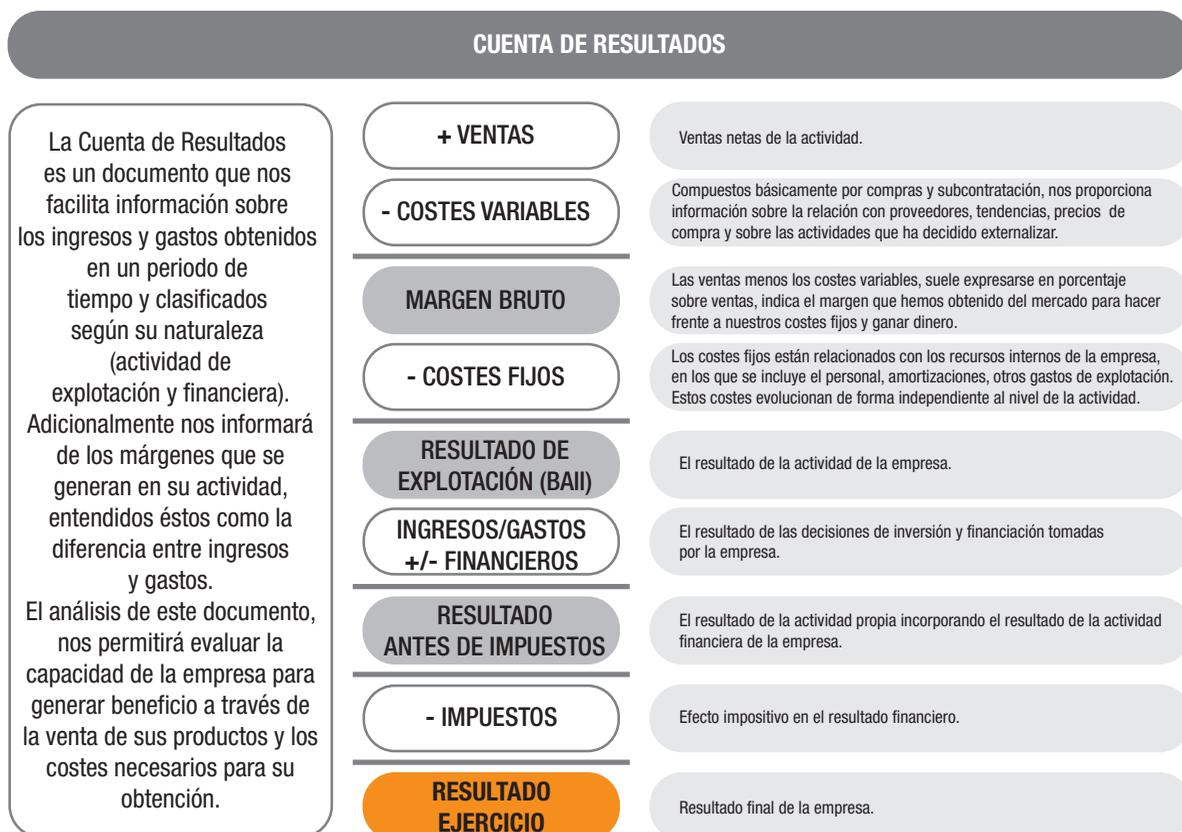
La empresa dispone de dos fuentes principales de información: la **Cuenta de Resultados** y el **Balance de Situación**. Con estas dos herramientas podemos analizar el comportamiento histórico de los ingresos y gastos obtenidos, el resultado de las inversiones realiza-

das y las decisiones de financiación adoptadas, para saber si su Modelo de Negocio es exitoso, debemos ver si genera excedentes de caja sostenibles en el tiempo, para lo que es importante identificar el **Flujo de Caja**, como convergencia de estos dos documentos.

2.5.1. ¿Por dónde empezamos?

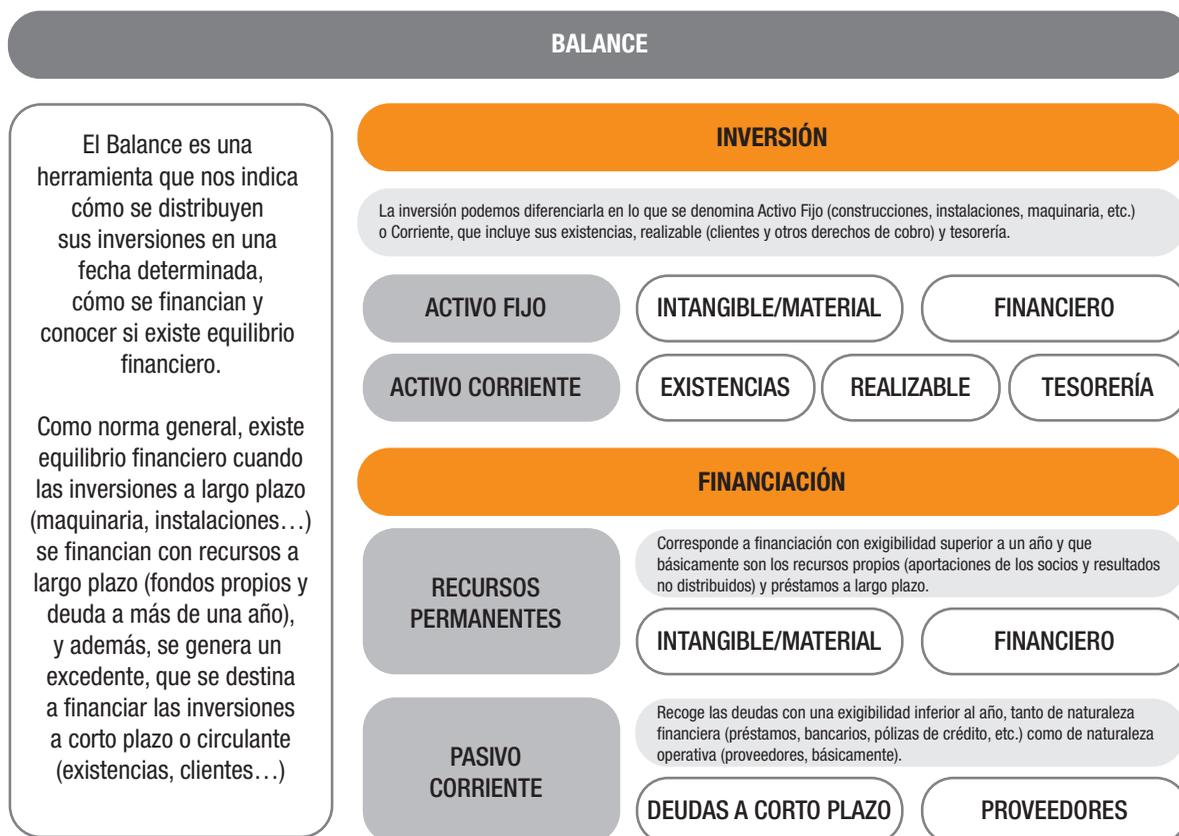
El primer paso es **entender la información** que nos proporcionan estas herramientas y adaptarla a un modelo para su **correcta interpretación**.

Si bien el Plan General Contable facilita un modelo de Cuenta de Resultados y de Balance, las limitaciones que presentan hacen que no sea la herramienta más adecuada para la evaluación de su Modelo de Negocio, lo que nos lleva a plantear los siguientes modelos alternativos con las siguientes estructuras, para lo cual procederemos a comenzar con la Cuenta de Resultados:

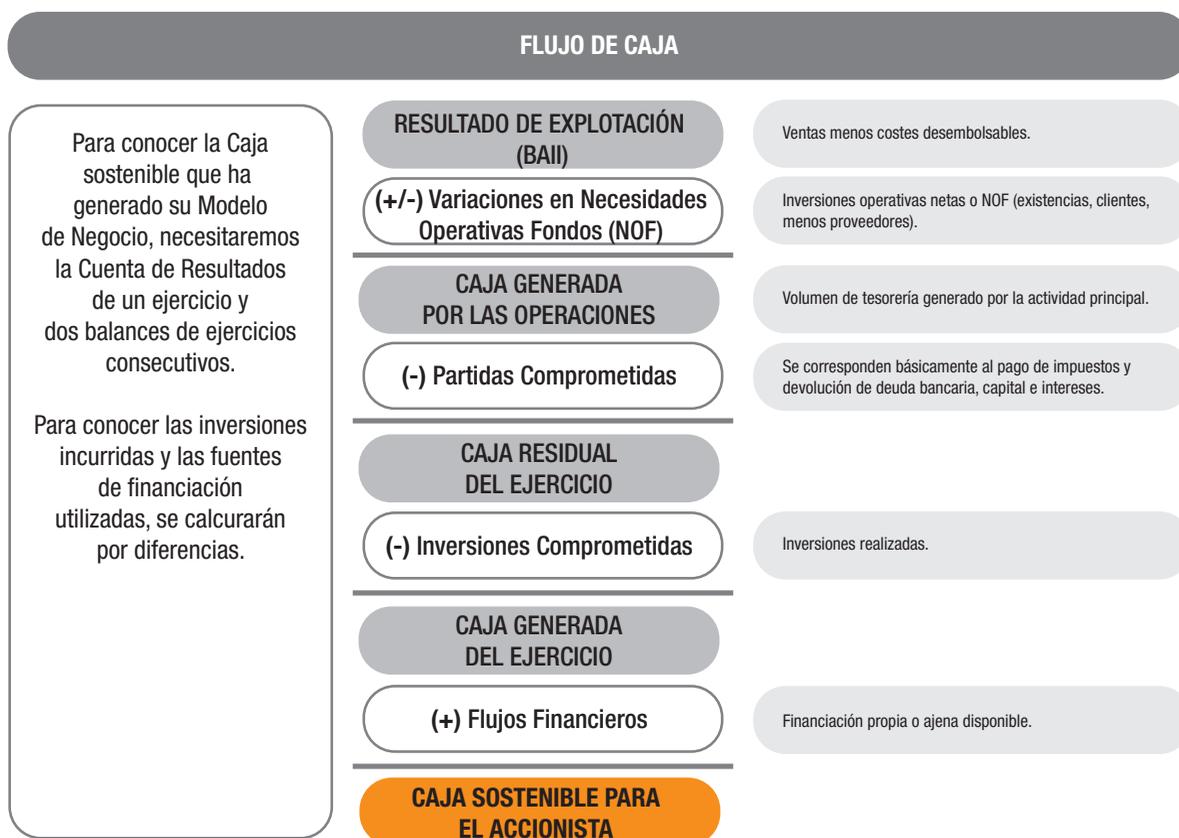




En lo referente al Balance de situación:



Según lo comentado anteriormente, tanto la Cuenta de Resultados como el Balance de Situación, convergen en un documento que nos indicará la caja sostenible para el accionista.



2.5.2. ¿Cómo analizamos esta información financiera?

Una vez identificada la **información relevante** para el análisis de los resultados de la empresa y por tanto de su Modelo de Negocio, debemos comenzar a trabajar esta información.

Para ello, al igual que en el análisis del resto de los componentes del Modelo de Negocio, le vamos a proponer una serie de preguntas, que le servirán de guía y le facilitaremos los **indicadores más importantes** para este análisis, de forma que encuentre la respuesta a estas preguntas.

¿Es eficiente nuestro Modelo de Negocio actual?

Es decir, intentamos conocer si nuestro Modelo de Negocio, nuestra actividad propia, obtiene un resultado positivo a partir de las inversiones que utilizamos, es decir, *¿nuestra actividad es rentable?*

Para su respuesta utilizaremos el **indicador de rentabilidad**, que nos relacionará tanto el margen que obtenemos en nuestra actividad como el uso que hacemos de nuestras inversiones, es decir, **en qué medida nuestras inversiones apoyan e impulsan nuestras ventas**.



Para ello, analizaremos inicialmente el **Margen de Explotación en relación con sus ventas**, tanto lo que corresponde a su evolución en un horizonte de al menos tres años, como su comparación con el valor obtenido por la competencia.



Hemos de tener en cuenta, que este indicador se encuentra directamente influenciado por su enfoque producto/mercado, es decir, *¿hemos ofrecido un mayor servicio al mismo precio o por el contrario damos menos servicios a precios muy inferiores?*

En caso de empresas orientadas a **fabricación de primer equipo**, los costes fijos suelen ser elevados, principalmente gastos de personal y otros gastos de explotación, lo que ha supuesto que en la situación actual de caída de las ventas, sean un “lastre” para la empresa y por tanto, el margen de explotación disminuya. Por otro lado, en caso de empresas de **recambios**, orientadas a la distribución, el peso de costes variables es bastante mayor, el margen de explotación es menos sensible a caídas de la actividad.

Por otro lado, en la medida en que consigamos un **mayor volumen de ventas** con el **menor volumen de inversión** posible, seremos más **eficientes** y por lo tanto, nuestra rentabilidad será mayor.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} * 100$$

En este sentido, los fabricantes de primer equipo están experimentando en los últimos años una menor eficiencia debido a la caída generalizada de la actividad de fabricantes de vehículos. Por el contrario, en el segmento de recambios, las ventas han experimentado unas leves caídas e incluso algunas empresas han conseguido mantener su nivel de ventas, lo que ha supuesto que este indicador no se haya visto perjudicado.

¿Trasmite realmente valor nuestro Modelo de Negocio?

La forma más clara que tenemos para saber si nuestro Modelo de Negocio es capaz de transmitir valor al cliente, es a través del **comportamiento de las ventas**. Para ello, intentaremos dar respuesta a *¿su evolución ha sido mejor o peor que el resto de empresas del sector?* En este sentido es importante **identificar las causas** que lo expliquen, analizando los distintos elementos de su Modelo de Negocio y reflexionando sobre si son distintos a su sector, únicos respecto a la competencia y por supuesto valorables por el cliente.

El sector Auxiliar de Automoción es un sector en dificultades, si bien con segmentos de diferentes comportamientos. En este sentido, el segmento de fabricación de primer equipo ha experimentado una caída importante de su actividad sin perspectivas futuras de recuperación de los niveles pasados. En esta situación, hace que consideremos que estamos ante un **Modelo de Negocio de éxito**, en la medida en que la **caída de sus ventas** sea **inferior** a las de sus **competidores**. Por otro lado, en caso del segmento de recambios, el mercado se ha mantenido aunque con pérdida de margen bruto, consecuencia de la caída de precios, por lo que si las **ventas aumen-**

tan ligeramente, podríamos decir que nos encontramos ante un **Modelo de Negocio de éxito**. Son varias las vías que nos permiten alcanzar este objetivo, entre las que podríamos citar las siguientes:

- La delicada situación estructural de los fabricantes de primer equipo, el estancamiento en caso de recambios y unido a la actual restricción al crédito, está provocando que cada vez sea mayor el número de empresas que cesan su actividad. Esta situación, hace que aquellas empresas que “aguanten el temporal”, podrán beneficiarse de clientes no atendidos.
- ¿Ha considerado ampliar su cartera de productos/servicios? Es decir, ¿ha valorado la diversificación en todos sus términos (tipología de clientes, zonas geográficas, incapacidad de la competencia)?
- ¿Cuál es el volumen mínimo de ventas que nos cubre los costes de nuestra actividad o punto muerto? ¿Está muy “cercano” o por el contrario, tenemos que alcanzar un elevado volumen de ventas para cubrir estos costes?

$$\text{PUNTO MUERTO} = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Margen Bruto / Ventas}}$$

Por tanto, es clave en este sector, actuar con anticipación sobre la competencia en el punto muerto, es decir, incidir en una reducción de los costes fijos de forma “radical”, sobretodo en primer equipo, de tal forma que permita la reorientación del modelo de negocio con más posibilidades que la competencia.

¿Qué sucede con los costes de nuestro Modelo de Negocio?

Observemos ahora los **costes totales** de su negocio y como se distribuyen en costes **variables** (aprovisionamientos) y **fijos** (personal, otros gastos de explotación, etc.).

Empecemos por el **Margen Bruto**, valore su evolución como indicador relativo *¿Cuál es la tendencia de este indicador?*

$$\frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Ventas}} * 100$$

Las empresas orientadas a primer equipo, presentan un mayor margen bruto que las pertenecientes a recambios. Las relaciones que mantienen con sus clientes, tienen un carácter “protector”, de tal forma, que ante caídas de la demanda, el margen bruto relativo se mantiene.

Por el contrario, en caso de recambios, la mayor agresividad comercial, hace que las alteraciones en el margen bruto sean consecuencia de una mayor competencia en precios para evitar una mayor caída de las ventas.

Si bien es complicado en esta situación una mejora radical del margen bruto, la diversificación hacia nuevas actividades en el caso de fabricantes de primer equipo y el desarrollo de nuevos productos en recambios, podría ayudar aportando un mayor volumen de margen bruto.

Observe ahora sus **costes fijos**, recuerde que es resultado de esos recursos que decidió mantener porque consideró que eran estratégicos o indispensables.

Una medida de su eficiencia es el **peso** de estos costes sobre **ventas** y su **evolución**. Si este indicador disminuye progresivamente está usted utilizando mejor sus recursos.

$$\frac{\text{Costes Fijos}}{\text{Ventas}} * 100$$

En una situación como la actual, sólo son valorables los costes fijos en la medida que aporten margen bruto

En este sentido, la empresa debe mantener una relación de los costes fijos sobre ventas, lo que significa en una situación como la actual, reducirlos en función del volumen de actividad.

No obstante, en el caso de **fabricación de primer equipo**, la no reducción de los costes fijos sólo sería justificable cuando sean tendentes a la deslocalización hacia nuevos países y posibles gastos derivados de la diversificación hacia otros clientes (estudios técnicos de viabilidad...) por el contrario, en caso de **recambios**, sólo se justifican mayores niveles de costes fijos cuando se dirigen a la mejora en los procesos de comercialización, mejoras en la prestación del servicio, que permita un mayor volumen de margen bruto.

Todo lo comentado hasta ahora, son medidas encaminadas a mejorar el **Flujo Generado por las Operaciones**, o Cash Flow Bruto. Ahora bien, no todas estas medidas tienen un impacto positivo en la caja, al estar influido por las inversiones requeridas por su Modelo de Negocio y por las distintas posibilidades de acceso a la financiación.

¿Cómo influye su Modelo de Negocio en la gestión del circulante?

Su circulante neto, medido a través de la gestión de almacenes, clientes y proveedores, también se denomina **Necesidades Operativas de Fondos (NOF)**, cuyo funcionamiento cotidiano, requiere fondos, que deberá tener en cuenta.

Es posible que en la situación actual, su Modelo de Negocio conlleve fuertes volúmenes de estas necesidades, principalmente en existencias, debido a que los fabricantes de primer equipo deben disponer de un nivel de stock de seguridad para poder hacer frente a peticiones no programadas por parte del cliente. En el caso de recambios, el incremento de necesidades tienen su origen en el aumento de los periodos medios de cobro de los clientes, lo que unido a unos resultados negativos o cercanos a las pérdidas, provocaría tensiones de liquidez. Por tanto, puede ocurrir que no se perciba el efecto positivo de las acciones orientadas a evitar la entrada en pérdidas tratadas anteriormente por no haberse involucrado de la misma forma en la gestión del circulante.

¿Podemos realizar las inversiones que requiere nuestro Modelo de Negocio? y además... ¿disponemos de financiación?

La información sobre la gestión de las ventas, costes y márgenes que nos ofrece esta herramienta (Flujo de Caja) y a la que ahora incorporamos la gestión de las inversiones del día a día o NOF, da lugar a lo que se denomina **Caja Generada de las Operaciones** (CGO) y que suele expresarse en relación con las ventas.

Hemos de prestar especial atención a la Caja Generada por el negocio al ser el verdadero motor generador de la liquidez

Conocer este **indicador** es básico, pues es el verdadero **“motor” de la generación de la caja** procedente de la actividad propia del negocio y porque además, es una magnitud para expresar el valor de su negocio.

Ahora bien, sigamos avanzando con el Flujo de Caja. Es probable que su empresa cuente con obligaciones de pago correspondiente a recursos financieros captados en el pasado (capital, intereses básicamente) y que se destinaron a construir su Modelo de Negocio actual, en el caso de primer equipo, ya que en el segmento de recambios, los compromisos de deuda a largo plazo no son propios del sector y es posible además, que se hayan visto perjudicados por un recorte de los bancos en la financiación a corto plazo. Por tanto, es clave devolver la financiación comprometida y/o tener disponibles fuentes de financiación adicional como “colchón” (otros bancos, realización de desinversiones, ampliaciones de capital...).

Por otro lado, en la situación actual sólo sería justificable invertir y siempre de forma muy controlada, si son requisitos para impulsar la diversificación que permita evitar la caída de volumen, aportan margen bruto a la compañía.

Finalmente, ante un escenario como el actual de crisis estructural del sector y de la economía en general, las medidas deben orientarse a sobrevivir este periodo con el menor consumo de recursos posibles.



Capítulo 3

PONER EN MARCHA LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN

En un primer momento hemos cambiado nuestra **actitud** con respecto a la innovación, toda la organización se ha **alineado en la búsqueda de la innovación**, se ha constituido un Comité de Innovación que será el eje sobre el que se articule la innovación y posteriormente hemos realizado el **análisis del sector/segmento** y nuestro **Modelo de Negocio**, en todos sus componentes. El análisis se ha realizado desde el punto de vista de la innovación, es decir, un análisis crítico, abierto, utilizando y considerando nuevos puntos de vista, etc.

Todo ello nos ha permitido extraer conclusiones sobre los **puntos fuertes y débiles** de la empresa, su posicionamiento, el **GAP** con respecto a las empresas de éxito y las **tendencias** de innovación del sector/segmento. Esto nos permitirá desarrollar el Plan de Innovación de nuestra empresa, orientado a **corregir** nuestros “puntos de dolor”, **reducir el GAP** con el **sector/segmento** y los **modelos de éxito** y superar a la competencia desarrollando un **Nuevo Modelo de Negocio** para nuestra empresa.

Puesta en marcha del plan de innovación en su empresa

El **Plan de Innovación** podemos desarrollarlo en distintos niveles, tal y como hemos mencionado anteriormente, que debe afrontarse teniendo en cuenta que los objetivos se determinarán por el tiempo esperado de impacto y los recursos necesarios para su puesta en marcha. Los tres niveles de innovación pueden afrontarse en paralelo, si bien deberán determinarse los resultados y los recursos.



INNOVACIÓN INMEDIATA

Innovación de rápido impacto, en el que se traten los “puntos de dolor”, es decir, centrándose en las debilidades, ineficiencias, pequeñas incidencias que generan problemas en cualquier parte de la empresa, etc. una innovación sustentadora porque trata de crear soluciones para el cliente con una mínima inversión y un efecto inmediato de mejora y por tanto de innovación.

INNOVACIÓN INCREMENTAL

La innovación incremental debe tener en cuenta las tendencias del sector y los Modelos de Negocio de éxito, el objetivo es superar el GAP y adaptarnos a las tendencias de innovación del sector/segmento, una innovación incremental orientada a mejorar nuestros resultados, a medio plazo y con ayuda de recursos internos y externos.

INNOVACIÓN RADICAL

Innovar en nuestro Modelo de Negocio, romper las cadenas con lo establecido, lo conocido, lo estándar y proponer nuevas soluciones a las necesidades de nuestros clientes (internos y externos), es el objetivo de la innovación radical, este puede ser un proceso con resultados a más largo plazo y que requerirá de mayores recursos.

Con estos objetivos, tenemos que **poner en práctica la innovación**. Ya estamos preparados, hemos realizado un profundo trabajo previo y el siguiente paso es ponernos a innovar, no debemos tener miedo, hemos realizado todos los “estiramientos” que nos exigía el ejercicio de innovar y ya estamos dispuestos a empezar.

¿Dónde están las ideas para innovar?

No se preocupe, el proceso, realizado **individual** y **colectivamente** (dentro del Comité de Innovación, por medio de las distintas guías de trabajo), **promueve la generación de ideas**, que habrán surgido de la nueva forma de pensar en la empresa y su entorno, unas ideas que nos permitirán poner en marcha la **innovación** en sus **tres niveles**.



Los distintos puntos de vista que se comparten, las referencias obtenidas dentro de nuestro sector/segmento, a partir del enfoque de innovación, las experiencias extraídas de otras empresas y las posibilidades de mejora y crecimiento observadas en nuestro propio modelo de negocio, habrán sido la base para la generación de ideas de innovación.

El Comité de Innovación promueve y garantiza un clima en el que la generación de ideas y la creatividad impulsa la innovación en toda la empresa. Le podemos garantizar que se sorprenderá de la cantidad de ideas que han surgido y otras muchas que se derivarán o que se han callado esperando otro momento.

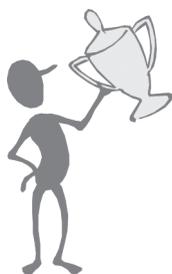
¿Qué hacemos con las ideas?

Pero la generación de ideas es sólo el primer paso en el proceso de innovación. La **puesta en marcha de la innovación** requiere de otros procesos que deben llevarse a cabo en el Comité de Innovación.



Es fundamental que todas estas **ideas generadas** en el proceso de análisis se **clasifiquen**, se realice una **selección** y finalmente se decida sobre las más adecuadas para la **puesta en marcha**. Nunca debemos olvidar, que tan importante como la generación, es la selección de las ideas.

Para realizar la clasificación de estas ideas (en ningún caso se deben desechar ideas, siempre hay que tener un registro de todo lo que va surgiendo, ya que puede no ser el momento adecuado, pero más adelante), la organización debe empezar a determinar unos criterios.



Los criterios utilizados para la selección y priorización de las ideas, están relacionados con los niveles de innovación definidos anteriormente para su Plan de Innovación: innovación inmediata, innovación incremental e innovación radical, y que tienen en cuenta el tiempo de impacto en **resultados** y los **recursos disponibles y necesarios** (financieros, humanos, etc.), etc. Para ello es muy importante disponer de elementos de medida de los proyectos y sus resultados, tanto en el momento de la puesta en marcha, como en su seguimiento y finalización.

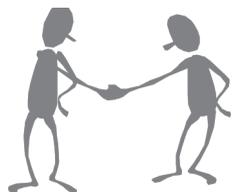
Las ideas deben tener impacto, resultados

En el Comité de Innovación, todas las ideas presentadas deben someterse a un proceso de selección, para decidir los proyectos que se pondrán en marcha:

- **Selección de ideas:** de todas las ideas generadas individual y colectivamente, se seleccionarán aquellas más “atractivas” para su puesta en marcha.
- **Presentación de ideas:** Las ideas seleccionadas deberán desarrollarse, en una ficha en la que se incluirá la siguiente información:
 - **Objetivo** se desarrollará el objetivo concreto de la idea.
 - **Acciones:** una descripción de las acciones necesarias para el cumplimiento de este objetivo.
 - **Fecha y Plazo:** fecha prevista para la puesta en marcha, plazo de ejecución de cada acción y fecha aproximada de finalización.
 - **Recursos:** recursos necesarios, internos y externos, en los que se incluirán, capacidades, activos, personal, recursos financieros, etc.
 - **Resultados:** de carácter cualitativo y cuantitativo, el impacto en términos de caja y el efecto global en la empresa (Flujo de Caja propuesto en el apartado Conocer los Resultados Financieros).

Esta ficha deberá prepararse y presentarse por el promotor de la idea ante el Comité para realizar una valoración de las mismas.

- **Priorización de proyectos:** el Comité seleccionará y priorizará las ideas para su puesta en marcha, en función de criterios como recursos necesarios, impacto de los resultados, etc. Al igual que en el caso de las ideas, no debe rechazarse categóricamente ninguna propuesta, sino esperar el momento más adecuado para su puesta en marcha.



Cada proyecto debe dotarse de una estructura organizativa propia

La decisión final debe tomarse por **consenso**, las ideas que se pongan en marcha, **proyectos de innovación**, contarán con el apoyo de todos los miembros del Comité de Innovación.

Una vez definidos los proyectos de innovación que se pondrán en marcha, el proceso de seguimiento y evaluación será fundamental para el éxito de la innovación en su empresa.

- **Puesta en marcha:** el Comité será el responsable de la puesta en marcha de las ideas, se designará a un responsable de cada proyecto y los recursos necesarios para el éxito del proyecto.
- **Seguimiento y evaluación:** la medición de los resultados de cada uno de los proyectos puestos en marcha individualmente y su impacto en la empresa, es fundamental para garantizar el éxito y la continuidad del Comité de Innovación. Para ello, el Comité debe:
 - **Evaluar los resultados:** comprobar la consecución de los objetivos determinados al comienzo del proyecto y el cumplimiento de las expectativas, en todas las fases del proyecto (Flujo de Caja propuesto en el apartado Conocer los Resultados Financieros).
 - **Medidas correctivas:** impulsar medidas de carácter correctiva al detectar desviaciones, en todas las fases del proyecto
 - **Impulsar mejoras en el proceso:** de manera sistemática se implantará un sistema de control que permita la implementación de mejoras en todo el proceso de innovación en la organización, con el objetivo de incrementar el impacto y éxito del Plan de Innovación.

Para concluir, debemos destacar que la puesta en marcha de proyectos no significa abandonar la generación de nuevos, es un proceso que se inicia pero que debe continuar, comenzando desde el análisis, la generación de ideas y la selección de proyectos de innovación. El objetivo es crear una **organización**, en la que la innovación forme parte de la esencia de la empresa y sus miembros, que nos permita la innovación constante de nuestro **Modelo de Negocio**.

Círculo virtuoso de la innovación

Ser innovador en su empresa, es afrontar el compromiso de ser constante en el proceso de análisis interno y externo, en la búsqueda de ideas para superar los obstáculos, las deficiencias y los puntos de mejora, a nivel interno y con respecto a la competencia.

Ser innovador, compromiso y acción

Ser innovador en su empresa, es acción, es ponerse en marcha y aceptar el reto del cambio, en la búsqueda de una mejora de sus resultados.



Capítulo 4

ANEXO. DOCUMENTOS DE TRABAJO

Hasta el momento le hemos proporcionado una Guía centrándonos en el método y en los elementos que debe tener en cuenta para convertir a su empresa en innovadora.

En este anexo le proporcionamos unos documentos de trabajo, para que usted y los miembros del Comité de Innovación comiencen el trabajo. El objetivo es facilitarle un punto de partida, como verá, se estructura teniendo en cuenta el análisis de los principales elementos del sector y del Modelo de Negocio, en forma de preguntas que permitan la reflexión, la identificación de áreas de innovación y la generación de ideas de innovación. No olvide ajustar o modificar estas preguntas para adaptarlas a las particularidades de su entorno, su segmento y su empresa.

4.1. Análisis del Sector de Equipos y Componentes de Automoción

IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR

Los sectores y los mercados a los que se atiende están continuamente redefiniéndose, por lo que haga una reflexión continua sobre la definición de su sector.

- ¿Cuál es la necesidad que el sector de Equipos y Componentes pretende cubrir en el cliente? ¿Cómo ha evolucionado en los últimos años?
- ¿Cuál es el tamaño del sector y de cada segmento?
- ¿Cuál es el ámbito de mercado: nacional, internacional? ¿Qué determina su ámbito?
- ¿Cuál es la Cadena de Valor del sector?
- ¿Qué factores determinan la segmentación y cuáles son los segmentos?
- ¿Existen segmentos emergentes?
- ¿Es un mercado en crecimiento o maduro?

DEMANDA

El conocimiento profundo de la demanda del sector permite identificar los factores que influyen en la situación actual, detectar oportunidades y amenazas, visualizar las tendencias de futuro, información que ayuda en el desarrollo de nuevas estrategias.

TAMAÑO Y EVOLUCIÓN

- ¿A cuánto asciende la demanda en los últimos dos ejercicios y en qué mercados se concentra?
- ¿Cómo ha evolucionado la demanda privada, institucional e industrial en los últimos 5 años? ¿Es creciente o decreciente?
- ¿Qué porcentaje de la producción se destina la mercado nacional y a la exportación?
- ¿Cómo se caracteriza la demanda actual del sector? ¿Qué elementos coyunturales y estructurales han influido? ¿Existen procesos de concentración
- ¿Cómo podemos segmentar la demanda? ¿Es la misma segmentación que hace 5 caños? ¿Cuáles son los segmentos más atractivos y por qué?
- ¿Existen oportunidades de crecimiento en nichos de mercado? Por ejemplo, ¿en la innovación en la eficiencia de carburantes y búsqueda de combustibles alternativos?

FACTORES DE DEPENDENCIA

- ¿Cómo está afectando la demanda de factores externos tal y como económicos, legislativos, avances tecnológicos, acceso a financiación, variables demográficas, dependencia de otros sectores, costes logísticos, etc.?
- ¿Existen factores internos que han influido en su evolución?

CARACTERÍSTICAS

- ¿Cuáles son las características de los distintos segmentos de la demanda?
- ¿Qué tendencias observamos en los diferentes segmentos: privado, de empresa, industrial e institucional?
- ¿Cómo ha evolucionado la producción por tipo de vehículo?
- Para el segmento de recambios, ¿cómo está evolucionando el parque de vehículos privados e industriales?
- ¿Nuestra demanda es nuestro cliente?

MERCADO EXTERIOR

- ¿A cuánto asciende la exportación española y cuáles son los mercados de destino?
- ¿Existen nuevos mercados de referencia en el exterior y cuáles son las perspectivas?
- El comportamiento de la demanda en otros mercados, ¿es similar?
- ¿Podemos observar tendencias que nos permitan anticiparnos a la evolución del mercado interior?



OFERTA

Observar los mecanismos de la competencia permite definir la mejor forma de posicionarse, porque sus movimientos tienen efectos y consecuencias observables en el mercado, es decir, las empresas son mutuamente dependientes.

EMPRESAS DEL SECTOR

- ¿Cuántas empresas forman el sector y cuáles son sus? ¿Dónde se ubican?
- ¿Son de capital extranjero o nacional? ¿Cuál es su antigüedad?
- ¿Quiénes son los principales jugadores de nuestro sector?
- ¿Cuáles son sus ventajas o desventajas competitivas?
- ¿Podemos identificar distintos modelos de empresas dentro del sector/segmento? ¿En qué segmentos de mercado se centran?
- ¿Qué estructura de costes tienen?
- ¿Qué influencia ejercen sobre nuestros segmentos de mercado, fuente de ingresos y márgenes?
- ¿Se observan cambios en la estructura del sector? (aperturas, cierres, fusiones, adquisiciones, etc.)

TAMAÑO

- ¿Qué tipo de empresa predomina?
- ¿Qué condiciona el tamaño de las empresas del sector?
- ¿Existe una tendencia a procesos de concentración?

PRODUCTO/SERVICIO

- ¿Cómo calificaría la oferta, es monoproducto o gama?
- ¿Con qué factores compite? ¿Precio, calidad, servicio?
- ¿Cuáles son las tendencias que observamos?
- El producto/servicio ¿se adapta a las necesidades del cliente?
- ¿Qué productos o servicios podrían sustituir a los nuestros?

COMPETIDORES EXTERIORES

- ¿Han aparecido competidores del sector que tradicionalmente no compiten en los mismos nichos que su segmento? ¿Cómo está afectando su sector/segmento?
- ¿Podemos hablar de una competencia exterior, es decir, procedente de países con menos costes como China, Países del Este, etc.? ¿Cuál es el impacto de estas empresas?
- ¿En qué medida afectan los productos sustitutivos?

MERCADO

- ¿Cuáles son los mercados de destino de las empresas del sector?
- ¿Qué cambios se están produciendo en el mercado y hacia dónde va?
- ¿Cuáles son los segmentos de mercado más importantes? ¿Cuáles tienen mayor potencial de crecimiento? ¿Qué segmentos están cayendo? ¿Qué segmentos periféricos requieren atención?
- ¿Se observa la necesidad de ampliar el mercado para mantener la actividad?
- ¿Cuál es el volumen de importación y su origen? Y ¿el volumen de exportación?



CLIENTES

Por un lado, entender las necesidades “cambiantes” de su cliente le permite adaptar y mejorar su oferta de forma continua y por otro, el poder negociador de los clientes puede influir en la fijación de precios, el nivel de calidad, atributos del producto/servicio y formas de pago, afectando a su rentabilidad.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

- ¿Quiénes son los distintos tipos de clientes del sector, por ejemplo, multinacionales, centrales de compra, mayoristas, etc., y cómo se caracterizan? ¿Cuál es su tamaño?
- ¿Cuáles son las tendencias y su evolución? Procesos de deslocalización, costes de producción y logísticos, desplazamiento de los mercados, etc.
- ¿Cómo es el comportamiento de los distintos tipos de clientes y cómo han evolucionado sus necesidades?

CANAL

- ¿Cuáles son los canales dentro del sector? ¿El acceso es directo o indirecto? ¿En todos los segmentos de clientes? ¿Han aparecido nuevos agentes en el sector y quiénes son?
- ¿Qué efectos tiene en las empresas del sector la presencia de estos agentes?

PROVEEDORES

Los proveedores, dependiendo del sector pueden ejercer una fuerte influencia en cuanto a su disponibilidad, su poder de negociación, amenazando con influir en los precios y las condiciones.

- ¿Cuáles son los proveedores más relevantes del sector? ¿Cuál es su tamaño?
- ¿Tienen poder de negociación?
- ¿Existe una oferta más amplia de proveedores?
- ¿Cómo influyen los proveedores en las tendencias de futuro del sector?

4.2. Modelos de Negocio

A continuación se recogen una serie de cuestiones que servirán de Guía para conocer nuestro Modelo de Negocio, en primer lugar y los Modelos de Negocio de éxito, en segundo lugar, de manera que nos permita reflexionar sobre nuestros puntos fuertes y débiles, áreas de mejora y el GAP con respecto a las empresas del éxito.



ESTRATEGIA

Los factores clave para la competitividad en la empresa.

MISIÓN

Le permite determinar de forma integral como las empresas se posicionan para atender a las necesidades de su demanda y qué iniciativas emprenden para responder a la realidad y evolución del mercado.

- ¿Cuál es nuestra misión?
- ¿Debemos mantenerla o necesitamos una nueva misión?
- ¿Cuál es la misión de las empresas de éxito del sector? ¿Es esta misión distinta del resto de las empresas del sector? ¿En qué se diferencia? ¿Qué justifica esta misión?

MERCADO

Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto que comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.

- ¿Cuál es nuestro ámbito de mercado? ¿Cuál es nuestra cuota de mercado en ese ámbito?
- ¿Qué ha pasado durante los últimos años/meses?
- ¿Se han producido cambios en nuestro mercado? ¿Han aparecido nuevos competidores?
- ¿Debemos replantearnos nuestro ámbito de mercado?
- ¿Es “suficiente” este mercado?
- ¿Qué mercado es el de las empresas de éxito? ¿Qué tiene de diferencial con respecto al resto de empresas del sector? ¿Segmentos, ámbito, etc.? ¿Cubren algún nicho de mercado específico?

PRODUCTO/SERVICIO

Es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad; le permite detectar cuáles son las mejoras, cambios y evolución de los productos/servicios ofertados por los líderes de su sector.

- ¿Cuál es nuestra oferta de producto/servicio?
- ¿Hacemos lo mismo que nuestros competidores?
- ¿Podemos estar tranquilos con esta oferta?
- ¿Necesitamos un cambio en nuestra oferta?
- ¿Cuál es la oferta de producto/servicio de las empresas de éxito del sector? ¿Cuáles son las características de su producto/servicio? ¿Es una oferta distinta a la del resto del productos/servicios existentes en el mercado?

DIFERENCIACIÓN

Es la esencia de cómo compete, la oferta de valor que ofrece a sus clientes, que destaca y le posiciona entre sus competidores; es la información que permite determinar cómo se diferencia un empresa.

- ¿Cuál es nuestra seña de identidad?
- ¿Disponemos de una marca reconocida en el mercado, por nuestros clientes, competidores? ¿Qué es lo que se asocia con nuestra marca? ¿Ha cambiado en los últimos años?
- ¿Podemos potenciar nuestros factores de diferenciación para un mayor valor?
- ¿En qué elementos se asienta la ventaja diferencial de las empresas de éxito? ¿Son uno o varios elementos los que explican su diferenciación?
- ¿Qué aporta de diferencial al cliente? ¿Son fácilmente imitables por el resto de las compañías del sector? ¿Es una ventaja sostenible en el tiempo?

RECURSOS ESTRATÉGICOS

Esta información le permite discernir de qué tipo de recursos disponen las empresas y cómo se configuran, es decir, cómo se combinan e interrelacionan.

COMPETENCIAS CLAVE

Consiste en lo que la empresa sabe, englobando las habilidades y capacidades únicas, de directivos y empleados.

- ¿Qué es lo que sabemos hacer?
- ¿Qué consideramos clave? ¿Quién o qué lo sostiene?
- ¿Son competencias diferenciales?
- ¿Se puede sostener en el futuro o en un entorno distinto? ¿Seguirán siendo diferenciales?
- Las empresas de más éxito, ¿qué capacidades tienen? ¿Se trata de una única capacidad o es un conjunto? ¿Qué ventajas aportan a su relación con el mercado/clientes?

ACTIVOS ESTRATÉGICOS

Activos que la empresa posee y la hacen competitiva, como por ejemplo, marcas, patentes, maquinaria, estándares, etc.

- ¿Cuáles son los activos estratégicos de la empresa?
- ¿Sólo son las máquinas o hay otros elementos (marca, personas, cartera de clientes, etc.)?
- ¿Son activos diferenciales?
- ¿Son suficientes o debemos buscar otros activos estratégicos?
- ¿Podemos prescindir de algo?
- Las empresas de más éxito, ¿con qué activos cuentan? ¿Son los mismos que el resto de las empresas del sector? ¿Los utilizan de la misma forma? ¿Aportan mayor valor a su oferta de producto/servicio?

PROCESOS CLAVE

Consiste en las actividades que el personal de la empresa realiza, como por ejemplo, metodologías o rutinas, que son utilizadas para convertir las competencias, los activos y otros inputs en valor para los clientes.

- ¿Cuáles con los procesos clave en nuestra empresa?
- ¿Qué buscamos con estos procesos? ¿Eficiencia y ahorro en costes o alguna forma de diferenciación?
- ¿Cuáles deberían ser ahora nuestros procesos clave?
- ¿Estamos en condiciones de mejorar nuestros procesos?
- Las empresas de éxito, ¿han desarrollado algún proceso distinto al resto del sector? ¿Qué obtienen de diferencial con respecto al resto de empresas del sector?



CONEXIONES

Se refiere a las conexiones de valor que la empresa decide complementar y amplificar sus recursos estratégicos, que incluye proveedores, asociados, coaliciones.

PROVEEDORES

Valor captado por la empresa de los proveedores, de materias primas, maquinaria, subcontratas, etc. y que son estratégicos.

- ¿Qué proveedores tenemos? ¿Cuáles son los más importantes? ¿Por qué?
- ¿Qué me aportan? ¿Es algo diferencial? ¿Me permite incrementar el valor percibido de mi producto/servicio por mis clientes?
- ¿Son los mismos que los del resto del sector?
- Puedo incrementar el valor percibido con otro tipo de proveedores?
- En el caso de las empresas de éxito, ¿mantienen una relación distinta con algunos de ellos? ¿Les proporcionan un valor diferencial con respecto al resto de las empresas del sector?

ALIANZAS

Se refiere a las empresas que complementan su producto/servicio y se distinguen de los proveedores en cuanto que la relación es horizontal en lugar de vertical.

- ¿Qué tipo de alianzas tiene actualmente?
- ¿Conocemos a los sectores/empresas que podrían beneficiarnos en nuestra oferta de valor?
- ¿Estamos en condiciones de realizar alguna alianza?
- ¿Nos permitiría diferenciarnos?
- Para las empresas de éxito, ¿podemos afirmar que supone un elemento diferencial en su oferta?

COALICIONES

Se refiere a la colaboración que puede realizarse con otras empresas pertenecientes al mismo sector, competidores, para la consecución de un mismo objetivo en el que se comparten riesgos y recompensas.

- ¿Existe algún tipo de colaboración con otras empresas del sector?
- ¿Podría beneficiarnos algún tipo de proyecto conjunto con otras empresas del sector?
- En el escenario actual, ¿hemos contemplado las opciones de compra/fusión con alguno de nuestros competidores? ¿Cuál sería nuestro objetivo? ¿Qué podría aportarnos?
- ¿Existen experiencias entre las empresas del sector? ¿Con qué objetivo se han desarrollado? ¿Se consideran experiencias de éxito? ¿Qué ventajas competitivas han obtenido las empresas involucradas?



CLIENTES

Permite entender cómo gestionan las empresas de éxito su relación con los clientes de forma integral, es decir, como llevan a término los elementos anteriores del Modelo de Negocio.

CANAL

Se refiere a cómo llega la empresa al usuario/consumidor final de su producto/servicio, incluyendo el tipo de apoyo que ofrece al cliente y qué nivel de servicio se proporciona.

- ¿Cuál es la relación con nuestro clientes? ¿Es una relación directa o indirecta?
- ¿Quién es nuestro interlocutor? ¿Es el mismo (persona/departamento) o ha cambiado?
- ¿Ha cambiado el tipo de relación que tenemos con nuestros clientes? ¿Me han desplazado en mi acceso directo al cliente? ¿Quién se ha introducido entre nosotros?
- Las empresas de más éxito, ¿cuentan con formas de acceso diferentes a las del resto de las empresas del sector?

CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Capacidad de la empresa para extraer información valiosa de sus clientes, que le permita transformar su producto/servicio en el de mayor valor.

- ¿Qué sabemos de nuestros clientes? ¿Sabemos más que otros competidores?
- ¿Qué podemos hacer con esta información? ¿Nos permite realizar una mejor oferta de valor?
- ¿Necesitaríamos ahora más información de nuestros clientes? ¿De qué tipo? ¿Podríamos mejorar nuestra oferta de valor?
- ¿Cuáles son sus clientes más valiosos de las empresas de éxito? ¿Por qué lo son?
- ¿Hasta dónde llega su nivel de conocimiento de estos clientes? ¿Disponen de más información de sus clientes que el resto de las empresas del sector? ¿Les permite mejorar su oferta de valor?



DINÁMICA DE LA RELACIÓN

Se refiere a la naturaleza de la interacción entre el productor y el consumidor (directa/indirecta, continua/esporádica, lealtad/deslealtad, fácil/difícil, etc.).

- ¿Cómo podríamos calificar la relación con nuestros clientes?
- ¿Este tipo de relación nos permite diferenciarnos?
- ¿Ha cambiado la dinámica de la relación?
- En los clientes perdidos, ¿he podido observar un cambio de comportamiento? ¿Podría haberme anticipado de alguna manera este cambio? ¿Conozco las razones que han motivado la pérdida de estos clientes? ¿Se lo he preguntado?
- ¿Dispongo de clientes innovadores? ¿Podría aprovecharlos para construir mayor valor en mis productos/servicios?
- ¿Cuáles son las empresas con una mejor dinámica de relación con sus clientes? ¿Por qué?
- ¿Qué ventajas obtienen de esta dinámica de la relación?

RELACIÓN PRECIO/VALOR

Se refiere a la banda de precio en la que se sitúa su producto, como se establece la relación entre el precio pagado y el valor para el cliente, etc.

- ¿En qué rango de precio se sitúa mi producto?
- ¿Cómo es percibido por mis clientes?
- ¿Ha habido un cambio en mi política de precios? ¿Cuál ha sido el motivo (interno/externo)?
- ¿Qué cobro a mis clientes y por qué pagan mis clientes?
- ¿Qué valor apporto a mis clientes y cómo se relaciona con el precio?
- ¿Sigo el mismo esquema de precios que el resto de mis competidores? ¿No puedo diferenciarme?
- ¿En qué precio se sitúan las empresas de más éxito? ¿Están en línea con el resto de las empresas del sector? ¿Qué elementos, atributos, etc. de su oferta de producto/servicio permite establecer un precio diferente? ¿Por qué pagan los clientes de las empresas de más éxito?