

INTRAEMPREDIENDO

Jesús Fernández

Director de Promoción e Innovación
Fagor Ederlan Group



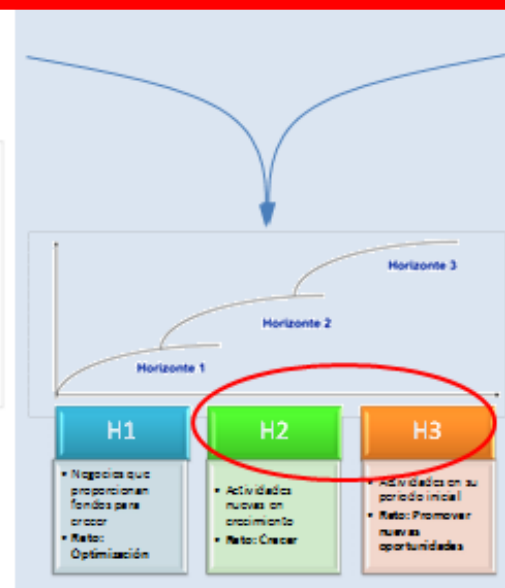
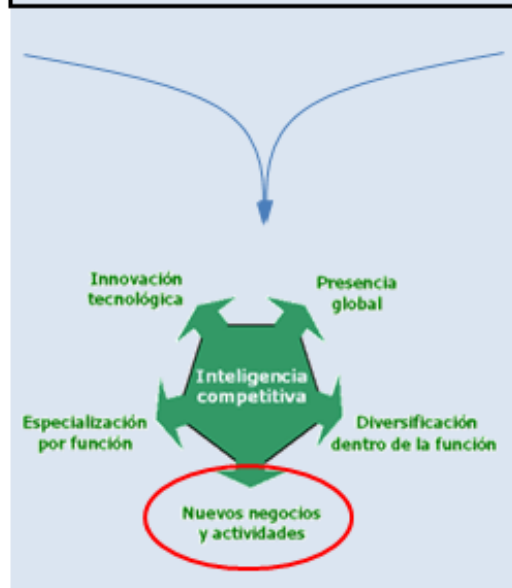
14ª reunión plenaria – Tecnalia, Parque Tecnológico de Bizkaia, 1 de junio de 2016

1. Marco estratégico
2. Modelo de promoción de nuevas actividades
3. Síntesis de experiencias y aprendizajes

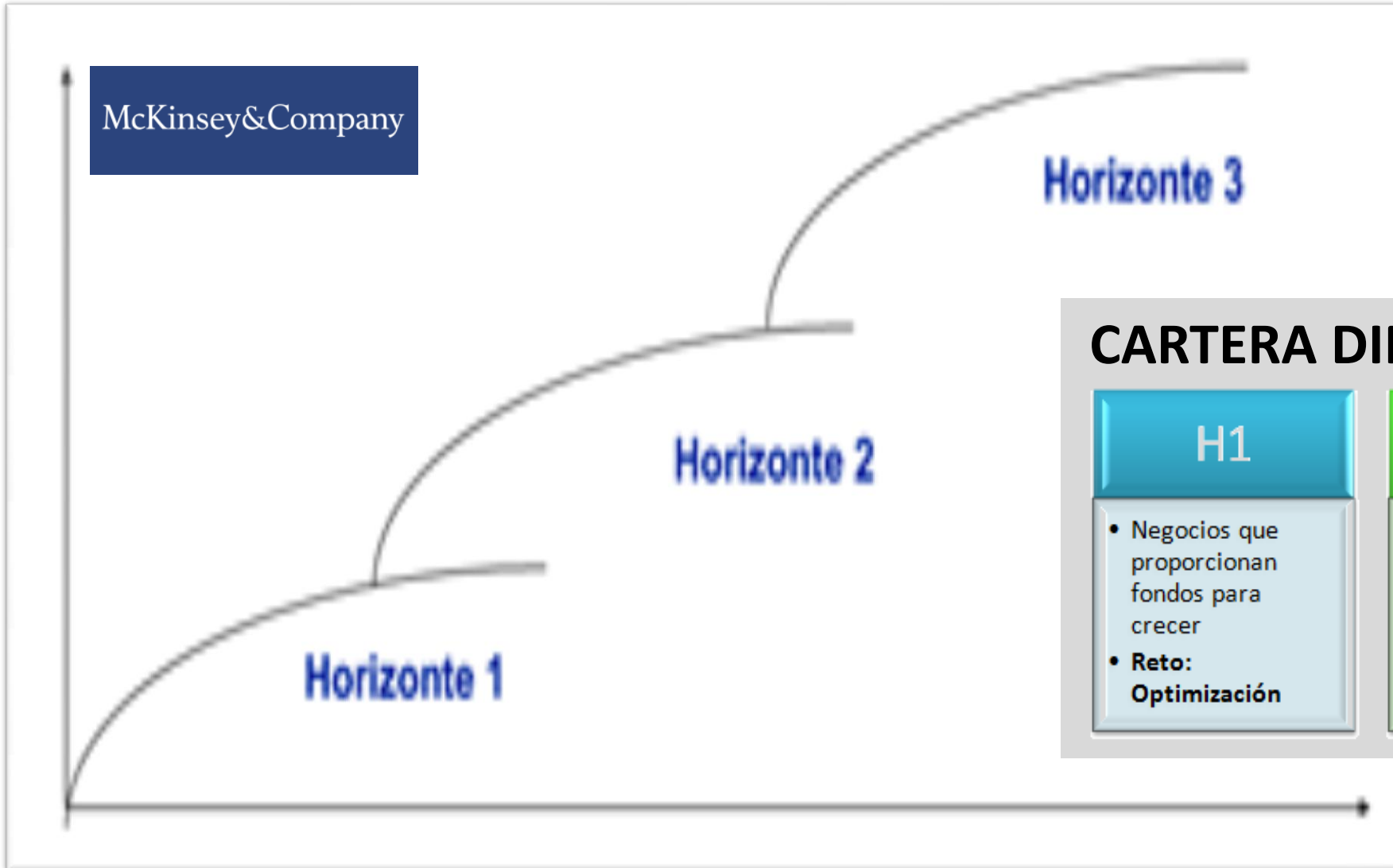


Marco estratégico

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
REFLEXIÓN Y PEC 2009-2012: EJE DE NEGOCIO -> NUEVOS NEGOCIOS Y ACTIVIDADES	COMIENZO EXPLORACIÓN: INCORPORACIÓN DE ÁNGEL LEQUERICA AL ÁREA DE MERCADO	ESTRUCTURA ESPECÍFICA: CREACIÓN DEL ÁREA DE PROMOCIÓN E INNOVACIÓN	DEFINICIÓN DEL MODELO DE PROMOCIÓN	REFLEXIÓN ESTRATÉGICA: CARTERA DINÁMICA DE NEGOCIOS	PEC 2013-2016: FIJACIÓN DE RETOS Y PRIORIDADES PRESUPUESTARIAS Y DE INVERSIÓN	ORIENTACIÓN DEL ÁREA DE PROMOCIÓN HACIA EL APOYO A REALIDADES EXISTENTES	



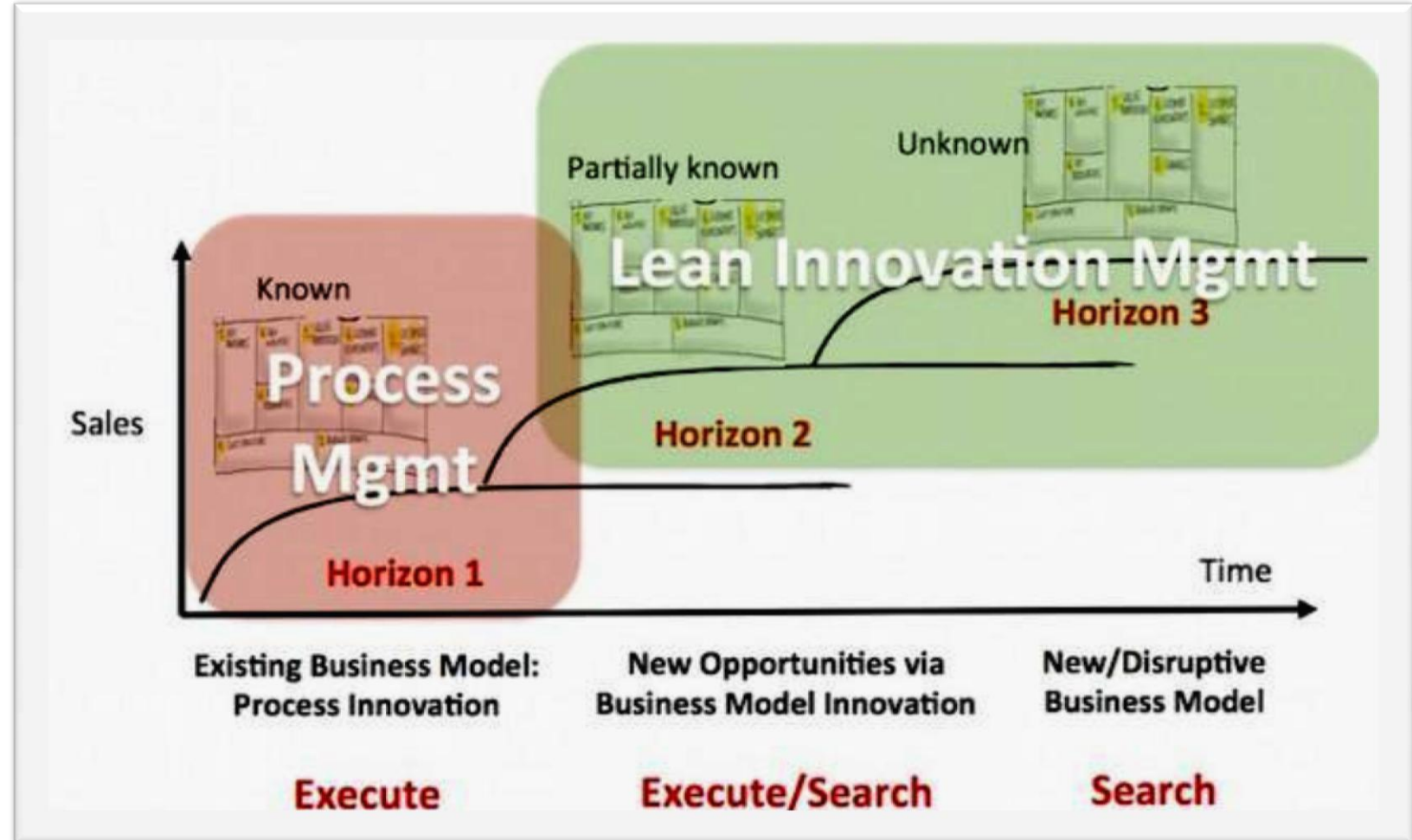
Indicador	2013	2014	2015	2016	2017
Presupuesto	25.000.000	27.000.000	28.000.000	29.000.000	30.000.000
Realización	95%	95%	95%	95%	95%
Ratio	95%	95%	95%	95%	95%



CARTERA DINÁMICA DE NEGOCIOS

H1	H2	H3
<ul style="list-style-type: none">• Negocios que proporcionan fondos para crecer• Reto: Optimización	<ul style="list-style-type: none">• Actividades nuevas en crecimiento• Reto: Crecer	<ul style="list-style-type: none">• Actividades en su periodo inicial• Reto: Promover nuevas oportunidades

organización AMBIDIESTRIA



Fuente: Steve Blank para [Venture Beat](#)

A hand in a dark suit jacket and white shirt cuff is drawing a complex mechanical gear system on a dark surface with a blue marker. The drawing consists of several interlocking gears of various sizes, some with teeth and others as simple circles, all rendered in white lines. The hand is positioned on the left side of the frame, with the marker tip touching the drawing.

Modelo de promoción de nuevas actividades

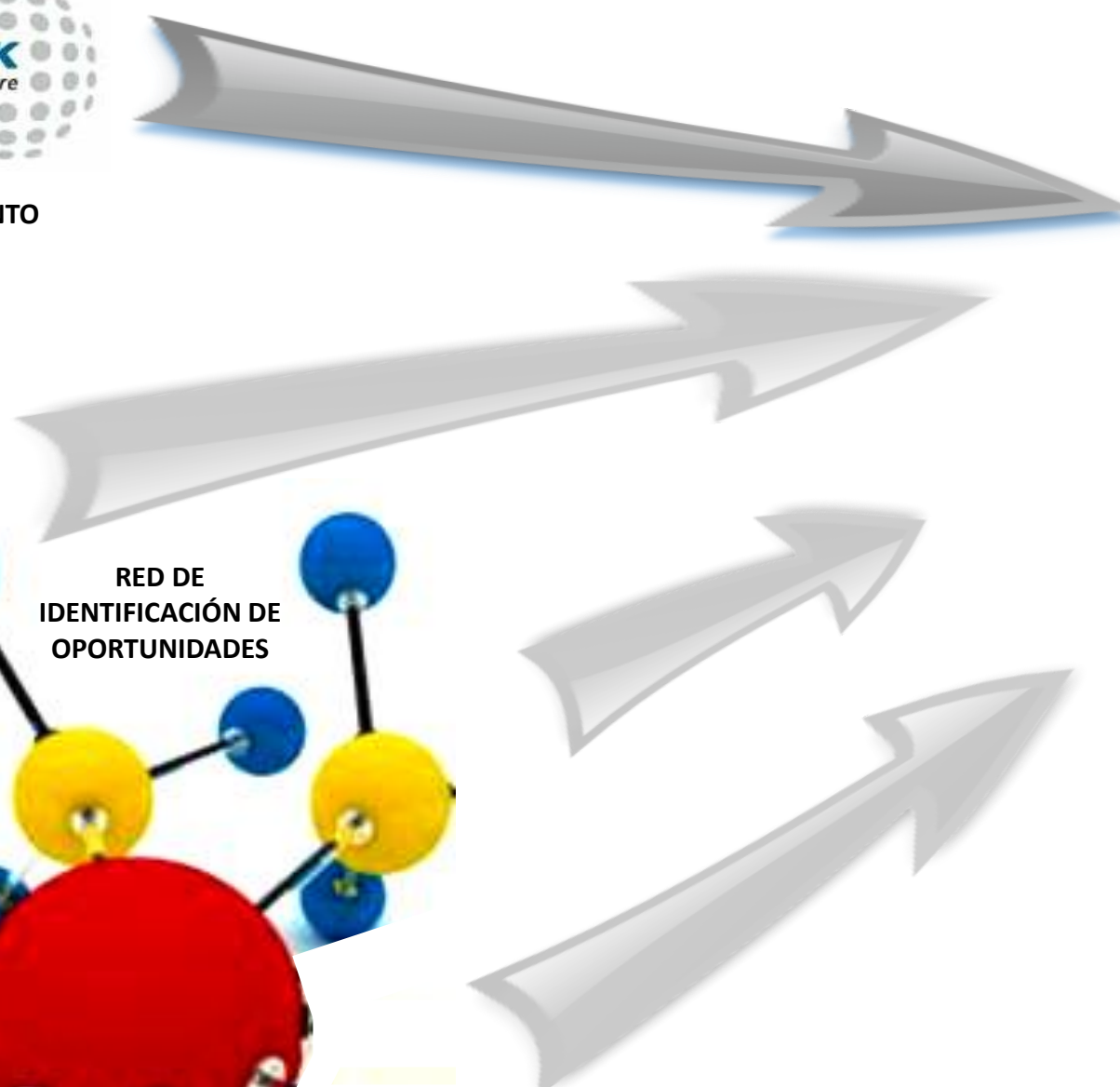
MARCO ESTRATÉGICO PARA LA PROMOCIÓN



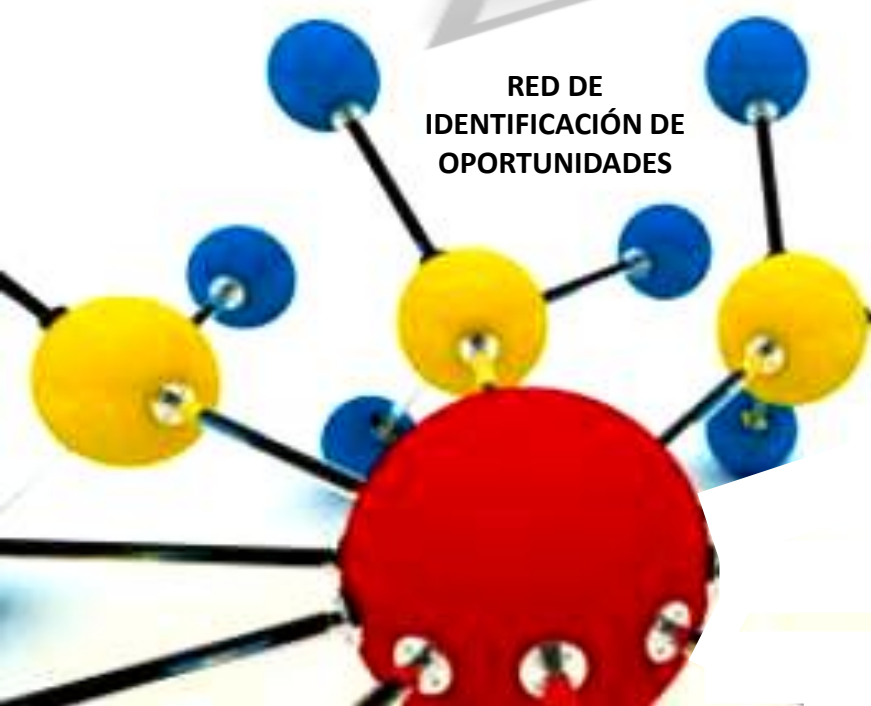
1. **Atención estratégica:** cuál es el marco que se define para la diversificación.
2. **Red de atención:** cuál es el capital relacional que me permite identificar oportunidades de negocio.
3. **Vigilancia:** qué objetivos de vigilancia se establecen en función de los objetivos que se busquen con la misma.
4. **Filtros:** qué oportunidades se alinean con nuestros intereses y por tanto merecen dedicar recursos a su exploración.
5. **Proceso:** cómo evolucionan las oportunidades seleccionadas en su camino hacia convertirse potencialmente en negocio.
6. **Decisiones:** cómo se regulan los flujos decisionales que permiten el avance o el abandono de las oportunidades.
7. **Políticas:** cuáles son las formas de hacer promoción que consideramos propias, que se alinean con intereses y cultura.
8. **Indicadores:** qué panel de mando utilizamos para medir el dinamismo de los procesos y los resultados de la promoción.
9. **Organización:** de qué estructura estable o flexible nos dotamos para desarrollar los procesos de promoción.



CONOCIMIENTO



RED DE IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES



AUT
AUTOMOCIÓN

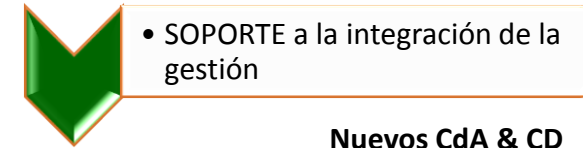
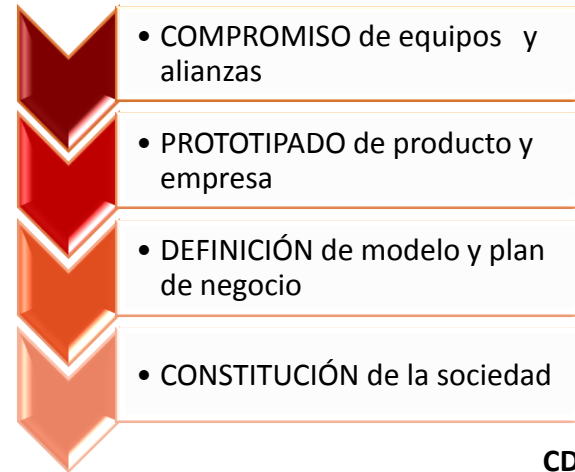
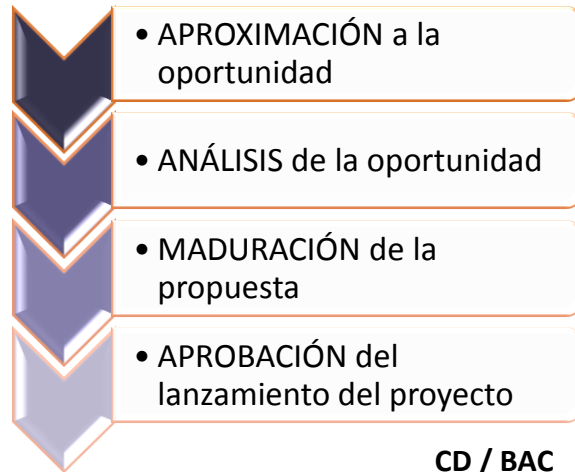
H2O
AGUA

EM
ELECTRO-
MOVILIDAD

VECTORES DINÁMICOS DE CONEXIÓN



VIGILANCIA SISTEMÁTICA O FOCALIZADA



ÁREA DE PROMOCIÓN:

- Sostenimiento de la orientación estratégica del embrión de H2, más allá de la actividad.
- Apoyo al equipo gestor para implantar un sistema de gestión integrado en las políticas del grupo.
- Seguimiento de evolución y elaboración de recomendaciones de actuación.

NUEVO NEGOCIO - CdA - CD:

- Decisiones de desarrollo de negocio.



ÁREA DE PROMOCIÓN



PROMOTOR & EQUIPO
ÁREA DE PROMOCIÓN



NUEVO NEGOCIO / CdA - CD
(Área de Promoción)



Síntesis de experiencias y aprendizajes



ideas de negocio
recibidas desde la
red de
identificación de
oportunidades



oportunidades de
negocio
seleccionadas de
interés, con
dedicación de
tiempo de análisis
desde el área de
Promoción



oportunidades de
negocio con
selección de un
promotor o
equipo promotor
con dedicación
específica







empresas con
actividad en el
mercado

5 años

1'5 personas como estructura estable

33 personas con asignación temporal

	FACTOR CONDUCTOR DE CREACIÓN DE NEGOCIO	CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR			CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL	
		PRODUCTO	MERCADO	TECNOLOGÍA	PROTOTIPADO DE NEGOCIO	CRECIMIENTO DE NEGOCIO
	Desarrollo de producto propio	Desarrollo propio	No existente, solo expectativas de creación de un mercado libre para soluciones RE	Alianzas (motor y electrónica) y acuerdos IP-IPR (ICE)	No factible: puesta en marcha dependiente de captación comercial	No aplicable (no ha podido plantearse)
	Creación de empresa	Distribución de productos comercializados en otros mercados (RPS y GEM) y desarrollo propio (MBR)	Existente, de gran dimensión, fuertes players y de previsible crecimiento	Acuerdos de distribución con cláusulas de licencia (RPS Y GEM) y alianzas (MBR)	Aduerdo de distribución comercial sobre producto único (RPS) que permitiera conocer el mercado, desarrollar producto propio e identificar oportunidades	Incorporación de nuevas líneas de producto, orientación a nichos de alta competitividad y expansión geográfica de mercados
	Adquisición de empresa	Producto ya comercializado en el mercado y posterior desarrollo propio (nuevo CR)	Existente pero incipiente, en configuración en dimensión y agentes	Adquirida (Comarth Engineering)	Negocio ya existente en el mercado, con cierta penetración en sectores clave en Europa	Creación de redes de distribución, recuperación y captación de grandes cuentas, reducción de la oferta de personalización y reducción de costes
	Creación de empresa	Desarrollo propio, tanto producto como servicio	Diverso, emergente y con fuertes expectativas de crecimiento	Alianzas y acuerdos IP-IPR (software)	Experimentación de modelos de negocio financiada por proyecto europeo (SmartEnCity)	No aplicable (no ha llegado aún el momento)

fagoredergarden

Equipamiento modular industrial para la regeneración y depuración de agua



COMARTH

Diseño, fabricación y comercialización de vehículos eléctricos de trabajo



eder mobility services

Diseño y comercialización de modelos de negocio basados en movilidad funcional eléctrica



69

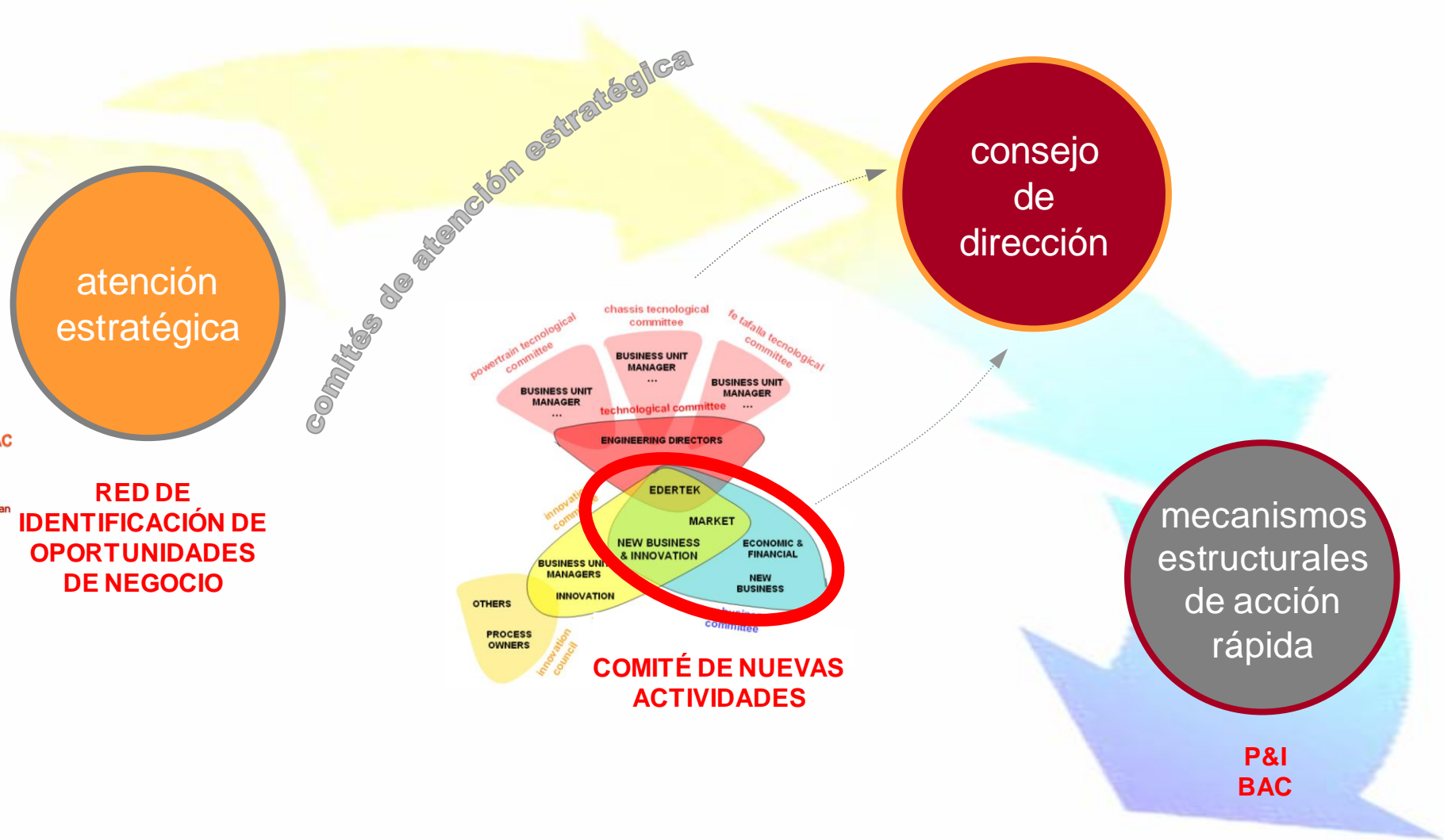
puestos de trabajo
(actividad inestable,
empleo no consolidado)

7

M€ de inversión
en NNAA el periodo
2012-2015

2

proyectos europeos, de
movilidad eléctrica y de
desarrollo de tecnología



RED DE IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

COMITÉ DE NUEVAS ACTIVIDADES

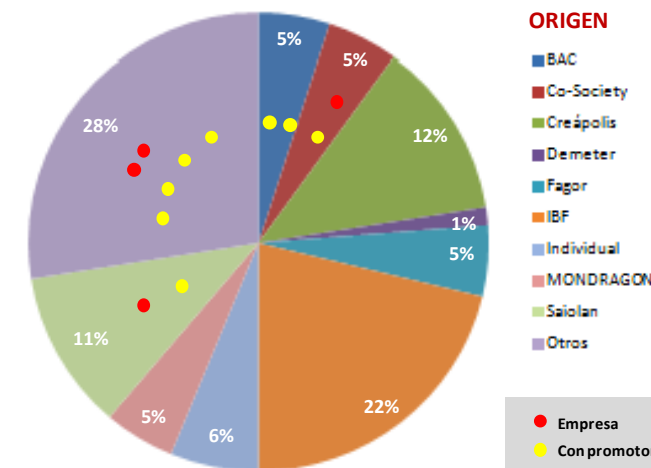
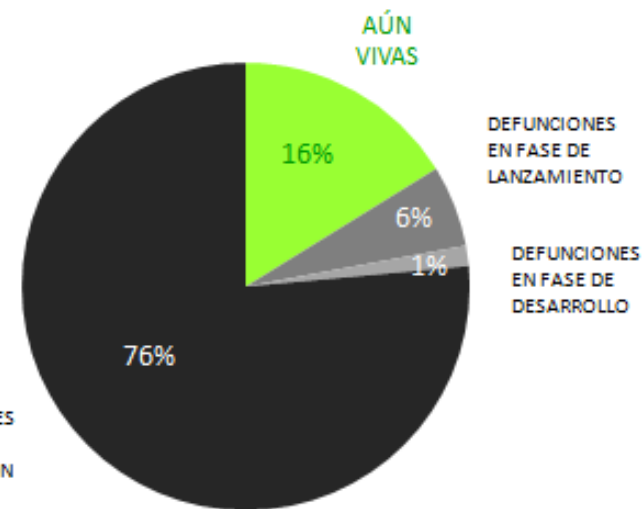


business ideas EXPLORATION

ELECTROMOVILIDAD	13
AUTOMOCIÓN	27
AGUA	9

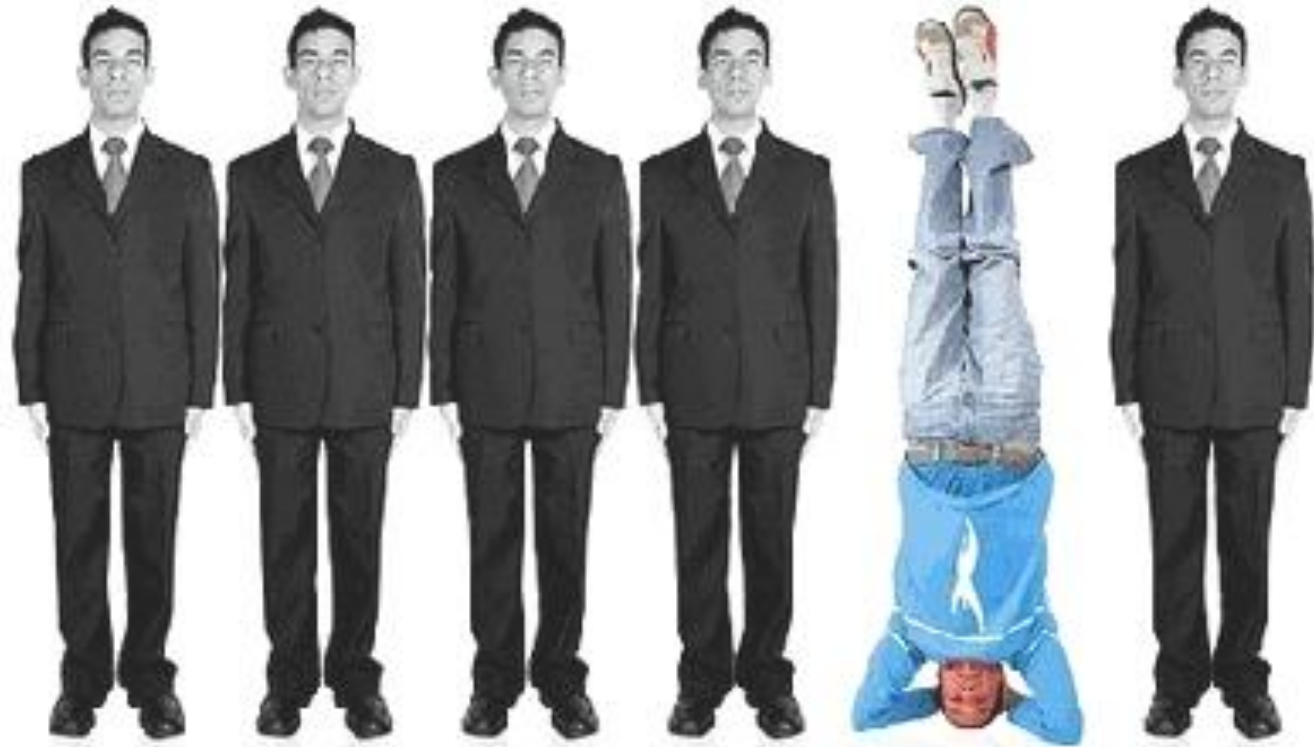
MÁQUINAS HÍBRIDAS	8
ENERGÍA	15
OTROS NO ALINEADOS	24

TOTAL EXPLORADAS	80
-------------------------	----

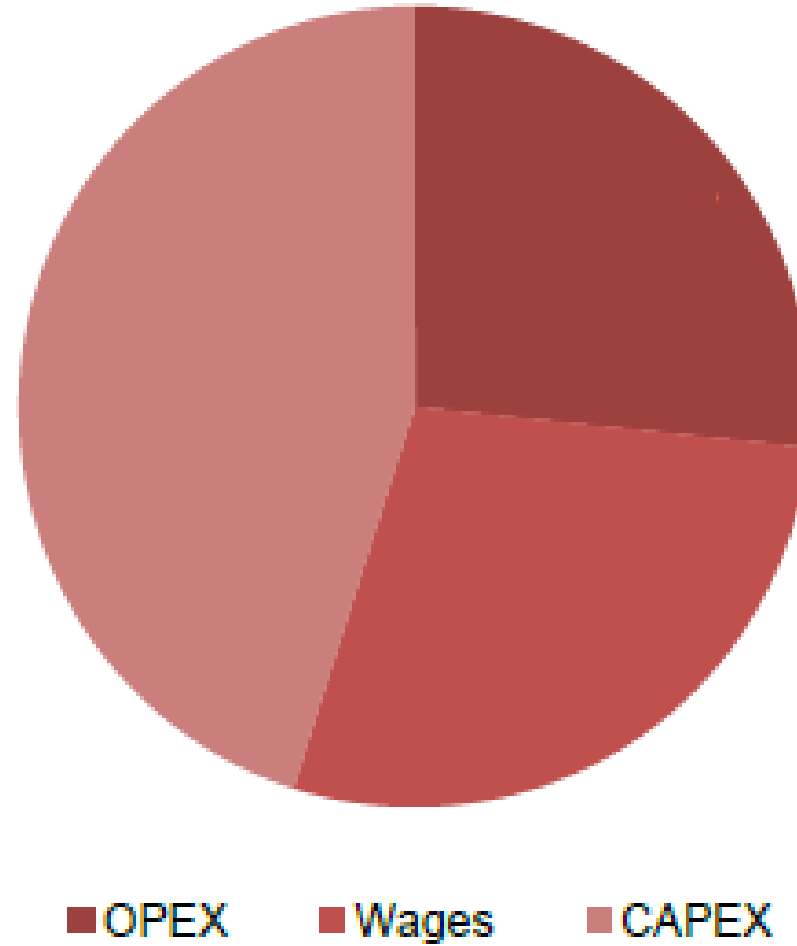


business opportunity

LAUNCHING



business DEVELOPMENT





eskerrikasko

INTRAEMPRENDIENDO



fagorederlangroup

j.fernandez@fagorederlan.es