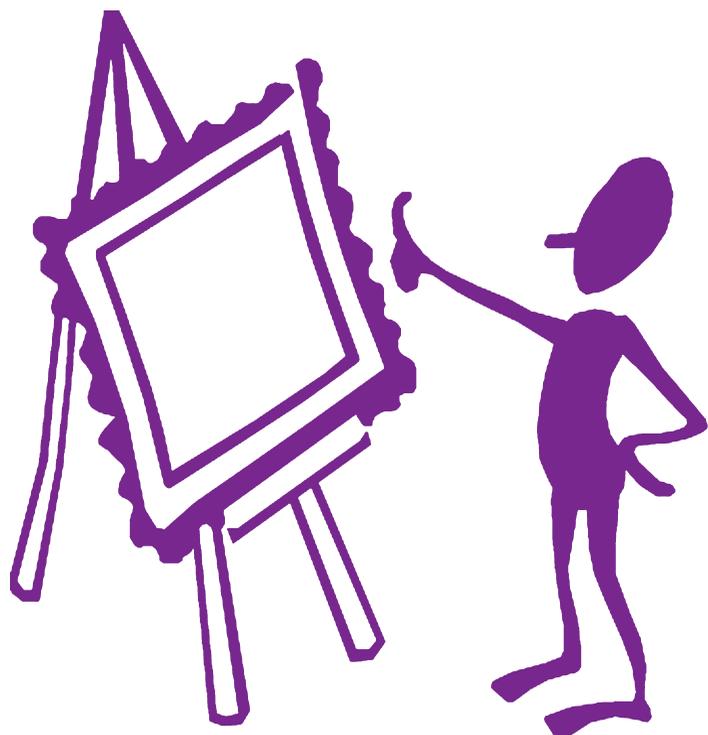


Guía de innovación
para PYMES del sector de



Artes Gráficas

Índice

Capítulo 1. SER INNOVADOR	4
1.1. ¿Qué es Innovar?	4
1.2. Ha llegado el momento de innovar	8
1.3. Antes de empezar a innovar	9
Capítulo 2. BUSCANDO IDEAS PARA INNOVAR: HOJA DE RUTA	12
2.1. El primer paso: la información	13
2.2. Conocer nuestro Entorno	15
2.2.1. Conocer el sector/segmento	15
2.2.1.1. Identificación	16
2.2.1.2. Demanda	17
2.2.1.3. Oferta.....	18
2.2.1.4. Clientes	23
2.2.1.5. Proveedores	24
2.2.2. Conocer los Modelos de Negocio de Éxito.....	24
2.3. Conocer nuestro Modelo de Negocio	26
2.4. Conocer los Resultados Financieros.....	28
2.4.1. ¿Por dónde empezamos?	28
2.4.2. ¿Cómo analizamos esta información financiera?	31
Capítulo 3. PONER EN MARCHA LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN	38
Capítulo 4. ANEXOS. DOCUMENTOS DE TRABAJO	41
4.1. Análisis del Sector de Artes Gráficas.....	41
4.2. Modelos de Negocio	44



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 innovación no es sólo I+D+i, la innovación está ligada a la estrategia de la empresa, a la forma de competir de la misma.



Artesanos impresores (S. XVIII)

Cuando en el sector de artes gráficas hablamos de innovación, pensamos en mejoras tecnológicas asociadas al proceso productivo y al producto, que permita a las empresas del sector, mayor rapidez, calidad y eficiencia, reducción de los costes fijos (menos intensidad en mano de obra), impresión sobre cualquier soporte, etc. Nos imaginamos un laboratorio donde científicos con bata blanca trabajan para desarrollar una nueva tinta que permita imprimir sobre el “agua”; o bien en ingenieros/informáticos que desarrollan un nuevo sistema de impresión, etc.



Pero, ¿qué innovación necesita el sector de artes gráficas?

Pero, ¿qué sucede cuando esto es insuficiente? En un momento en el que el sector de artes gráficas necesita reinventar su actividad para afrontar el futuro, no es suficiente con la innovación tradicional. ¿Podemos buscar empresas que nos sirvan de referencia? 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.



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.**

En un sector acostumbrado a realizar inversiones, lo prioritario ahora, es crear valor con esas inversiones, 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.



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.

Podemos asegurarle que todos somos capaces de innovar y para ayudarle, le facilitamos esta GUIA, donde le ofrecemos 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.

¿Usted cree que puede ser un innovador?

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

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



¡Usted puede impulsar la innovación en su 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**.

En un sector como artes gráficas, como empresario le proponemos que intente responder a las siguientes cuestiones



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?
- ¿Quién va a continuar con el negocio?

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, para salir del círculo “vicioso” en el que se encuentra en este momento y lo que se exige es 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.

Antes de empezar a innovar te ofrecemos algunas recomendaciones para que desarrollar la innovación dentro de tu empresa.



QUIERO INNOVAR

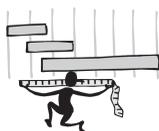


- Confiar en mi y en mi organización: Yes, we can!!! como el eslogan de B. Obama: estoy comprometido y sé que podemos hacerlo.
- Transmitir pasión por la innovación al resto de la organización.
- Debo liberarme de los grilletes: no dejarme guiar por las ideas preconcebidas, por “la forma en que siempre 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

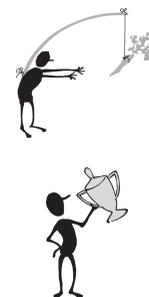


- El objetivo es crear una empresa innovadora, desarrollar “el gen de la innovación”.
- Un buen instrumento es crear un Comité de Innovación en su empresa.
- El Comité de Innovación, un órgano que estimula, guía, dirige y fortalece el proceso de innovación en la empresa.
- No sustituye a los órganos 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...

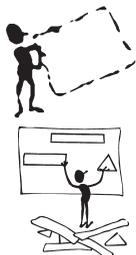
LA INNOVACIÓN DEBE VALORARSE



- 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. A esto se añade que no parece fácil que surjan ideas de la nada. Por este motivo le proponemos una **hoja de ruta**, que le ayudará a identificar la **innovación que necesita su empresa**, en función de los **ejes de innovación** que se observan en el **sector** y su **Modelo de Negocio**, a la vez que se desarrolla el **espíritu creativo** en su empresa y le proporcionamos un método de **reflexión** y **trabajo individual y colectivo**.





No se puede utilizar un mapa viejo para encontrar nuevas carreteras

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 ayudarán en la generación de ideas para innovar.

Al emprender este ejercicio **recuerde**.....

- Hágalo con una “**mente en blanco**”, sin prejuicio, olvidando sus percepciones adquiridas de experiencias previas.
- **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 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?

Una información adecuada, actualizada de su sector/segmento, la evolución de la competencia, el comportamiento de la demanda, las tendencias del futuro, etc., **información** que con frecuencia existe, pero que muchas veces **obviamos**, que es **cuantiosa** y está **fragmentada**, y que requiere un **proceso de captación, selección, categorización y clasificación**, para facilitarnos nuestro trabajo de de innovación.



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, muy a menudo intensa, que se produce entre la empresa 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 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 competidores pueden facilitar la apertura a 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.

Información sistemática es decir que se busca de manera proactiva, procedente de asociaciones sectoriales, publicaciones periódicas, centros tecnológicos de referencia, publicaciones de Entidades Públicas como puede ser Ministerios, centros de investigación, universidades, observatorios, 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, cambios legislativos, información, estadística, etc.



2.2. Conocer nuestro Entorno

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con su medio.

M. Porter

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

La innovación es el combustible del crecimiento

El empresario, muchas veces, tiene una **perspectiva sesgada de su actividad** y frecuentemente no dispone de una **visión global del sector/segmento** en el cual opera.

¿Cree que realmente conoce su entorno?

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

El ambiente competitivo se vive de una manera cada vez más aguda en sectores en los que los huecos de mercado se estrechan o adquieren perfiles poco claros, dificultando ser identificados con precisión.

M. Porter



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 dónde se dirige? (ver **ANEXO: Documentos de Trabajo: Sector de Artes Gráficas**).

A continuación le presentamos algunas conclusiones que hemos extraído de nuestro trabajo con asociaciones sectoriales, empresas y otras fuentes del sector. Las conclusiones que le presentamos son simplemente una referencia, desde una posición externa al sector; usted y su equipo con su experiencia, podrán obtener una idea más precisa y valiosa del sector; de nuestro análisis nos ha quedado claro que:

- El sector nos obliga a innovar, iniciar un cambio.
- Existe un amplio campo para la innovación.

2.2.1.1. Identificación

El sector está presente en muchos ámbitos de nuestra vida cotidiana: transacciones comerciales (facturas, cheques, tarjetas, etc.), educación y cultura (libros, manuales, etc.), información (periódicos, documentación, etc.), envases y embalajes, promoción y publicidad, etc. La industria gráfica es, por tanto, un sector muy amplio y que tradicionalmente comprende cuatro segmentos: Artes gráficas y auxiliares, Manipulados del papel y cartón, Edición y Reproducción de soportes grabados.

El primer paso es identificar el segmento al que pertenece nuestra empresa; hemos elegido el primer segmento, **artes gráficas y auxiliares**, ya que está constituido por empresas de más de 40 años de antigüedad, donde predomina la PYME y la empresa de carácter familiar y que se define como:



Industrial porque precisa de grandes inversiones como maquinaria y equipos electrónicos y emplea tecnología compleja y avanzada.

De servicios porque requiere la realización de tareas inmateriales como la creación y el diseño, ya que se trata de un producto bajo pedido y personalizado.

Desde hace años este sector ha dejado de ser artesanal, convirtiéndose en un sector industrial altamente tecnificado. La introducción de nuevas tecnologías digitales, la integración de los procesos de pre-impresión e impresión, la automatización de trabajos, la aparición de nuevas tintas y soportes, etc. han revolucionado los distintos procesos productivos multiplicando, a su vez, las posibilidades en impresión, personalización y acabados.

2.2.1.2. Demanda

El segmento de Artes Gráficas y Auxiliares tradicionalmente ha visto incrementada su demanda en los momentos de ciclo económico expansivo, sin embargo en los últimos 10 años en una situación de crecimiento económico, la cuota de mercado del producto gráfico ha caído, según los datos de producción del segmento.

¿Qué explica este hecho? ¿Qué ha sucedido para que la demanda cambie su comportamiento?

SITUACIÓN TECNOLÓGICA

- Democratización " de la impresión: dispositivos para impresión personal

DESCENSO USO EN EMPRESAS

- Utilización de internet y e-mail, como vías de comunicación y publicidad
- Penalización del uso del papel
- Administración electrónica
- Concentración sectores cliente

CAMBIOS EN LAS NECESIDADES

- Demanda de servicios complementarios
- Pérdida de atributos del producto gráfico



2.2.1.3. Oferta

El segmento de actividad de artes gráficas y auxiliares se caracteriza por:

- **Atomización del sector:** ninguna de las empresas representa más del 1% de la actividad.
- **Altas inversiones:** es un sector con altas inversiones en tecnología, para una mayor eficacia, eficiencia, calidad y rapidez, pero que ha motivado un crecimiento de los costes fijos.
- **Mano de obra cualificada:** se requiere una mano de obra cualificada.
- **Exceso de capacidad productiva:** la capacidad proporcionada por la tecnología es mayor que la demanda, esto se ha traducido en competencia en precio y una reducción del margen.
- **Déficit de gestión empresarial:** un sector donde predomina la PYME y la empresa familiar, y donde hay falta de sucesión, no hay relevo generacional.
- **Fragilidad financiera:** requerimiento de altas inversiones, altos costes fijos y reducido tamaño.

La oferta de empresas en el sector de Artes Gráficas está muy atomizada, la mayor parte de las empresas son PYMES y Micropymes; sin embargo, podemos establecer una serie de grupos estratégicos (conjunto de empresas en un sector industrial que desarrollan conductas similares: estrategia, homogeneidad interna, respuestas similares a las oportunidades y amenazas, a lo largo de una serie de variables de decisión clave):

EMPRESAS INNOVADORAS

Empresas que han realizado una importante transformación tecnológica y en sus procesos, incorporando impresión digital y han integrado el diseño gráfico en su oferta de producto, lo que ha permitido un mayor control sobre el producto gráfico y ampliar su oferta de valor a los clientes.

Esto permite competir con elementos como la innovación, la calidad y el servicio personalizado y no tanto el precio, con lo que consigue unos márgenes mayores en sus productos, además de salir de un proceso industrial para centrarse en el área de



servicio al cliente, otorgando a su producto una diferenciación con respecto al resto de competidores del sector de Artes Gráficas. Además les ha permitido abrir nuevos segmentos de mercado ampliando el número de servicios.

Su posicionamiento dentro de la cadena de valor del sector lo sitúa más cercano al cliente y con un mayor control sobre los atributos valorados por el cliente en los productos gráficos y de comunicación.

EMPRESAS PRODUCCIÓN

Centrados en una competencia en precio, las empresas han ido adquiriendo una mayor capacidad de producción y mediante la innovación en maquinaria una mayor eficiencia en procesos. Su ventaja competitiva es el precio, su capacidad de producción y optimización de los procesos, y su cadena de valor está centrada en el proceso industrial de producción de producto gráfico.

En un momento como el actual, los márgenes cada vez son más estrechos, y la entrada de nuevos competidores (rotativas) con menores costes supone un gran riesgo para sus operaciones. Su estrategia es aprovecharse de las bolsas de demanda existentes en el mercado y en las que el precio es determinante.

El problema principal de este tipo de empresas es que los costes asociados a sus modelos son muy altos, tanto en maquinaria como en personal, la permanencia de estos activos ociosos, supone un gran lastre para la empresa.

EMPRESAS ESPECIALIZADAS

Empresas que compiten por especialización y nichos de mercado, apoyadas en unas capacidades específicas. Estos modelos de negocio han permitido a las empresas “esquivar” algunos de los problemas que afectan en la actualidad al sector de Artes Gráficas como puede ser la pérdida de atributos de su producto, convirtiéndose en especialistas en determinados productos y orientándose hacia un tipo concreto de clientes con unas demandas similares. De este modo, han conseguido mantener su factor diferencial y no enfrentarse a la competencia en precio.



EMPRESAS “INDECISAS”

Las empresas de este grupo aún no han definido su estrategia ante la nueva situación competitiva del sector. Son empresas que se han visto atrapadas en un modelo mixto; es decir, compiten en determinadas ocasiones en precio y en otras en calidad, dependiendo del cliente y del tipo de producto que se les solicite.

Esta disyuntiva viene determinada por distintos motivos, por un lado aún no han llevado a cabo una transformación tecnológica con la incorporación de la tecnología digital y por otro, muestran una serie de ineficiencias en sus procesos. Todo ello, no les permite alcanzar las mejoras en costes del grupo anterior, por lo que la competencia en costes es muy dura, con una importante caída de las ventas y un fuerte componente relativo de costes fijos.

Al mismo tiempo, intentan mantener su competitividad en calidad, para lo cual tratan de incorporar a sus modelos de negocio el “acercamiento al cliente”, lo que les obliga a transformar sus procesos industriales en procesos de servicio, mediante la personalización, la calidad, etc. que exige el cliente de segmento de calidad en este momento. Esta transformación, necesaria para pasar de una empresa industrial a una de servicios, exige a las empresas de artes gráficas un esfuerzo que no sólo se refiere a los procesos, y que afecta a la cultura y a la organización de la empresa.

En un momento como el actual, estas empresas no tienen claro cual es la posición futura que quieren alcanzar, lo que les ha llevado a aplazar una serie de decisiones de carácter estratégico.



Si hablamos de los factores de competitividad, es decir “los elementos que deben estar incorporados a la estrategia de la empresa y que de alguna manera establecen las condiciones para mantenerse en el sector”, debido a la evolución del entorno durante los últimos diez años, han sufrido una alteración y los que antes eran factores de éxito en este momento se han transformado en factores de riesgo:



La tendencia hasta este momento, ha sido el desarrollo de distintas acciones para intentar estar al día de las novedades del sector que fundamentalmente se han referido al desarrollo programas de vigilancia tecnológica, tradicionalmente relacionada con la incorporación de tecnología. Sin embargo este enfoque, orientado principalmente al desarrollo de I+D+i desde el punto de vista tecnológico, se está mostrando agotado, ya que los cambios no son capaces de orientarse en los aspectos más relevantes del comportamiento de los clientes y desarrollo y explotación de nuevas necesidades.



Los cambios producidos en el contexto sectorial y en el comportamiento de la demanda motivan un replanteamiento de los factores de competitividad de las empresas del sector de artes gráficas, lo que nos determinará las capacidades necesarias para competir en este nuevo escenario sectorial. La situación actual de crisis generalizada, unida a un deterioro mayor desde la introducción de nuevos productos de comunicación y sustitutivos del producto gráfico, está motivando **un replanteamiento del modelo de negocio de las empresas del sector**.

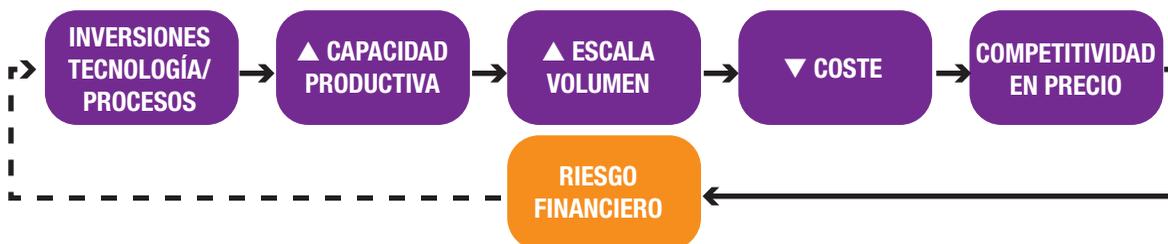
Diversos factores de carácter externo e interno han llevado a un deterioro de la situación financiera:



La escasa orientación al cliente, sin una segmentación ni un departamento comercial orientado a identificar las necesidades específicas de los clientes, un productos “sin atributos de valor” para el cliente, una estructura industrial, unos órganos de dirección tradicionales, etc. se han unido como factores de riesgo del sector.

La evolución del sector durante los últimos años ha llevado a lo que se ha denominado “Ciclo vicioso del sector de Artes Gráficas”, un ciclo en el que la dependencia de factores externos como el acceso a la financiación, tiene como consecuencia que la reducción del acceso a esta financiación ponga en peligro la continuidad de no pocas empresas del sector, tal y como se reflejan en el siguiente gráfico:

CÍRCULO VICIOSO DEL SECTOR DE ARTES GRÁFICAS (Situación Estructural)



Situación Actual (Crisis)



La anticipación a las consecuencias de los efectos que los cambios de carácter estructural y coyuntural provocaran, será clave para el éxito de las empresas del sector y que se traduzca en un fortalecimiento del mismo. Todo este proceso de cambio y revisión de los actuales modelos de negocio en las empresas del sector, generarán modelos de negocio “innovadores” que tendrán necesariamente que contar con una infraestructura organizativa interna que garantice el éxito de dicha revisión.

2.2.1.4. Clientes

Los clientes tradicionales de este segmento han sido las empresas y las Administraciones Públicas y donde la proximidad era un factor clave. Desde hace un tiempo el sector observa como han aparecido intermediarios, agencias de comunicación, publicistas, etc. que se han interpuesto entre la empresa de artes gráficas y el cliente, con lo que la relación con el cliente ha cambiado. Si a esto unimos, como los cambios producidos por la introducción de nuevas tecnologías, la revolución en la comunicación y el sector audiovisual, están cambiando la percepción de los clientes del producto/servicio gráfico, la nueva realidad, es que muchas de las necesidades que los



clientes cubrían tradicionalmente con el producto gráfico han encontrado productos sustitutivos. Por tanto, el producto gráfico debe identificar las necesidades que el cliente sigue cubriendo con este tipo de productos e intentar incorporar nuevas necesidades.

2.2.1.5. Proveedores

Los proveedores del sector de artes gráficas son los fabricantes de equipos y los de tintas y papel. Se trata de empresas de gran tamaño, multinacionales, con un alto poder de negociación con las empresas del sector. El papel jugado por las empresas proveedoras de maquinaria ha sido muy relevante, en este momento además actúan como financiadoras de las empresas, ya que suministran los equipos con financiación específica.

2.2.2. 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** del sector y si es necesario, distinguir los factores de éxito dentro del segmento.

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. Para **analizar las diferentes formas de competir de las empresas** mejor posicionadas en los distintos segmentos, vamos a examinar los **principales componentes del Modelo de Negocio**, para extraer los factores de éxito.



COMPONENTE DEL MODELO DE NEGOCIO



Para ello, le proponemos un esquema de trabajo basado en un *benchmarking* estratégico, sobre los competidores que considere más relevantes, de los cuales puede aprender y superar, innovando. Los miembros del Comité de Innovación seleccionarán a los competidores que sean considerados **relevantes**, sobre las cuales se hará una función de **vigilancia competitiva**, con el propósito de sacar ideas, aprender de sus errores y éxitos, etc.

Le facilitamos una **Guía de Trabajo Modelos de Negocio** (ver **ANEXO: Documentos de Trabajo: Modelos de Negocio**), en la que se incluyen una serie de preguntas, organizadas por cada elemento del Modelo de Negocio, para identificar los Modelos de Negocio de éxito, es decir conocer ¿cómo las empresas de éxito de su sector ganan dinero?, y para extraer los factores de éxito o debilidades de su Modelo de Negocio, como comentaremos a continuación.



2.3. 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.

¿Cómo está mi empresa?

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 y conexiones e identificar el **GAP**, los **puntos de contraste con la competencia**.

El objetivo del análisis de nuestro Modelo de Negocio y la identificación del GAP a los Modelos de Negocio de éxito, es familiarizarse y concienciarse con las ortodoxias y dogmas, las practicas estándares de nuestra empresa y el sector, que le pueden impedir crecer y 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?
- ...



Siguiendo la **Guía de Trabajo Modelos de Negocio** (ver **ANEXO**: Documentos de Trabajo: **Modelos de Negocio**), a modo de **autoevaluación práctica**, se incidirá sobre los elementos de su modelo de negocio, de modo que sirva de referente para **evaluar su posicionamiento en el sector/segmento** con respecto a los Modelos de Negocio de éxito de su segmento, para lo que se adjuntan una serie de preguntas orientativas, que incidirán sobre los siguientes aspectos:

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, preguntas abiertas que lleven al consenso sobre el Modelo de Negocio actual, los resultados financieros y el GAP con respecto a los Modelos de Éxito.

Puntos Fuertes y Débiles...

Una vez realizado el análisis del Modelo de Negocio de la empresa, es sencillo identificar los puntos fuertes y débiles de la 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**. Este proceso deberá ser constante en el 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.



2.4. 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 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**.

El análisis de nuestro
resultado nos ayuda
a innovar

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

¿Qué información
financiera tengo que
mirar?

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 realizadas 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.

2.4.1. ¿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:



CUENTA DE RESULTADOS

La Cuenta de Resultados es un documento que nos facilita información sobre los ingresos y gastos obtenidos en un periodo de tiempo y clasificados según su naturaleza (actividad de explotación y financiera). Adicionalmente nos informará de los márgenes que se generan en su actividad, entendidos éstos como la diferencia entre ingresos y gastos. El análisis de este documento, nos permitirá evaluar la capacidad de la empresa para generar beneficio a través de la venta de sus productos y los costes necesarios para su obtención.

+ VENTAS

Ventas netas de la actividad.

- COSTES VARIABLES

Compuestos básicamente por compras y subcontratación, nos proporciona información sobre la relación con proveedores, tendencias, precios de compra y sobre las actividades que ha decidido externalizar.

MARGEN BRUTO

Las ventas menos los costes variables, suele expresarse en porcentaje sobre ventas, indica el margen que hemos obtenido del mercado para hacer frente a nuestros costes fijos y ganar dinero.

- COSTES FIJOS

Los costes fijos están relacionados con los recursos internos de la empresa, en los que se incluye el personal, amortizaciones, otros gastos de explotación. Estos costes evolucionan de forma independiente al nivel de la actividad.

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAIL)

El resultado de la actividad de la empresa.

INGRESOS/GASTOS +/- FINANCIEROS

El resultado de las decisiones de inversión y financiación tomadas por la empresa.

RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS

El resultado de la actividad propia incorporando el resultado de la actividad financiera de la empresa.

- IMPUESTOS

Efecto impositivo en el resultado financiero.

RESULTADO EJERCICIO

Resultado final de la empresa.





En lo referente al Balance de situación:

BALANCE

El Balance es una herramienta que nos indica cómo se distribuyen sus inversiones en una fecha determinada, cómo se financian y conocer si existe equilibrio financiero.

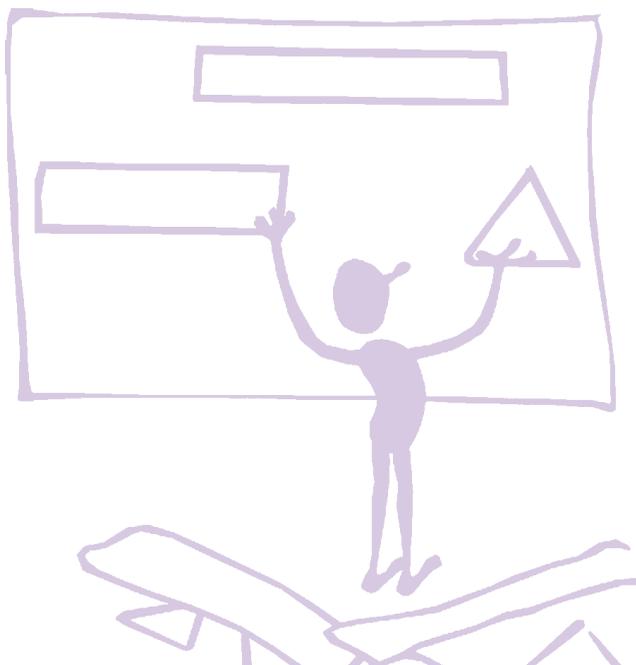
Como norma general, existe equilibrio financiero cuando las inversiones a largo plazo (maquinaria, instalaciones...) se financian con recursos a largo plazo (fondos propios y deuda a más de una año), y además, se genera un excedente, que se destina a financiar las inversiones a corto plazo o circulante (existencias, clientes...)

INVERSIÓN

La inversión podemos diferenciarla en lo que se denomina Activo Fijo (construcciones, instalaciones, maquinaria, etc.) o Corriente, que incluye sus existencias, realizable (clientes y otros derechos de cobro) y tesorería.



FINANCIACIÓN





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.



2.4.2. ¿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.**

$$\text{RENTABILIDAD} = \text{MARGEN DE EXPLOTACIÓN} * \text{EFICIENCIA}$$

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.

$$\text{MARGEN DE EXPLOTACIÓN} = \frac{\text{BAI}}{\text{Ventas}} * 100$$

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?**

Las empresas de artes gráficas suelen presentar un elevado volumen de costes fijos, principalmente gastos de personal y amortizaciones. Estos costes, cuya evolución es independiente de un determinado nivel de actividad, han hecho que sean un “lastre” para las empresas, al mantener su volumen fijo en una caída de ventas, con lo que el margen de explotación ha decrecido con rapidez.



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 tanto, nuestra rentabilidad será mayor.

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

En este sentido, estas empresas están experimentando en los últimos años una menor eficiencia como hemos indicado anteriormente, debido a la caída generalizada de la actividad y a las dificultades para reducir el volumen de inversión, maquinaria ociosa principalmente.

Por lo tanto, retomando el indicador de rentabilidad, podemos concluir que la pérdida de rentabilidad es consecuencia tanto de una disminución de la actividad y reducción de los márgenes, como de una menor eficiencia.

¿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.

Ahora bien, el sector de artes gráficas es un sector en dificultades, con una caída cada vez mayor de la actividad y sin perspectivas de mejora en el corto plazo, por contracción de la demanda y existencia de productos sustitutivos. 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**. Son varias las vías que nos permiten alcanzar este objetivo, entre las que podríamos citar las siguientes:



- La delicada situación estructural del sector, conjuntamente con la situación actual de crisis y 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” antes que acciones orientadas a la reducción de precios, 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 éste indicador?*

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



En la actualidad, este indicador está sufriendo un debilitamiento, debido a la competencia en precios llevada a cabo por las empresas 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 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 más 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, la no reducción de los costes fijos sólo sería justificable cuando estos se orienten a impulsar la diversificación comentada anteriormente, que evite la caída de 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 por aumento en 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?

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

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.

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. Por tanto, es clave devolver la financiación comprometida y/o tener disponibles fuentes de financiación adicional como “colchón” (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 esta fase y tras haber realizado todo el trabajo previo, el Comité de Innovación estará en condiciones de un Plan de Innovación para la empresa, orientado a **corregir** los “**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, que deben afrontarse teniendo en cuenta los objetivos, tiempo de impacto y los recursos necesarios para su puesta en marcha.

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**, **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, las referencias de nuestro sector/segmento, el 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. 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. 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 las ideas (en ningún caso se deben desechar ideas, siempre hay que tener un registro de todo), la organización debe empezar a determinar unos **criterios**: el tiempo de impacto en **resultados** y los **recursos disponibles y necesarios** (financieros, humanos, etc.), etc.

Las ideas deben tener impacto, resultados

En el Comité de Innovación, se deben decidir los proyectos que se pondrán en marcha, para lo que:

- **Selección de ideas:** de todas las ideas generadas individual y colectivamente, se seleccionarán aquellas más “atractivas” para su puesta en marcha.
- **Presentación de ideas:** 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 objetivo.
 - **Fecha y Plazo:** puesta en marcha, ejecución y finalización.



- **Recursos:** internos y externos (capacidades, activos, personal, financieros, etc.).
- **Resultados:** de carácter cualitativo y cuantitativo (Flujo de Caja propuesto en el apartado Conocer los Resultados Financieros).

- **Priorización de proyectos:** en función de criterios como recursos, impacto, etc. No debe rechazarse categóricamente ninguna propuesta, sino esperar el momento más adecuado.



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.

Cada proyecto debe dotarse de una estructura organizativa propia

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:** se designará a un **responsable** de cada proyecto y los **recursos**.
- **Seguimiento y evaluación:** evaluar los **resultados**, implantar **medidas correctivas** e impulsar **mejoras** en el proceso.

Para concluir, debemos destacar que la puesta en marcha de proyectos no significa abandonar la generación de nuevos: el objetivo es crear una **organización**, en la que la innovación forme parte de la esencia de la empresa y sus miembros, 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 y en forma de preguntas que permitan la reflexión, la identificación de áreas de innovación y la generación de ideas de innovación.

4.1. Análisis del Sector de Artes Gráficas

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 las artes gráficas pretende cubrir en el cliente? ¿Ha cambiado en los últimos años?
- ¿Cuál es el ámbito de mercado: local, regional, nacional, internacional? ¿Qué determina su ámbito?
- ¿Cuál es la Cadena de Valor del sector?
- ¿Es un sector en evolución?



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

- ¿Cómo ha evolucionado la demanda en los últimos 10 años?
- ¿Cuál es la demanda actual del sector?
- En la situación actual de la demanda, ¿qué elementos coyunturales y qué estructurales han influido?
- ¿Cómo podemos segmentar la demanda? ¿Han desaparecido segmentos de demanda? ¿Cuáles son los segmentos más atractivos? ¿Por qué son atractivos?
- Existen oportunidades de crecimiento en nichos de mercado?

FACTORES DE DEPENDENCIA

- ¿Qué factores han motivado la evolución de la demanda?
- ¿Cuáles de estos factores son externos, no controlables por el sector?
- ¿Existen factores internos (sector artes gráficas) 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?
- ¿Nuestra demanda es nuestro cliente?

MERCADO EXTERIOR

- El comportamiento de la demanda en otros mercados, ¿es similar?
 - ¿Podemos observar tendencias que nos permitan anticiparnos a la evolución del mercado interior?
 - ¿Existen nichos de mercado en el exterior?
-



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?
- ¿Cuáles son las características de las empresas del sector?
- ¿Podemos identificar distintos modelos de empresas dentro del sector?
- ¿Se observan cambios en la estructura del sector? (aperturas, cierres, fusiones, adquisiciones, etc.?)
- Los propietarios/gerentes ¿cuál es su media de edad? ¿Están abiertos a proyectos de futuro?

TAMAÑO

- ¿Qué tipo de empresa predomina?
- ¿Qué condiciona el tamaño de las empresas del sector?

PRODUCTO/SERVICIO

- ¿Podemos identificar distintos segmentos de producto/servicio? ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Cuáles son las tendencias que observamos?
- El producto/servicio ¿se adapta a las necesidades del cliente?

COMPETIDORES EXTERIORES

- ¿Han aparecido competidores del sector que tradicionalmente no competen en los mismos nichos que su segmento?
- ¿Podemos hablar de una competencia exterior, es decir, procedente de países con menos costes como China, Países del Este, etc.?
- ¿En qué medida afectan los productos sustitutivos?

MERCADO

- ¿Cuáles son los mercados de destino de las empresas del sector?
 - ¿Se observa la necesidad de ampliar el mercado para mantener la actividad?
-



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?
 - ¿Cuál ha sido su evolución? ¿Han aparecido/desaparecido clientes?
 - ¿Cuál es el tamaño de los clientes?
 - ¿Cómo es el comportamiento de los distintos tipos de cliente?
 - ¿Cómo han evolucionado las necesidades de los clientes?

- CANAL
- ¿Han aparecido canales dentro del sector? Es decir ¿el acceso es directo o indirecto? ¿En todos los segmentos de clientes?
 - ¿Quiénes son estos nuevos agentes del sector?
 - ¿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?
 - ¿Qué ofrecen los proveedores del sector?
 - ¿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/espórádica, 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?