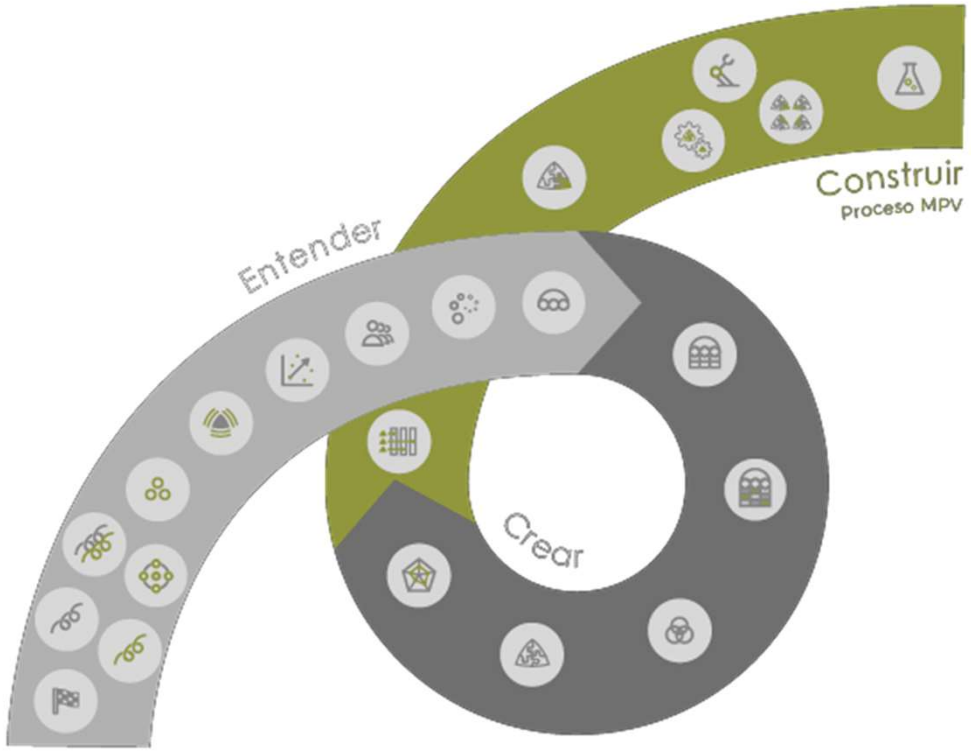
EL METODO parte 1



Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

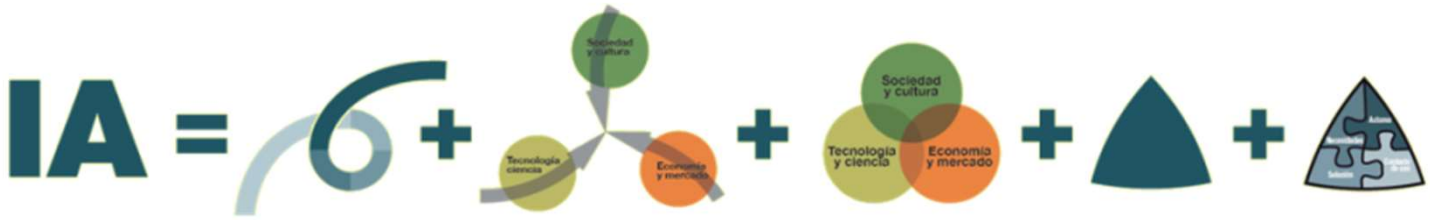
https://bikceei.emprenemjunts.es/

GENERALITAT VALENCIANA | TOTS A UNA veu
IVACE INSTITUTO VALENCIANO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

CEEI COMUNITAT VALENCIANA CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS
BIK! CEEI

METODOLOGÍA
INTRODUCCIÓN



" Innovar es tomar conciencia de la propia trayectoria , observar el movimiento constante del conocimiento humano en sus distintos ámbitos , detectar las influencias que generan nuevas oportunidades y explotarlas de forma estructurada en su justo momento .

1 Dibujar
2 Cortar
3 Lijar
4 Encolar
5 Pulir
fi, Pintar

FILOSOFIA
Principios y naturaleza del cambio

MÉTODO 1
Paso a paso del proceso del cambio

HERRAMIENTAS
Instrumentos para construir el cambio

Inicoatrva promovida y financiada por la GeneralotatValenclana. a través del InsbtutoValenciano de CompeblIVldad Empresarial (IVACEJ. dentro de su política de apoyo al emprendlmiento innovador

Es un MÉTODO para:

- identificar oportunidades de negocio y
- materializarlas en nuevos modelos de negocio o en nuevas categorías de productos y servicios

GENERALITAT VALENCIANA | TOTS A UNA veu
IVACE INSTITUTO VALENCIANO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

CEEI COMUNITAT VALENCIANA CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS
BIK! CEEI

La coyuntura actual

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

Cómo se creaban las empresas

EN EL AÑO 1950

El margen obtenido y el tiempo de vida del P/S hacía posible amortizar esa inversión.

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

Pero HOY….

- Vivimos y operamos dentro de unos **mercados sobre producidos y sobre ofertados** → con menor tamaño para operar.

- Donde concurren un **numeroso grupo de competidores** en pos del **mismo cliente**

GENERALITAT VALENCIANA | TOTS A UNA veu
IVACE INSTITUTO VALENCIANO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

CEEI COMUNITAT VALENCIANA CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS
BIK! CEEI

Pero HOY….

- Buscamos sorprender permanentemente al consumidor
- Lo que aumenta la velocidad de obsolescencia y los problemas para amortizar
- Nos mantenemos a base de reducir precio y margen

Fuente: La innovación de lo improbable. A. Flores (mayo 2020)

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

Pero HOY….

- Lo único que importa es la APORTACION DE VALOR REAL

- Y lo que nos hará ÚNICOS frente al consumidor es la forma en que desarrollamos nuestra oferta de P/S; nuestra FILOSOFIA (ADN).

Fuente: La innovación de lo improbable. A. Flores (mayo 2020)

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

La nueva pregunta relevante

de preguntarnos:

¿qué hacemos bien?

a preguntarnos:

¿qué sabemos hacer bien?

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

SOLO SOBREVIVIRÁN los REFERENTES de mercado

- Ellos marcan las REGLAS DE JUEGO
- Todos han creado un ADN-filosofía propio: la forma en que trasmiten su experiencia acumuladas
- <u>Solo la filosofía (el ADN) es imposible de copiar</u>

GENERALITAT VALENCIANA | TOTS A UNA veu
IVACE INSTITUTO VALENCIANO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

CEEI COMUNITAT VALENCIANA CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS
BIK! CEEI
BIK! CEEI

GENERALITAT VALENCIANA
1015 AUNA
i.VACE

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

VALENCIANA
BIKI

IKEA

GENERALITAT VALENCIANA 1 TOTS AUNA Vell

IVACE INSTITUTO VALENCIANO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Inicoatrva promovida y financiada por la GeneralotatValenclana. a través del InsbtutoValenciano de CompeblIVldad Empresarial (IVACEJ. dentro de su política de apoyo al emprendlmiento innovador

CEEI COMUNITAT VALENCIANA CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS

BIK!

¿ cómo ?

Identificando y potenciando el CONOCIMIENTO y la INTELIGENCIA de la empresa

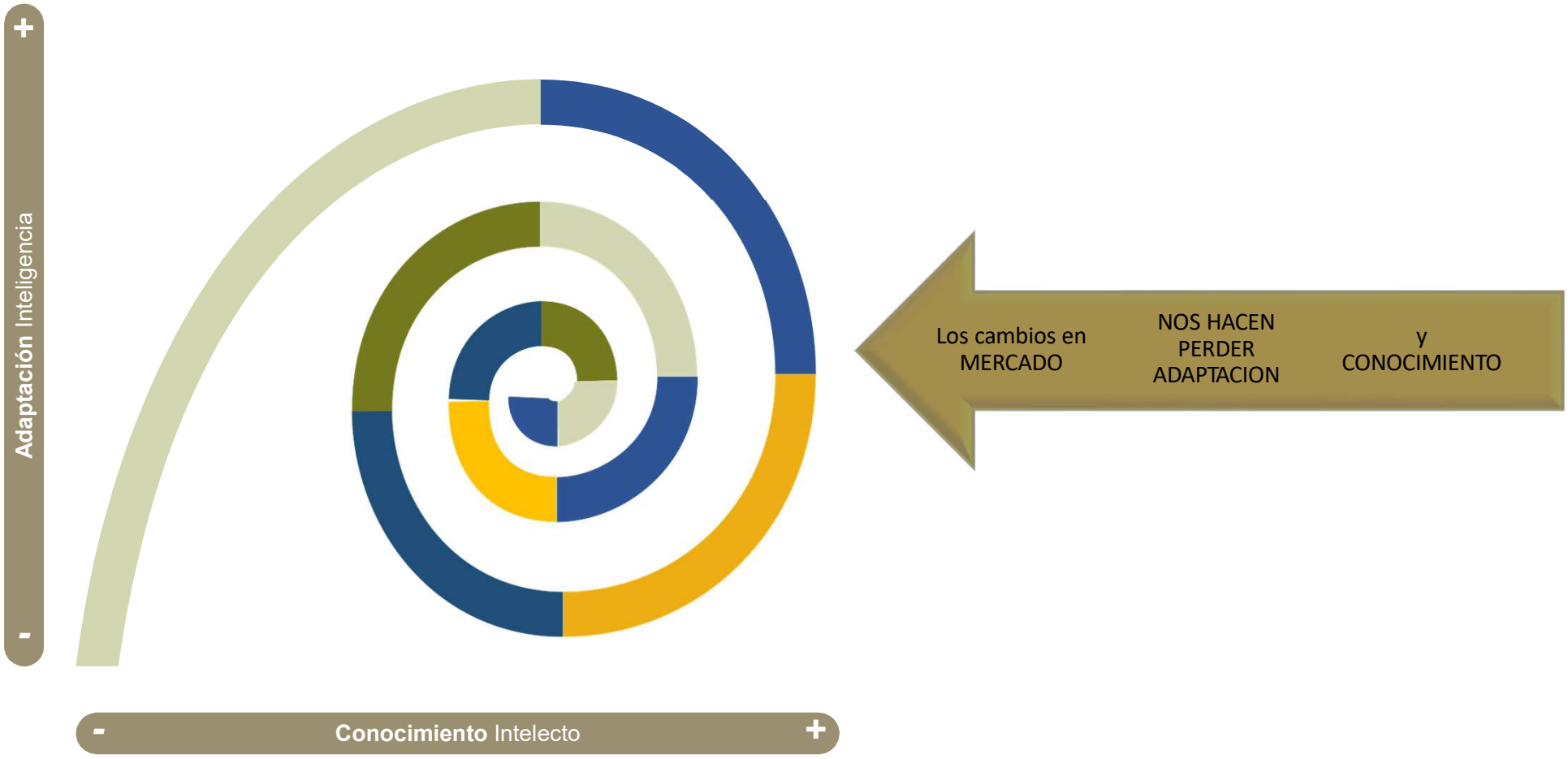
Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

INTELIGENCIA: quienes son los actores, cómo nos adaptamos

CONOCIMIENTO: qué sabemos, de qué sabemos, como hemos ido adquiriendo ese conocimiento.

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

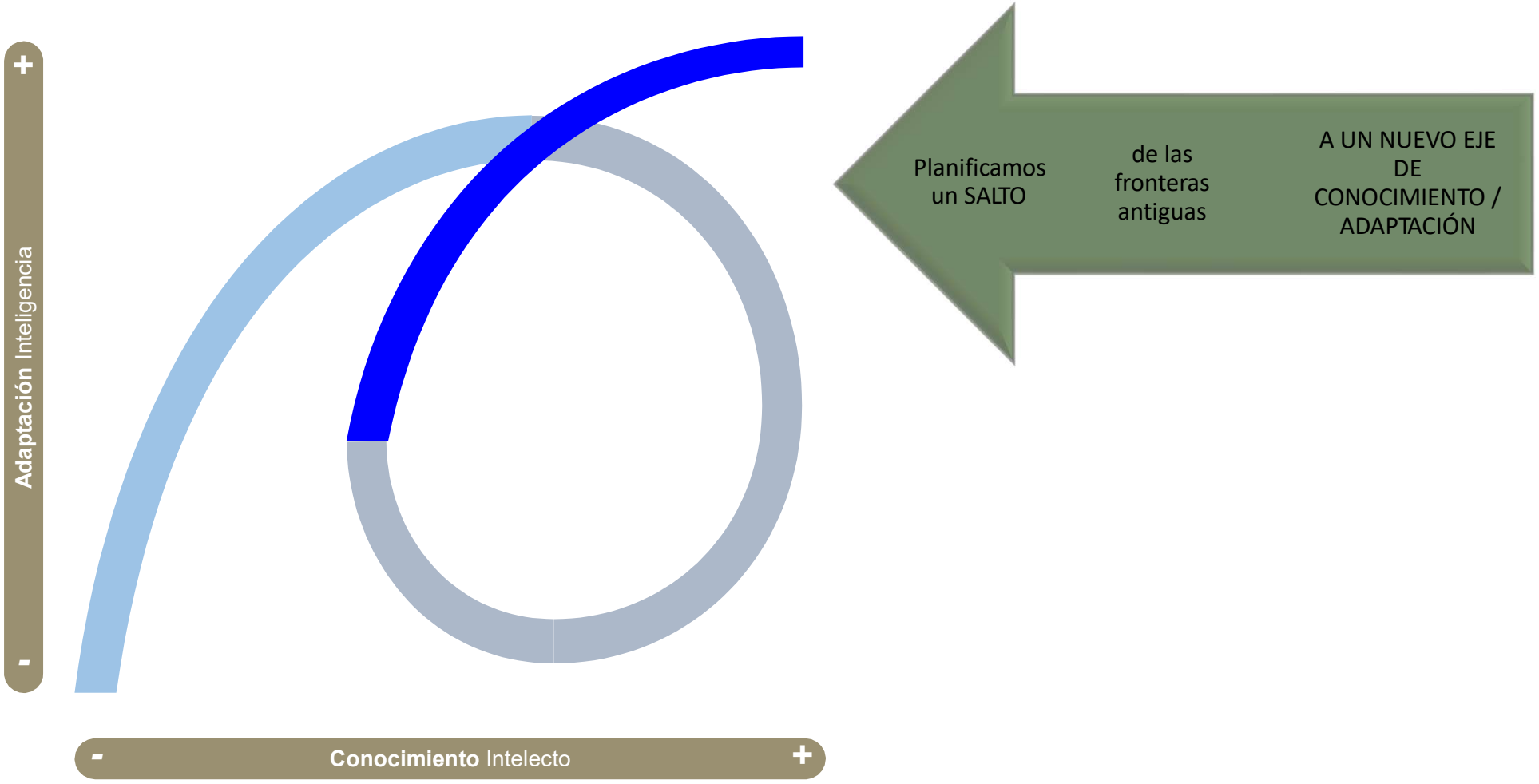


Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

GENERALITAT VALENCIANA 1 TOTS AVIA
IVACE INSTITUTO VALENCIANO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

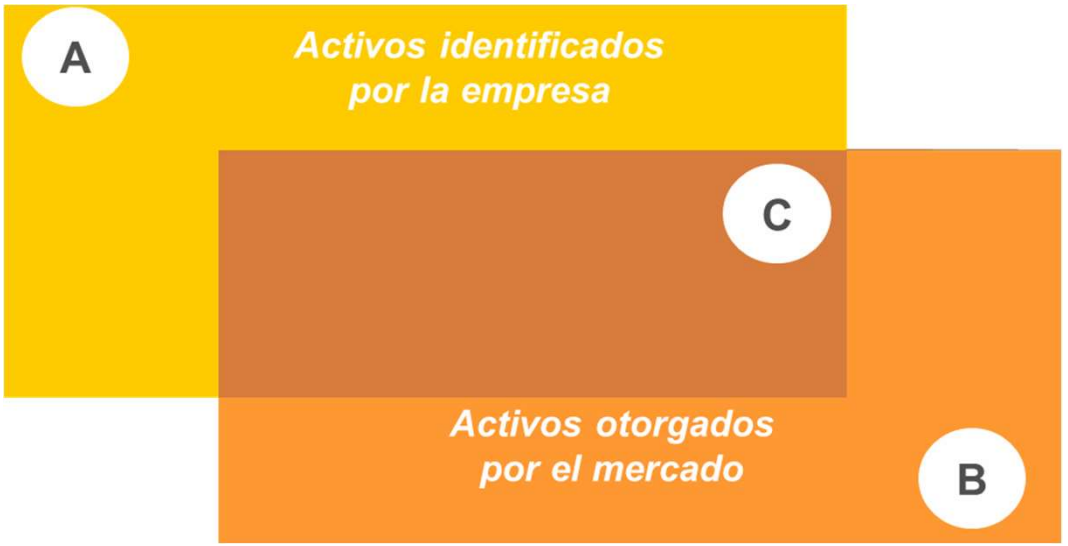
Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de competitividad Empresarial (IVACE). dentro de su politicade apoyo al emprendimiento innovador

CEEI COMUNITAT VALENCIANA CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS
BIK! CEEI
BIK!



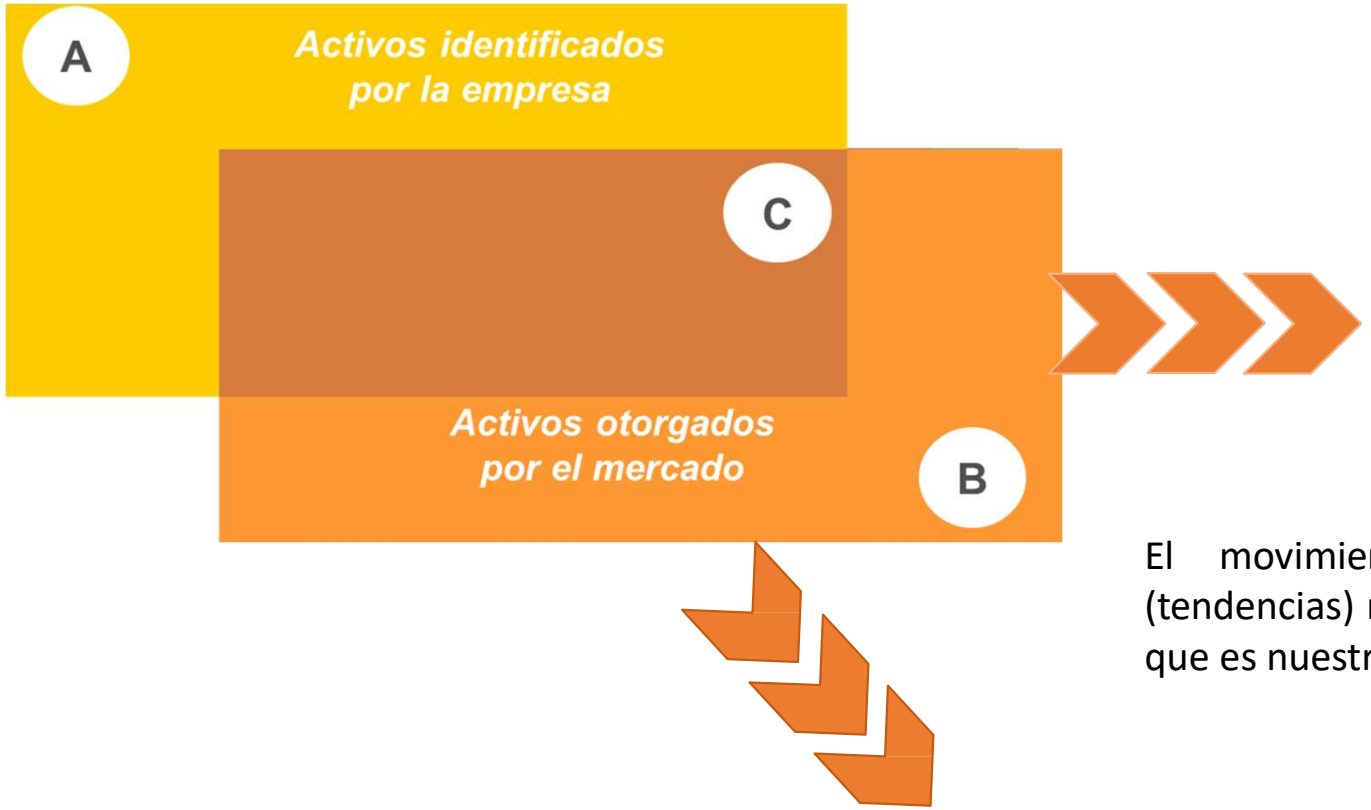
Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

- **Para construir desde el ADN propio hay que tomar conciencia del CONOCIMIENTO que nos conforma**
- **Y comprobar si el CONTEXTO en el que nos encontramos, PONE EN VALOR ese conocimiento**



Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

EVOLUCION DEL VALOR APORTADO POR LA EMPRESA



El movimiento del mercado (tendencias) reduce el espacio C, que es nuestra FRONTERA actual

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

BIK SCALE parte de:

¿qué hacemos bien?

Cuál ha sido la evolución de la empresa y de su entorno

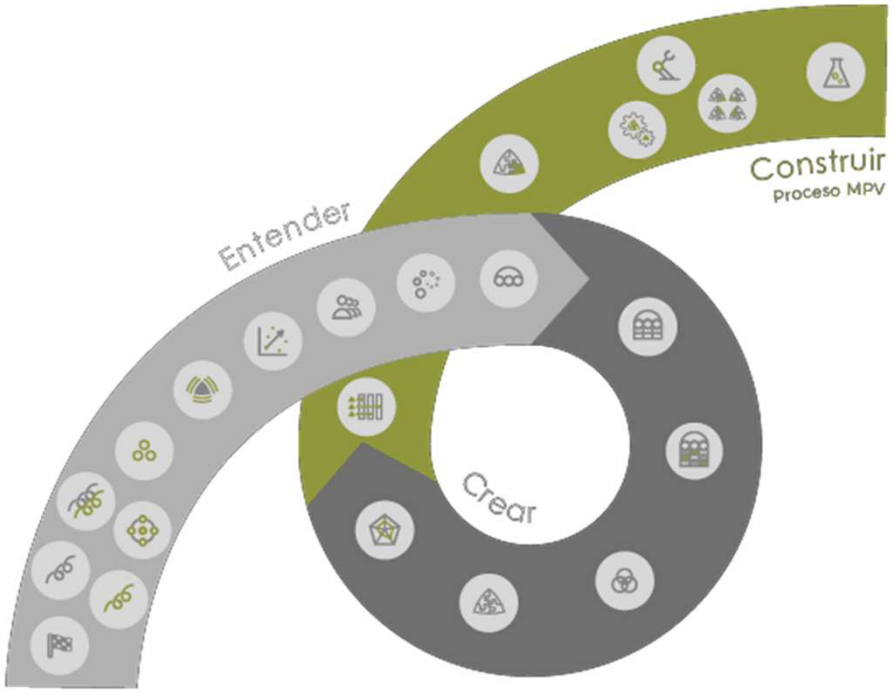
a

¿qué sabemos hacer bien?

La ESENCIA que crea un paraguas de oportunidad

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

COMENZAMOS



Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

1.- ENTENDER la empresa y su entorno

2.- Hacer una SINTESIS del valor y la filosofía de negocio de la empresa

3.- Crear un paraguas de oportunidades

4.- Delimitar el TERRITORIO DE OPORTUNIDAD

- Qué ofrezco
- Cómo lo pongo en valor
- Quién es el target

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

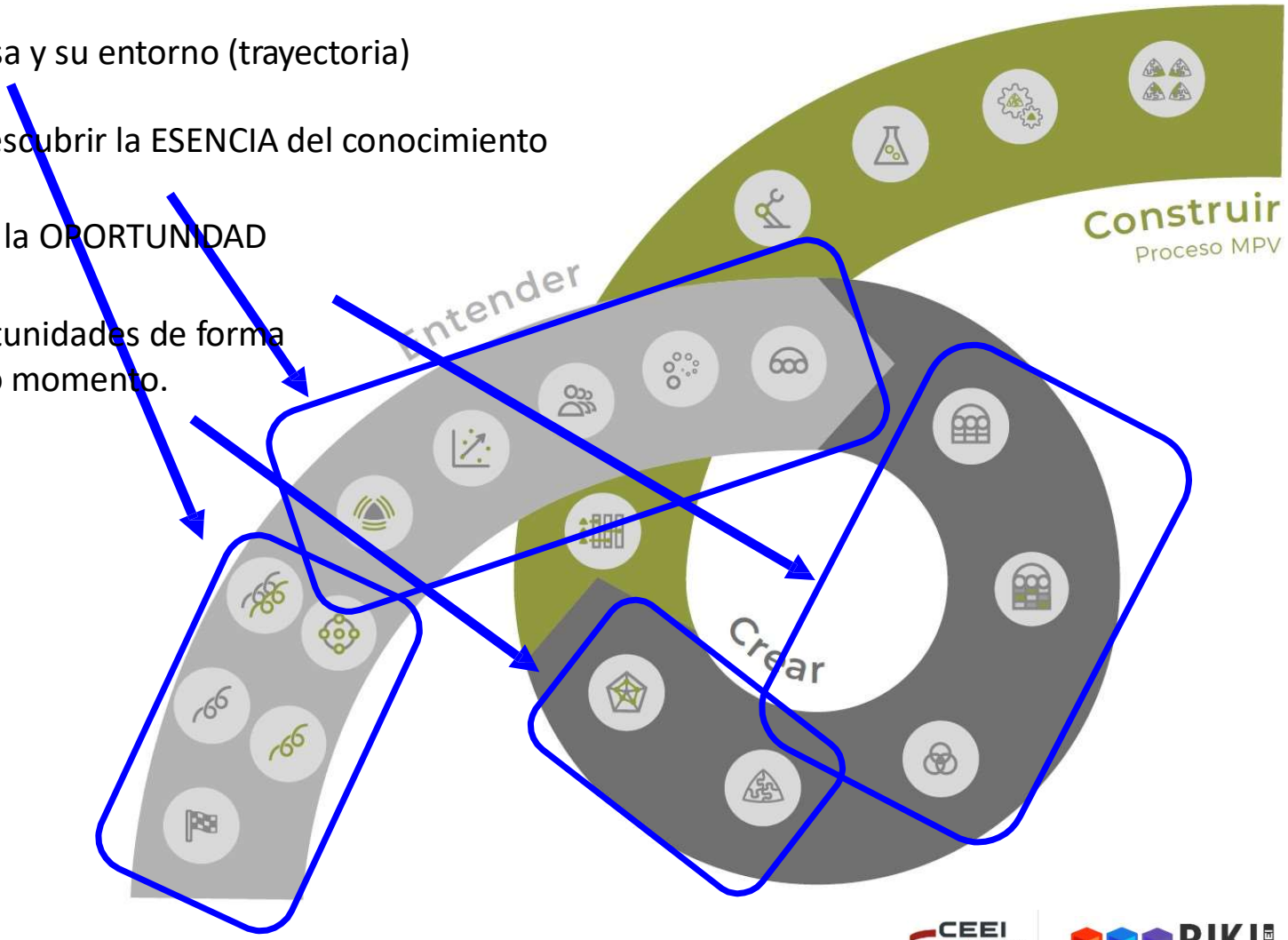
El proceso:

1.- ENTENDER la empresa y su entorno (trayectoria)

2.- Plantear el RETO y descubrir la ESENCIA del conocimiento

3.- Crear el territorio de la OPORTUNIDAD

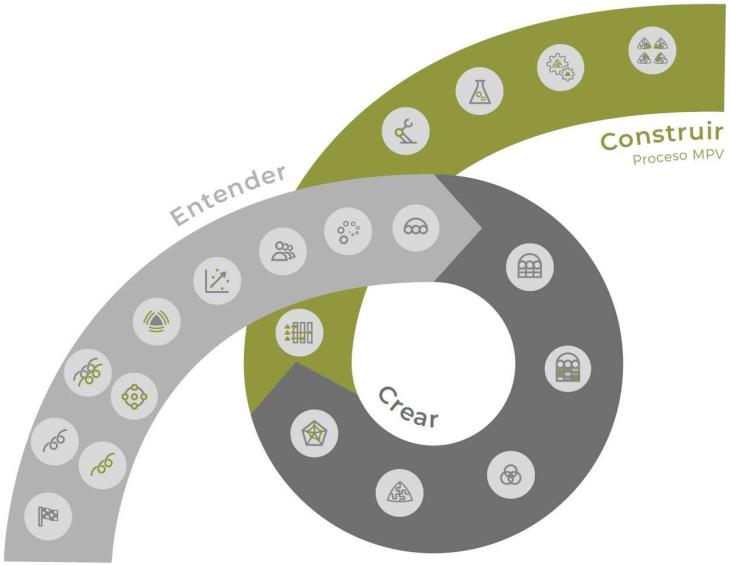
y 4.- explotar esas oportunidades de forma estructurada en su justo momento.



Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

FASE ENTENDER

HERRAMIENTAS
BIK SCALE



Es un **ecosistema con una filosofía, método** y unas **herramientas** interdependientes que permiten **entender, crear y construir oportunidades** de mercado traducibles en modelos de negocio para los **diferentes niveles de actuación** *(Empresa, Unidades de Negocio, Productos/Servicios y Atributos)*.

Las **conclusiones parciales** en cada una de las **fases y herramientas** del proceso, generan un **marco estratégico estructurado** desde la **concepción hasta la implementación del proyecto**; permitiendo la **trazabilidad e interacción** en **equipos multidisciplinares** de proyecto durante cualquier punto de las fases de desarrollo.

Entender

- Kick-Off Factores de éxito
- Definición del reto
- Evolución de empresa
- Posición en Benchmark
- Evolución del sector
- Actor/Customer Journey
- Alineación de la empresa y el sector
- Abstracción
- Red de Valor
- Paraguas

Crear

- Matriz territorio de Oportunidad
- Escenarios de Oportunidad
- Valoración de la Matriz
- Valoración de escenarios
- Tendencias en la Oportunidad

Construir

- Ponderación
- Productivizar
- Prototipado
- Matriz MPV
- Test de Usuario

GENERALITAT VALENCIANA
IVACE INSTITUTO VALENCIANO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
CEEI COMUNITAT VALENCIANA CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS
BIK! CEEI

FASE ENTENDER

KICK-OFF

(Punto de partida)

FACTORES DE ÉXITO DEL PROYECTO

Directos

Factores “sine qua non” relacionados con el proyecto

Ej.: abrir nuevos canales, targets, timing, capex, volumen de negocio, rentabilidades, share de mercado, N.º de productos, posicionamiento, escenarios, generación de nuevos empleos...

Indirectos

Factores deseables relacionados con la organización/proyecto

Ej.: aprender metodología de innovación, demostrar a la organización capacidades, construir un caso de éxito, crear herramientas para la difusión del caso, RSC…

Definimos:

- **los OBJETIVOS que buscamos y cómo vamos a medir su cumplimiento**
- **El EQUIPO asignado**
- **El CALENDARIO de trabajo**

FACTORES DE ÉXITO DEL PROYECTO

Directos

Factores "sine qua non" relacionados con el proyecto

Ej.: abrir nuevos canales, targets, timing, capex, volumen de negocio, rentabilidades, share de mercado, N.º de productos, posicionamiento, escenarios, generación de nuevos empleos...

- Mejorar la rentabilidad de la empresa en cinco puntos.
- Conseguir un aumento de las ventas para el corto plazo en un 15%*.
- Situar la empresa en *Breakeven* en dos años.
- Desarrollar una estrategia que posicione a la empresa como un referente en la industria.
- Tener un posicionamiento diferenciado en la categoría de máquina herramienta.
- CAPEX no superior a los 3M€*.

Indirectos

Factores deseables relacionados con la organización/proyecto

Ej.: aprender metodología de innovación, demostrar a la organización capacidades, construir un caso de éxito, crear herramientas para la difusión del caso, RSC…

- Capacitación del equipo para adaptarse a los nuevos modelos de negocio.
- Mejorar la motivación del equipo de trabajo y fomentar la comunicación interna.
- Desarrollo de herramientas de creación de modelos de negocio para uso interno.
- Facilitar la captación, desarrollo y retención de talento.
- Promover la eficiencia y agilidad en los procesos internos.

Equipo y recursos: En la reunión de definición de objetivos además se ha decidido que el desarrollo del proyecto sea llevado a cabo por un equipo multidisciplinar formado por el responsable de estrategia y un representantes de cada uno de los departamentos de contabilidad y finanzas, recursos humanos, producción e I+D.

** Nótese que se ha hecho especial esfuerzo en hacer que los objetivos sean medibles, para ayudar a determinar de manera más fehaciente el éxito del proyecto*

ETAPA 1: ENTENDER

- **Preguntas:**
  - ¿DÓNDE ESTAMOS Y COMO HEMOS LLEGADO HASTA AQUÍ?
  - ¿HACIA DONDE VAMOS?
  - ¿CÚÁL ES EL ENTORNO COMPETITIVO QUE NOS ENCONTRAREMOS?

- **BIK SCALE** utiliza estas <u>herramientas</u>:

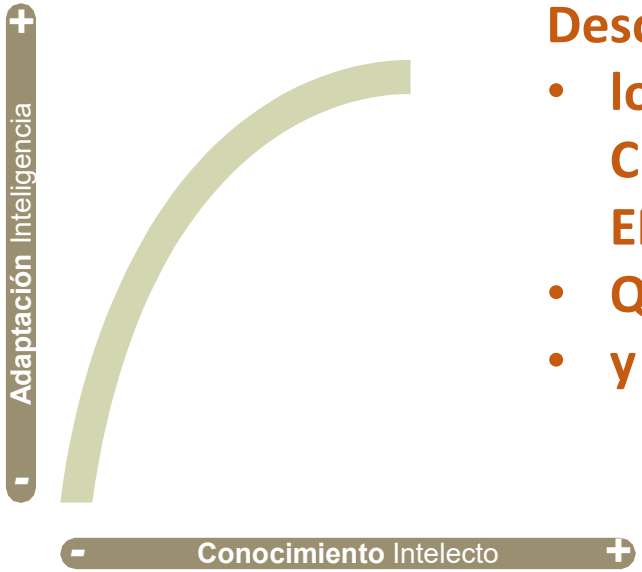
1. Evolución empresa
2. Evolución del sector
3. Alineación empresa-sector
4. Red de valor

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

Red de Valor

Posición en Benchmark



Evolución de empresa

Evolución del sector

Describe:

- **los PATRONES de CRECIMIENTO de la EMPRESA**
- **Qué CONOCE**
- **y que EVOLUCIÓN espera.**

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

Nuestra TRAYECTORIA, nuestra EVOLUCIÓN

Evolución de empresa

- cual ha sido el camino recorrido por la empresa y por el sector, mediante los HITOS que **han causado** un "salto" en la forma de hacer las cosas.
- Enfocados en tres áreas: ECONOMIA/MERCADO, TECNOLOGICO, SOCIAL

- QUÉ ES UN HITO?
  - Con qué producto empezamos, cuándo ampliamos la oferta/catálogo
  - Cuándo lanzamos nuestra primera marca, la segunda… cuándo hicimos marca blanca
  - Cuándo incorporamos socios, qué aportaron
  - ¿Empezamos en un mercado local ? ¿Cuándo dimos el salto a mercados mayores? ¿ferias? ¿A través de qué productos, tecnologías lo hicimos? ¿Cuándo exportamos? ¿Qué exportamos?
  - ¿Cuándo abrimos la primera tienda física, cuándo la tienda online?
  - ¿Cuándo creamos el departamento comercial, el de I+D, etc.?
  - ¿Qué iniciativas han fracasado? ¿Por qué?

- ¿Qué sensación tenemos de qué va a pasar? ¿qué nos preocupa?

GENERALITAT VALENCIANA | TOTS A UNA veu
IVACE INSTITUTO VALENCIANO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

CEEI COMUNITAT VALENCIANA CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS
BIK! CEEI

EVOLUCIÓN DE EMPRESA

(Conocimiento en perspectiva de la organización)

TECNOLOGÍA & CIENCIA

ECONOMÍA & MERCADO

SOCIEDAD & CULTURA

INICIOS	PASADO	PRESENTE	FUTURO

1. Descripción/Síntesis de la evolución de la compañía/problema

2. Descripción del problema en función de las tendencias

La TRAYECTORIA, la EVOLUCIÓN del SECTOR

- También en las áreas: ECONOMIA/MERCADO, TECNOLOGICO, SOCIAL

  - Que tamaño ha ido cogiendo el sector (ventas, nº competidores, marcas, etc.)
  - Cómo han evolucionado los puntos de venta (tiendas físicas y online), mayoristas o retailers, etc.
  - Quienes han sido y son los principales competidores, quiénes los líderes, hay competencia externa
  - ¿Cómo se compite? Precio, gama, servicio, distribución, marca, etc.
  - ¿Afecta la legislación?
  - ¿Qué iniciativas-competidores han fracasado? ¿ qué?
  - ¿Qué competidores han entrado? ¿Por qué?

  - ¿Qué sensación tenemos de qué va a pasar? ¿qué nos preocupa?

PASADO

PRESENTE

FUTURO

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

EVOLUCIÓN DE SECTOR

(Conocimiento en perspectiva del entorno)

EVOLUCIÓN DEL SECTOR

INICIOS

PASADO

PRESENTE

FUTURO

1. Descripción/Síntesis de la evolución del sector/problema

¿ Están alineados la EMPRESA y el SECTOR ?

- Cómo nos situamos frente al sector en:
  - TAMAÑO
  - DIFERENCIACIÓN – RECONOCIMIENTO DE MARCA
  - EXTENSIÓN
    - EN CADENA DE DISTRIBUCIÓN
    - GEOGRAFICA
    - GAMA DE PRODUCTOS / SEGMENTOS DE CLIENTES
  - TECNOLOGIAS

- **¿ESTAMOS CONVERGIENDO O SEPARÁNDONOS DE LA MARCHA DEL SECTOR?**

- **¿COINCIDEN NUESTRAS PREOCUPACIONES Y LAS QUE CREEMOS QUE TIENE EL SECTOR?**

GENERALITAT VALENCIANA | TOTS A UNA veu
IVACE INSTITUTO VALENCIANO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

CEEI COMUNITAT VALENCIANA CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS
BIK! CEEI

INICIOS
- 1990

- Plenitud en s. XIX y XX con el liderazgo de empresas americanas y británicas
- Progresiva incorporación de informática y electrónica, Japoneses y Alemanes
- Sector local nace en los años 50 y se desarrolla por el efecto tractor de empresas textiles y de automoción

PASADO
1990-2010

- Alemania, Japón, Taiwán y Corea pasan a liderar el sector
- Modularidad: de la máquina a la *célula flexible*, integrando robótica
- Creciente importancia de las economías escala: aumenta la distancia con los líderes
- Asia/China desarrolla maquinaria *low cost,* baja calidad y agresivos en precio

PRESENTE
2010-2015

- Concentración de empresas: líderes en Alemania, Suiza, Japón y China
- Mecatrónica, máquinas herramienta customizadas y soluciones de torneado. Emergen varios *protocolos IT* 4.0. Sin líder
- Sector local "atrapado" entre grandes empresas líderes y competencia asiática. 4.0 sin foco estratégico. Para qué y su ROI?

FUTURO
2015 -

- Aumento del producto asiático de alta calidad
- Conectividad de los equipos en tiempo real (I*IoT*) que permita hacer seguimiento al uso y habilita el pago por uso
- Reacción competitiva de las empresas europeas basada en nuevos modelos de servicios sin transmisión de la propiedad
- Temor del sector clientes a dar sus datos productivos
- I*IOT* focalizado en 3 métricas estratégicas

1. Descripción/Síntesis de la evolución del sector/problema

La creciente concentración en los sectores cliente está forzando la consolidación del sector de la máquina industrial, por cuestiones comerciales y tecnológicas, en un modelo que además ha de ofrecer una respuesta más adaptada a las necesidades específicas de los clientes, asegurando disponibilidad, fiabilidad y precisión.

FASE ENTENDER

ALINEACIÓN DE LA EMPRESA Y EL SECTOR

(Relación con el entorno)

ALINEACIÓN DE LA EMPRESA Y EL SECTOR

Empresa

E(f)S

Consecuencias del alineamiento o no con el sector

Sector

S(f)E

Afectación del sector a la empresa
Consecuencias

¿CÓMO ESTÁ POSICIONADA LA EMPRESA EN EL SECTOR?

1. Descripción/Síntesis de la alineación de la empresa y el sector

Empresa

- Búsqueda de un modelo conjunto para la venta de soluciones más allá de la máquina.
- *SAT* y servicio como foco, entregando valor añadido.
- Potenciar ventas por internet.
- *Fabricación aditiva* y multiproceso.
- Automatización total
- Cambio de perfiles y relaciones laborales.

Sector

La creciente concentración en los sectores cliente está forzando la consolidación del sector de la máquina industrial, por cuestiones comerciales y tecnológicas, en un modelo que además ha de ofrecer una respuesta más adaptada a las necesidades específicas de los clientes, asegurando disponibilidad, fiabilidad y precisión.

E(f)S

Consecuencias del alineamiento o no con el sector

- Los clientes exigen una propuesta de valor diferencial, en caso de que Adibidez no esté alineado con el sector, la concentración de los clientes, desfavorecerá la demanda de soluciones de Adibidez.
- La alta competencia asiática y de empresas líderes obliga a Adibidez a ofrecer servicio con valor añadido y a la venta de soluciones, para garantizar la sostenibilidad del modelo en el futuro.

S(f)E

Afectación del sector a la empresa Consecuencias

- Es necesario una redefinición de la propuesta de valor de Adibidez hacia todos los actores que interactúan con la máquina y los nuevos modelos de subcontratistas.
- Modificación de la oferta de producto, servicio y modelo de negocio teniendo en cuenta nuevas tecnologías: *fabricación aditiva* en metal, máquinas autónomas y multiprocesos.

¿CÓMO ESTÁ POSICIONADA LA EMPRESA EN EL SECTOR?

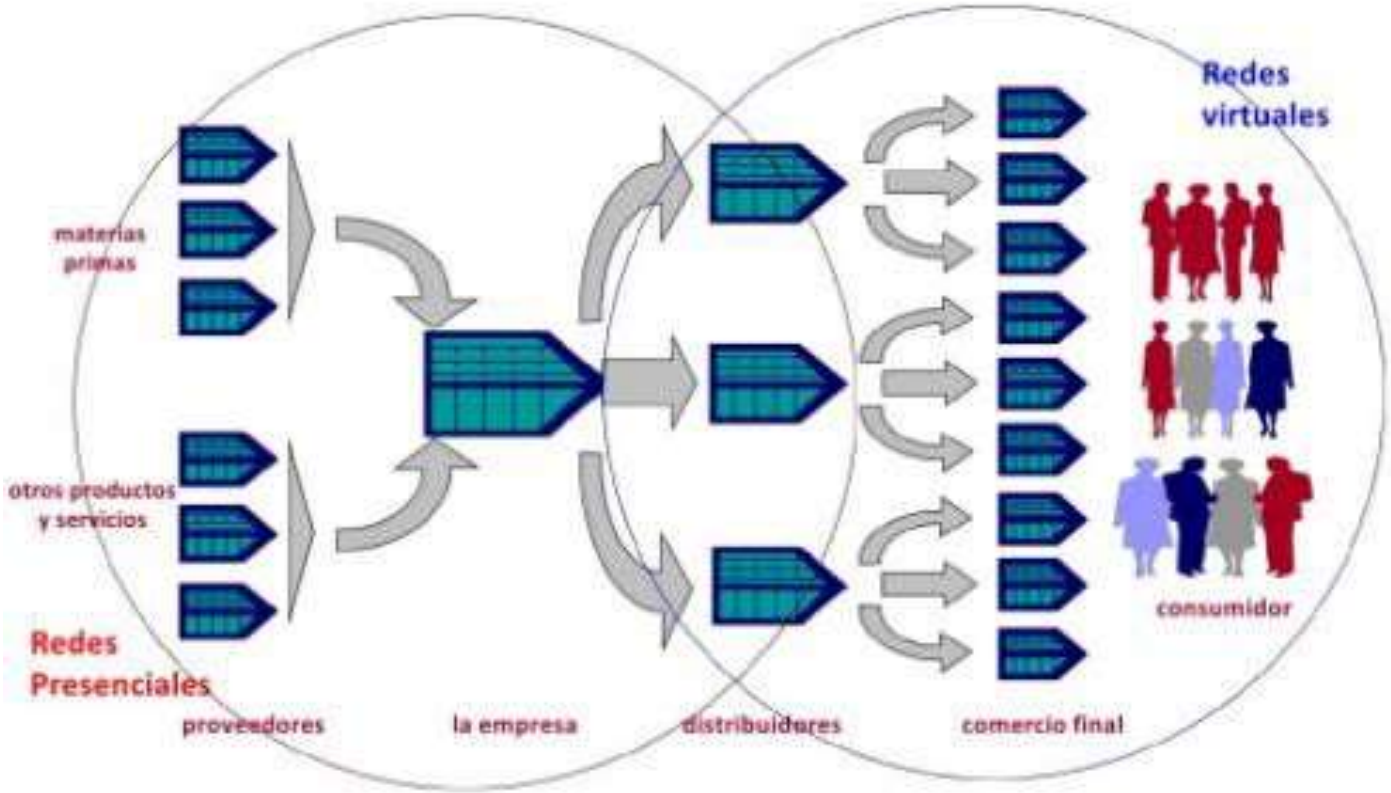
Adibidez se debe posicionar como una empresa que ofrece excelente relación calidad precio, con alta calidad y proximidad en servicio personalizado más allá de la oferta de producto

1. Descripción/Síntesis de la alineación de la empresa y el sector

El sector evoluciona claramente hacia la adaptación a las necesidades particulares del cliente mediante formulas de valor basadas en la Servitización, Adibidez está claramente desalineada y su modelo se basa en la fabricación y venta de maquinaria de alta calidad lo que hoy en día es claramente insuficiente. Se plantea hacer el cambio de posicionamiento para adaptarse a las nuevas exigencias del sector

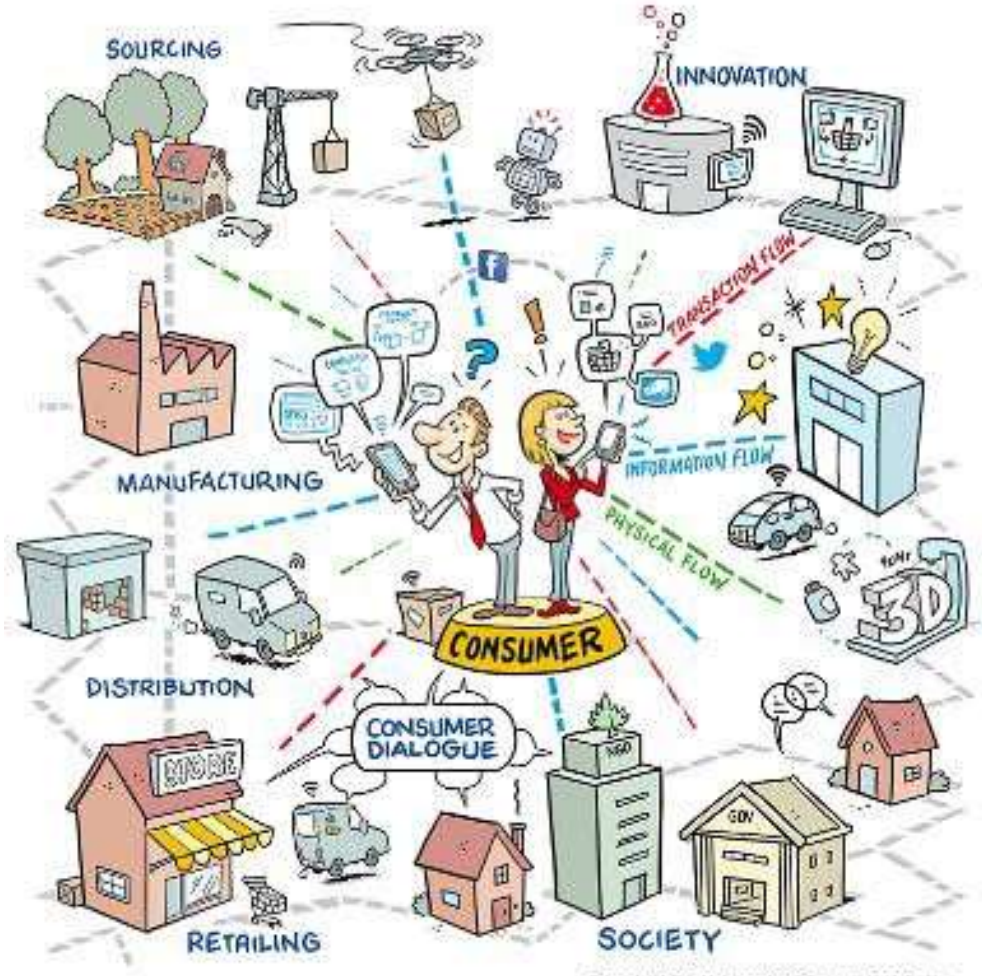
AHORA HABLAMOS DE LA RED DE VALOR

Hemos visto a la empresa y al sector, pero Y A LOS AGENTES QUE NOS RODEAN ?



Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

EL PASO DE LA CADENA DE VALOR A LA RED DE VALOR:



Copyright (c) Capgemini and The Consumer Goods Forum

EL PASO DE LA CADENA DE VALOR A **LA RED DE VALOR**:

- El mundo empresarial con forma de red tiene tres ondas:
  - **desagregación** (división del producto)

  - **desintermediación** (división de la cadena de suministro) y

  - **desacoplamiento** (división de la cadena de valor de los clientes).
    - identificar la actividad en la cadena de valor del cliente que se puede realizar por separado de las demás.
    - proporciona un mejor valor para el consumidor, mientras captura el valor comercial lejos del titular.
    - las empresas deben tener en cuenta los costos para los consumidores (dinero, tiempo y esfuerzo).

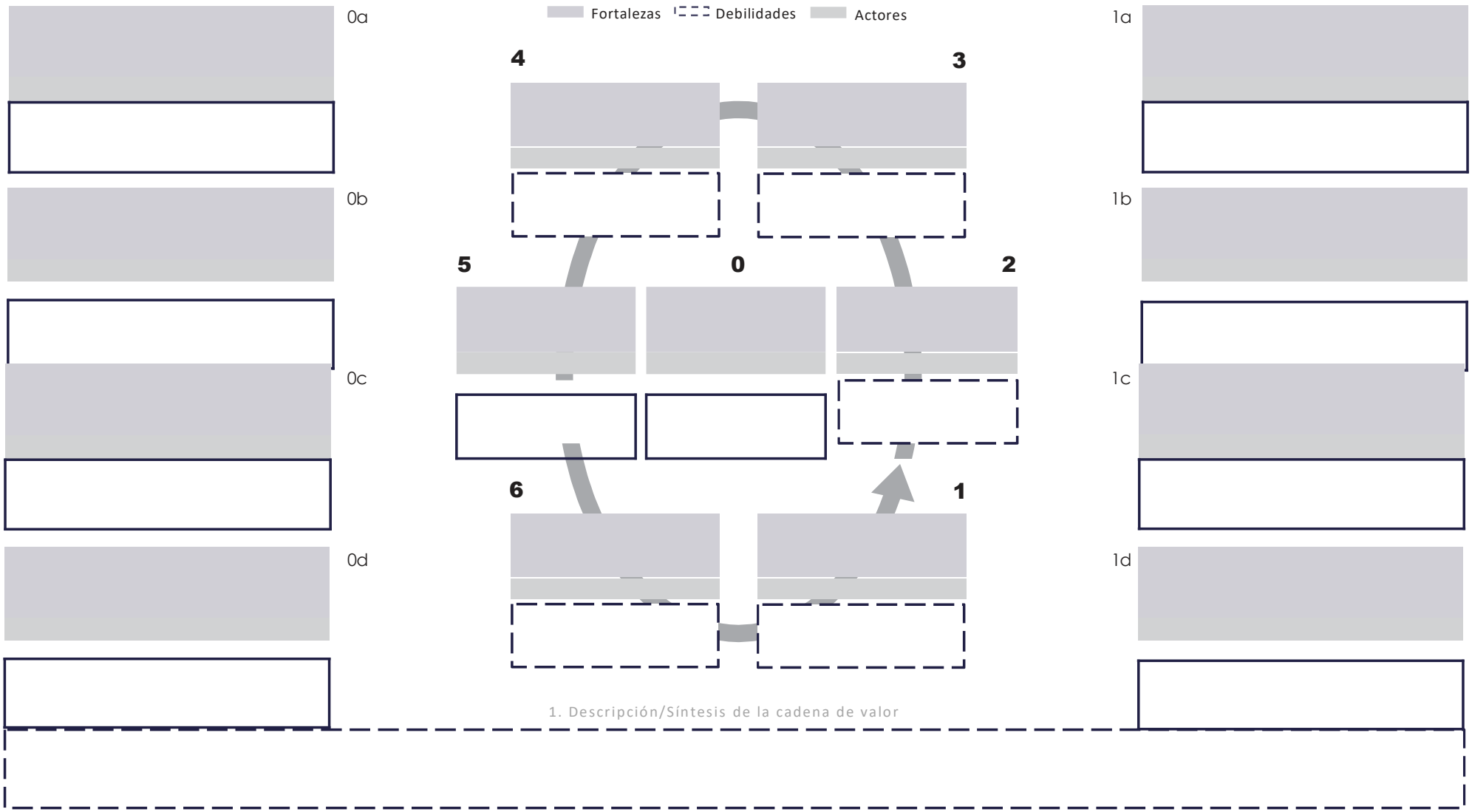
Glovo

Rastreator.com

FASE ENTENDER

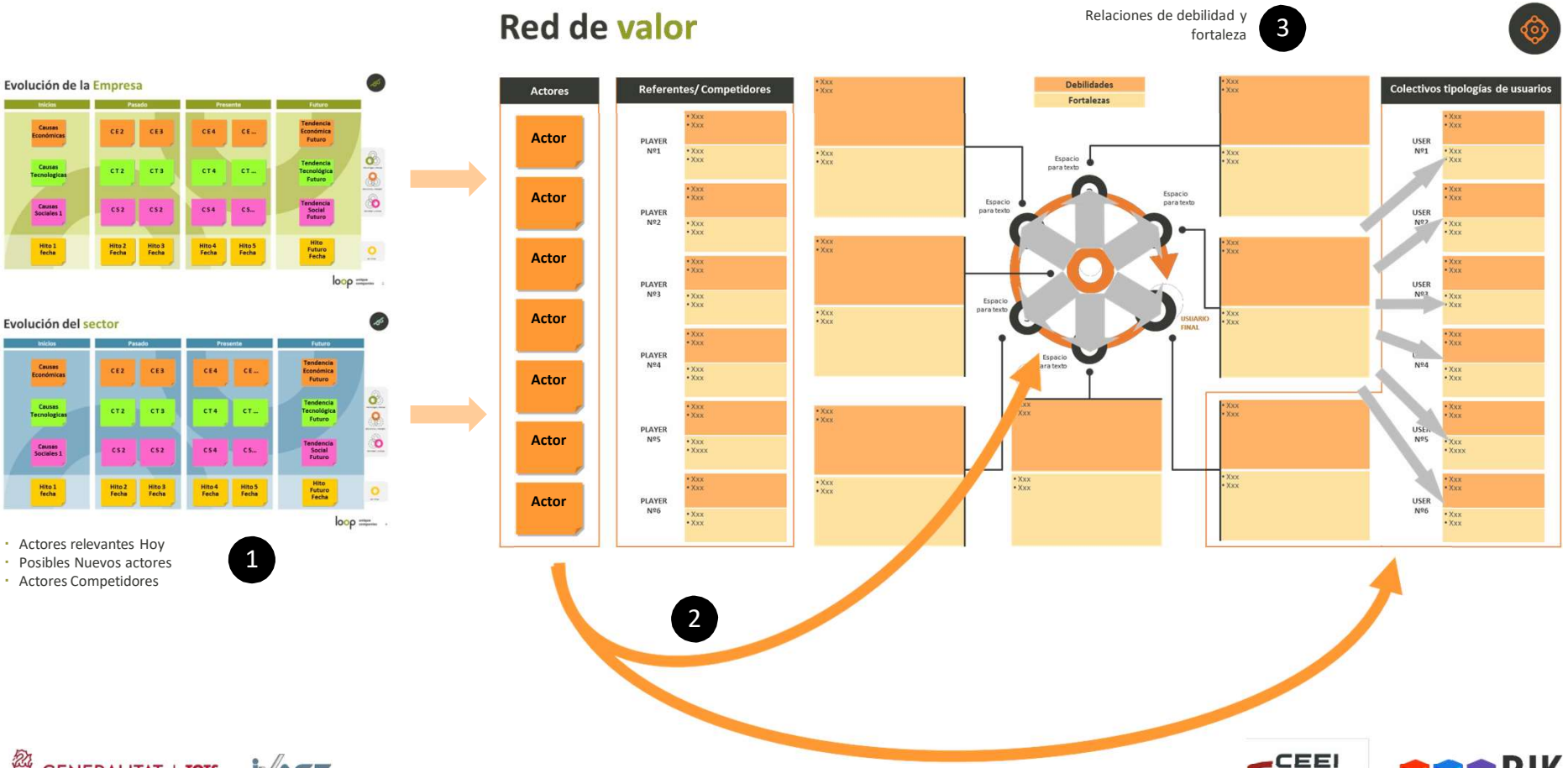
RED DE VALOR

(Ecosistema de negocio)


Fortalezas
Debilidades
Actores
0a
0b
0c
0d
1a
1b
1c
1d
0
1
2
3
4
5
6
1. Descripción/Síntesis de la cadena de valor

LA RED DE VALOR:

Secuencia de uso de la herramienta

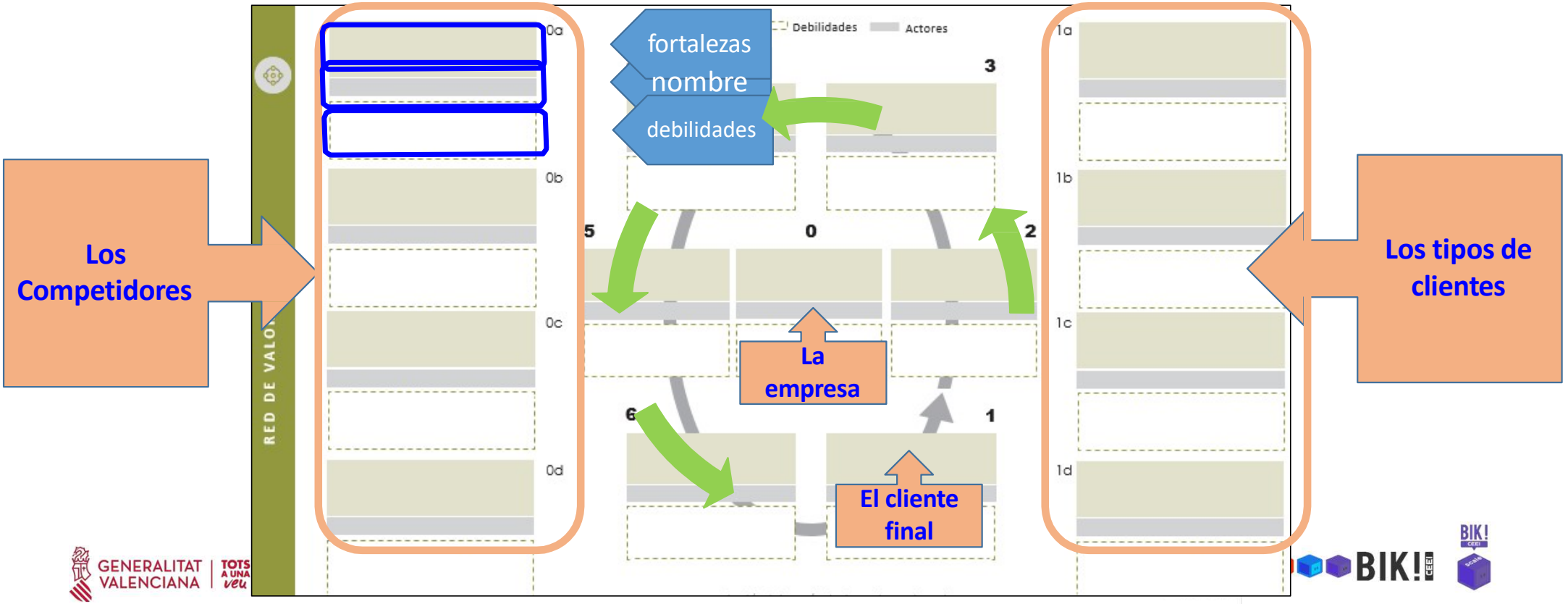


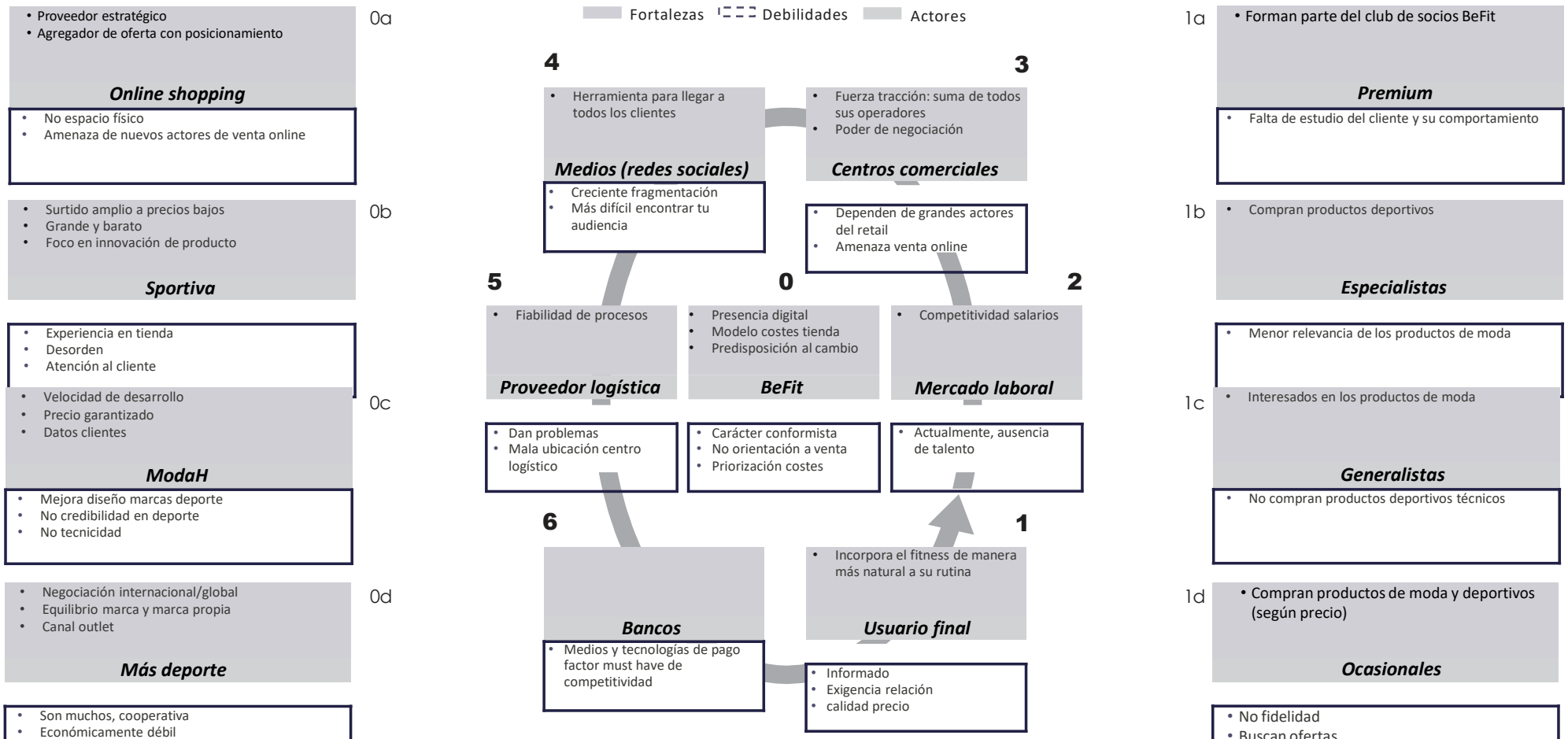
- Actores relevantes Hoy
- Posibles Nuevos actores
- Actores Competidores

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

LA RED DE VALOR:

- Es un híbrido entre la cadena de valor y el análisis DAFO
- Permite visualizar como fluye el valor, desde la cadena de suministros hasta los usuarios o clientes finales
- Se describen las fuerzas relativas (debilidades y fortalezas) entre los diferentes *stakeholders*..





1. Descripción/Síntesis de la cadena de valor

BeFit ha hecho una segmentación de sus clientes (premium, especialista, …) que no ayuda a explicar las motivaciones de estos actores. Esto hace que sea aún más complejo ver como la red de valor se coordina, maximizando las fortalezas, para desarrollar una propuesta de valor difícil de replicar. Los competidores, por su parte, tienen posiciones bien definidas pero con cierta tendencia a la oferta generalista y la competitividad en costes.

Y todo esto para qué?

Tras IDENTIFICAR hacia DONDE creemos que va la EMPRESA y el SECTOR(1), seguro que nos surgen INQUIETUDES por nuestra posición frente a ellas……

no sabemos cómo nos afecta,
no estamos preparados,
vamos en la dirección opuesta….

……y de esas INQUIETUDES surge **EL RETO** que queremos afrontar.

EL RETO es la objetivación del salto que queremos emprender

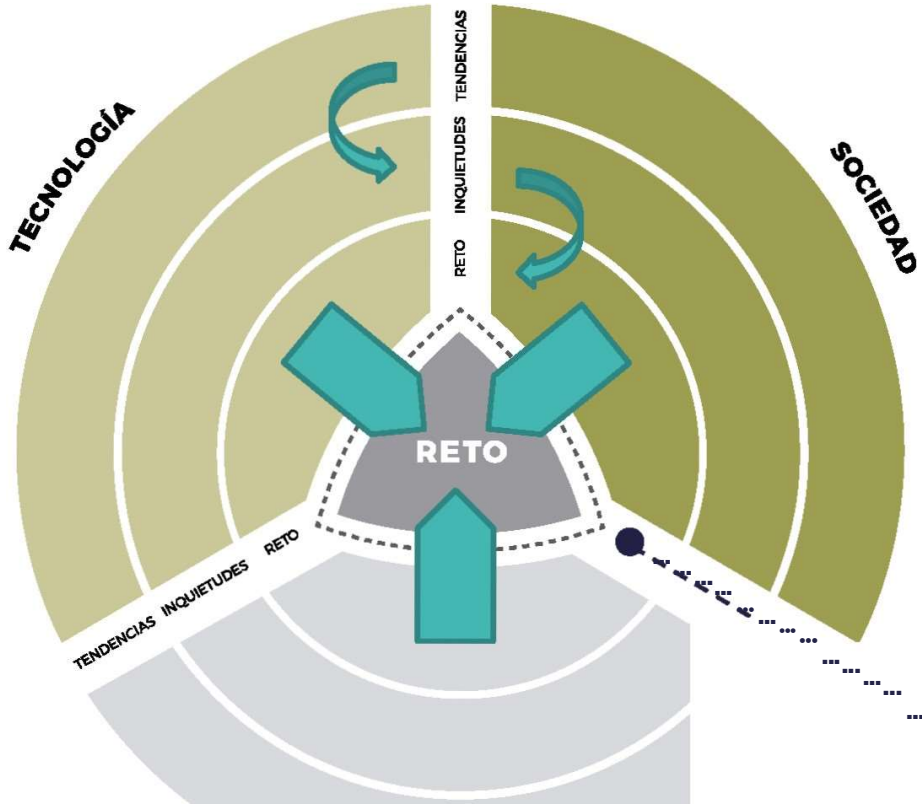
(1) Según la columna FUTURO de la herramienta EVOLUCIÓN

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

FASE ENTENDER

DEFINICIÓN DEL RETO

(El reto como sistema)


TECNOLOGÍA
SOCIEDAD
ECONOMIA
TENDENCIAS
INQUIETUDES
RETO
RETO
TENDENCIAS
INQUIETUDES
RETO

Definir el RETO: ejemplos

RETO

1. Definir un campo de desarrollo futuro para XXXX que le permita aumentar su valor, reconocimiento y margen; conviviendo con la otra marca.
2. Crear una nueva estrategia de retail

RETO:

1. detectar una oportunidad de negocio en base a los activos de ambos socios.
2. Definir el modelo de negocio y la estrategia de explotación del mismo.

RETO

1. Bajo el boom de las tablet, la organización quiere entrar en el mercado de los juegos interactivos y educativos, pero duda si es pertinente y oportuno a su ADN y recursos
2. El reto es identificar la oportunidad de cómo incursionar con una oferta competitiva, diferencial y con los fuertes valores de la marca que la identifican

RETO

1. Definición de oportunidades del consumo "fuera de casa" de café.

GENERALITAT VALENCIANA | TOT A UNA veu
INSTITUTO VALENCIANO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

CEEI COMUNITAT VALENCIANA CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS

BIK! CEEI

FASE ENTENDER

POSICIÓN EN BENCHMARK

(La empresa en contraste)

EMPRESA

Facturación :

EBITDA :

Nº empleados :

LOGO

OTROS

A

B

C

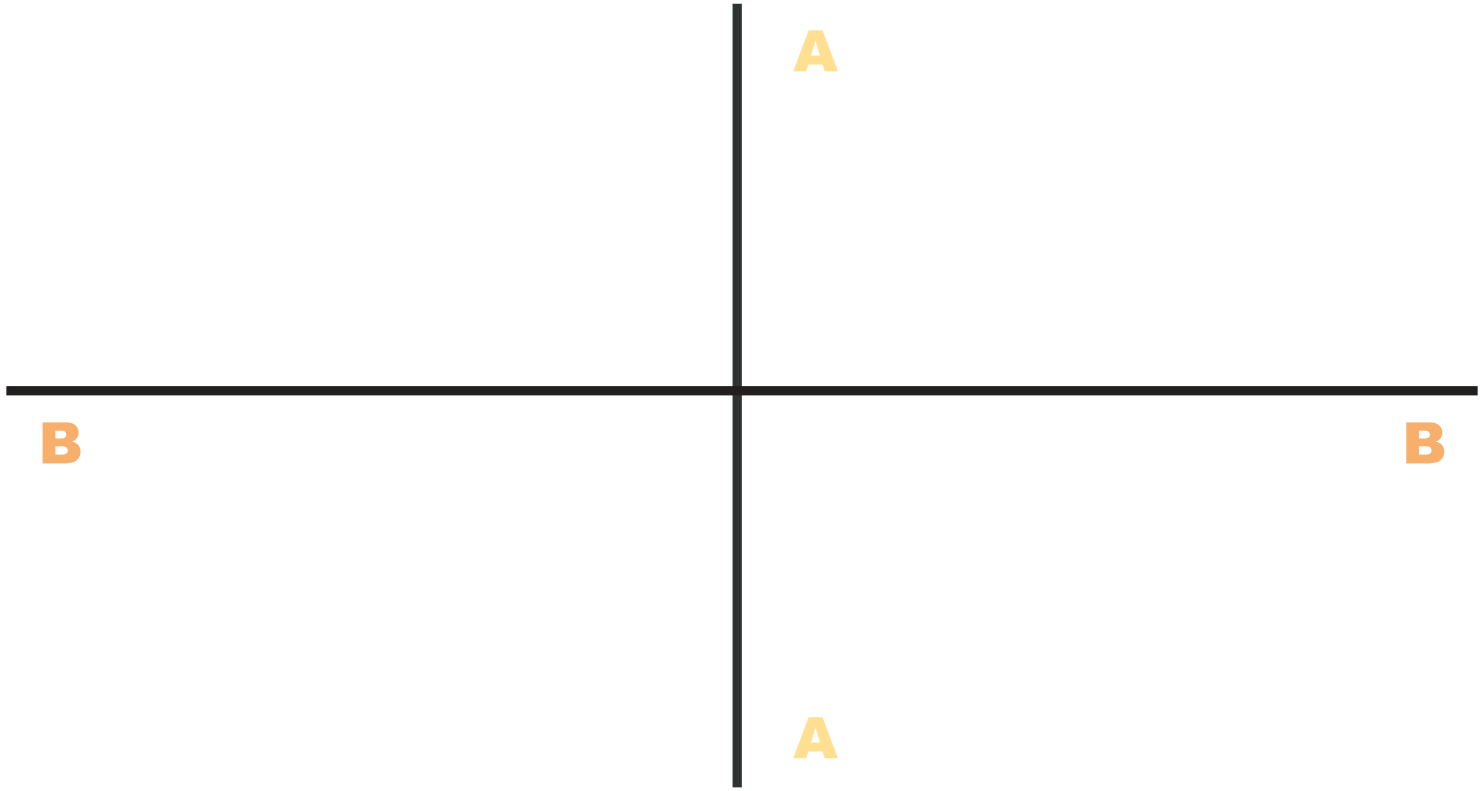
D

PRODUCTOS/
SERVICIOS

1. Descripción/Síntesis de la ficha en benchmark

ENTENDER

POSICIÓN EN BENCHMARK



1. Descripción/Síntesis de la posición en benchmark

1. Descripción/Sintesís de la posición en benchmark

-

FASE ENTENDER

ACTOR JOURNEY

(Relación oferta/demanda en el tiempo)

ENTENDER

ACTOR /CUSTOMER JOURNEY

1. Descripción/Síntesis del Actor/costumer journey

Siguiente etapa:

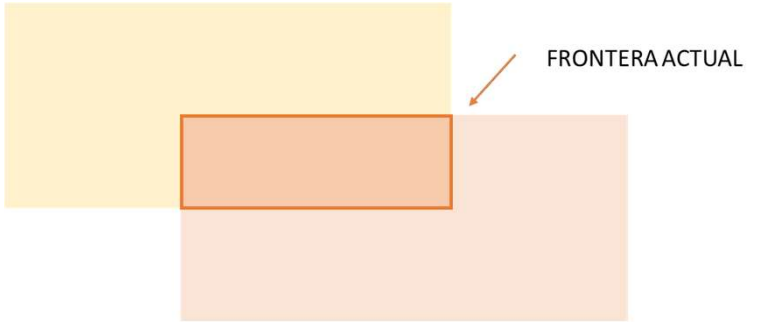
DECONSTRUIMOS el valor QUE APORTA la empresa

estudiamos los MOVIMIENTOS en el ENTORNO

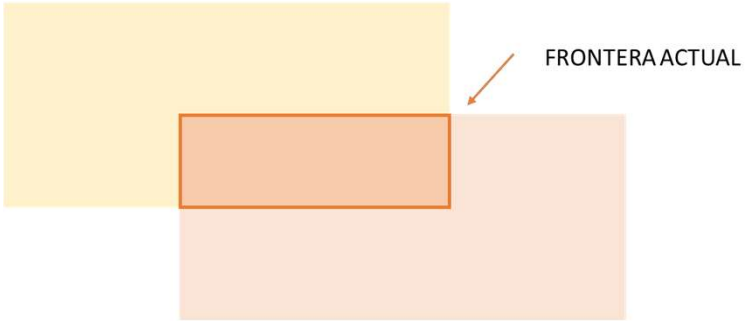
Qué RETO se plantea la EMPRESA ?

- Evolución de empresa
- Evolución del sector
- Red de Valor
- Posición en Benchmark

¿ CÓMO ?



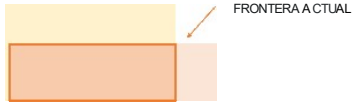
¿ CÓMO ?



- Utilizando herramientas de ABSTRACCIÓN, buscamos **la esencia del conocimiento** que existe dentro del sector en el que actúa la empresa **en función del reto propuesto.**

- Ampliamos el foco de análisis y entendemos mejor sus circunstancias y contexto: **qué, quién, porqué, cómo, cuándo y dónde**

¿CÓMO?



¿Por qué?

Razones y/ o propósito del uso/ consumo/ producción /difusión...

¿Quién?

Actores, usuarios/ consumidores presentes, pasados y futuros {potenciales)

¿Qué?

Esencia y atributos del tema

TEMA

¿Cómo?

Medios o formas de uso consumo/ producción /difusión...

¿Cuándo?

Tiempo o momento de uso/ consumo/ producción/ difusión...

¿Dónde?

Espacio físico o mental, entorno de uso/ consumo producción/ difusión_

Jugar

Why?

- Naturaleza
- Salud
  - Física
  - Mental
- Impulso
- Invitación
- Estar activo

When?

- En la mañana
- En las tardes
- Antes de dormir
- Los fines de semana
- Vacaciones

What?

- Jugar
- Divertirte
- Aprender
- Compartir
- Fantasear
- …

How?

- Con reglas
- Improvisa
- Comparte
- Compite
- Crea
- Fantasea
- Inventa
- …

Where?

- Habitación
- Sala
- Jardín
- Calle
- Baño
- Cualquier lugar
- …

Who?

- Niños
- Amigos
- Padres
- Abuelos
- Naturaleza
- Mascotas
- Imaginarios
- …

Imaginarium®

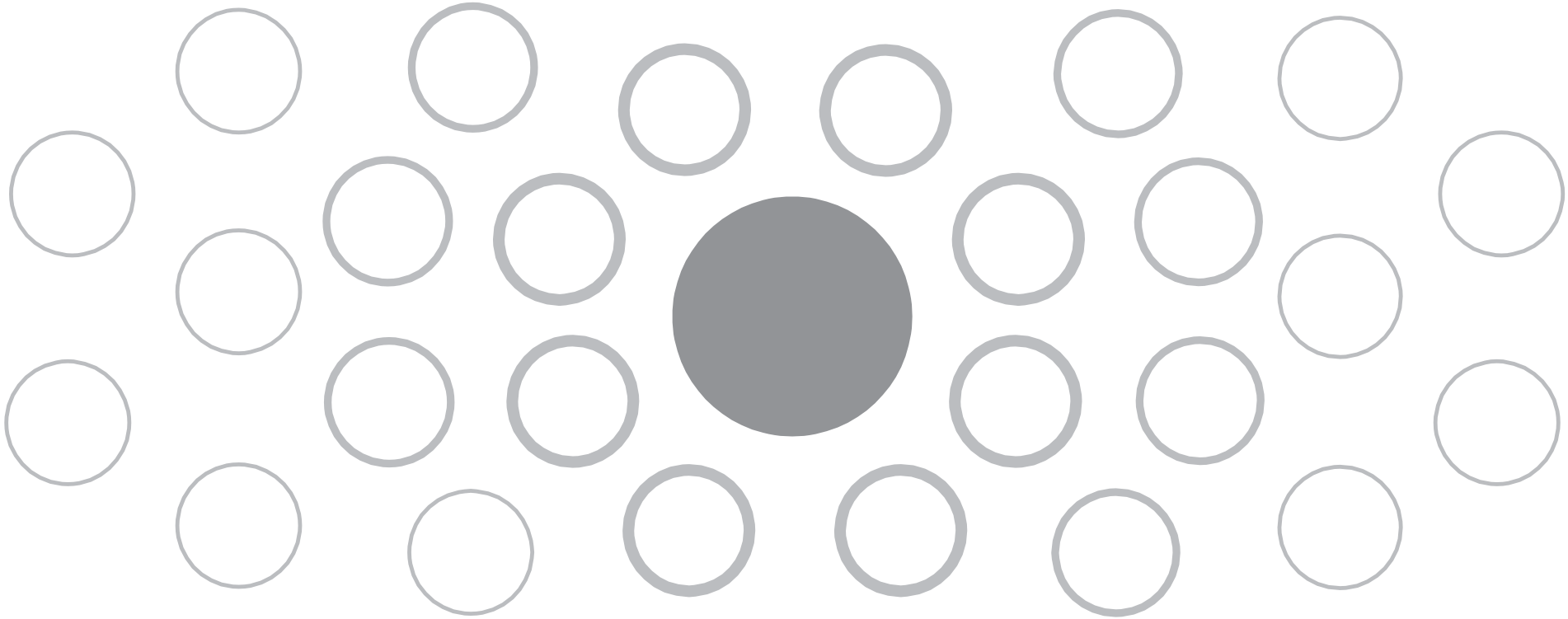
Resultado de la abstracción
Imaginarium es
Espacios comunes

FASE ENTENDER

ABSTRACCIÓN

(La empresa en esencia)

ABSTRACCIÓN



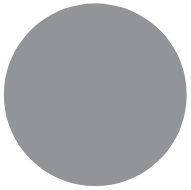
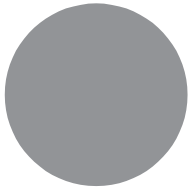
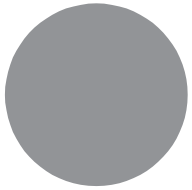
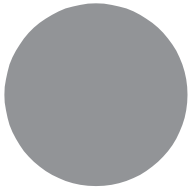
QUÉ/PALABRA: Acepciones derivadas de la palabra central desde adentro hacia afuera y así sucesivamente.

-

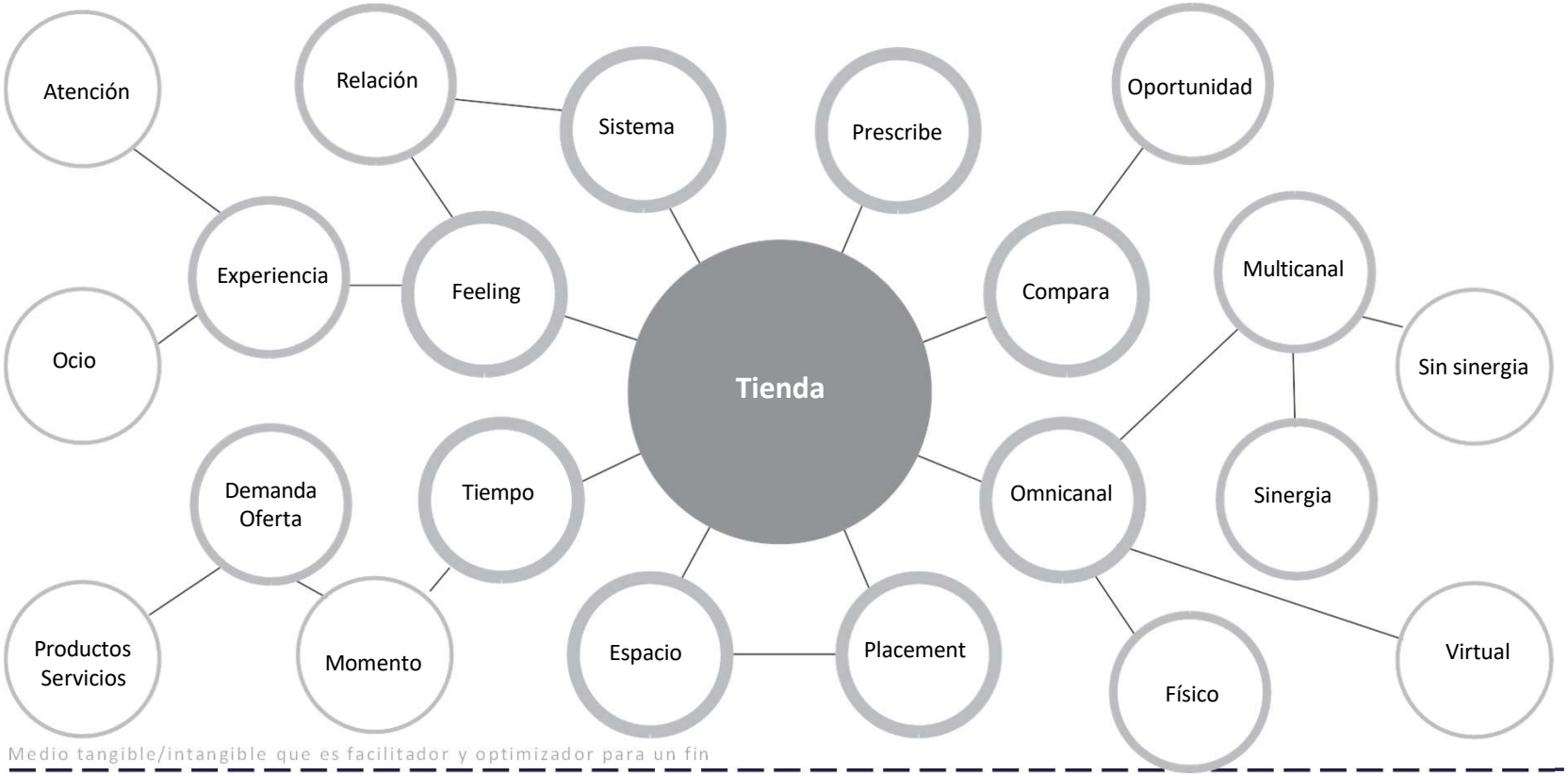
CÓMO afecta al PROYECTO

-

ABSTRACCIÓN

1. Descripción/Síntesis del statement de abstracción de ...

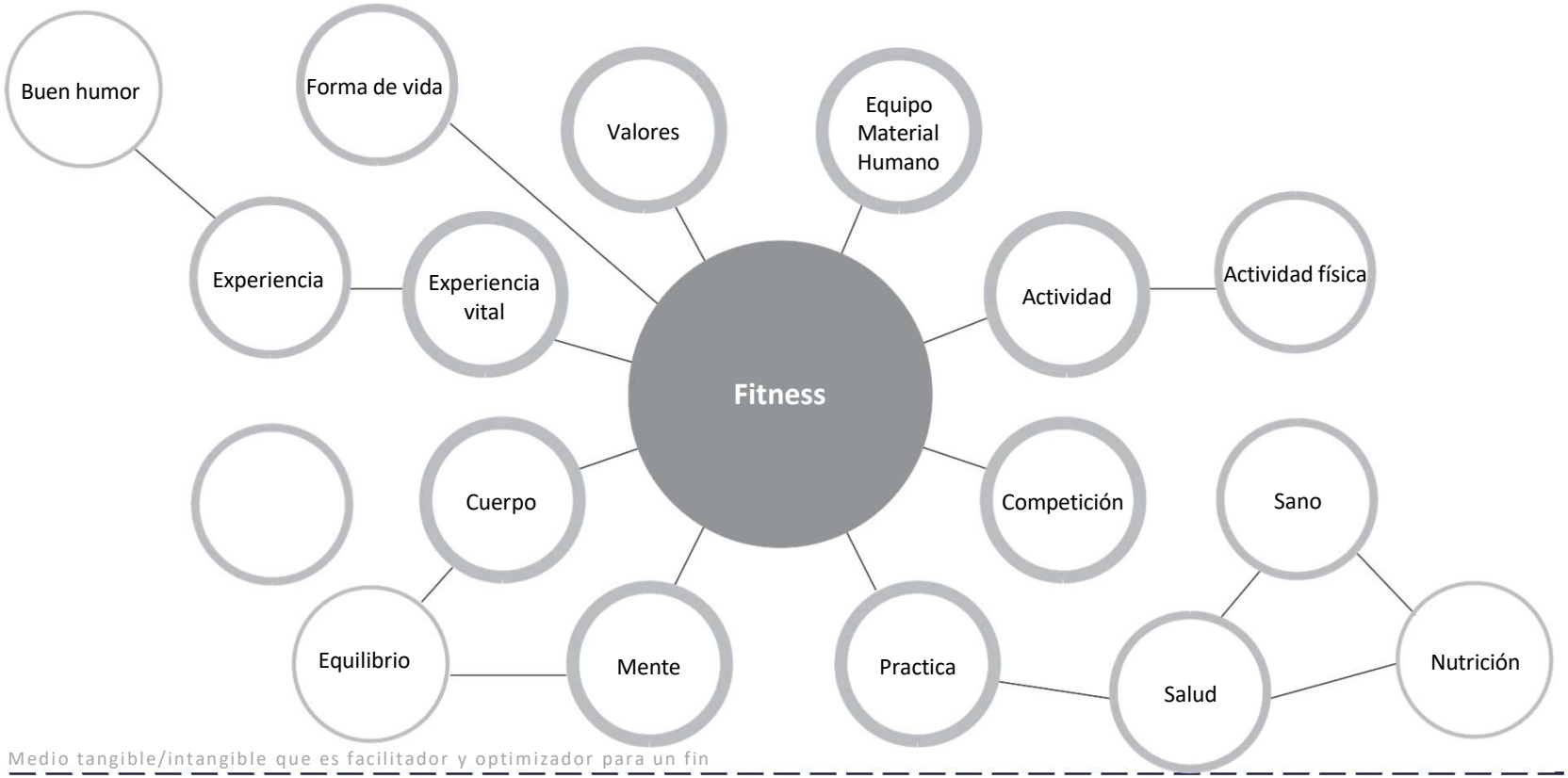


QUÉ/PALABRA: Medio tangible/intangible que es facilitador y optimizador para un fin

- **Espacio, Tiempo Físico** y o **Virtual** de **oportunidad** de ventas
  Una tienda en sí es: Una oportunidad de venta *(Más allá de su contenido de productos y servicios)*

CÓMO/PROYECTO

- La legitimidad de BeFit será un **ecosistema construido progresivamente** que **reinterpretará** desde su **nuevo posicionamiento:** La arquitectura de **valores y atributos**, el modelo de **prescripción y comparación**, el ***momentum*** de su red **de tiendas**

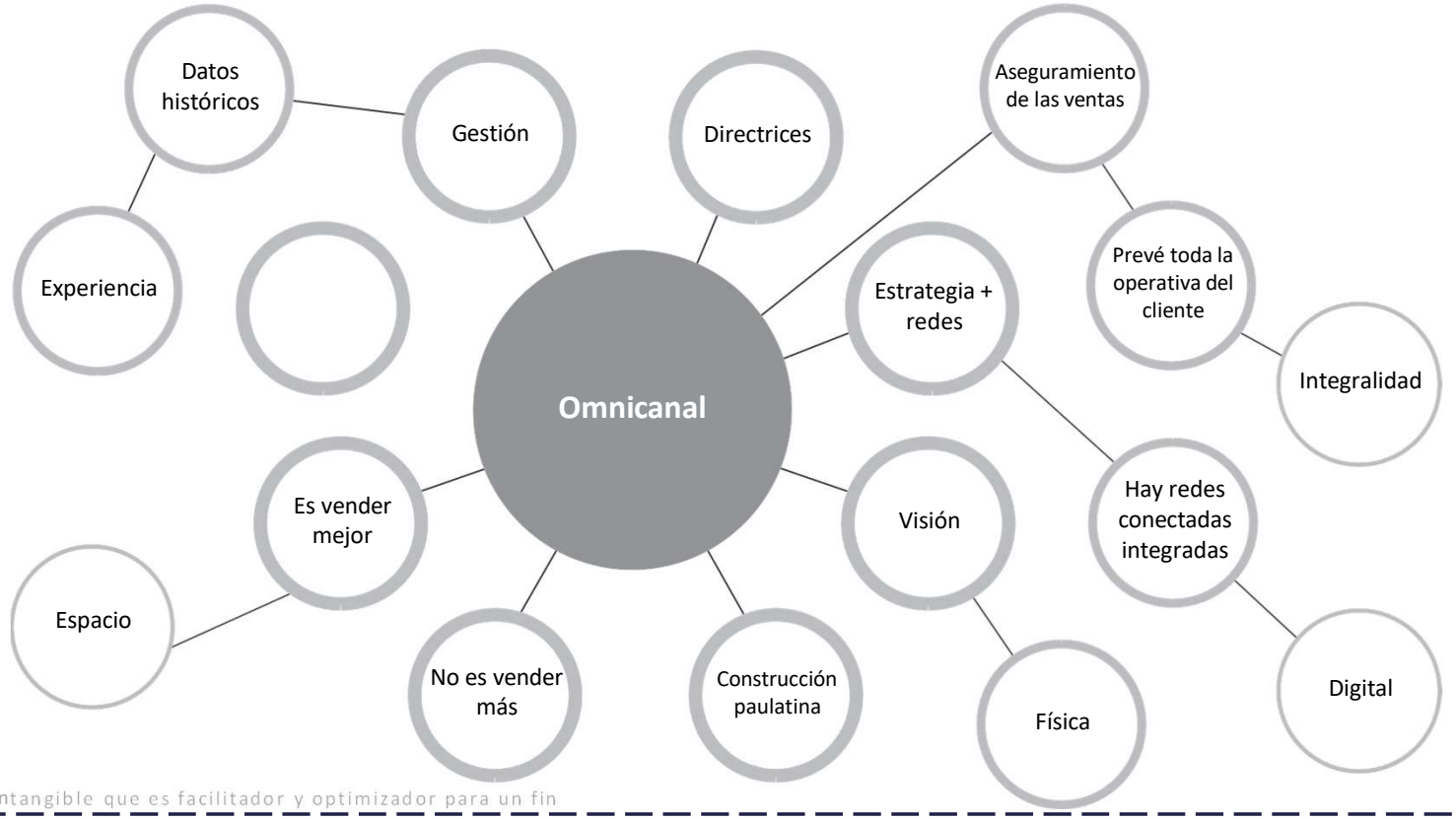


QUÉ/PALABRA: Medio tangible/intangible que es facilitador y optimizador para un fin

- **Forma de hacer y vivir el equilibrio cuerpo y mente**

CÓMO/PROYECTO

- **La pérdida de control de la oferta de productos y servicios** de los actores del **ecosistema del fitness**, plantea el desarrollo de una **estrategia que devuelva al canal y al usuario** la capacidad de hacer del **fitness un estilo de vida** hecho más **a medida de la actividad y características personales**

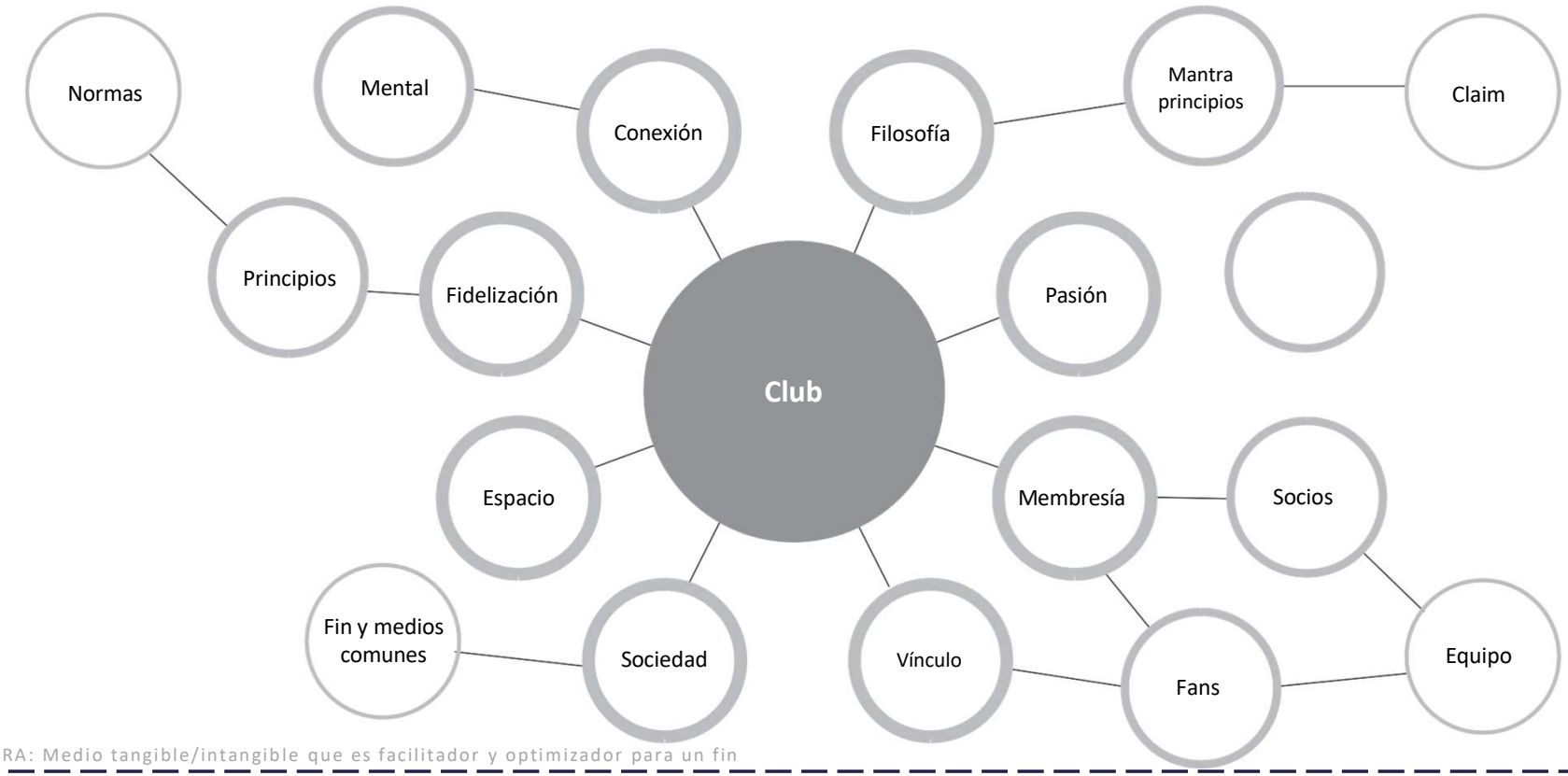


QUÉ/PALABRA: Medio tangible/intangible que es facilitador y optimizador para un fin

- **Estrategia de Red de Canales digitalizados**

CÓMO/PROYECTO

- **El mayor reto de BeFit** es desarrollar una **estrategia de doble enfoque**: Crear el **posicionamiento y discurso de la marca**, para poder **sobre ella desarrollar** la estrategia y estructura de un **modelo omnicanal propio y reconocible**



QUÉ/PALABRA: Medio tangible/intangible que es facilitador y optimizador para un fin

- **Institucionalización de fines y medios comunes**

CÓMO/PROYECTO

- **El club evoluciona** de estructura **táctica promocional**, en **instrumento y activo estratégico** que a través de una **filosofía y arquitectura de valores aspiracionales de BeFit**, desarrolla una **ventaja competitiva de productos y servicios propios** frente a las **estrategias de precio** y **conveniencia de los *eTailers***

Tienda

La legitimidad de BeFit será un **ecosistema construido progresivamente** que **reinterpretará** desde su **nuevo posicionamiento:** La arquitectura de **valores y atributos**, el modelo de **prescripción y comparación**, el ***momentum*** de su red **de tiendas**

Fitness

La pérdida de control de la oferta de productos y servicios de los actores del **ecosistema del fitness**, plantea el desarrollo de una **estrategia que devuelva al canal y al usuario** la capacidad de hacer del **fitness un estilo de vida** hecho **a medida de la actividad y características personales**

Omnicanal

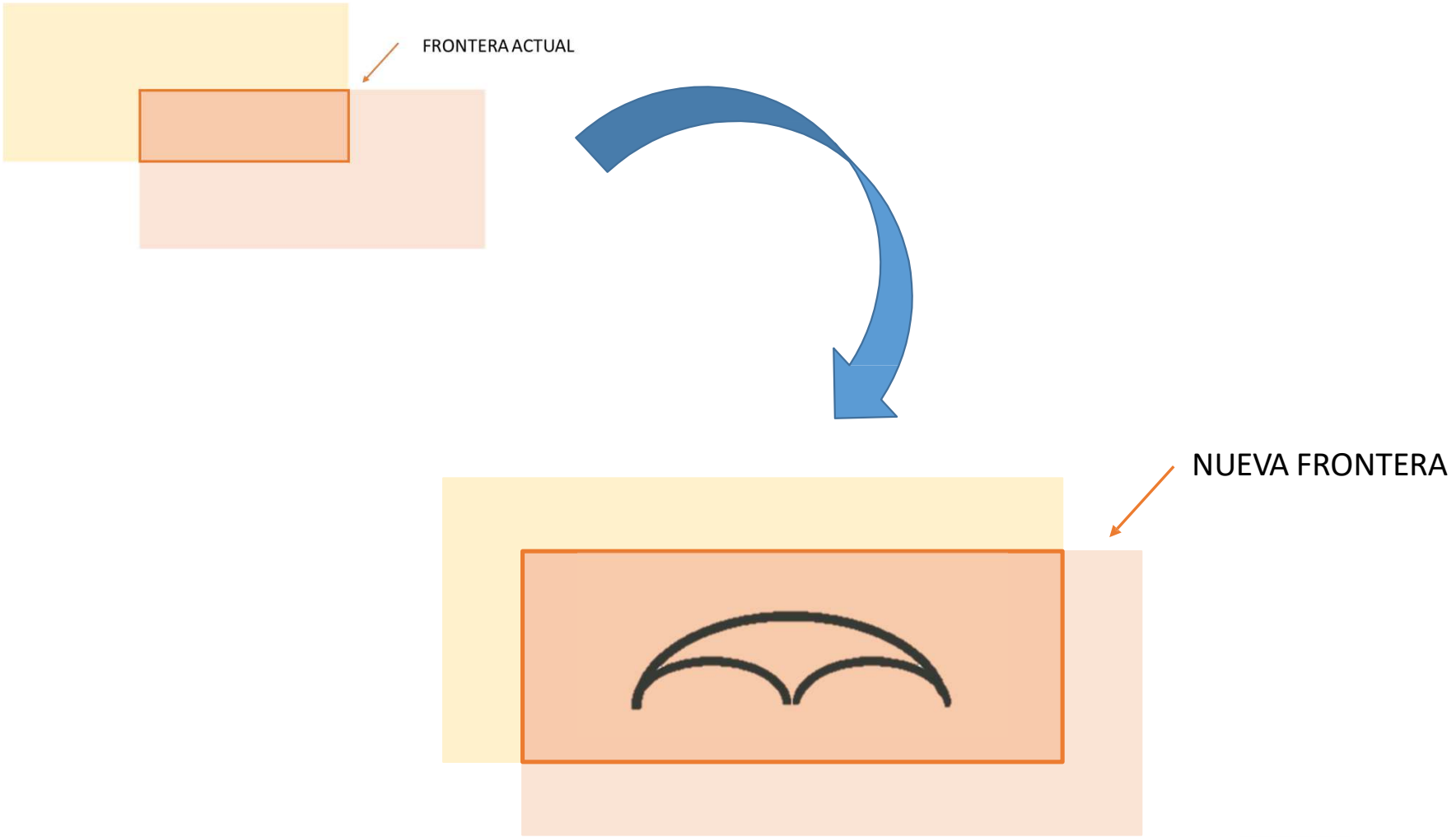
El mayor reto de BeFit es desarrollar una **estrategia de doble enfoque**: Crear el **posicionamiento y discurso de la marca**, para poder **sobre ella desarrollar** la estrategia y estructura de un **modelo omnicanal propio y reconocible**

Club

El club evoluciona de estructura **táctica promocional**, en **instrumento y activo estratégico** que a través de una **filosofía y arquitectura de valores aspiracionales de BeFit**, desarrolla una **ventaja competitiva de productos y servicios propios** frente a las **estrategias de precio** y **conveniencia de los eTailers**

1. Descripción/Síntesis del statement de abstracción de …

BeFit es una **plataforma de negocio y actividad físico-mental** fundamental que compite bajo una **esencia sostenible**, frente a la **tendencia del fitness** a ser **una nueva *FMCG* más** *(gran consumo). s*e crean **modos** *(filosofías)* **de ver/sentir el fitness**: Consumismo vs. Vida del fitness que obligarán a tener en el sector **una personalidad propia de marca**



Iniciativa promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador

FASE ENTENDER

PARAGUAS

(La empresa visión y alcances)

X Origen información

X Destino donde se emplea la información

A

B

C

A B C G F E

D

MODO DE USO

01. Traspasa a la plantilla las conclusiones de las herramientas evolución de la empresa y sector, red de valor, definición del reto, benchmark, observación de actores y abstracción.

02. Haz una síntesis de todas las herramientas anteriores y se construye un *statement* que define el marco estratégico de actuación.

03. Este *statement* estará escrito de forma que establece los pilares con los que se creará el futuro.

04. Contrasta los resultados de: *KickOff* con los del *Definición del Reto* y *Alineación Empresa Sector* revisa las diferencias en las tres hipótesis y dirímelas para definir el Paraguas

D

E

F

G

ENTENDER

PARAGUAS

EE

ES

RDV

DEFINICIÓN DELRETO

BENCHMARK

OBSERVACIÓN ACTORES

ABSTRACCIÓN

SO WHAT/STATEMENT
FRASE QUE DEFINE VERTICALES Y TRANSVERSALES
DE EMPRESA/MERCADO
OFERTA/DEMANDA

ENTENDER

PARAGUAS *(Caso Industria)*

EE

El salto evolutivo principal ha venido marcado por el paso de las máquinas herramienta repetitivas y seriadas a los mercados de series cortas y modificaciones permanentes de modelos. Para ello es vital poder capitalizar conocimiento incorporado, para fortalecer la gama de productos y servicios y potenciarlo comercialmente, recuperando parte del modelo inicial, como fuente de conocimiento del mercado y base estable de trabajo y de oferta. Migración hacia la servitización.

ES

La creciente concentración en los sectores cliente está forzando la consolidación del sector de la máquina industrial, por cuestiones comerciales y tecnológicas, en un modelo que además ha de ofrecer una respuesta más adaptada a las necesidades específicas de los clientes, asegurando disponibilidad, fiabilidad y precisión.

RDV

El canal de distribución es uno de los actores clave para el desarrollo del negocio, siendo el que establece el vínculo con los clientes. El canal de distribución habitual se ha visto substituido, perdiendo la fuerza de venta, el conocimiento del mercado y la proximidad al cliente. No existe un canal de venta y distribución establecido que permita tener amplitud y fuerza de llegada a los clientes potenciales

DEFINICIÓN DELRETO

Desarrollar una propuesta de valor híbrida que incluya tanto la máquina como los servicios asociados a la misma y que se adapte a las demandas específicas de los nuevos perfiles de cliente

Capacitar a Adibidez y su equipo para ofrecer un acompañamiento experto y servicios de asesoramiento de alto valor

BENCHMARK

El mercado se polariza entre el segmento alto, tecnológico y customizado y el segmento low-cost, estándar y de elevados volúmenes.

En la búsqueda de soluciones, un paso necesario es entender como los competidores dan respuesta a las necesidades de los cliente. De aquí Adibidez sacará lecciones y buenas prácticas pero nunca un modelo a imitar en su totalidad. Como hemos comentado anteriormente cada empresa es única y una misma estrategia provocará con toda probabilidad resultados diferentes

OBSERVACIÓN ACTORES

La máquina de Adibidez es efectiva y fácil de usar incluso para personal sin formación especializada, sin embargo carece de medios o herramientas para explicar ineficiencias y resolverlas desde su rol.

La respuesta a las incidencias es lenta lo que ha aumentado la relevancia de los marketplaces asiáticos

ABSTRACCIÓN

ADIBIDEZ deberá crear una propuesta articulando soluciones mixtas o hibridas orientadas a conjuntos de problemas principales que creen con base en el conocimiento transversal de soluciones para sus clientes (Compradores/operarios) que migran de la oferta de máquinas herramienta, a una oferta de servicio de soluciones técnico-financieras.

SO WHAT/STATEMENT

FRASE QUE DEFINE VERTICALES Y TRANSVERSALES

OFERTA/DEMANDA

Capacitador de ecosistemas adaptados para la fabricación compleja

Concepción y desarrollo de espacios y momentos Nespresso,
adaptados a las diversas dinámicas corporativas y las necesidades de los
usuarios y el ecosistema del servicio

Espacios comunes

Sistemas para la transformación y
gestión eficiente de los recursos Agua-Luz

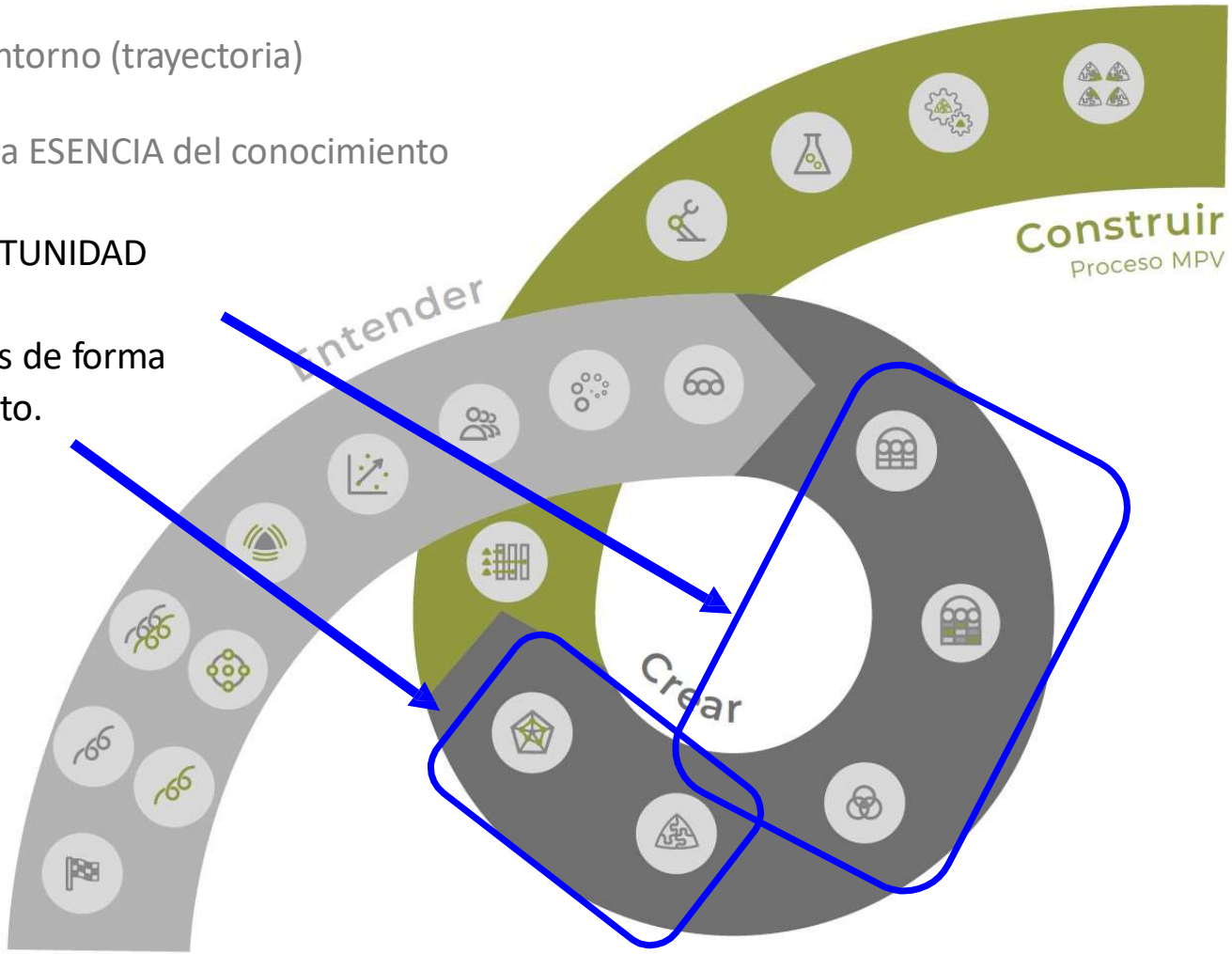
El proceso:

1.- ENTENDER la empresa y su entorno (trayectoria)

2.- Plantear el RETO y descubrir la ESENCIA del conocimiento

3.- Crear el territorio de la OPORTUNIDAD

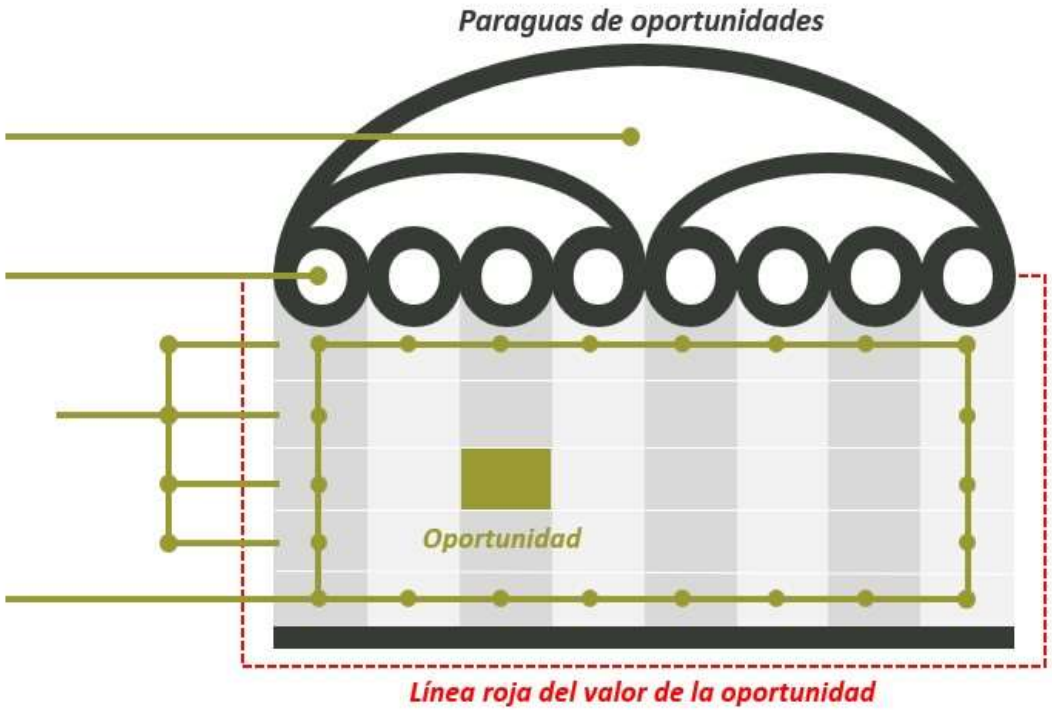
y 4.- explotar esas oportunidades de forma estructurada en su justo momento.



CREAR: Cómo materializamos la OPORTUNIDAD

- Vamos a resumir de forma gráfica las OPORTUNIDADES que surgen del nuevo paradigma.
- Bajo el PARAGUAS colocamos de forma resumida cuál es el **valor de la oferta** de los nuevos productos/servicios.

1. ¿Qué es lo que realmente estoy ofreciendo?
2. ¿Cuáles son las formas de ponerlo en valor para mis clientes?
3. ¿Quiénes son mis clientes? ¿Cuáles son mis canales comerciales?
4. ¿Cómo son mis oportunidades? ¿Cómo las cuantifico? ¿Cómo las priorizo?



¿Cual es la amplitud de la oportunidad?

- PRODUCTOS / SERVICIOS
- CANALES
- AREAS GEOGRÁFICAS
- TENDENCIAS
- ACTORES
- CONTEXTO DE USO

Gracias!

luismiguelbatalla@ceei-castellon.com