

Intraemprendimiento y nuevos modelos de negocio

Cómo emprender
desde tu organización



1. Introducción	03	3.3 Fase Entender	22
1.1 BEAZ como impulsor estratégico.....	04	3.3.1 Kick - Off	24
1.2 Uso de la guía	05	3.3.2 Evolución de Empresa.....	38
1.3 ¿Por qué intraemprender?	06	3.3.3 Evolución de Sector	45
1.4 ¿Qué es el modelo de negocio?.....	07	3.3.4 Red de Valor	52
1.5 ¿Innovar o transformar?	08	3.3.5 Mapa de Capacidades	59
1.6 Proceso de autodiagnóstico.....	09	3.3.6 Posición en Benchmark.....	66
1.7 Preguntas claves para saber si comenzar un proceso de intraemprendimiento.....	10	3.3.7 Actor Journey	79
2. Metodología.....	12	3.3.8 Abstracción	86
2.1 La filosofía.....	13	3.3.9 Tendencias en la Oportunidad	100
2.2 El ciclo de vida de una empresa.....	14	3.4 Fase Crear	108
2.3 La oportunidad	16	3.4.1 Paraguas	110
2.4 Niveles de innovación de la oportunidad.....	17	3.4.2 Territorio de Oportunidad.....	117
2.5 El equipo	18	3.4.3 Evaluación y Priorización	125
3. Proceso de intraemprendimiento.....	19	3.5 Fase Construir.....	136
3.1 Estructura y fundamentos	20	3.5.1 Solución de la Oportunidad	138
3.2 Metodología	21	3.5.2 Activación de la Oportunidad	148
		3.5.3 Validación de la Oportunidad.....	157
		4. Cierre de la Solución y Próximos Pasos	164
		5. Claves y consejos.....	169
		6. Lectura de interés.....	177
		7. Glosario	179
		8. Plantillas Metodología.....	188

INTRODUCCIÓN

BEAZ como impulsor estratégico

Desde Beaz, entidad foral dependiente del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, trabajamos para impulsar el crecimiento de la actividad económica y la creación de empleo de calidad en el territorio. Nuestra misión se centra en promover nuevas iniciativas empresariales innovadoras que contribuyan a mejorar la competitividad del tejido empresarial de Bizkaia y a atraer nuevas capacidades que refuercen su desarrollo.

Con el objetivo de seguir siendo un agente de referencia en el ecosistema de emprendimiento y competitividad empresarial del territorio, desde Beaz apostamos de forma continuada por el impulso de proyectos alineados con las prioridades estratégicas de Bizkaia. En este marco, fomentamos el fortalecimiento de las principales palancas de competitividad, promoviendo la innovación, la adaptabilidad y la transformación organizacional de las empresas.

Una de las líneas clave de actuación en este ámbito es el intraemprendimiento corporativo. En un contexto marcado por mercados cada vez más competitivos y en constante cambio, las organizaciones que apuestan por este tipo de procesos de diversificación interna logran impulsar una cultura de innovación, aprovechar el talento interno y reforzar su *posicionamiento*(*) estratégico.

En este contexto se enmarca la presente guía, elaborada en colaboración con Xpecialist, cuyo objetivo es ofrecer una herramienta práctica y de consulta que complemente la oferta de programas y servicios que Beaz pone a disposición de las empresas del territorio para impulsar el intraemprendimiento corporativo.

La guía está concebida tanto como un primer acercamiento a este tipo de procesos como un recurso para evaluar si la empresa se encuentra en un momento adecuado para abordarlos. A lo largo de sus contenidos se recogen los aspectos clave, las consideraciones fundamentales y los factores de éxito necesarios para que un proceso de intraemprendimiento y diversificación genere resultados sostenibles.

Os presentamos así la “Guía de intraemprendimiento y nuevos modelos de negocio: manual para emprender en las empresas”, basada en una metodología contrastada y aplicada en los servicios de acompañamiento de Beaz, y enriquecida con buenas prácticas, consejos y herramientas para facilitar su implementación.

Uso de la guía

Esta guía ha sido diseñada para poder utilizarse de dos maneras complementarias.

Por un lado, puede seguirse como un manual completo, recorriendo todas las fases de la metodología de principio a fin. De esta forma, permite entender y aplicar el proceso de intraemprendimiento de manera estructurada, desde la definición del *reto*(*) hasta la *validación*(*) de la solución y su preparación para el mercado.

Por otro lado, también puede utilizarse de forma modular, empleando herramientas concretas en función de las necesidades de la organización. Por ejemplo, para analizar la competencia, construir un *customer journey*(*) o definir un *escenario de oportunidad*(*), sin necesidad de recorrer todo el proceso completo.

La parte introductoria es recomendable revisarla para entender el contexto y la lógica de la metodología. No obstante, si ya se está familiarizado con este tipo de enfoques, se puede acceder directamente al bloque de metodología, donde comienza el proceso de trabajo.

Además, al final del documento se incluye un apartado de consejos y preguntas relevantes que puede ser útil revisar desde el inicio, especialmente si existen dudas sobre el encaje del proceso o si, tras la introducción, no ha quedado del todo clara la decisión de abordar este tipo de iniciativa.

Por último, a lo largo de la guía se presentan dos casos de ejemplo que acompañan cada herramienta. Estos ejemplos permiten entender cómo aplicar la metodología en contextos reales. Se recomienda elegir uno de ellos y seguirlo de forma continua, especialmente si está más alineado con el sector o tipo de negocio de la organización.

Todos los casos explicados en la guía son ficticios, pero metodológicamente trabajados de la misma manera que cualquier empresa que ha pasado por esta metodología.

Las palabras del glosario serán representadas por () durante toda la guía. El glosario se encuentra al final de esta guía.*

¿Por qué intraemprender?

Introducción: El imperativo de intraemprender e innovar en los modelos de negocio

Vivimos en una era caracterizada por la aceleración del cambio. Las transformaciones tecnológicas, sociales y económicas están redefiniendo las reglas de la competencia a un ritmo sin precedentes. En este contexto, las empresas que se limitan a optimizar lo existente corren el riesgo de volverse irrelevantes. Ya no basta con mejorar los procesos o reducir costos: la verdadera ventaja competitiva reside en la capacidad de reinventarse desde dentro, de desafiar los supuestos sobre los que se construyó el éxito pasado y de crear nuevos caminos hacia el futuro.

El intraemprendimiento surge, como una respuesta estratégica al desafío de mantenerse vigentes. Promueve una cultura en la que los colaboradores no solo ejecutan, sino que también piensan, proponen, experimentan y asumen riesgos para generar valor. Las organizaciones que intraemprenden transforman su talento interno en una fuente constante de innovación, capaz de anticipar tendencias y crear oportunidades donde otros solo ven amenazas.

Por otro lado, la innovación en modelos de negocio representa una de las formas más potentes de crear ventajas sostenibles. Innovar en el qué, el cómo y el por qué de la generación de valor permite a las empresas diferenciarse

de manera profunda y duradera. Las grandes disrupciones del siglo XXI —desde la economía digital hasta las *plataformas* (*) colaborativas y los ecosistemas sostenibles— no se basan únicamente en nuevas tecnologías, sino en nuevos modelos de pensar y operar los negocios.

Integrar el intraemprendimiento con la innovación en modelos de negocio es, por tanto, una cuestión de supervivencia y evolución. Las empresas que lo logran no solo se adaptan: lideran el cambio. Fomentan entornos donde la creatividad se convierte en acción, la experimentación en aprendizaje y las ideas en resultados tangibles.

Este libro explora cómo hacerlo posible. A lo largo de sus capítulos, se presentan conceptos, metodologías, ejemplos y herramientas que ayudarán a transformar la cultura corporativa en un motor de innovación continua. Porque en un mundo donde el cambio es la única constante, intraemprender e innovar no son opciones: son la esencia misma de la sostenibilidad empresarial.

¿Innovar o Transformar?

La innovación en la empresa no implica necesariamente crear algo completamente nuevo, sino introducir cambios que generen nuevo valor para el mercado o para la propia organización. Estas innovaciones pueden ser incrementales, cuando mejoran soluciones existentes, o más disruptivas cuando plantean propuestas significativamente distintas.

Dentro de una organización, la innovación puede producirse en distintos ámbitos: en el producto o servicio, en los procesos, en el *modelo de negocio*(*) o en la forma de organizar y gestionar a las personas. Sin embargo, no todas las iniciativas innovadoras generan un impacto sostenido.

Desde una perspectiva empresarial, la innovación se consolida cuando, además de introducir una novedad relevante, logra adopción real y genera resultados. Cuando estos cambios se integran de manera estable en la empresa que opera, compete y genera valor, hablamos de transformación.

La transformación, por tanto, no se limita a lanzar nuevas iniciativas, sino que implica evolucionar capacidades, estructuras, procesos de decisión y, en muchos casos, el propio modelo de negocio. Este tipo de cambios suele requerir ajustes organizativos y, en determinados contextos, puede materializarse en nuevas líneas o unidades de negocio, o en vehículos específicos como spin-offs cuando la iniciativa necesita operar con lógicas diferentes al negocio principal.

En este sentido, el intraemprendimiento corporativo actúa como un mecanismo que permite pasar de la generación de innovaciones puntuales a la construcción de nuevas fuentes de crecimiento integradas en la estrategia de la organización.

¿Qué es el modelo de negocio?

En muchas organizaciones, la identificación de nuevas oportunidades de negocio suele partir de la intuición de haber detectado una necesidad no cubierta en el mercado.

A partir de esa percepción inicial, habitualmente se orientan los esfuerzos a desarrollar una solución que responda a dicha necesidad, asignándole un precio basado principalmente en el coste más un margen. Sin embargo, disponer de una solución técnicamente válida y con un precio razonable para quien la desarrolla no garantiza la existencia de un modelo de negocio viable.

Para reducir este riesgo, resulta imprescindible validar de forma explícita quién es el cliente y si la necesidad detectada es real, relevante y prioritaria para ese segmento. Esto implica comprobar si el cliente reconoce el problema, si tiene interés en resolverlo, si está dispuesto a destinar recursos a ello y cuál es el valor económico que percibe en la solución. En definitiva, realizar un contraste con el mercado.

A partir de esta *validación*(*) es posible diseñar un modelo de negocio coherente, es decir, un modelo que permite capturar y entregar valor de forma sostenible. De manera operativa, este modelo se articula en torno a los siguientes elementos:



Propuesta de valor



Segmentos de clientes



Canales de distribución



Relación con los clientes



Fuentes de ingresos



Recursos clave

Proceso de autodiagnóstico

Antes de iniciar un proceso de intraemprendimiento corporativo, resulta clave que la empresa se detenga a identificar si existe un contexto real que lo justifique. El intraemprendimiento no es un fin en sí mismo, sino una respuesta estratégica a determinadas situaciones en las que el modelo actual deja de ser suficiente para sostener el crecimiento o la competitividad futura.

Algunos contextos habituales en los que tiene sentido plantearse un proceso de intraemprendimiento son:

- El negocio core está consolidado y las palancas tradicionales de crecimiento comienzan a agotarse.
- El producto actual pierde tracción y es necesario evolucionar hacia modelos de servicio o soluciones integradas.
- Existe una necesidad clara de crecer, pero no un camino definido para hacerlo.
- Se han identificado oportunidades, pero la organización no dispone de un método claro para desarrollarlas.
- Se han lanzado iniciativas en el pasado que no han llegado a consolidarse.

- La empresa necesita diversificar riesgos más allá de su actividad principal.
- Cambios tecnológicos, regulatorios o de mercado cuestionan el modelo actual.
- Existe una ambición estratégica de transformación a medio o largo plazo.

Esta identificación no pretende diagnosticar soluciones, sino confirmar si el intraemprendimiento es el mecanismo adecuado para abordar el momento estratégico de la organización.

Además, este proceso comienza con una reflexión estratégica que tiene valor en sí misma y con una serie de herramientas que son de gran utilidad para el día a día de la empresa.

Preguntas claves para saber si comenzar un proceso de intraemprendimiento

Sobre la empresa y su mercado

- ¿El mercado principal en el que operamos está creciendo, estancado o en retroceso? ¿A qué ritmo?
- ¿Nuestra empresa crece al mismo ritmo que el mercado o estamos perdiendo cuota?
- ¿Estamos ganando o perdiendo relevancia en nuestros segmentos estratégicos?
- ¿Cómo está evolucionando nuestra competencia en términos de producto, servicio o modelo de negocio?
- ¿Están entrando nuevos competidores con propuestas diferentes o estructuras más eficientes?
- ¿Están apareciendo actores de otros sectores que puedan redefinir las reglas del juego?

Sobre el equipo y la organización

- ¿Las personas clave del negocio garantizan la continuidad futura de la empresa?
- ¿Existe un relevo generacional claro y preparado?
- ¿Contamos con perfiles capaces de liderar nuevas iniciativas más allá del negocio actual?
- ¿La cultura interna favorece la experimentación o penaliza el error?

Sobre cambios tecnológicos

- ¿Cómo pueden impactar la digitalización, la automatización o la inteligencia artificial en nuestro sector?
- ¿Estamos utilizando la tecnología solo para mejorar eficiencia o también para repensar nuestro modelo de negocio?
- ¿Existen nuevas soluciones tecnológicas que puedan alterar nuestra *propuesta de valor*(*) actual?

Sobre cambios regulatorios y de entorno

- ¿Existen cambios normativos o regulatorios que puedan afectar a nuestro modelo de negocio?
- ¿Dependemos excesivamente de un mercado, cliente o *canal*(*) que pueda verse alterado por factores externos?

Preguntas claves para saber si comenzar un proceso de intraemprendimiento: Interpretación

¿Cómo interpretar las respuestas?

El objetivo de estas preguntas no es obtener respuestas perfectas, sino detectar tensiones estratégicas que indiquen que el modelo actual puede necesitar evolucionar.

Como referencia general:

Si la **empresa se reconoce claramente en tres o más** de estas situaciones, existe un gap estratégico relevante y puede ser **recomendable explorar un proceso de intraemprendimiento**.

Si aparecen **una o dos señales aisladas**, puede **tratarse de ajustes operativos o comerciales** que no necesariamente requieren un proceso de intraemprendimiento estructurado.

Si la **mayoría de respuestas muestran estabilidad**, probablemente el foco debe estar en **optimizar el modelo actual antes que en abrir nuevas iniciativas**.

Más importante que el número exacto es la naturaleza de las señales. Cuando las tensiones aparecen **simultáneamente en mercado, tecnología y organización**, suele indicar que el modelo de negocio **puede necesitar una evolución más profunda**.

En estos casos, el **intraemprendimiento se convierte en un mecanismo adecuado** para explorar nuevas oportunidades sin poner en riesgo el negocio actual.

METODOLOGÍA

La Filosofía



FILOSOFÍA

Principios y naturaleza
del cambio



MÉTODO

Paso a paso del proceso
del cambio



HERRAMIENTAS

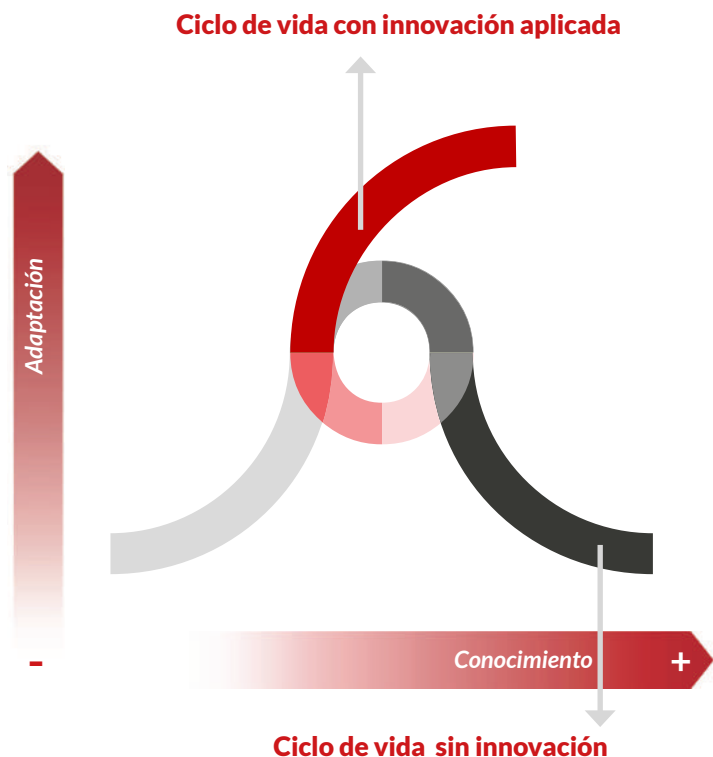
Instrumentos para
construir el cambio

Una disciplina aplicativa requiere de una filosofía, un paso a paso y herramientas. Normalmente se confunden estos conceptos, empleando herramientas sin filosofía o una filosofía sin herramientas de concreción de resultados.

Muchas metodologías de innovación están especialmente orientadas a la generación de ideas, la inspiración o la *activación*(*) de dinámicas creativas. Otras ponen el foco en la cultura de innovación y en fomentar nuevas formas de pensar.

Esta metodología complementa esos enfoques aportando una estructura clara para analizar oportunidades, definir una dirección estratégica y concretarla en soluciones accionables y validadas, conectando la reflexión estratégica con la ejecución real.

El ciclo de vida de una empresa

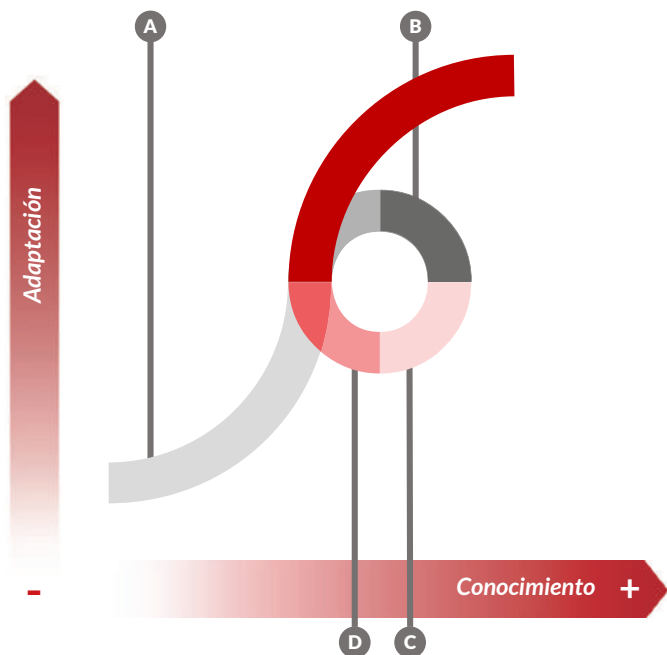


Tradicionalmente, el ciclo de vida de una empresa o producto se representa como una evolución lineal en el tiempo. Sin embargo, en innovación aplicada puede entenderse mejor como un proceso continuo de aprendizaje y adaptación.

La gráfica representa un loop entre el conocimiento que la empresa adquiere del mercado y su capacidad para adaptarse a él. Este proceso ocurre a distintos niveles: empresa, unidades de negocio, productos, servicios o funcionalidades.

En este contexto, las fases de declive o crisis no representan necesariamente el final, sino momentos que obligan a la organización a aprender, reajustarse y evolucionar hacia una nueva versión de su propuesta o modelo de negocio.

El ciclo de vida de una empresa



A Implementación: Aplicación y puesta en marcha del modelo de emprendimiento:

- » Desarrollo y Crecimiento del modelo concebido.
- » Adaptación al entorno en aumento hasta sus máximos.
- » Generación de nuevo conocimiento hasta los límites del modelo.

B Declive: Agotamiento del modelo. Esta segunda fase es de corrección, en la que hay un descenso de la adaptación, lo que disminuye los márgenes de beneficio, aunque se produce un avance de conocimiento.

- » La empresa pierde adaptación al entorno.
- » Afina al detalle su conocimiento para sostener el modelo (entra en fase crítica).
- » Avanza por inercia.

C Revisión: Búsqueda de nuevos modelos alternativos de respuesta al entorno:

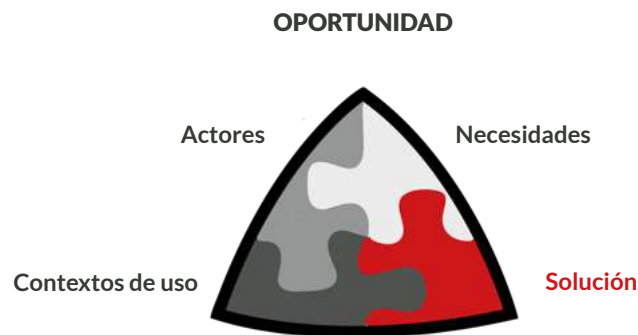
- » Crisis por revisión y cuestionamiento del modelo y del conocimiento existente.
- » Es una tercera fase de corrección en la que la adaptación del negocio a su entorno continúa la pendiente descendente y el conocimiento queda obsoleto

D Regeneración: Corrección, reformulación y redefinición del **nivel de salto a una nueva escala o modelo** de adaptación y conocimiento:

- » Planificación y preparación para el nuevo emprendimiento.
- » Es la cuarta etapa en la que la empresa se pone a punto para generar estrategias hacia una nueva generación de empresa, productos/servicios y atributos/prestaciones que garanticen la continuidad o supervivencia de la organización.

Este análisis ayuda a identificar dónde es necesario actuar para impulsar una nueva etapa de crecimiento, ya sea adaptando el modelo actual, desarrollando nuevas propuestas o evolucionando hacia nuevas oportunidades.

La oportunidad



La oportunidad se construye a partir del encaje entre cuatro elementos: los actores implicados, sus necesidades, el contexto en el que estas aparecen y la solución capaz de responder a ellas. Cuando estos elementos se alinean correctamente, aparece una oportunidad real de generar valor.

Independientemente del sector o del tipo de innovación, toda oportunidad puede analizarse y estructurarse a través de cuatro factores fundamentales: **actores**, **necesidades**, **contextos de uso** y **solución**.

 **Los actores** son todos los agentes implicados directa o indirectamente en la oportunidad. Pueden ser personas, empresas, distribuidores, instituciones, reguladores o cualquier entidad que influya en la generación de valor. Entender quiénes son y cómo se relacionan permite identificar qué papel juega cada uno dentro de la oportunidad.

 **Las necesidades** representan aquello que los actores quieren resolver, mejorar o conseguir. Pueden ser funcionales y prácticas, pero también emocionales, estratégicas o económicas. Comprenderlas correctamente es clave para construir propuestas de valor relevantes.

 **El contexto** de uso es la situación concreta en la que aparece la necesidad y donde la solución genera valor. Una misma necesidad puede cambiar completamente según el momento, el lugar o las condiciones en las que se produce. Por eso, entender el contexto permite concretar mejor la oportunidad.

 **La solución** es la forma en la que se combinan actores, necesidades y contextos de uso para generar una *propuesta de valor*(*) concreta. No es únicamente un producto o servicio, sino la configuración completa que da respuesta a la oportunidad identificada.

Niveles de innovación de la oportunidad

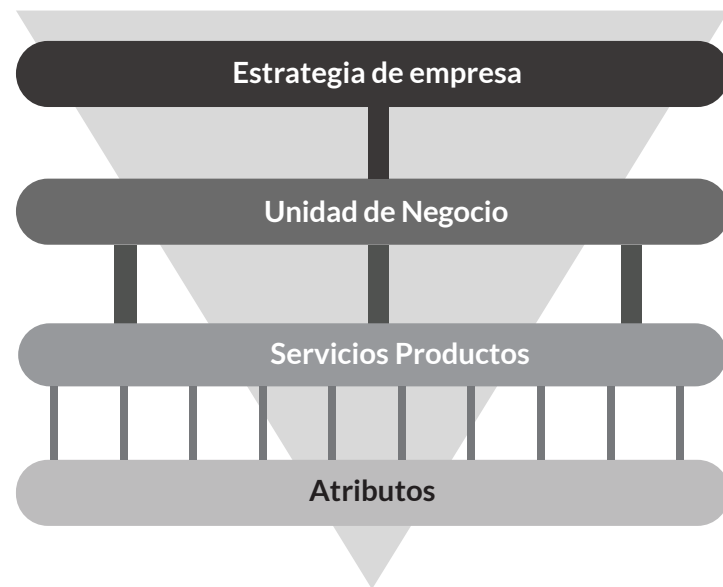
La estrategia de una empresa puede entenderse como una serie de niveles conectados que van desde la visión más amplia hasta los elementos más concretos que generan valor.

En el nivel más alto se encuentra la **estrategia de empresa**, que define la dirección general, las ambiciones y los espacios en los que la organización quiere competir.

A partir de ella se desarrollan las **unidades de negocio**, que concretan esa estrategia en ámbitos de actividad específicos, cada uno con sus clientes, mercados y objetivos particulares.

Cada unidad de negocio se materializa a través de **productos y servicios**, que son las soluciones concretas que la empresa ofrece al mercado para responder a necesidades determinadas.

Por último, estos productos y servicios se sustentan en una serie de **atributos**, como conocimientos, tecnologías, capacidades, recursos o elementos diferenciales, que son los que hacen posible entregar esa *propuesta de valor*(^{*}).



Esta descomposición permite entender que todos los niveles están relacionados entre sí: los atributos hacen posibles los productos y servicios, estos dan forma a las unidades de negocio y, en conjunto, permiten ejecutar la estrategia global de la empresa.

El Equipo

La mayoría de las iniciativas no se bloquean por falta de ideas, sino por una configuración inadecuada de roles, responsabilidades o capacidad de decisión.

Con independencia del tamaño de la empresa, todo proyecto de intraemprendimiento requiere un equipo reducido y multidisciplinar que combine visión de negocio, conocimiento de cliente y mercado, capacidad técnica u operativa y conexión con la organización. Estos son roles necesarios, no necesariamente personas distintas: en equipos pequeños, una misma persona puede asumir varias funciones.

Metodológicamente, el modelo se articula en tres niveles:

- **Core Team (equipo núcleo)**

Es el responsable del desarrollo operativo de la iniciativa. Su función es transformar el *reto*(*) estratégico en *hipótesis*(*), experimentación, aprendizaje y propuestas concretas. Debe contar con dedicación real y capacidad para avanzar sin depender constantemente del negocio core.

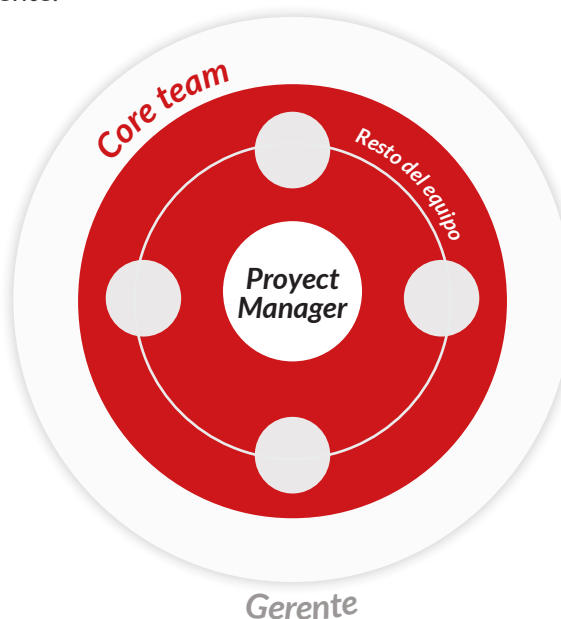
- **Project Manager**

Lidera el Core Team y ejecuta el proyecto. Debe estar empoderado por el gerente para contar con los recursos y tiempo necesarios para que el proyecto se haga en tiempo y forma

- **Gerente**

Es la figura que garantiza alineamiento estratégico, legitimidad interna y capacidad de desbloqueo. No ejecuta el proyecto, pero facilita decisiones, protege el espacio de experimentación y asegura la conexión con la dirección.

Una configuración clara de estos niveles permite equilibrar autonomía y alineamiento, evitando tanto el aislamiento del proyecto como su absorción prematura por el negocio existente.



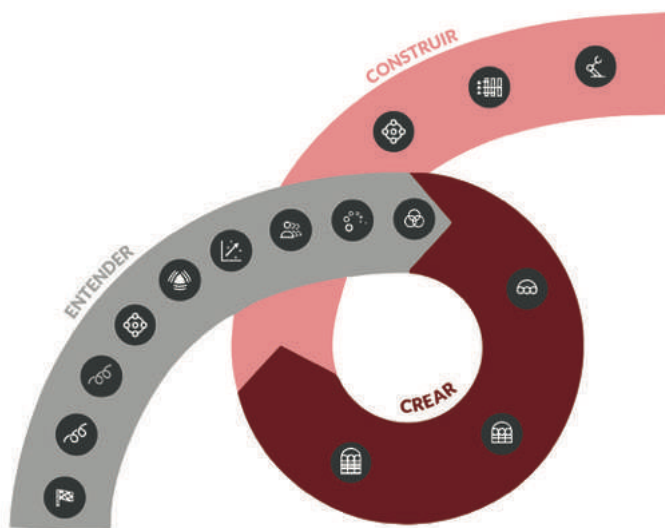
PROCESO DE INTRAEMPREDIMIENTO

Estructura y fundamentos

Esta metodología se basa en tres principios fundamentales que guían todas sus herramientas: entender y discernir, crear propuestas objetivamente valiosas y, por último, contrastarlas directamente con el mercado.

- **Entender:** esta fase busca entender la realidad de la empresa desde diferentes perspectivas. En primer lugar, se analiza su evolución, identidad y percepción interna. En segundo lugar, se estudia el entorno más próximo que la rodea, incluyendo el sector, la competencia, los canales de venta y otros factores relevantes. Para ello, la metodología utiliza nueve herramientas independientes que se aplican de manera secuencial, permitiendo obtener conclusiones útiles para identificar oportunidades objetivas.
- **Crear:** esta etapa tiene como objetivo poner sobre la mesa las oportunidades detectadas, evaluarlas y priorizarlas. Para ello, se emplean cuatro herramientas secuenciales que permiten seleccionar y definir aquella oportunidad con mayor potencial estratégico.
- **Construir:** en esta fase se desarrolla la oferta y se diseñan los servicios definitivos. Posteriormente, estos se llevan al mercado de forma ágil para ser validados con clientes reales.

METODOLOGÍA



Entender



Kick Off
Factores de éxito



Benchmark



Evolución
de empresa



Actor
Journey



Evolución
de sector



Abstracción



Red de Valor



Tendencias en
la Oportunidad



Mapa de
capacidades

Crear



Paraguas



Priorización de
escenarios



Territorio de
Oportunidad

Construir



Solución de la
oportunidad



Validación



Activación

Fase Entender

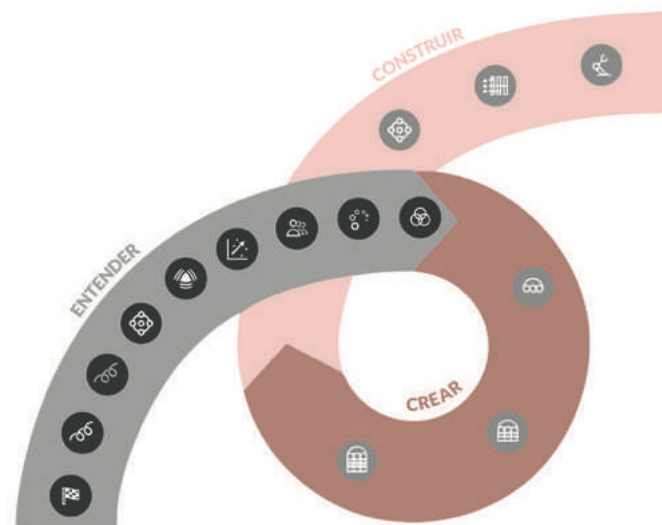
Explicación Fase Entender

La fase Entender se compone de 9 herramientas independientes y desarrolladas en cascada. El objetivo es extraer conclusiones de cada una de ellas para construir una visión global y estratégica del entorno, que permita orientar la toma de decisiones e identificar dónde se encuentran las oportunidades objetivamente más interesantes para la empresa.

Las herramientas que forman parte de esta fase son:

- **Kick-off:** Alinea al equipo en torno al *reto*(*) y los objetivos del proyecto.
- **Evolución de la empresa:** Analiza los hitos más relevantes de la trayectoria de la organización para comprender cómo ha llegado a su situación actual.
- **Evolución del sector:** Identifica los principales cambios y transformaciones del sector para entender hacia dónde evoluciona el mercado.
- **Red de valor:** Visualiza los actores que influyen en la generación de valor y las relaciones existentes entre ellos.
- **Mapa de capacidades:** Identifica las capacidades actuales y futuras de la organización, así como los posibles gaps a desarrollar.
- **Benchmark:** Compara la empresa con otros actores relevantes para extraer aprendizajes y detectar oportunidades de posicionamiento.

- **Actor Journey:** Explora la experiencia y las necesidades de los actores.
- **Abstracción:** Re-interpreta conceptos clave del negocio para generar nuevas perspectivas y ampliar el espacio de innovación.
- **Tendencias:** Analiza cambios emergentes y señales del entorno que pueden generar riesgos u oportunidades para la organización.





WOMEN'S SOCCER NCAA TOURNAMENT APPEARANCES

5 2014 2013 2012 2010 1997 1994

GEOR
2013
2014



KICK- OFF

(Punto de partida)

¿QUÉ ES?

El kick off de un proyecto de estrategia es una fase inicial breve, estructurada y muy focalizada que sirve para alinear, clarificar y activar el proyecto antes de entrar en el trabajo estratégico en profundidad.

En esta fase se utilizan principalmente cuatro herramientas:

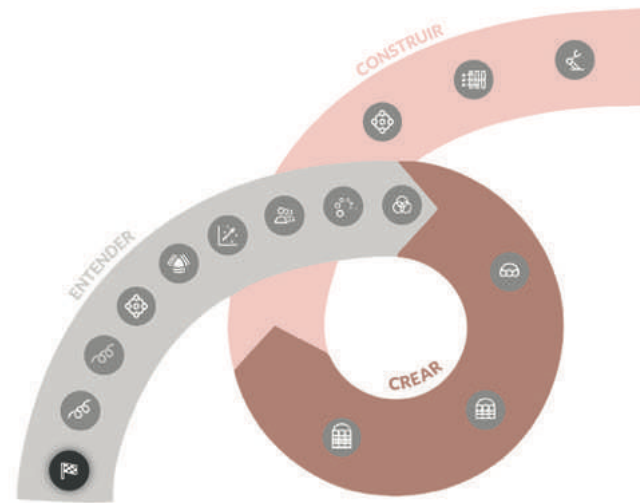
- Definición de factores de éxito: que permite concretar qué se espera conseguir y bajo qué condiciones.
- Definición del *reto*(*): que ayuda a enfocar el problema estratégico que se va a abordar.
- Roles y responsabilidades del proyecto.
- Calendarización completa.

OBJETIVO

- Alinear expectativas
- Definir el *reto*(*) estratégico
- Clarificar objetivos y criterios de éxito
- Delimitar alcance, roles y tiempos
- Identificar *hipótesis*(*) y primeras palancas
- Activar al equipo

RESULTADO

Obtendrás una definición clara y compartida del punto de partida estratégico del proyecto, alineando al equipo sobre el *reto*(*), los objetivos, los factores de éxito, el alcance y los roles necesarios para desarrollar el proceso de intraemprendimiento con foco y coherencia.





- 01.** Lista los objetivos directos que se han de cumplir para que el proyecto sea exitoso. (1)
- 02.** Ordena los objetivos directos por importancia o prioridad. (1)
- 03.** Contrasta los objetivos con otros participantes del proyecto (si los hubiera) y evalúa si son realizables. (1)

05. Por último, tener en cuenta que; los objetivos se pueden re-evaluar, comprobar su vigencia y actualizar si ha habido cambios significativos durante el proyecto.

Factores directos

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

Factores indirectos

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

Modo de uso - El Reto

01. Identifica el gap estratégico entre la situación actual de la organización y la posición futura deseada. (1)

02. Formula el reto en una única frase clara, que exprese qué se quiere cambiar o construir y con qué impacto estratégico. (1)

03. Contrasta el enunciado con los principales responsables del proyecto y valida que está alineado con la estrategia corporativa. (1)

04. Evalúa si el nivel de ambición es adecuado: evita formulaciones demasiado genéricas o excesivamente operativas. (1)

05. Descompón el reto en 4-5 dimensiones o focos estratégicos que delimiten el espacio de actuación (declinación del reto). (2)

06. Revisa que cada foco esté directamente vinculado al enunciado principal y no anticipe soluciones concretas (2).

07. Comprueba que el reto y su declinación sean comprensibles para todos los participantes y puedan servir como criterio de priorización. (2)

08. Reevalúa el reto si cambian las condiciones estratégicas, el contexto de mercado o las prioridades de la organización.

(1)

Enunciado (Statement)

(2)

Declinación del enunciado

Modo de uso - Roles y Responsabilidades

- 01.** Identifica los roles clave necesarios para el proyecto en función del alcance y del reto(*) definido.
- 02.** Asigna una persona concreta a cada rol, evitando figuras genéricas o no definidas.
- 03.** Estima la dedicación real que cada persona podrá aportar al proyecto.
- 04.** Define el nivel de decisión asociado a cada rol (qué puede decidir y qué debe escalar).
- 05.** Contrasta la asignación con los implicados para validar disponibilidad y compromiso.
- 06.** Verifica que no existan vacíos de responsabilidad ni solapamientos críticos entre roles.
- 07.** Ajusta la configuración del equipo si el alcance del proyecto evoluciona o cambia de fase.
- 08.** Revisa periódicamente la coherencia entre roles, responsabilidades y resultados obtenidos.

Rol	Persona asignada	Dedicación estimada	Nivel de decisión
Gerente			
Project Manager			
Responsable negocio			
Responsable técnico/operaciones			
Responsable cliente/mercado			



Caso Práctico Industria

ANTECEDENTES:

Adibidez es una empresa líder en la fabricación de máquinas herramienta multipropósito con más de 40 años de experiencia en el mercado. A lo largo de su historia, Adibidez ha pasado de ser un taller con una producción casi artesanal, pero con un producto de calidad a ser un grupo de dimensiones notables y sistemas avanzados de diseño y fabricación. En los últimos años, sin embargo, la situación financiera de la empresa se ha deteriorado, algunos de los principales competidores asiáticos han dado un salto considerable en la calidad y están ofreciendo máquinas cada vez más sofisticadas y fiables a precios muy competitivos. Adicionalmente, Adibidez ha adquirido un conjunto de empresas locales de menor tamaño para adquirir conocimientos que se consideran claves y aumentar su oferta. *Máquina herramienta: es una máquina cuyo propósito es dar forma a piezas sólidas. Ejemplos de máquina herramienta son el torno, el taladro o la pulidora.*

A TENER EN CUENTA:

El primer paso en el proceso de redefinición estratégica es fijar los objetivos, estos deben ser cuantificables y medibles en lo posible. Para Adibidez la prioridad está en darle la vuelta a la situación financiera de la empresa, en recuperar la posición de liderazgo y en reducir la inversión de capital.





Factores de éxito del proyecto

Directos

Factores imprescindibles relacionados con el proyecto

Ej: abrir nuevos *canales*(*), targets, timing, capex, volumen de negocio, rentabilidades, share de mercado, N° 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 multidisciplinario formado por el responsable de estrategia y un representante 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*

El Reto

Enunciado (Statement)

Reformular el modelo de negocio de Adibidez para recuperar su rentabilidad y liderazgo competitivo, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado e impulsando un crecimiento sostenible en su base de clientes.

Declinación del enunciado

- Revisar el posicionamiento competitivo frente a nuevos actores y mercados emergentes.
- Identificar oportunidades de diferenciación más allá del producto tradicional.
- Optimizar la estructura de generación de ingresos y rentabilidad del negocio.
- Reordenar y priorizar capacidades internas clave tras las adquisiciones realizadas.
- Definir nuevas vías de crecimiento que permitan ampliar y fidelizar la base de clientes.

Roles y responsabilidades

Rol	Persona asignada	Dedicación estimada	Nivel de decisión
Gerente	Director General	5%	Aprobación de hitos estratégicos e inversión
Project Manager	Responsable de Desarrollo de Negocio	30%	Decisiones operativas y coordinación del proyecto
Responsable negocio	Director Comercial	15%	Validación(*) propuesta de valor(*) y mercado
Responsable técnico/operaciones	Director de Ingeniería	10%	Viabilidad técnica e integración industrial
Responsable cliente/mercado	Responsable Marketing Industrial	10%	Análisis de cliente y posicionamiento

Lógica del ejemplo

- Gerente con peso estratégico pero baja dedicación operativa.
- Project Manager con dedicación alta porque el reto(*) implica reformulación del modelo.
- Fuerte presencia técnica por el carácter industrial del negocio.

Caso Práctico –Servicios Avanzados

ANTECEDENTES:

ThermaGrid es una empresa especializada en sistemas inteligentes de control energético para edificios. Fue fundada a finales de los años noventa para responder a la creciente demanda de tecnologías que permitieran gestionar de forma más eficiente el consumo energético en instalaciones comerciales e industriales. Durante años, la compañía ha basado su crecimiento en el desarrollo y venta de dispositivos de control de climatización que optimizan el uso de energía en edificios.

Con el tiempo, la evolución tecnológica ha hecho que estos sistemas no solo regulen equipos, sino que también generen información continua sobre el comportamiento energético de los edificios. En este contexto, ThermaGrid se enfrenta a la oportunidad de evolucionar desde un modelo centrado en la venta de dispositivos hacia otro en el que estos equipos actúan como infraestructura conectada dentro de una *plataforma(*)* digital que integra monitorización, análisis y servicios continuos.

A TENER EN CUENTA:

Los objetivos evidencian que la dirección de ThermaGrid busca evolucionar desde un negocio basado en la venta de equipos hacia un modelo donde el valor se genera a través de datos, software y servicios continuos para la gestión energética de edificios. El equipo de trabajo debe regresar constantemente a este objetivo y comprobar que las propuestas que se desarrollen refuerzan la transición hacia un modelo de *plataforma(*)*. Una variación demasiado grande respecto al modelo actual, aun estando justificada, puede dificultar que la organización la interiorice y la implemente correctamente.





Factores de éxito del proyecto

Directos

Factores imprescindibles relacionados con el proyecto

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

- Crecimiento de la facturación de un 50 % en los próximos tres años, manteniendo los ratios actuales de rentabilidad.
- Evolución del modelo de venta de dispositivos hacia un modelo de *plataforma*(*) basada en datos y servicios recurrentes.
- Definición de segmentos de clientes claros y desarrollo de una *propuesta de valor*(*) específica para cada uno.
- Incremento del peso de los ingresos recurrentes derivados de software y servicios de optimización energética.
- Identificación de los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para sustentar la nueva estrategia.
- Analizar el papel de la comunidad de clientes conectados dentro del futuro modelo de negocio.

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...

- Impulsar una transformación organizativa alineada con el nuevo modelo de negocio.
- Incrementar la capacidad de asumir riesgos y experimentar con nuevos modelos.
- Mejorar la vinculación y responsabilidad de los equipos en el desarrollo de la estrategia.
- Incorporar metodologías y cultura de innovación continua.
- Asegurar el encaje dentro del modelo sociolaboral de la organización.

Equipo y recursos: El proyecto contará con un equipo de trabajo externo, apoyado por el responsable comercial de ThermaGrid, mientras que la información y los datos necesarios serán aportados de forma puntual por los distintos responsables de área de la empresa.

El Reto

Enunciado (Statement)

Redefinir el posicionamiento y el modelo de negocio de ThermaGrid para evolucionar desde la venta de dispositivos hacia una *plataforma(*)* de gestión energética basada en datos y servicios, generando nuevas fuentes de ingresos recurrentes y una relación continua con los clientes.

Declinación del enunciado

- Revisar y clarificar la *propuesta de valor(*)* más allá del dispositivo, incorporando datos, software y servicios.
- Alinear oferta, experiencia de cliente y modelo comercial con la lógica de *plataforma(*)*.
- Equilibrar crecimiento e ingresos recurrentes, evitando depender únicamente de la venta puntual de equipos.
- Definir el papel del hardware como infraestructura que habilita servicios digitales y analítica.
- Reforzar los elementos diferenciales que permitan posicionar a la empresa como proveedor de soluciones de gestión energética basadas en datos.

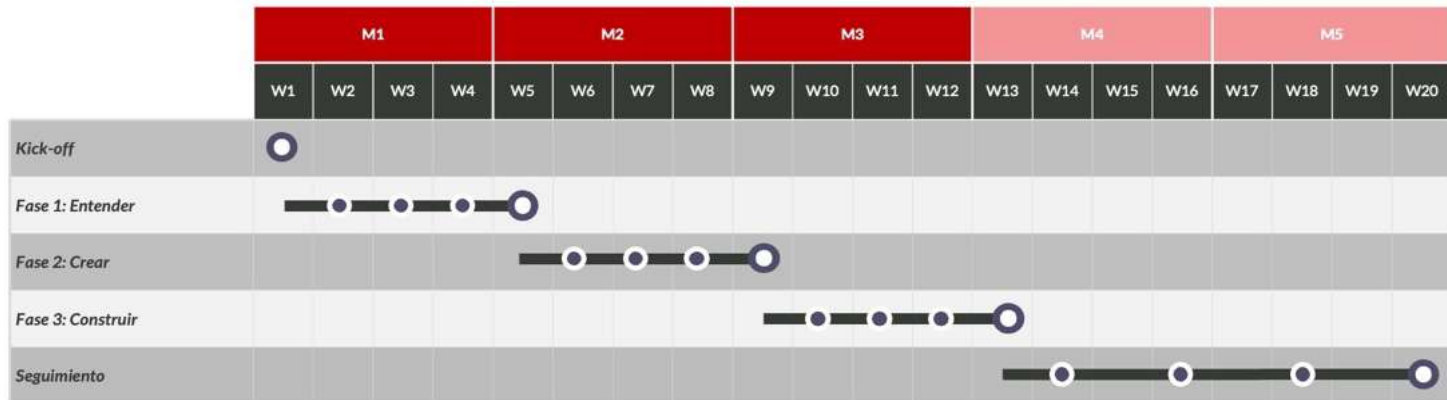
Roles y responsabilidades

Rol	Persona asignada	Dedicación estimada	Nivel de decisión
Gerente	Director General	5%	Aprobación de hitos estratégicos e inversión
Project Manager	Responsable de Desarrollo de Negocio	30%	Decisiones operativas y coordinación del proyecto
Responsable negocio	Director Comercial	15%	Validación(*) propuesta de valor(*) y mercado
Responsable técnico/operaciones	Director de Ingeniería	10%	Viabilidad técnica de la plataforma(*), datos e integración
Responsable cliente/mercado	Responsable Marketing Industrial	10%	Análisis de cliente y posicionamiento

Lógica del ejemplo

- Gerente con peso estratégico pero baja dedicación operativa.
- Project Manager con alta dedicación, ya que el reto(*) implica una evolución del modelo de negocio hacia una plataforma(*) de datos y servicios.
- Presencia técnica relevante por la necesidad de integrar dispositivos, conectividad y capacidades digitales dentro de la nueva propuesta de valor(*) .

Calendario



El proceso de intraemprendimiento no debiera extenderse más de 3 meses.

Es, más que recomendable, realizar un periodo de seguimiento una vez acabado el proceso para garantizar que las acciones están traccionando.

Calendario: Para garantizar que el proyecto no se extienda indefinidamente y se disparen los costes es necesario establecer un ritmo de proyecto, workshop de trabajo, con fechas límites y reuniones de toma de decisión.



EVOLUCIÓN DE EMPRESA

(Conocimiento en perspectiva de la organización)

¿QUÉ ES?

Es una herramienta para identificar y reflexionar sobre los hitos o puntos de inflexión en la historia de la organización. Permite analizar patrones en la evolución, identificar el momento estratégico y realizar diagnósticos lo que permite diseñar acciones de énfasis o corrección.

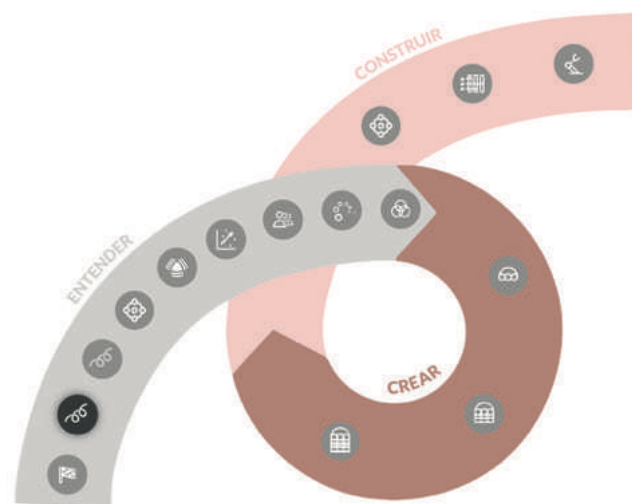
La evolución de empresa proyecta directrices de futuro a cualquiera de los niveles de la organización (organización, unidad de negocio, producto/servicio o sus atributos).

OBJETIVO

La evolución de la empresa permite identificar y ordenar los hitos más importantes de su trayectoria para entender qué decisiones, cambios o dinámicas han marcado su desarrollo. Esto ayuda a detectar patrones, comprender cuál ha sido la evolución natural de la organización y visualizar qué caminos tienen más sentido para alcanzar sus objetivos futuros.

RESULTADO

Obtendrás una visión clara de cómo la evolución del sector ha impactado en la empresa, identificando los cambios del mercado, la tecnología y los clientes que explican su transformación y sus nuevas oportunidades de crecimiento.



Modo de uso - Evolución de la Empresa

01. Lista separadamente los principales hitos o puntos de inflexión en la historia de la empresa sin filtros. Desde el inicio hasta el presente. (Recomendable usar pizarra y post-its)

02. Identifica los que han representado un cambio fundamental histórico en la evolución de la empresa y utilízalos para separar las etapas (inicio, pasado y presente).

03. Ordena y coloca el resto de los hitos según su ubicación cronológica en referencia a los hitos que marcan el cambio de etapa y fíltralos en tecnológicos, de mercado y sociales.

04. Identifica las principales tendencias y deseos que se estiman relevantes para el futuro de la empresa.

05. Filtra las tendencias y deseos en tecnológicos, de mercado y sociales y plásmalos en la plantilla de manera similar a los hitos. Identifica los hitos que han marcado un momento de inflexión y que ayudan a plantear la evolución en términos de inicios, pasado y presente.

06. Haz una lectura en diagonal de los hitos históricos de la empresa y escribe una frase en la que se sintetice la evolución de la empresa. Esta síntesis se redacta en términos de momento estratégico (fuerzas y contexto que operan sobre la organización).

07. Haz una lectura en diagonal de las tendencias y deseos a futuro y sintetízalos en términos de drivers o directrices de futuro. Esta síntesis es también un ejercicio de inferencia del futuro.



A TENER EN CUENTA

El ejercicio de evolución permite visualizar de forma cronológica cómo Adibidez ha ido incorporando nuevas capacidades, cambiando su modelo comercial y adaptándose a las transformaciones del sector. Al analizar hitos como el paso de máquinas estándar a soluciones más personalizadas, la entrada en nuevos nichos, las adquisiciones realizadas o la pérdida de clientes de automoción, la herramienta ayuda a identificar patrones y entender cómo ha evolucionado realmente la empresa.

Además, al cruzar los cambios tecnológicos, de mercado y organizativos, se hace visible que el principal valor de Adibidez está en su conocimiento técnico, su capacidad de adaptación y la cercanía al cliente, pero también que existe una necesidad clara de evolucionar hacia propuestas más orientadas al servicio y a las soluciones integrales.



FASE ENTENDER



FASE ENTENDER

TECNOLOGÍA & CIENCIA

- Máquinas herramienta pequeñas
- Limitación dimensiones
- Desarrollo oficina técnica
- Emulando patente extranjera

- Desarrollo y diversificación centros de torneado,
- Mejora infraestructuras
- Colaboración con empresas
- Desarrollo de patente propia de sistema de transmisión en UE y USA

- Incorporación conocimiento empresa Partner.
- Máquinas especiales
- Retrofitting (*)
- Compra de componentes Asiáticos

- *Fabricación aditiva homologada*
- *Máquinas multiproceso*
- Automatización total
- *Soldadura por fricción rotativa de componentes plásticos con metales*
- Asiáticos con tecnología punta

ECONOMÍA & MERCADO

- Máquina de catálogo
- SAT y repuestos
- Exportación EEUU y zona Euro
- Inicio como modelo OEM(*)
- Foco en clientes de automoción.

- Personalización
- Cambio modelo comercial con distribución
- Más EU menos USA repliegue
- Líderes en maquinaria para TIER1

- Ruptura modelo comercial
- Ampliación de capital
- Programa ayuda gobierno local
- Bonificación a comerciales propios y terceros
- Pérdida de clientes automoción

- SAT y servicio como foco
- Venta internet
- Búsqueda de Valor añadido
- Incremento retrofitting / ingeniería
- Venta de maquinaria asiática
- Nuevos nichos de valor añadido. Sector Eólico
- Asiáticos con tecnología punta

SOCIEDAD & CULTURA

- De taller a empresa
- Equipo comprometido y referentes en el mercado, los mejores desarrolladores de maquinaria del gremio

- Cambio generacional, nueva dirección
- Desaparición clientes clave
- Inicio crisis económica
- Imagen de marca de calidad, pero caros

- Disminución de salarios, renegociación ERE
- Compra por parte de empresa que invierte recursos
- Equipo comprometido, pero necesita actualizarse

- Cambio de los perfiles y las relaciones laborales
- Dificultad de captación y retención de talento IT aplicado a las máquinas herramienta
- Asiáticos con tecnología punta

INICIOS

PASADO

PRESENTE

FUTURO

1. Descripción síntesis – Evolución de la empresa

El principal salto evolutivo ha sido pasar de máquinas estándar y repetitivas a soluciones adaptadas a series cortas y cambios continuos. Para ello, será clave capitalizar el conocimiento acumulado, reforzar la oferta de productos y servicios y recuperar la conexión con el mercado como fuente de aprendizaje y estabilidad.

2. Descripción del problema en función de las tendencias

La concentración de clientes en grandes grupos está provocando la consolidación del sector de la máquina industrial. Como consecuencia, los fabricantes deben adaptarse a clientes cada vez más exigentes, ofreciendo soluciones a medida que garanticen disponibilidad, flexibilidad y precisión.

A TENER EN CUENTA

La evolución de ThermaGrid permite entender cómo una empresa que nació alrededor del hardware y el control energético ha ido incorporando progresivamente capacidades digitales, software y monitorización hasta acercarse a una lógica de *plataforma*(*).

Al ordenar los hitos de forma cronológica, se observa claramente cómo el peso del valor ha ido desplazándose desde el dispositivo físico hacia los datos, la conectividad y los servicios asociados. También se hace visible cómo cambian los clientes, pasando de perfiles técnicos centrados en el equipo a organizaciones que buscan eficiencia, información y optimización continua.

El ejercicio ayuda además a detectar una tensión importante: ThermaGrid ha ampliado capacidades y oferta, pero todavía necesita consolidar un posicionamiento claro que le permita evolucionar desde fabricante de dispositivos hacia proveedor de soluciones energéticas basadas en datos y servicio continuo.



FASE ENTENDER

TECNOLOGÍA & CIENCIA

Tecnología al servicio de la oferta:

- Dispositivos de control energético de alta precisión
- Sistemas independientes, poca conectividad entre equipos

Tecnología para la profesionalización:

- Integración de sistemas y conectividad IoT
- Primeros desarrollos de software de monitorización
- Reducción del foco exclusivo en hardware

Tecnología al servicio de la comunicación:

- Desarrollo de *plataformas*(*) de visualización de datos
- Interfaces digitales para cliente (*dashboards*) (*)
- Integración con sistemas de gestión de edificios (*BMS*) (*)

Tecnología al servicio del cliente/negocio:

- Plataforma de gestión energética en tiempo real
- Integración con terceros (energéticas, mantenedores, etc.)

ECONOMÍA & MERCADO

- Fundada por expertos técnicos
- Modelo de negocio basado en producto
- Apuesta de valor: precisión y fiabilidad del dispositivo

- Foco en expansión comercial
- Ampliación de portfolio sin diferenciación clara
- Apuesta de valor: catálogo más amplio

- Foco en rentabilidad
- Modelo híbrido producto + primeros servicios
- Apuesta de valor: eficiencia energética y ahorro

- Foco en posicionamiento como plataforma
- Modelo basado en ingresos recurrentes
- Apuesta de valor: datos, optimización continua y servicio

SOCIEDAD & CULTURA

- Cliente: técnico, especializado, orientado a rendimiento
- Equipo: perfil ingenieril, autonomía en proyectos

- Cliente: más amplio, menos técnico, busca soluciones estándar
- Aparición de servicios básicos de soporte
- Equipo: mayor estructura, decisiones más centralizadas

- Cliente: profesional, digitalizado, orientado a eficiencia y coste
- Relación basada en servicio y soporte
- Equipo: transición hacia capacidades digitales

- Cliente: gestor de activos energéticos, informado y exigente
- Relación continua basada en datos y mejora constante
- Equipo: orientado a plataforma, datos y servicio

INICIOS

PASADO

PRESENTE

FUTURO

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

ThermaGrid ha evolucionado de un especialista en dispositivos de control energético a un proveedor con una oferta más amplia pero menos diferenciada. La incorporación de nuevas capacidades sin un posicionamiento claro ha diluido su *propuesta de valor*(*), obligando a replantear su modelo hacia uno capaz de generar valor continuo a través de datos y servicios.

2. Descripción del problema en función de las tendencias

ThermaGrid se enfrenta al *reto*(*) de evolucionar desde un modelo basado en producto hacia un modelo de *plataforma*(*), recuperando una *propuesta de valor*(*) diferencial basada en datos, optimización continua y relación recurrente con el cliente.



EVOLUCIÓN DE SECTOR

(Conocimiento en perspectiva del entorno)

¿QUÉ ES?

Es una herramienta análoga a la evolución de la empresa, pero ampliada al sector en el que opera. Al igual que la herramienta anterior, esta analiza y reflexiona sobre los hitos que han definido el sector para definir el momento estratégico y proyectarlo a futuro para hacer análisis y enfatizar o corregir el mismo.

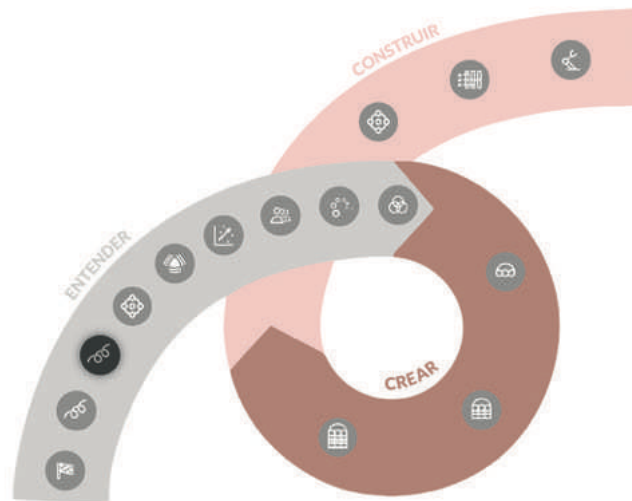
OBJETIVO

El objetivo es hacer un pronóstico de futuro de la evolución del sector mediante la identificación de los hitos que han sido relevantes en el pasado y presente.

El pronóstico nos permite además identificar y actuar sobre los factores que influyen en el futuro del sector y hacer un análisis para enfatizar o corregir los factores que inciden en esta interacción.

RESULTADO

Obtendrás una visión clara de cómo ha evolucionado el sector, identificando los cambios tecnológicos, competitivos y de mercado que están transformando las formas de competir y generar valor.



Modo de uso - Evolución del Sector

01. Lista separadamente los principales hitos o puntos de inflexión en la historia del sector sin filtros. Desde el inicio hasta el presente.

02. Identifica los que han representado un cambio fundamental histórico en la evolución del sector y utilízalos para separar las etapas (inicio, pasado y presente).

03. Ordena y coloca el resto de los hitos según su ubicación cronológica en referencia a los hitos que marcan el cambio de etapa.

04. Haz un ejercicio de inferir la evolución futura del sector basado en la inercia de los cambios históricos que se han sucedido (momento estratégico).

05. Resume el futuro en una frase que marque la dirección/direcciones que sigue el sector y que pueda ser utilizada para determinar el grado de alineación entre la empresa y el sector.

INICIOS PASADO PRESENTE FUTURO

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

A TENER EN CUENTA

El análisis de la evolución del sector permite entender cómo la industria de la máquina herramienta ha pasado de competir principalmente desde la capacidad de fabricación hacia modelos donde ganan peso la automatización, la personalización y los servicios asociados.

Al ordenar los hitos del sector, se hace visible la aparición de nuevos líderes globales, la presión creciente de los fabricantes asiáticos y la evolución hacia soluciones más conectadas y adaptadas al proceso del cliente. También se identifica cómo el valor deja de estar únicamente en la máquina para desplazarse hacia la capacidad de ofrecer disponibilidad, integración y soporte continuo.

Este ejercicio ayuda a comprender por qué Adibidez ha perdido alineación con parte del mercado y por qué necesita evolucionar hacia propuestas más flexibles y orientadas a servicio para mantener una posición competitiva.



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

Cada vez hay menos clientes, pero son más grandes y exigentes. Esto está impulsando la consolidación del sector de la máquina industrial y obliga a las empresas a ofrecer soluciones más adaptadas, flexibles y precisas.

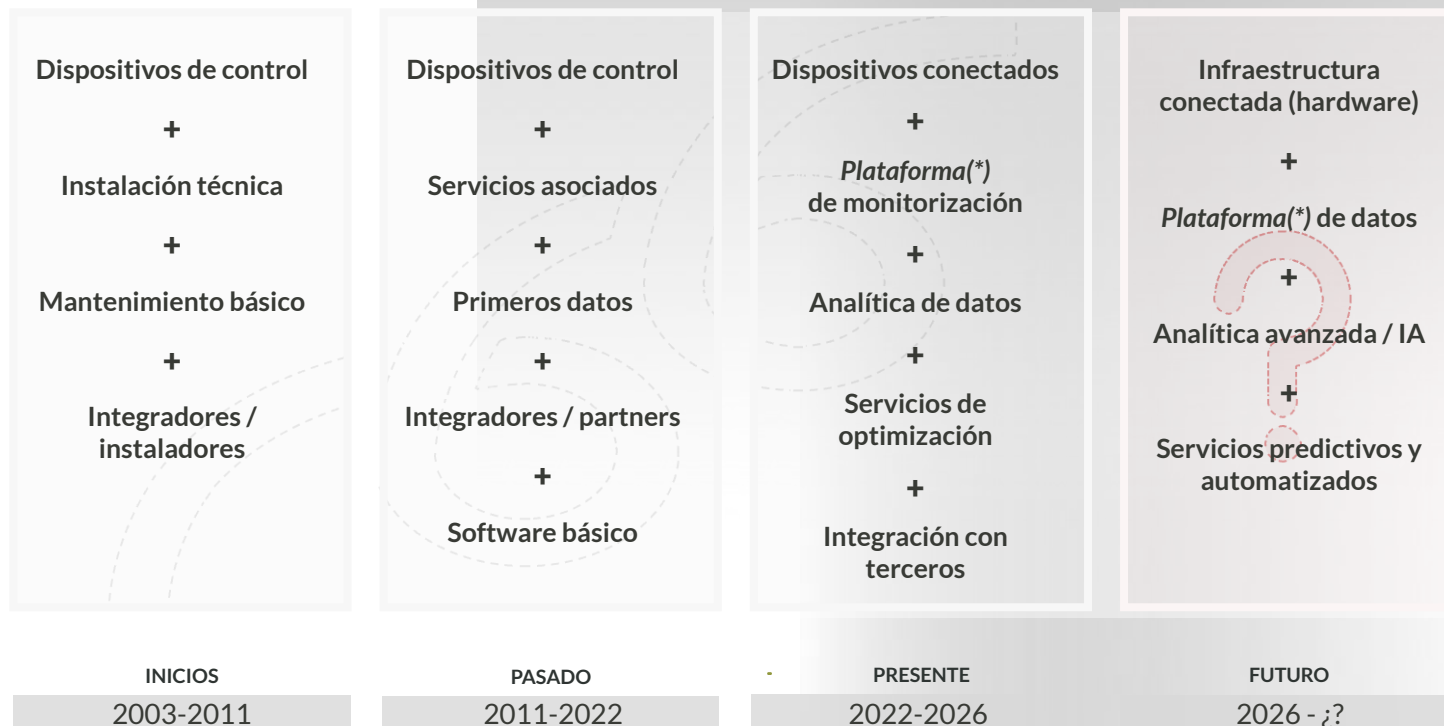


A TENER EN CUENTA

La evolución del sector permite visualizar cómo el mercado energético y de gestión de edificios ha ido desplazando el valor desde los dispositivos físicos hacia las *plataformas*(*) digitales, los datos y los servicios de optimización.

A través de los distintos hitos, se observa cómo aparecen nuevos actores especializados en software, analítica y gestión energética, mientras el hardware se estandariza y pierde capacidad de diferenciación. También se hace evidente que los clientes demandan cada vez más soluciones integradas, automatización y capacidad de toma de decisiones basada en datos.

El ejercicio ayuda a entender que ThermaGrid ya no compete únicamente en el ámbito del control energético, sino en un entorno donde el valor se concentra en la capacidad de generar eficiencia continua a través de *plataformas*(*) y servicios conectados.



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

La función de los integradores e instaladores tradicionales se ve progresivamente cuestionada; el valor de la intermediación migra hacia capacidades de gestión de datos, analítica avanzada, optimización continua e integración de sistemas. Los actores que no desarrollen estas capacidades quedan desplazados por *plataformas*(*) que concentran la inteligencia del sistema.

En este contexto, el proveedor evoluciona desde un fabricante de dispositivos hacia un actor capaz de construir una *plataforma*(*) propia, integrando hardware, software y servicios, lo que le permite competir con capacidades completas y establecer una relación continua con el cliente



DE VALOR

(Ecosistema de negocio)

¿QUÉ ES?

Es una herramienta similar a un análisis *DAFO*(*)

Un diagrama que representa las relaciones entre la empresa y su entorno.

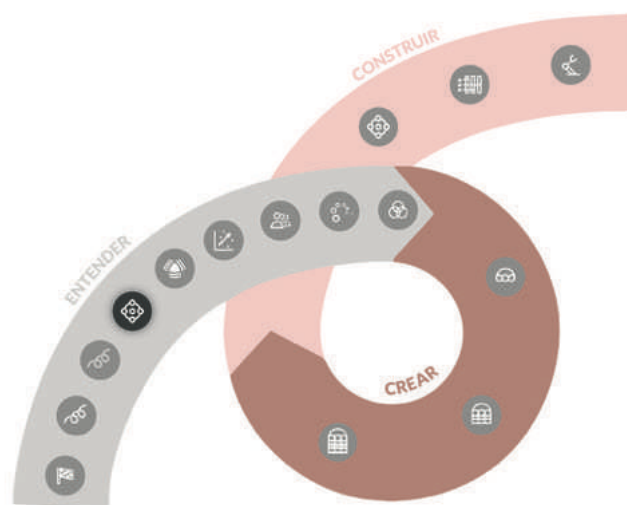
Esta herramienta permite visualizar de una manera simplificada la red de colaboradores/modelo de negocio de la empresa y como fluye el valor en ella, desde la cadena de suministros hasta los usuarios o clientes finales. Esto se ve complementado por la descripción de las fuerzas relativas (debilidades y fortalezas) entre los diferentes *stakeholders*(*).

OBJETIVO

Identificar qué actores influyen en la generación de valor de la empresa, cómo se relacionan entre sí y dónde se encuentran las principales dependencias, tensiones y oportunidades para construir una posición más sólida y diferencial en el mercado.

RESULTADO

Obtendrás una comprensión estructurada de los actores que forman parte del ecosistema de la empresa, identificando relaciones, dependencias, necesidades y espacios donde generar nuevo valor.



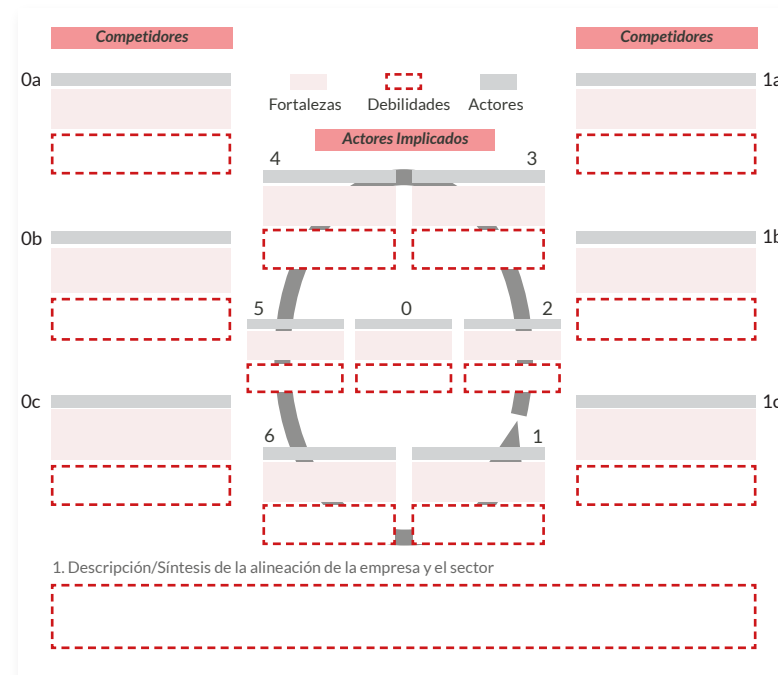
Modo de uso - Red de Valor

01. Se identifican los principales actores relevantes (*stakeholders*)(*) en el ecosistema del negocio.

02. Se plasman los actores en el diagrama comenzando por la empresa objeto del proyecto (0), los competidores de referencia (0A, 0B...), segmentación de clientes (1A, 1B...), la canalidad/distribución (2), y resto de los actores “aguas arriba” hasta llegar a proveedores base, describiendo la cadena de suministro.

03. Para cada uno de los actores se plasman las debilidades y fortalezas relativas a la empresa y al mercado.

04. Analizando los distintos actores y los modelos de negocio en la *red de valor*(*) se identifican las posibles oportunidades o amenazas en cuanto a interacciones y nuevos actores entrantes.



A TENER EN CUENTA

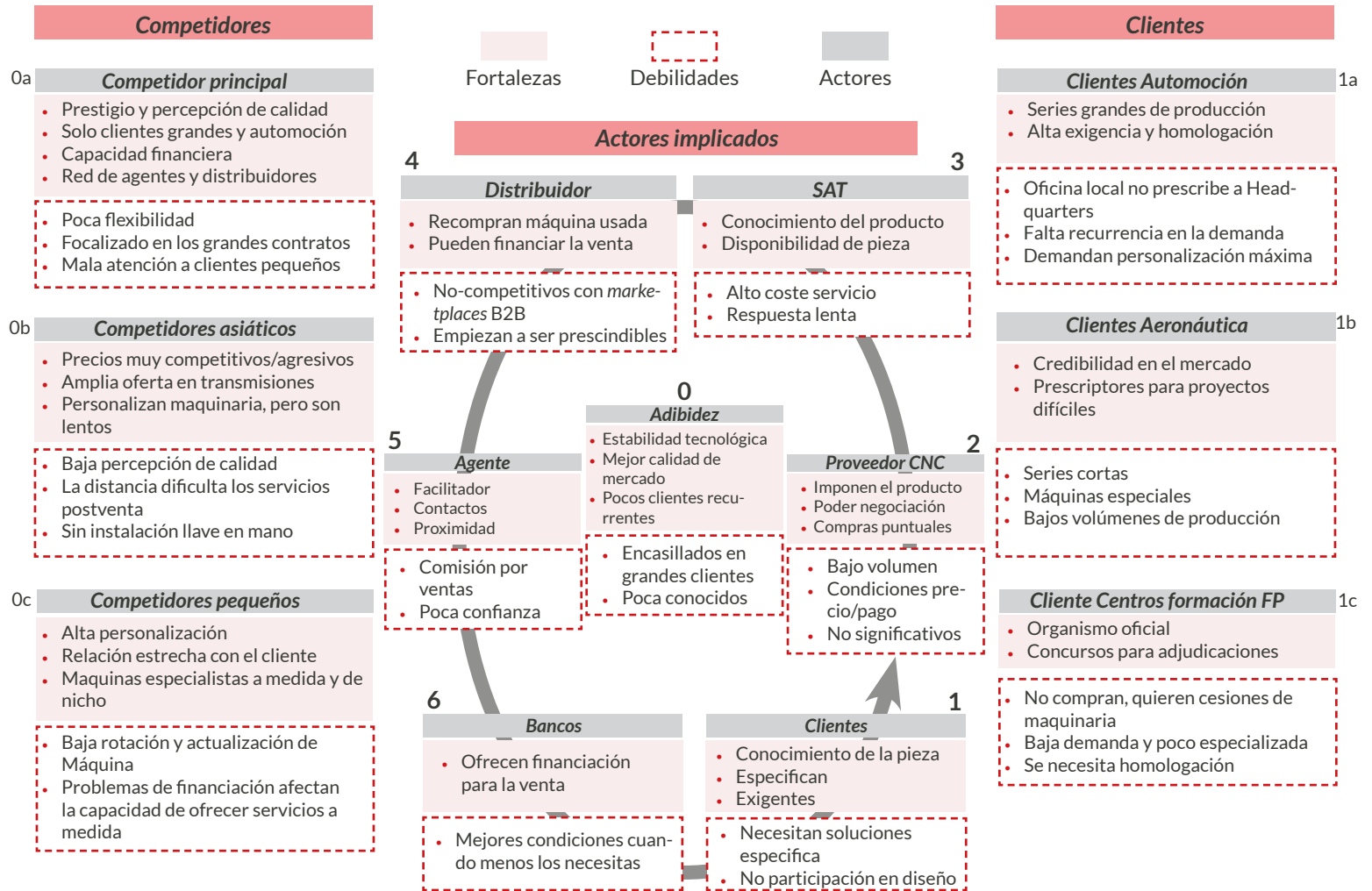
La *red de valor*(*) permite entender cómo se distribuye el poder, el valor y las dependencias entre los distintos actores que participan en el negocio de Adibidez. Al representar clientes, distribuidores, proveedores tecnológicos, SAT, agentes y competidores, la herramienta ayuda a visualizar qué relaciones son estratégicas y dónde se generan las principales tensiones del modelo.

El ejercicio pone de manifiesto que gran parte del valor de Adibidez está en su capacidad de adaptación y cercanía al cliente, pero también evidencia debilidades importantes, como la pérdida de fuerza comercial, la dependencia de determinados *canales*(*) y la dificultad para competir únicamente desde el producto frente a actores asiáticos o grandes fabricantes.

Además, la herramienta ayuda a identificar espacios de oportunidad alrededor de los servicios, la personalización y las soluciones integrales, donde Adibidez puede construir una posición más diferencial dentro de la *cadena de valor*(*).

Lo importante de esta herramienta es el dialogo generado para llegar a las conclusiones que volcaremos en la plantilla (ver siguiente página)





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

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.

A TENER EN CUENTA

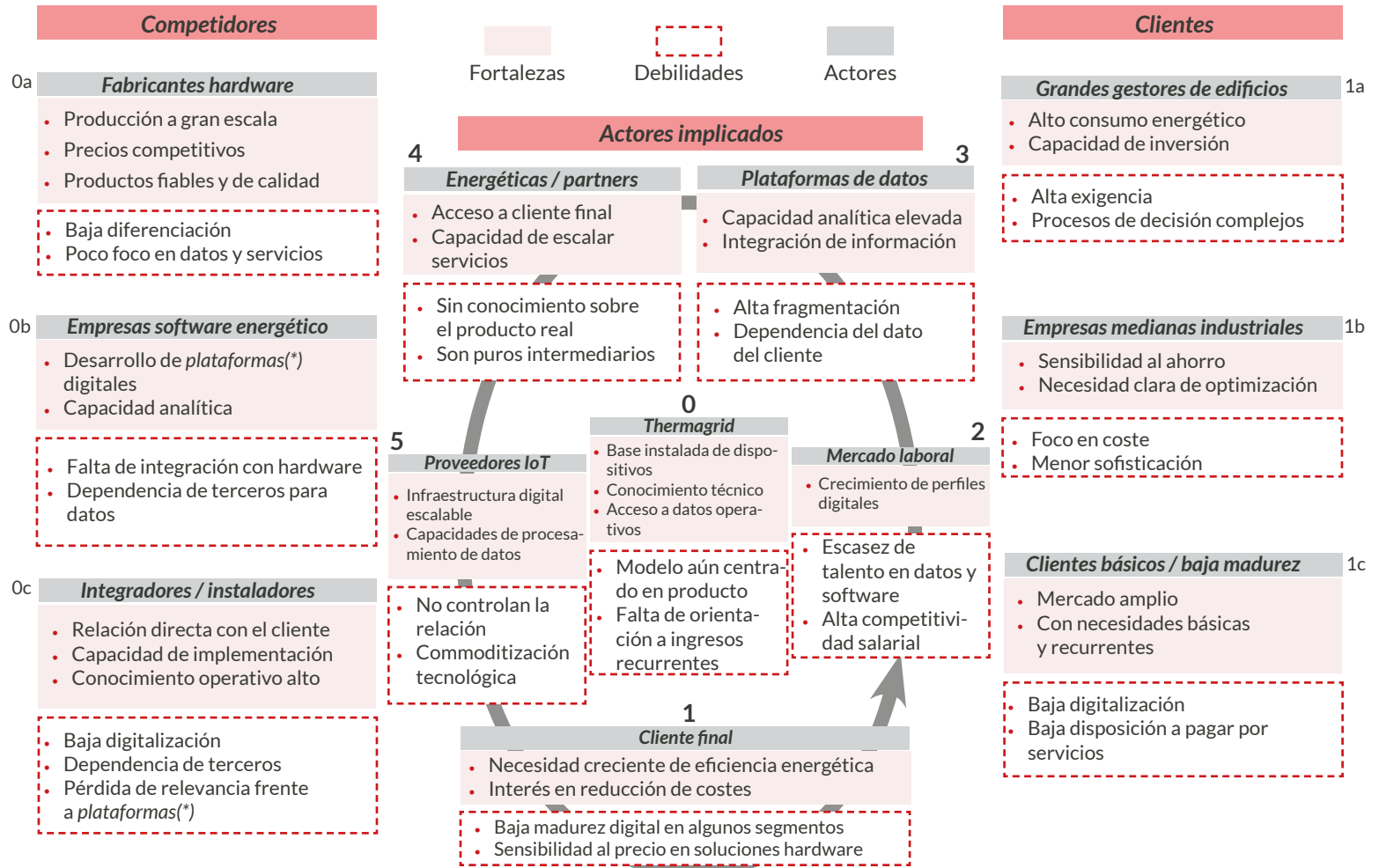
La *red de valor*(*) ayuda a visualizar cómo interactúan los distintos actores del ecosistema energético y qué papel ocupa ThermaGrid dentro de él. Al analizar clientes, integradores, fabricantes hardware, *plataformas*(*) digitales, partners tecnológicos y proveedores IoT, se hace visible dónde se está desplazando realmente el valor dentro del sector.

El ejercicio evidencia que el hardware pierde peso como elemento diferencial, mientras que las capas relacionadas con datos, software y servicios concentran cada vez más capacidad de captura de valor. También permite entender que ThermaGrid dispone de una posición interesante gracias a su acceso al cliente, conocimiento técnico y base instalada, aunque todavía necesita reforzar sus capacidades digitales y de servicio.

Más allá de analizar relaciones, la herramienta ayuda a detectar qué espacios estratégicos puede ocupar ThermaGrid para evitar quedar atrapada entre fabricantes de hardware de bajo coste y *plataformas*(*) digitales más avanzadas.

Lo importante de esta herramienta es el dialogo generado para llegar a las conclusiones que volcaremos en la plantilla (ver siguiente página)





1. Descripción/Síntesis de la cadena de valor

ThermaGrid ocupa una posición intermedia en la cadena de valor, con acceso al cliente y al dato a través de su base instalada. Sin embargo, el valor se está desplazando hacia capas superiores (datos, software, *plataforma*(*)), mientras que las inferiores (hardware, fabricación) se commoditizan. El reto(*) estratégico consiste en reposicionarse dentro de la cadena, capturando valor en la capa digital y reduciendo la dependencia del hardware, para evitar quedar atrapado entre competidores más eficientes en costes y actores más avanzados en capacidades digitales.



MAPA DE CAPACIDADES



¿QUÉ ES?

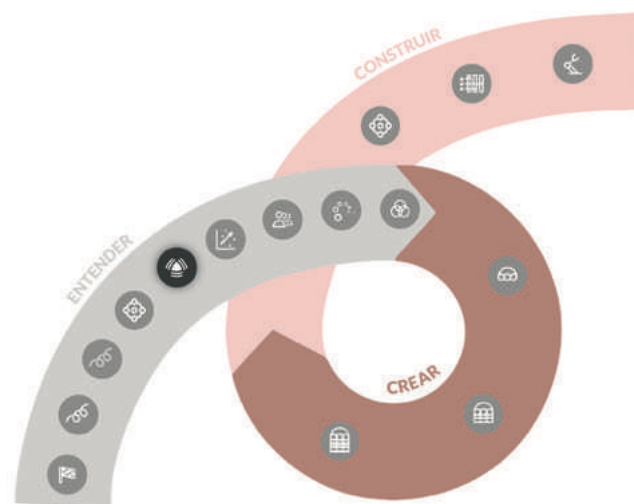
El mapa de capacidades es una herramienta que permite identificar, estructurar y visualizar las capacidades clave de una empresa necesarias para ejecutar su estrategia. Estas capacidades se organizan en tres ámbitos: tecnología, interacción con usuarios y modelo de negocio/monetización/operación, y se representan en una lógica evolutiva que distingue entre presente, medio plazo y largo plazo.

OBJETIVO

El objetivo del mapa de capacidades es entender qué capacidades tiene actualmente la empresa, cuáles necesita desarrollar y hacia dónde debe evolucionar para materializar su posicionamiento estratégico, permitiendo identificar gaps y priorizar esfuerzos.

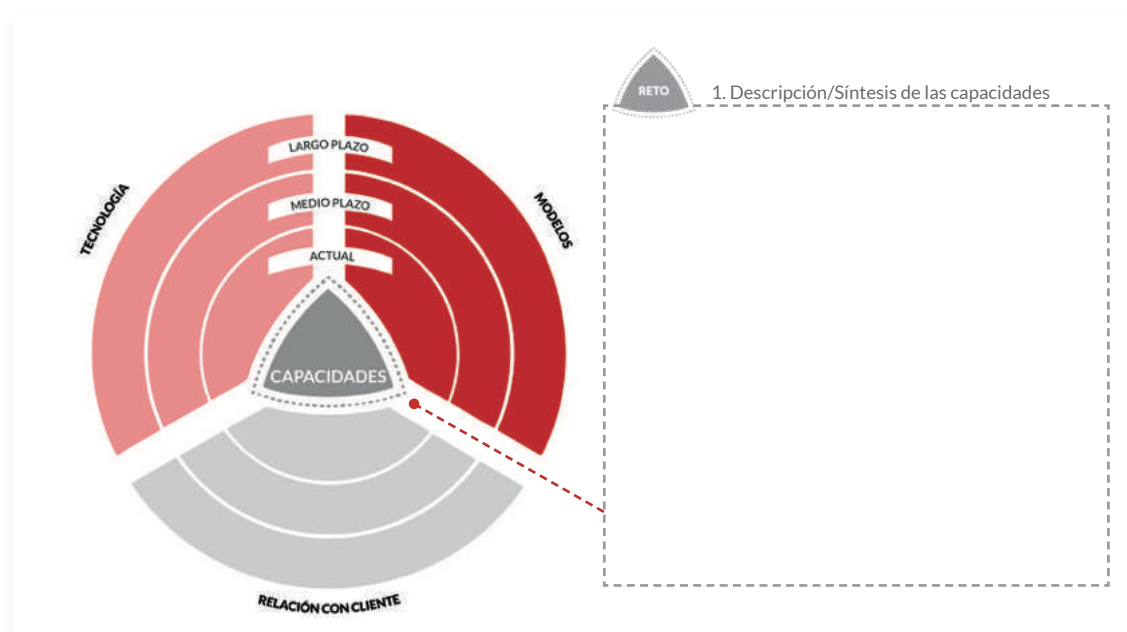
RESULTADO

Obtendrás una visión clara de las capacidades actuales y futuras de la empresa, identificando fortalezas, carencias y áreas clave para desarrollar nuevas oportunidades.



Modo de uso - Mapa de Capacidades

- 01.** Identificar y listar las capacidades actuales de la empresa en los tres ámbitos: tecnología, interacción con usuarios y modelo de negocio.
- 02.** Definir las capacidades necesarias en el medio plazo, largo plazo y lo que tenemos a día de hoy.
- 03.** Analizar las diferencias entre los tres niveles para identificar gaps y priorizar el desarrollo de capacidades clave.



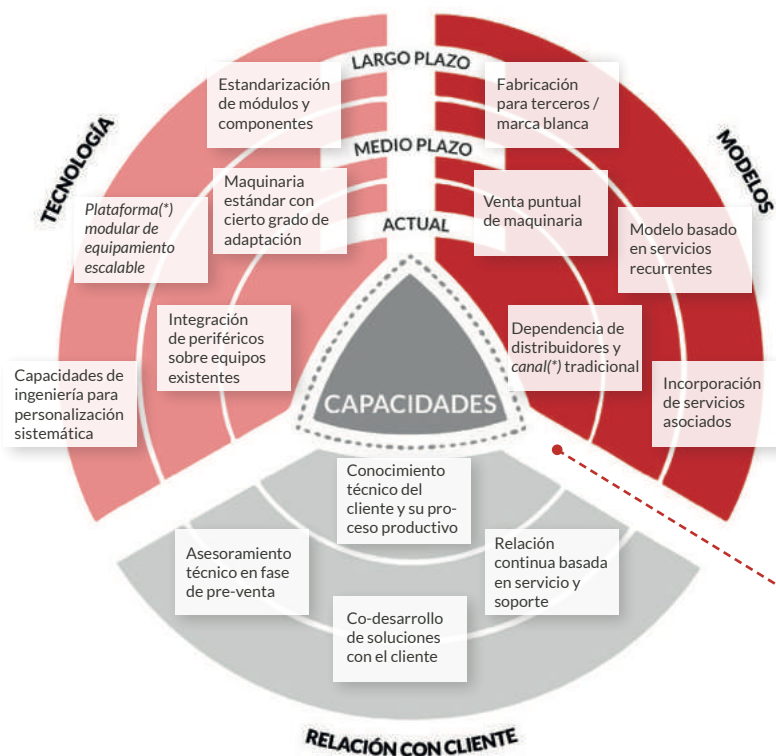


A TENER EN CUENTA

El mapa de capacidades permite visualizar qué capacidades tiene actualmente Adibidez, cuáles necesita reforzar y hacia dónde debe evolucionar para sostener su nuevo posicionamiento. Al ordenar las capacidades entre tecnología, relación con el cliente y modelo de negocio, la herramienta ayuda a entender qué elementos son realmente estratégicos para el futuro de la empresa.

El ejercicio muestra que Adibidez cuenta con una base sólida de conocimiento técnico y capacidad de personalización, pero también evidencia la necesidad de desarrollar capacidades más vinculadas a *servicios avanzados(*)*, modularidad, acompañamiento continuo y modelos recurrentes.

Además, al comparar capacidades presentes y futuras, la herramienta permite detectar gaps concretos y priorizar los desarrollos necesarios para evolucionar desde un modelo centrado en maquinaria hacia soluciones más completas y adaptables.


RETO

1. Descripción/Síntesis de las capacidades

Adibidez cuenta con una base sólida de capacidades técnicas centradas en el conocimiento del producto y del proceso del cliente, lo que le permite ofrecer maquinaria con cierto grado de adaptación. Sin embargo, su evolución pasa por sistematizar esta personalización mediante el desarrollo de capacidades de ingeniería, modularidad y servicios asociados.

A futuro, la compañía deberá consolidar un modelo basado en soluciones completas y servicios recurrentes, apoyándose en una *plataforma(*)* de equipamiento modular y en una relación más continua con el cliente, donde el valor no se limite a la venta de la máquina, sino a su capacidad de adaptación y evolución en el tiempo.

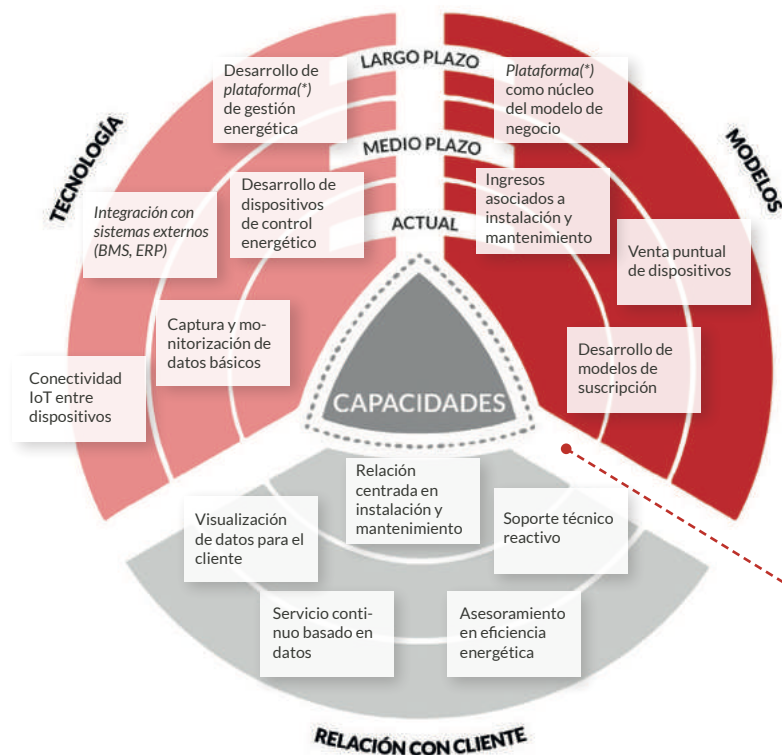


A TENER EN CUENTA

El mapa de capacidades ayuda a entender qué necesita desarrollar ThermaGrid para evolucionar desde un modelo centrado en dispositivos hacia una *plataforma*(*) de gestión energética basada en datos y servicios.

Al estructurar las capacidades entre tecnología, interacción con cliente y modelo de negocio, se hace visible que la empresa ya dispone de capacidades relevantes en hardware y monitorización, pero que todavía necesita reforzar áreas como analítica avanzada, integración de sistemas, automatización y servicios continuos.

La herramienta también permite visualizar el salto que implica pasar de vender dispositivos a generar valor recurrente a través de datos y optimización, ayudando a priorizar aquellas capacidades que serán clave para sostener el nuevo modelo de negocio.


RETO

1. Descripción/Síntesis de las capacidades

ThermaGrid parte de una base sólida en capacidades técnicas orientadas al desarrollo de dispositivos y a la monitorización básica, pero su evolución pasa por construir capacidades digitales que le permitan capturar, analizar y activar datos de forma continua.

A medida que avance, deberá reforzar su relación con el cliente a través de servicios basados en información y acompañamiento, y transformar su modelo de negocio hacia ingresos recurrentes apoyados en una *plataforma(*)* propia. El objetivo final es dejar de competir en el dispositivo para hacerlo en su capacidad de generar valor continuo a través de datos y servicios.

A black and white photograph of several marbles on a light surface. One marble in the foreground is cracked and shows internal patterns, while others in the background are smooth and reflective.

POSICIÓN EN BENCHMARK

(La empresa en contraste)

¿QUÉ ES?

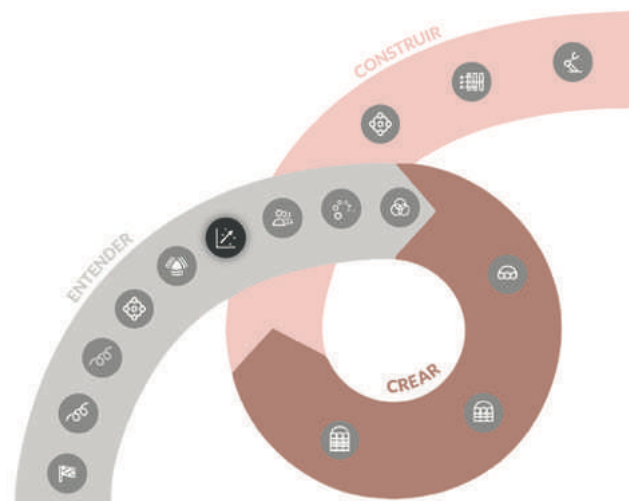
El *benchmark*(*) es una herramienta de comparación estratégica que permite estudiar empresas referentes, competidores o modelos inspiradores para identificar diferencias, detectar buenas prácticas y comprender cómo se posicionan dentro del mercado.

OBJETIVO

Comprender cómo se posicionan y compiten otros actores del mercado para identificar buenas prácticas, detectar espacios poco explotados y encontrar el hueco estratégico donde la empresa puede generar un valor diferencial.

RESULTADO

Obtendrás un mapa claro de los distintos actores del mercado y de su *posicionamiento*(*), identificando patrones, tipologías y espacios competitivos que ayuden a definir dónde puede diferenciarse la empresa.





Modo de uso - Análisis de Competidores (1) - Posicionamiento de Competidores (2) - Conclusiones de la Competencia (3)

01. Escoge entre 4 y 6 actores relevantes y diversos. Pueden ser competidores directos o referentes de otros sectores. Analiza y sintetiza la información clave de cada empresa: *propuesta de valor*(*), clientes, capacidades, productos, servicios, diferenciación y posicionamiento. (1)

02. Selecciona dos variables estratégicas que permitan comparar los actores entre sí y visualizar las diferencias del mercado. (2)

04. Ubica cada empresa en función de los ejes definidos para identificar agrupaciones, espacios vacíos, niveles de diferenciación y posibles oportunidades. (2)

05. Analiza los patrones detectados y sintetiza los principales aprendizajes del *benchmark*(*): oportunidades, riesgos, capacidades necesarias y posibles *posicionamientos*(*) para la organización. (3)

(1)

EMPRESA	LOGO	OTROS
A		
B		
C		
D		
PRODUCTOS / SERVICIOS		

1. Descripción/Síntesis de la ficha en benchmark

(2)

1. Descripción/Síntesis de la posición en benchmark

(3)

A TENER EN CUENTA

El *benchmark*(*) permite comparar la posición de Adibidez frente a distintos tipos de competidores para entender cómo están respondiendo al mercado y qué espacios estratégicos están ocupando.

El ejercicio ayuda a visualizar la polarización del sector entre fabricantes tecnológicos de alto valor añadido y actores más estandarizados y orientados a precio. Al analizar propuestas de valor, servicios, posicionamiento y capacidades, se hace evidente que Adibidez se encuentra en una posición intermedia poco diferenciada.

Además, la herramienta permite identificar buenas prácticas, tendencias y oportunidades de posicionamiento, ayudando a definir hacia qué espacios tiene más sentido evolucionar y en cuáles competir resulta menos sostenible.



FASE ENTENDER

EMPRESA

Facturación : 64 M € España

EBITDA : 10,2 M €

Nº empleados : 185 Empleados

ITB MEK

Modelo de negocio: Venta de máquinas y soluciones inteligentes en maquinaria.

A

Basado en:

- Technology Excellence
- Innovación

Propuesta de
Valor producto

B

Enfocado en:

- Servicio completo para maquinaria
- Máxima fiabilidad

Propuesta
de Valor en
Servicios

C

- Torneado
- Fresado
- Ultrasonic
- Lasertec
- *Fabricación aditiva*
- Automatization
- Máquinas nuevas y usadas

Portafolio de
Producto

D

Servicios Disponibles

- Servicio 24 H
- Formación/Academy
- Mantenimiento/Reparación
- Net Service – Asistencia remota

Portafolio de
servicios

Ampliación sobre los productos

- **Torneado:** universal, producción horizontal, vertical y torneado y fresado.
- **Fresado:** Horizontal, vertical y 5 ejes.
- **Ultrasonic:** Linear, monoblock, evo, Gantry portal.
- **Lasertec:** shape series, precisión tool, Power Drill.
- **Fabricación aditiva:** Aportación por capas, boquilla de polvo.
- **Automatization:** Pales, piezas de trabajo o soluciones personalizadas.

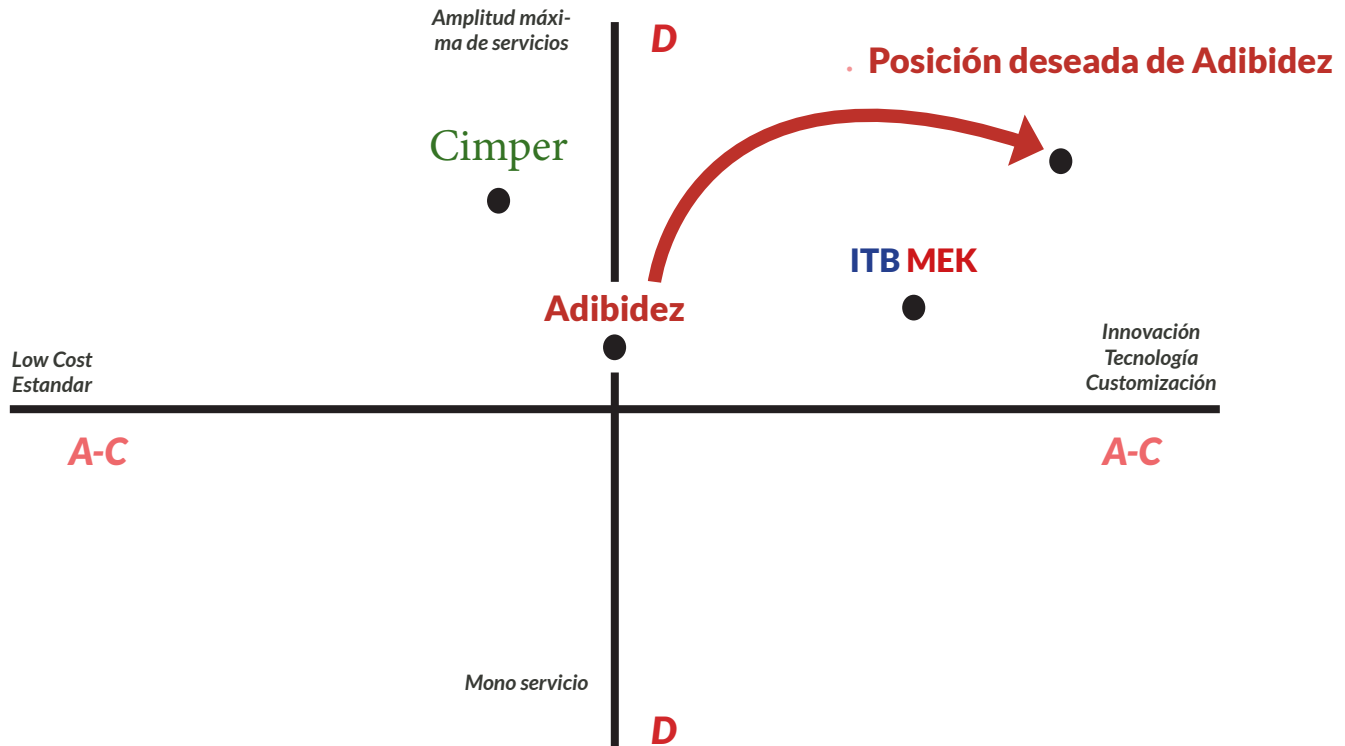
1. Descripción/Síntesis de la ficha en *benchmark*(*)

Amplio rango de equipos y soluciones de alto calidad y fiabilidad. Líderes en innovación tecnológica. Cómo contrapartida las máquinas tienen un coste elevado, el más alto de todo el panorama competitivo.



1. Descripción/Síntesis de la ficha en *benchmark*(*)

Empresa líder en el mercado con un producto de alta relación calidad precio. La base de su competitividad está en la búsqueda de soluciones estándares de alto valor. Su punto débil es la personalización y el trato cercano con el cliente.



1. Descripción/Síntesis de la posición en *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 clientes. 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

Conclusiones del Benchmark

- El sector de la máquina industrial muestra una fuerte dependencia del sector de la automoción y su crecimiento va asociado al de éste.
- Existe una amplia variedad de máquinas, para propósitos diferentes, pero con elementos comunes en la arquitectura, lo que permite diversificar y explotar el conocimiento interno para ampliar la oferta.
- El modelo dominante apuesta por el producto, la tecnología y el servicio post-venta, evolucionando hacia los sistemas completos y una gama de servicios para ofrecer una respuesta integral al cliente en todas sus necesidades.
- El mercado de la máquina industrial, adicional a ofrecer un producto, tiene la exigencia de ofrecer un portafolio de servicios que incrementen su oferta de valor que vaya más allá del servicio post-venta. Estos servicios están presentes en todas las empresas analizadas.
- Adibidez tiene una posición media en el mercado, sin una propuesta clara que destaque en ninguno de los elementos analizados. Este status de empresa estándar no es atractivo para el cliente ya que no la distingue. Se hace necesario adoptar una posición bien definida que explotar en la comunicación y mantener el estándar en el resto de los atributos.

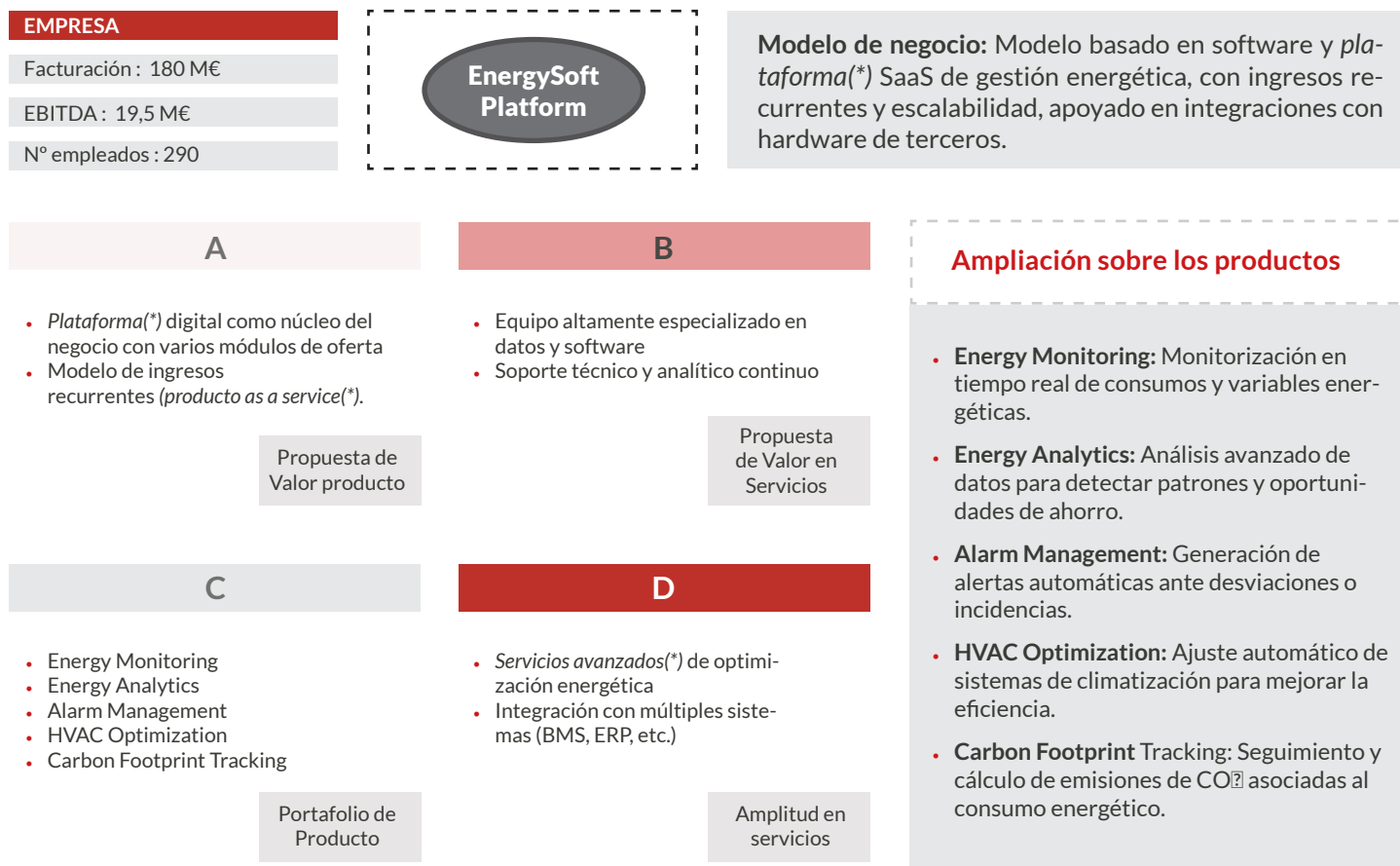


A TENER EN CUENTA

El *benchmark*(*) ayuda a entender cómo se posicionan los distintos actores del sector energético, desde fabricantes hardware tradicionales hasta *plataformas*(*) digitales especializadas en datos y servicios.

Al comparar propuestas de valor, modelos de negocio y capacidades, el ejercicio hace visible que el valor del mercado se está desplazando hacia modelos recurrentes basados en *plataforma*(*), analítica y optimización continua. También permite identificar el riesgo de quedar atrapado en posiciones híbridas con baja diferenciación.

La herramienta sirve además para detectar qué capacidades y enfoques están utilizando los actores más avanzados, ayudando a ThermaGrid a definir un posicionamiento más claro y coherente con la evolución del sector.



1. Descripción/Síntesis de la ficha en *benchmark*(*)

EnergySoft destaca por ofrecer una *plataforma*(*) avanzada de gestión energética, con gran capacidad analítica y modelo recurrente. Su debilidad reside en la falta de control sobre el hardware y la dependencia de integraciones externas, lo que limita su capacidad de captura directa del dato.



FASE ENTENDER

EMPRESA

Facturación : 360M€

EBITDA : 23M€

Nº empleados : 320

**ControlTemp
Solutions**

Modelo de negocio: Modelo basado en venta de dispositivos de control energético complementado con servicios digitales básicos, principalmente monitorización y reporting, con ingresos mayoritariamente transaccionales.

A

- Dispositivos propios con cierto nivel de conectividad
- Software básico de monitorización incluido

Propuesta de
Valor producto

B

- Equipo técnico con conocimiento en instalación y soporte
- Servicio orientado a mantenimiento y resolución de incidencias

Propuesta
de Valor en
Servicios

C

- Temperature Controllers
- Industrial Chillers
- Heating Units
- Thermal Management Systems
- Process Cooling Systems

Portafolio de
Producto

D

- Monitorización en tiempo real
- Alertas básicas y reporting
- Servicios limitados de optimización

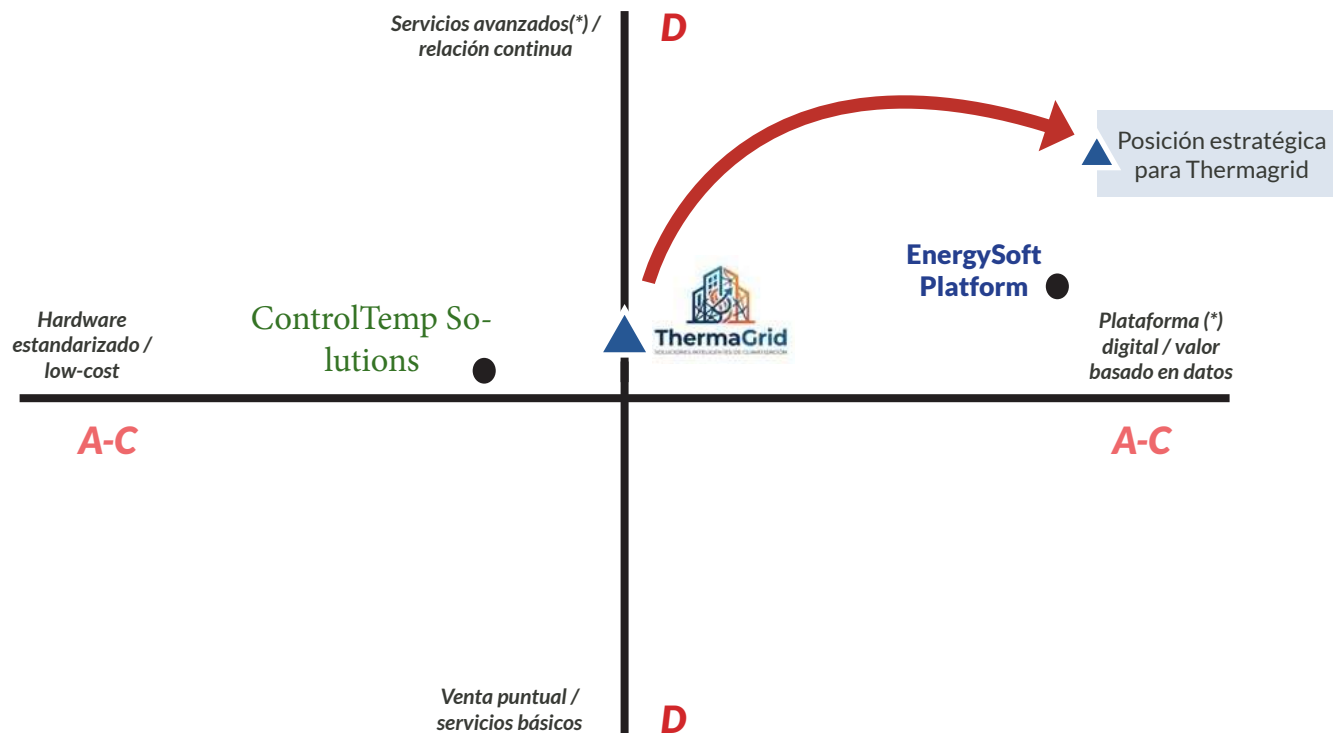
Amplitud en
servicios

Ampliación sobre los productos

- **Temperature Controllers:** Equipos para el control preciso de la temperatura en procesos industriales.
- **Industrial Chillers:** Sistemas de refrigeración para mantener condiciones térmicas estables.
- **Heating Units:** Equipos de calentamiento para aplicaciones industriales específicas.
- **Thermal Management Systems:** Soluciones integrales para la gestión y regulación térmica de procesos.
- **Process Cooling Systems:** Sistemas diseñados para la disipación eficiente del calor generado en producción.

1. Descripción/Síntesis de la ficha en *benchmark*(*)

ControlTemp Solutions representa un modelo evolucionado desde el hardware, incorporando una capa digital básica que mejora la *propuesta de valor*(*) sin transformar completamente el modelo de negocio. Su posicionamiento le permite capturar valor en proyectos de complejidad media, pero limita su capacidad de diferenciación frente a *plataformas*(*) más avanzadas.



1. Descripción/Síntesis de la posición en *benchmark*(*)

Para ThermaGrid, esto implica evitar quedarse en ese punto medio y definir con claridad su dirección estratégica. La compañía debe aprovechar su base instalada y acceso al dato para construir una *plataforma*(*) propia de gestión energética, evolucionando progresivamente hacia modelos de servicio recurrente y optimización continua. Esto le permitirá no solo diferenciarse, sino también capturar más valor en la cadena y establecer una relación más sólida y duradera con sus clientes.



Conclusiones del Benchmark

Digitalización

- La digitalización ya no es un proceso diferenciador sino un aspecto imprescindible a corto plazo
- Los principales actores están invirtiendo en *plataformas(*)*, analítica y modelos “*as a service(*)*”, por lo que una propuesta basada únicamente en hardware pierde relevancia
- ¿Cómo puede ThermaGrid diferenciarse? ¿Puede aprovechar su base instalada para captar datos del cliente y convertirlos en conocimiento e inteligencia?

Gestión del dato

- El dato se convierte en el principal activo estratégico
- ¿Puede tener sentido desarrollar capacidades propias de analítica para capturar más valor?
- ¿Debe posicionar su *plataforma(*)* como capa central o integrarse sobre soluciones de terceros? ¿Hasta qué punto puede convertir el dato en un elemento diferencial?

Hardware VS plataforma

- ThermaGrid se encuentra en una posición intermedia entre fabricantes de hardware y plataformas digitales, lo que le posiciona como un player indeterminado
- ¿Puede interesar reforzar su posicionamiento como

plataforma en un entorno donde el valor se desplaza hacia los datos y los servicios?

- Debe desarrollarse una estrategia que evite quedar atrapado en el punto medio y maximice el potencial de su acceso al dato

Precio

- El hardware tiende a competir en precio, sin embargo el valor percibido por el cliente no viene dado únicamente por el coste inicial
- Es una suma de factores: ahorro energético, optimización, facilidad de uso, servicio, ...
- ¿Debe ThermaGrid desplazar su comunicación del precio del dispositivo hacia el valor generado en el tiempo?

Evolución del sector

- El posicionamiento actual de ThermaGrid está enfocado al control energético mediante dispositivos
- Si desea evolucionar hacia una propuesta más amplia debe integrar software, datos y servicios dentro de su modelo
- ¿Podrían desarrollarse *servicios avanzados(*)* de optimización o soluciones integradas que refuercen su posicionamiento mediante una estrategia coherente?



ACTOR JOURNEY

(Relación oferta/demanda en el tiempo)

¿QUÉ ES?

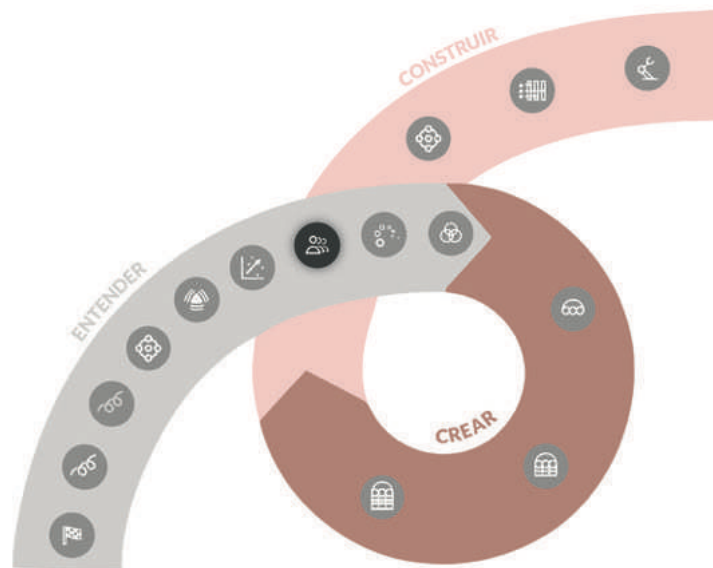
El actor journey es una herramienta que permite visualizar y comprender la experiencia que viven los distintos actores implicados antes, durante y después de interactuar con una solución, identificando qué hacen, qué piensan, qué necesitan y qué dificultades encuentran en cada etapa.

OBJETIVO

Comprender cómo viven los distintos actores su experiencia a lo largo del proceso para identificar necesidades, motivaciones, fricciones y oportunidades de mejora que ayuden a diseñar propuestas de mayor valor.

RESULTADO

Obtendrás una visión clara del recorrido de cada actor, identificando los momentos clave de su experiencia y detectando necesidades no cubiertas, puntos de dolor y oportunidades concretas para generar valor diferencial.



Modo de uso - Observación de Actores

01. Selecciona el muestreo de usuarios tipo. Piensa en el *reto*(*) para detectar qué perfiles son realmente interesantes.

02. Describe el perfil de cada uno de ellos (reales o hipotéticos).

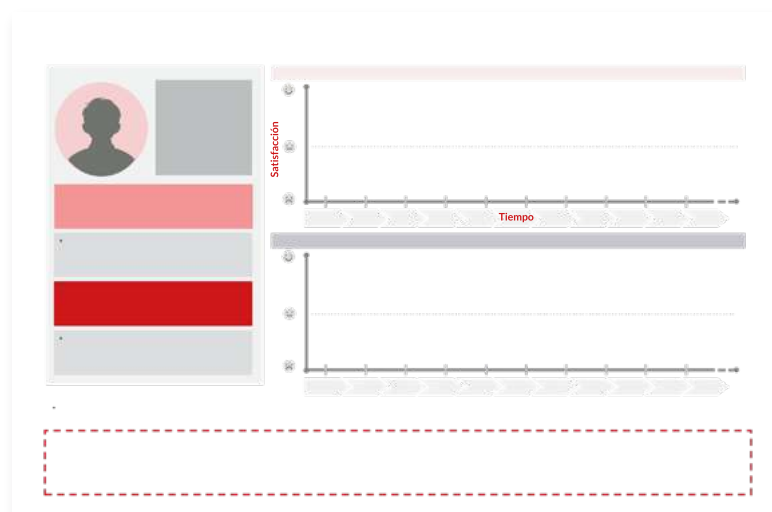
03. Representa cada uno de los pasos o pautas que el usuario sigue en la secuencia de uso: desde su primera interacción, hasta que ya dispone del producto o servicio por completo.

04. En cada paso determina si constituye una experiencia positiva, neutra o negativa.

05. Analiza como el producto o servicio estudiado puede contribuir a convertir en positivas las experiencias neutras o negativas.

06. Analiza los puntos críticos o decisivos y establece las acciones puntuales o globales durante toda la secuencia.

07. Repite este proceso con todos los actores que se consideren críticos.



A TENER EN CUENTA

El actor journey permite entender cómo viven los distintos actores la relación con Adibidez a lo largo de todo el proceso, desde la detección de la necesidad hasta el uso y mantenimiento de la solución.

El ejercicio ayuda a identificar qué valoran realmente los clientes, dónde aparecen fricciones y qué momentos son más críticos dentro de la experiencia. En el caso de Adibidez, se hace visible que aspectos como la confianza, la capacidad de adaptación, el soporte técnico y la rapidez de respuesta tienen un peso muy superior al propio producto.

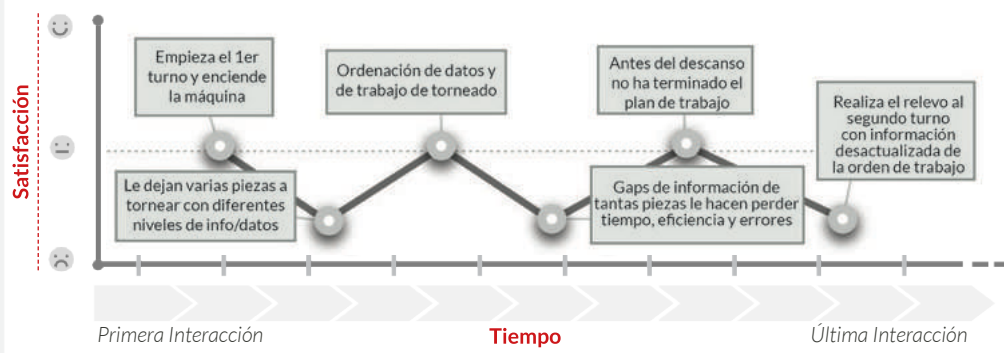
Además, la herramienta permite detectar oportunidades para generar más valor a través del acompañamiento, los servicios y la relación continua con el cliente, más allá de la venta puntual de maquinaria.



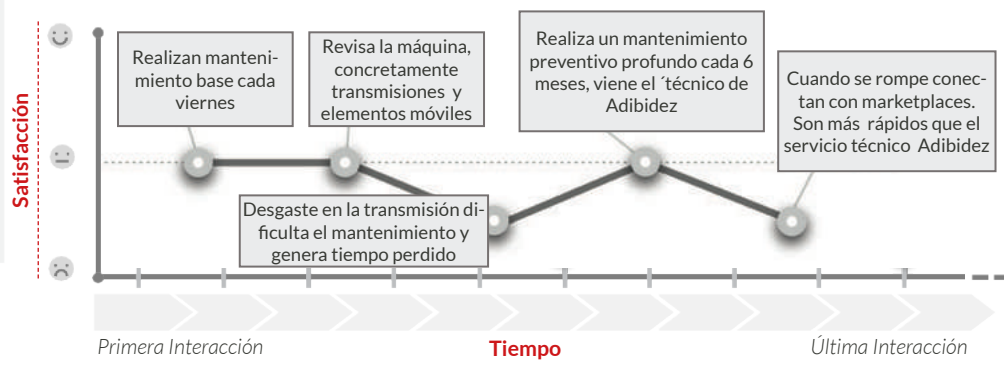
Mario, 38
Operario de fábrica

- Lleva 10 años como operador en la planta del cliente y trabaja todos los días con la máquina estándar de transmisión regulada
- Tiene formación profesional y el uso de la máquina le ha parecido fácil e intuitivo y no ha tenido dificultades con la misma y su empresa quiere sensorizarla
- Ha aprendido a hacer operaciones básicas y medias, muchas veces se encarga el mismo de puesta a punto y mantenimiento básico mecánico. Más no en la electrónica
- Sabe que la dirección pretende cambiar la máquina por nuevos modelos IOT y le preocupa perder el papel relevante que tiene por el conocimiento específico adquirido

Uso en producción



Mantenimiento



1. Descripción/Síntesis del Actor/costumer journey

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



A TENER EN CUENTA

El actor journey ayuda a visualizar cómo interactúan los distintos perfiles con la solución de ThermaGrid y qué necesidades aparecen en cada fase del recorrido.

El ejercicio muestra que los clientes o usuarios no solo buscan control energético, sino también simplicidad, visibilidad, capacidad de decisión y reducción de complejidad operativa. También se identifican fricciones relacionadas con integración, interpretación de datos y gestión continua del sistema.

La herramienta permite entender que gran parte del valor futuro no estará únicamente en el dispositivo instalado, sino en la capacidad de acompañar al cliente de forma continua mediante datos, automatización y soporte inteligente.



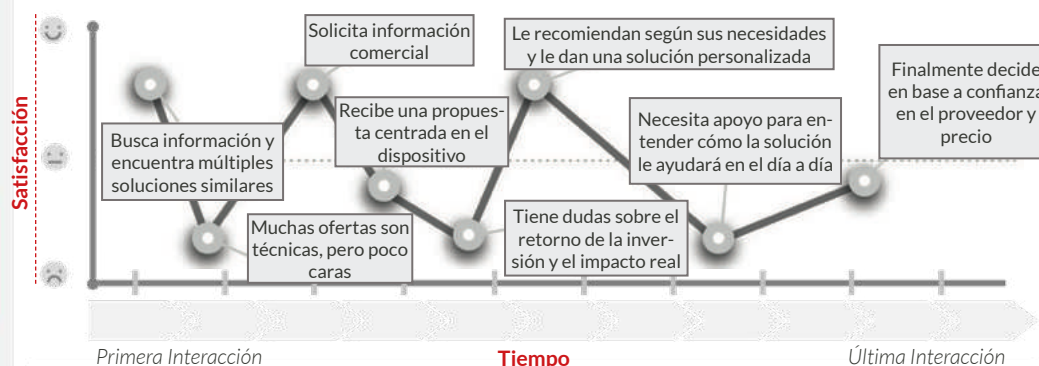
Juan, 29
Responsable de mantenimiento de una cadena de edificios comerciales

Gestiona el consumo energético de varios activos y tiene presión por reducir costes. Tiene conocimientos técnicos básicos, pero no es experto en analítica energética. Ha trabajado siempre con proveedores tradicionales de equipos.

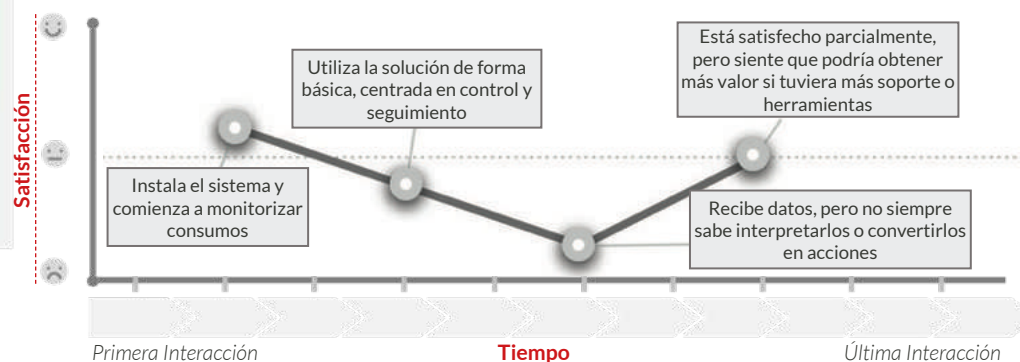
Trabaja con varios proveedores de mantenimiento y equipos; revisa consumos mensualmente pero sin herramientas avanzadas.

Busca una solución que le permita reducir costes, pero no tiene claridad sobre las diferencias entre opciones del mercado.

Uso en producción



Mantenimiento



1. Descripción/Síntesis del Actor/customer journey

Para lograr transmitir una *propuesta de valor*(*) clara basada en datos y servicios, ThermaGrid debe alejarse de una comunicación centrada en el dispositivo y su precio, y enfocarse en el valor generado a lo largo del tiempo a través de la optimización energética, la analítica y el servicio continuo.

ABSTRACCIÓN

(La empresa en esencia)

¿QUÉ ES?

La abstracción es una herramienta de descomposición semántica de las palabras o términos “estructurales” del proyecto. Cada una de ellas analizadas en su esencia, para abrir la mente y entender el significado profundo para el proyecto.

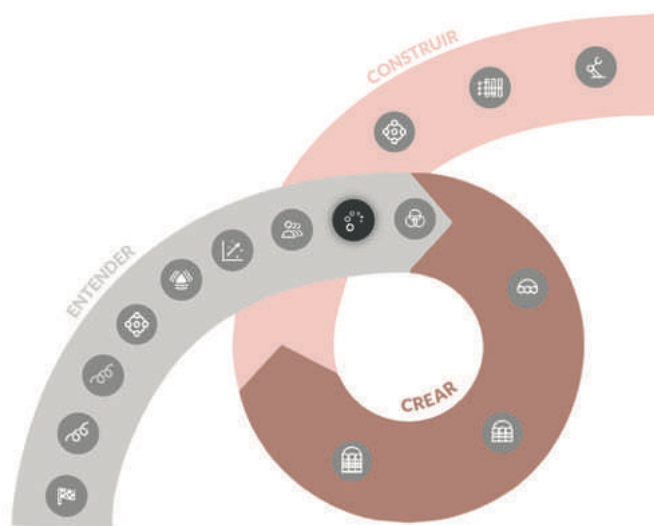
Estas sesiones se han de hacer presenciales y buscando perfiles que conozcan el proyecto y perfiles que no sepan nada. La idea es generar debate lanzando preguntas abiertas sobre qué nos inspira la palabra. Esta herramienta busca generar debate sin filtros, donde cualquier opinión es valida, por muy alejada que parezca. Normalmente son 3-4 palabras elegidas y han de tener relevancia en el proyecto

OBJETIVO

Identificar las palabras clave del proyecto y las frases o palabras derivadas de cada una. Terminado el proceso tendremos un entendimiento profundo del marco del problema; y las formas de resolver, reformular o romper ese marco. Sirviendo como ‘un cable-guía’ para el diseño del producto, servicio, y en definitiva, la solución.

RESULTADO

Obtendrás una reinterpretación estratégica de conceptos clave del negocio, permitiendo identificar nuevos significados, oportunidades y formas de generar valor más allá de la lógica tradicional del sector.



Modo de uso - Mapa de Abstracción (1) - Conclusiones Abstracción (2)

01. Selecciona las palabras que se consideren importantes para el *reto*(*), la empresa o la percepción del cliente sobre el servicio.

02. Cada una de ellas se desarrolla en la plantilla en el círculo central. Desarrolla un concepto por plantilla. (1)

03. Identifica y escribe todos los posibles significados y connotaciones (inflexiones de significado) de esta palabra en los círculos de primer nivel. Repite la operación con los círculos de segundo nivel (rojo claro) y tercer nivel (gris oscuro). (1)

04. Conecta cada uno de estos círculos con las relaciones más fuertes. (1)

05. Haz una conclusión o síntesis del diagrama con foco en que significa el término de manera aislada y específicamente para el proyecto. (1)

06. Copia los resultados de cada abstracción en la plantilla resumen. (2)

07. Haz una lectura en diagonal de todas las afirmaciones de cada palabra y desarrolla una síntesis de sus implicaciones para el proyecto. (2)

(1)

Diagrama de Mapa de Abstracción (1). El diagrama muestra un círculo central rojo, rodeado por un anillo de círculos rojos claros, y un exterior de círculos grises oscuros. Debajo del diagrama hay dos secciones con líneas punteadas para escribir:

QUE PALABRA: Respuestas derivadas de la palabra o tema: crear, potenciar, crecer y ser sustentable

CÓMO afecta al PROYECTO:

(2)

Diagrama de Conclusiones Abstracción (2). El diagrama muestra cuatro círculos rojos, cada uno sobre un rectángulo gris. Debajo de los rectángulos hay una sección con líneas punteadas para escribir:

3. Descripción/Síntesis del statement de abstracción de:



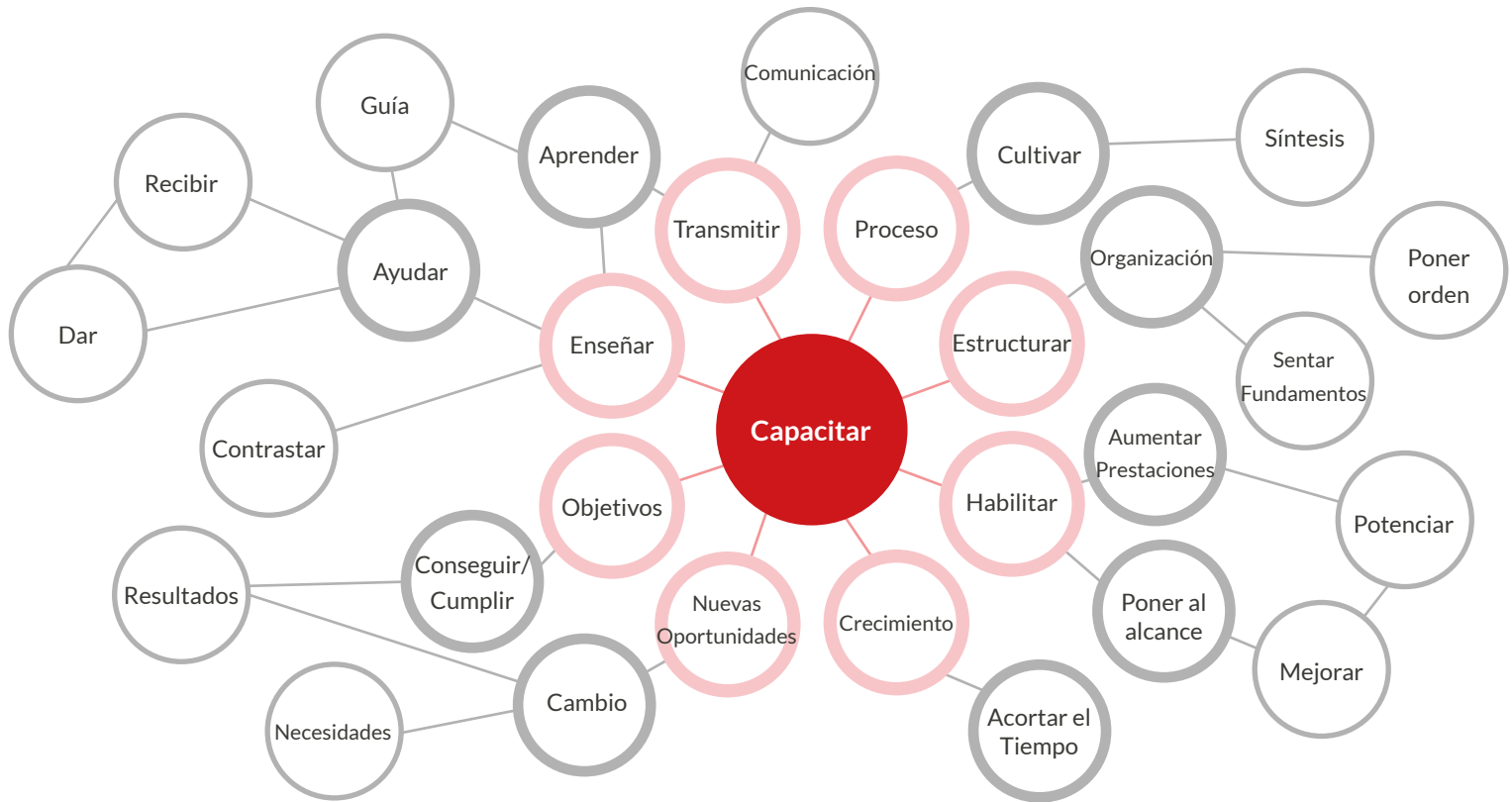
A TENER EN CUENTA

En la abstracción el equipo a cargo del proyecto ha de seleccionar los términos que considera claves en el proceso, suelen ser términos que definen a la empresa, su producto o su sector. Y no se deben inventar.

En este caso se ha escogido las siguientes palabras.

- **Capacitar:** Porque para convertir a una empresa industrial en una empresa de servicios es necesario realizar una transformación profunda tanto del modelo de negocio como del equipo, que ha de ser capacitado y reconvertido de un perfil técnico a uno de servicios.
- **Herramienta:** Define al sector en que opera la empresa (el de las máquinas herramienta) y es necesario conocer los límites de lo que esta definición significa.
- **Híbrido:** Representa la dualidad, reflejada en el reto(*), de tener que desarrollar un modelo de servicios que se apoye en el modelo de negocio tradicional y más industrial.
- **Servicio:** Es la vocación y modelo de negocio que necesita la empresa para aportar valor al cliente en el entorno actual.



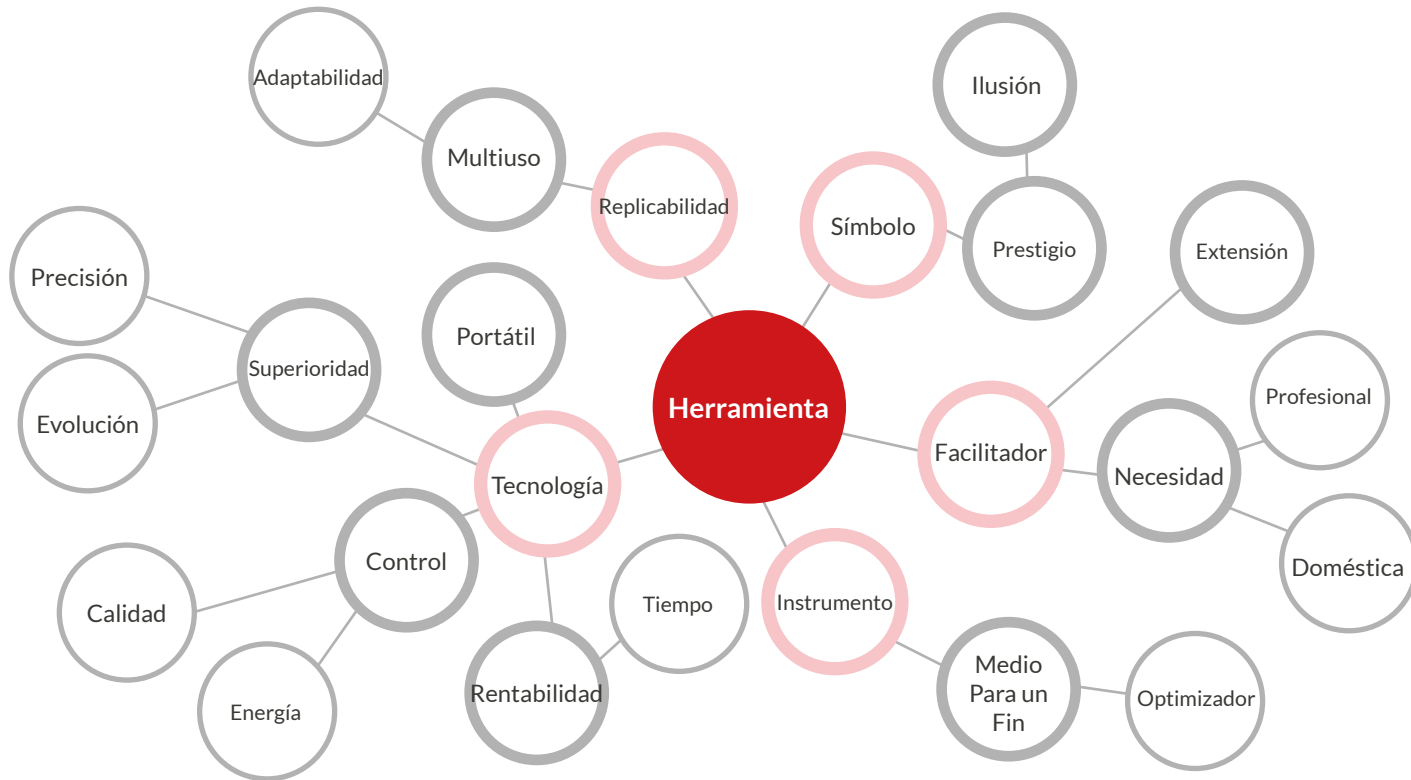


QUÉ/PALABRA: Acepciones derivadas de la palabra central desde dentro hacia afuera y así sucesivamente.

Dotar de habilidades y conocimientos para cumplir objetivos

CÓMO afecta al PROYECTO

Proceso de estructuración y transmisión de conocimiento a través de la recursos para el desarrollo de una actividad con unos objetivos y en búsqueda de unos resultados predefinidos.



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

Es un medio facilitador y optimizador para obtener un fin/propósito

CÓMO afecta al PROYECTO

Medio y/o solución para un fin concreto con connotaciones diferenciales en función del nivel del objetivo y del rol del usuario/operario

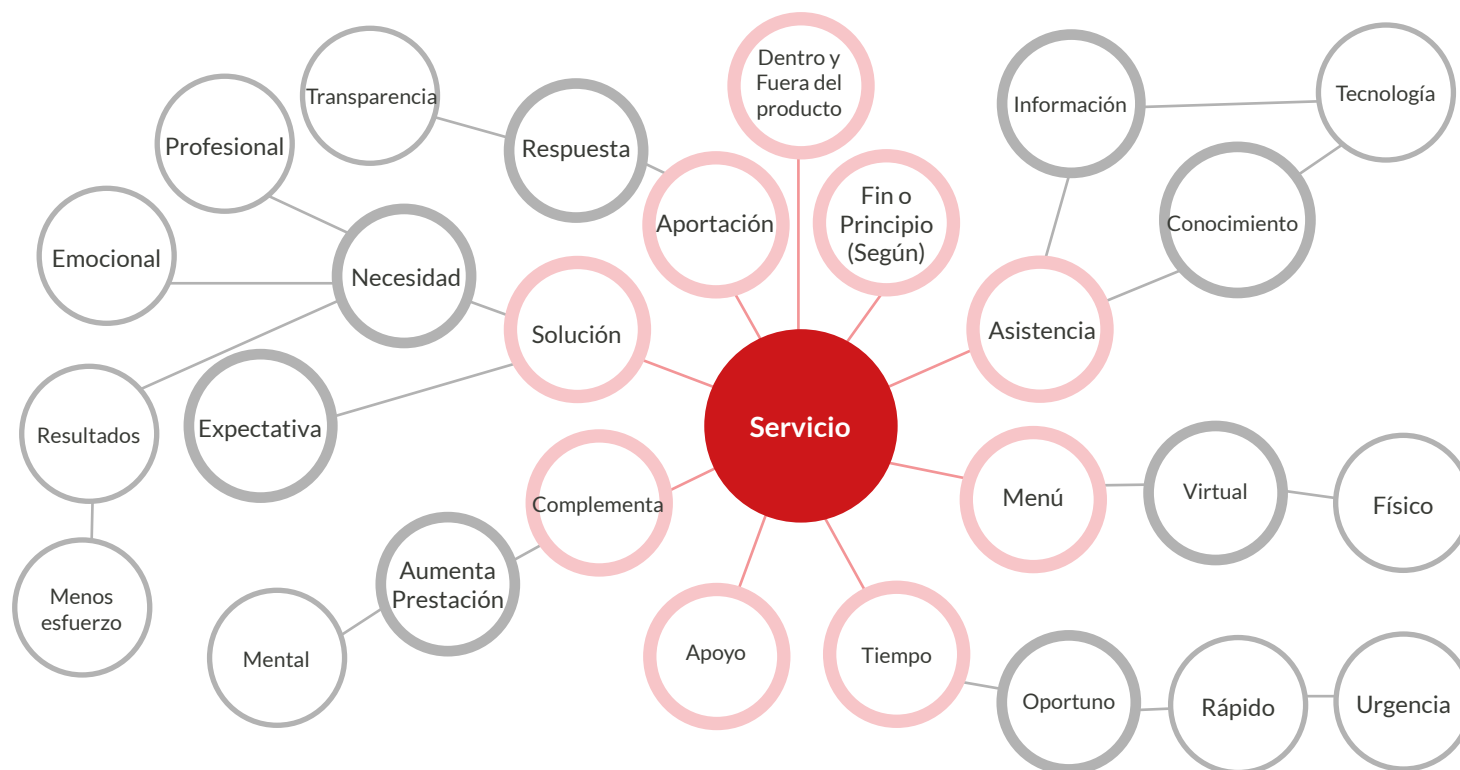


QUÉ/PALABRA: Acepciones derivadas de la palabra central desde dentro hacia afuera y así sucesivamente.

Síntesis de dos o más fuerzas/organismos, frente al entorno

CÓMO afecta al PROYECTO

Modelo interrelacionado y especializado para la gestión específica de conjuntos de problemas entendidas como un todo/organización (gestión global transversal)



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

Extensión intangible del producto y herramienta de satisfacción de expectativas, por tanto es una actitud que promueve acciones permanentes y recurrentes

CÓMO afecta al PROYECTO

Proyectar la solución a un concepto ampliado del producto físico, con las herramientas o derivados que complementan y personalizan la oferta para afianzar y potenciar el núcleo de negocio



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

Adibidez deberá evolucionar hacia una propuesta basada en soluciones mixtas o híbridas, orientadas a resolver los principales problemas de sus clientes. Para ello, aprovechará su conocimiento transversal para pasar de una oferta centrada en máquinas-herramienta a una oferta de servicios y soluciones técnico-industriales de mayor valor añadido.

A TENER EN CUENTA

En la abstracción el equipo a cargo del proyecto ha de seleccionar los términos que considera claves en el proceso, suelen ser términos que definen a la empresa, su producto o su sector.

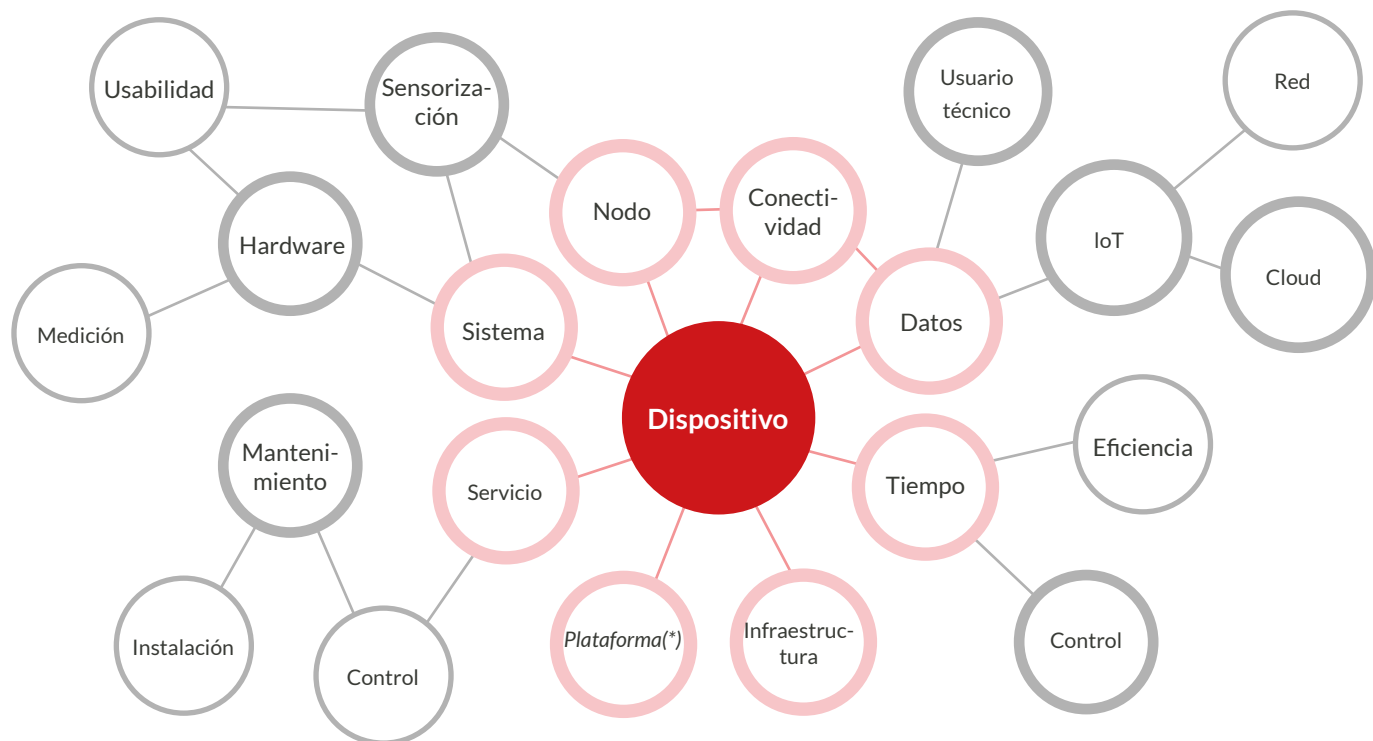
Estas sesiones se han de hacer presenciales y buscando perfiles que conozcan el proyecto y perfiles que no sepan nada. La idea es generar debate lanzando preguntas abiertas sobre qué nos inspira la palabra.

ThermaGrid ha elegido hacer un análisis de las palabras:

- **Dispositivo:** Porque es la base del modelo actual y es necesario explorar si su papel va más allá del hardware, entendiendo su función como nodo dentro de una infraestructura conectada.
- **Energía:** Describe el área de negocio, lo que hace imprescindible explorar sus fronteras, desde el control y monitorización hasta la optimización y gestión integral.
- **Plataforma:** Es un componente clave del *reto*(*) y un elemento imprescindible en la evolución hacia modelos basados en datos, servicios y relación continua con el cliente.
- **Datos:** Ha sido un elemento presente pero no central en la *propuesta de valor*(*) y es necesario evaluarlo para redefinir su papel como activo estratégico en la oferta.



FASE ENTENDER

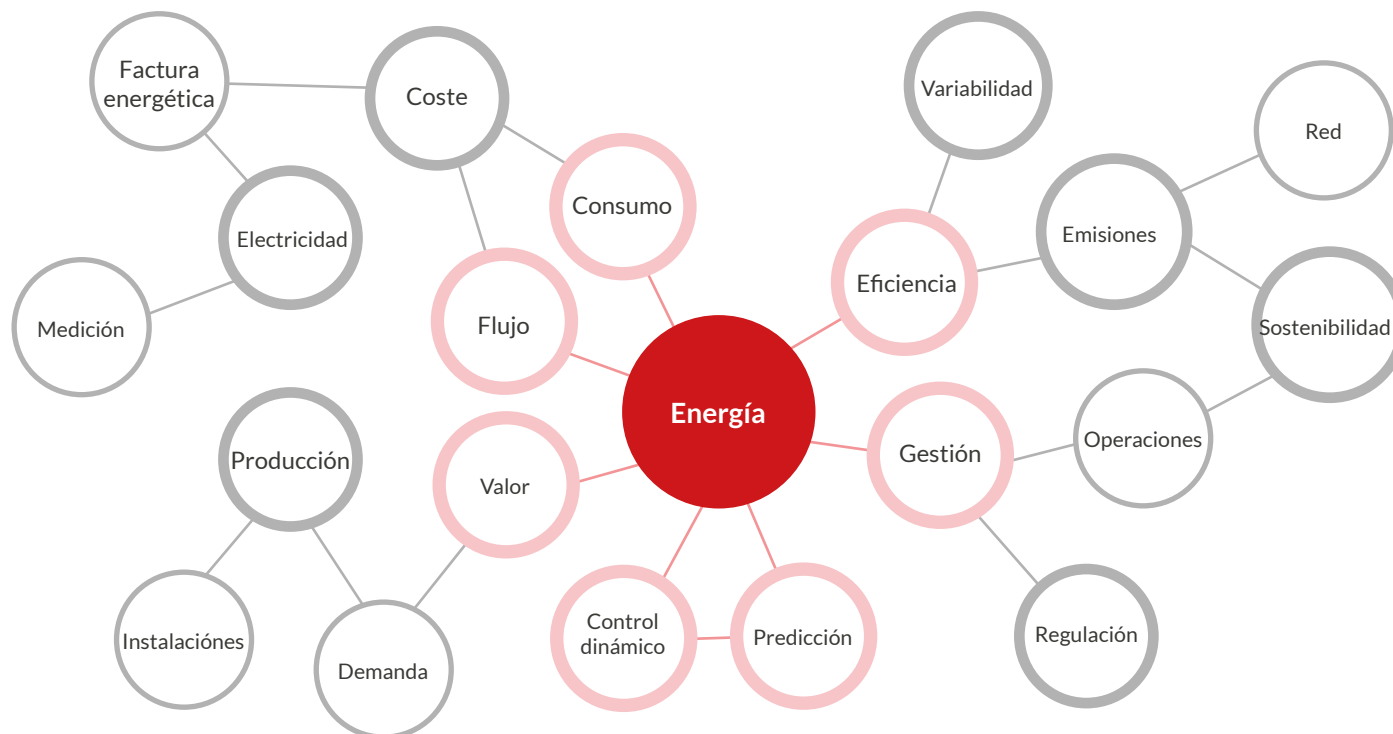


QUÉ/PALABRA: Acepciones derivadas de la palabra central desde dentro hacia afuera y así sucesivamente.

El dispositivo deja de ser un producto en sí mismo para convertirse en un nodo dentro de una red que permite capturar, transmitir y activar información.

CÓMO afecta al PROYECTO

ThermaGrid podría construir evolucionando el dispositivo desde hardware aislado hacia una infraestructura conectada e integrada en una *plataforma(*)*, donde el valor no está en el equipo sino en los datos y servicios que habilita.



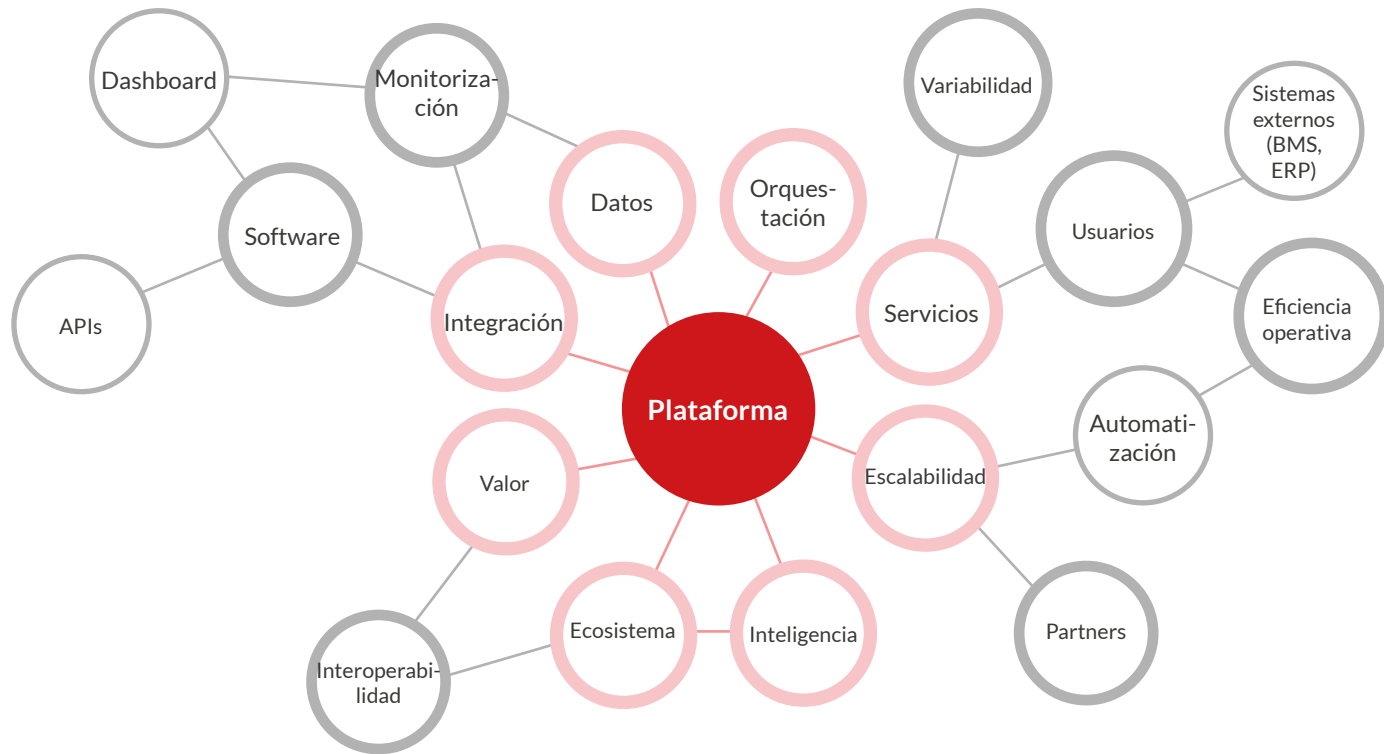
QUÉ/PALABRA: Acepciones derivadas de la palabra central desde dentro hacia afuera y así sucesivamente.

Recurso dinámico que debe ser gestionado, optimizado y adaptado en tiempo real, cuyo valor no está solo en su consumo sino en la capacidad de entenderlo, predecirlo y optimizarlo.

La energía deja de ser un coste fijo para convertirse en una variable estratégica gestionable.

CÓMO afecta al PROYECTO

La legitimidad de ThermaGrid se construirá pasando de monitorizar el consumo energético a gestionar activamente la energía como un sistema optimizable, apoyándose en datos, analítica y capacidad de actuación.

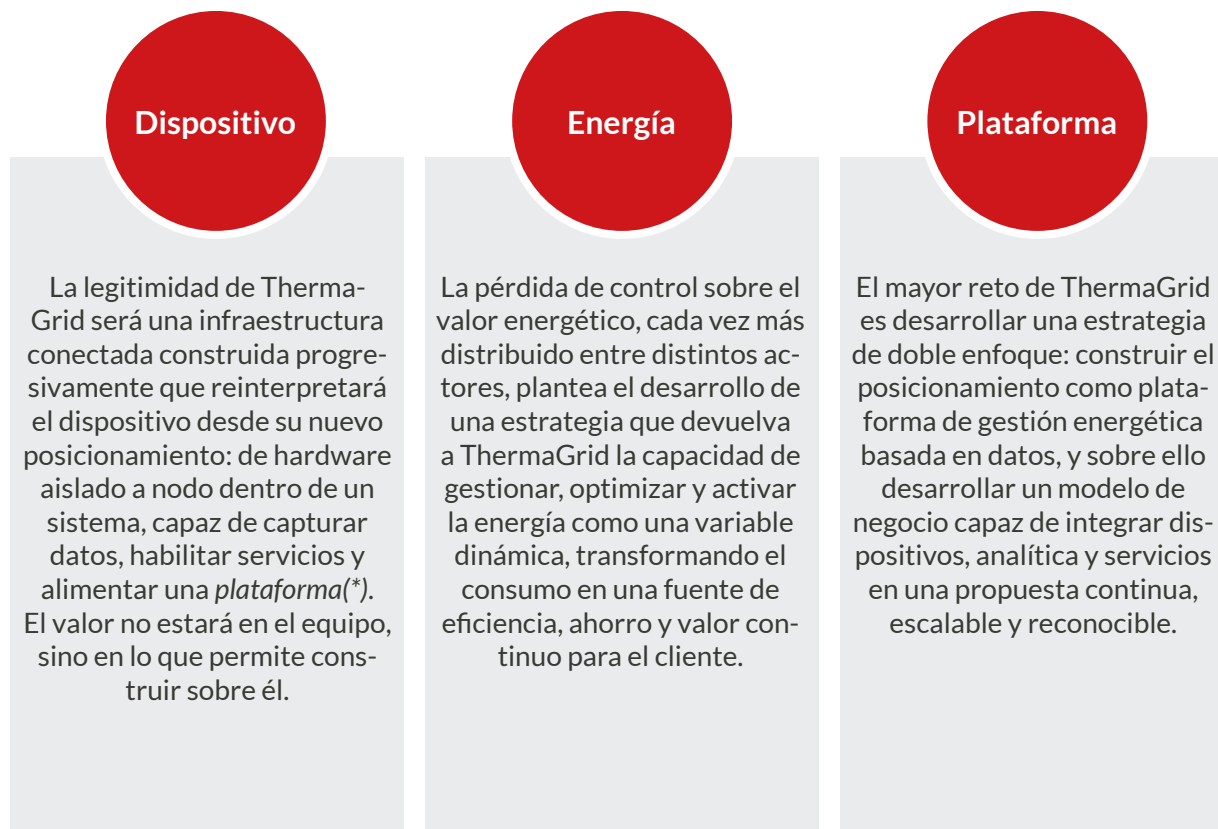


QUÉ/PALABRA: Acepciones derivadas de la palabra central desde dentro hacia afuera y así sucesivamente.

Infraestructura digital que integra datos, sistemas y servicios para generar, activar y escalar valor de forma continua. La *plataforma*(*) deja de ser una herramienta de visualización para convertirse en el núcleo del modelo de negocio, donde se orquesta la relación con el cliente y se capturan nuevas fuentes de valor.

CÓMO afecta al PROYECTO

La autoridad de ThermaGrid se construirá desarrollando una *plataforma*(*) propia que integre dispositivos, datos y servicios, permitiendo pasar de una relación puntual a una relación continua basada en valor generado.



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

ThermaGrid debe evolucionar hacia una *plataforma*(*) de gestión energética basada en datos, donde el dispositivo actúa como infraestructura, la energía como variable optimizable y la *plataforma*(*) como núcleo del modelo, compitiendo no por producto sino por capacidad de generar valor continuo en el tiempo.



TENDENCIAS EN LA OPORTUNIDAD

(Interpretar las confluencias en el mercado)

¿QUÉ ES?

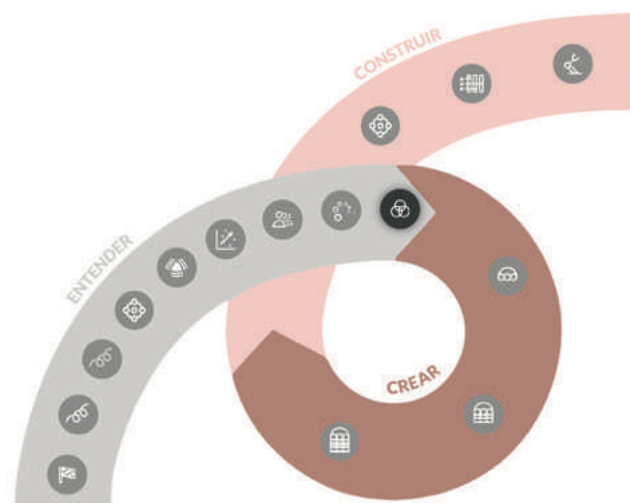
La herramienta de tendencias permite identificar cambios, dinámicas y señales que están transformando el sector, el mercado o el comportamiento de los clientes. Ayuda a entender hacia dónde evoluciona el entorno y qué factores pueden generar nuevas oportunidades o riesgos para la empresa.

OBJETIVO

El objetivo es anticiparse a los cambios del mercado para detectar oportunidades de futuro, identificar posibles amenazas y entender qué capacidades, modelos o propuestas de valor serán relevantes en los próximos años.

RESULTADO

Obtendrás una visión clara de las dinámicas y cambios que pueden impactar en el futuro del sector, identificando oportunidades, riesgos y posibles escenarios de evolución para la empresa.





Modo de uso - Tendencias de la Oportunidad

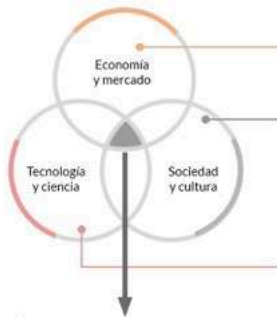
01. Teniendo en cuenta el *reto*(*), el sector, la empresa y los clientes busca las siguientes tipologías de tendencias:

- a. Tendencias tecnológicas
- b. Tendencias de economía y modelo de negocio
- c. Tendencias de sociedad y cultura de los usuarios

02. La interacción de las tres tendencias establece la oportunidad potencial.

03. En función de la oportunidad potencial definir un titular del escenario.

ESCENARIO (Aplicable a todos los escenarios)



IMÁGEN FOTO	
IMÁGEN FOTO	
IMÁGEN FOTO	

1. Redefinición de la oportunidad

A TENER EN CUENTA



El análisis de tendencias permite entender hacia dónde está evolucionando la industria y qué cambios pueden transformar la manera de competir en el sector de Adibidez.

El ejercicio ayuda a identificar dinámicas como la automatización avanzada, la servitización, la fabricación flexible o la integración de datos en los procesos industriales. También hace visible cómo los clientes demandan cada vez más soluciones adaptadas, acompañamiento técnico y reducción de riesgos operativos.

La herramienta no solo permite detectar amenazas, sino también visualizar oportunidades concretas donde Adibidez puede aprovechar su conocimiento técnico y cercanía al cliente para construir propuestas de mayor valor.





1. Redefinición de la oportunidad

La evolución de la tecnología y las necesidades del cliente permiten a Adibidez ir más allá de la venta de maquinaria estándar, desarrollando soluciones modulares y servicios a medida que optimizan el proceso productivo, aumentando el valor aportado y diferenciándose en un entorno cada vez más competitivo.

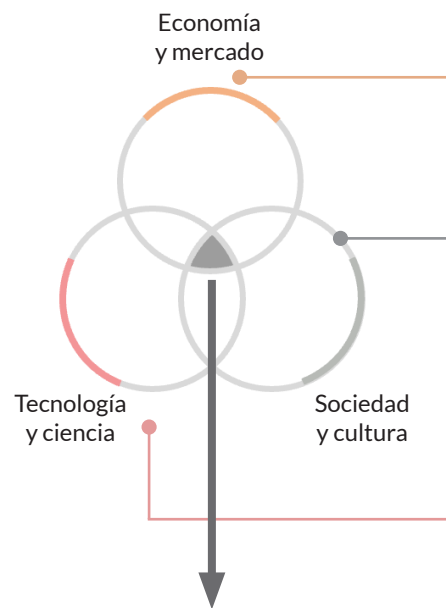
A TENER EN CUENTA

El análisis de tendencias ayuda a visualizar cómo evoluciona el sector energético y qué cambios tecnológicos, regulatorios y de mercado van a condicionar el futuro de ThermaGrid.

El ejercicio pone sobre la mesa dinámicas como la electrificación, la eficiencia energética, la gestión inteligente de edificios, la conectividad IoT y el crecimiento de modelos basados en datos y servicios continuos. También evidencia que los clientes buscan cada vez más automatización, capacidad predictiva y optimización en tiempo real.

La herramienta permite entender que el valor ya no se concentra únicamente en el control energético, sino en la capacidad de transformar datos en decisiones y eficiencia continua para el cliente.





- Comoditización del hardware energético
- Traslado del valor del dispositivo al servicio
- Crecimiento de modelos “as a service(*)”
- Necesidad de eficiencia y reducción de costes energéticos
- Aparición de nuevos modelos de ingreso basados en datos
- Demanda creciente de soluciones integradas



- Los clientes necesitan flexibilidad
- Digitalización de la sociedad
- Relación hombre-tecnología
- Máquinas más sostenibles



- Mayor exigencia en sostenibilidad y eficiencia energética
- Clientes más informados y orientados a resultados
- Necesidad de control y visibilidad sobre el consumo
- Relación creciente entre tecnología y toma de decisiones
- Búsqueda de simplicidad en la gestión de sistemas complejos

1. Redefinición de la oportunidad

La capacidad de medir, integrar y actuar sobre los sistemas energéticos en tiempo real permite a ThermaGrid evolucionar hacia soluciones que no solo informan, sino que optimizan automáticamente el consumo, generando ahorros medibles y posicionándose como un socio activo en la gestión energética del cliente.

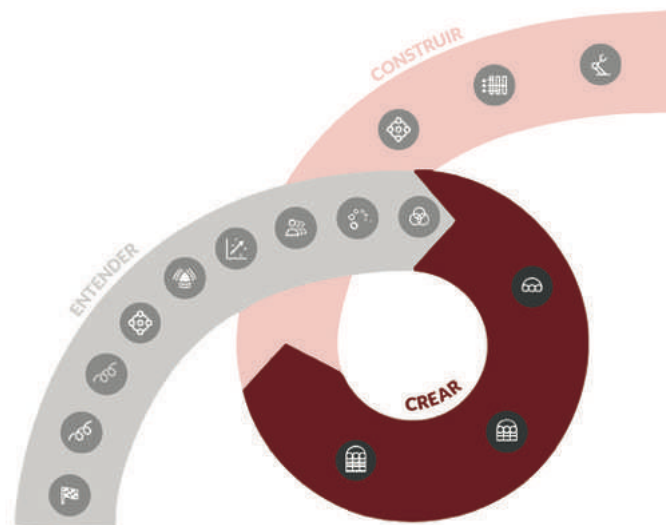
Fase Crear

Explicación Fase Crear

La fase Crear se compone de herramientas orientadas a transformar el conocimiento generado en la fase anterior en oportunidades estratégicas concretas. El objetivo es explorar, estructurar y priorizar posibles líneas de actuación, asegurando que estén alineadas con la ambición de la empresa, sus capacidades y la evolución del mercado.

Las herramientas que forman parte de esta fase son:

- **Paraguas:** Define un posicionamiento estratégico ambicioso pero alcanzable que sirva como marco para orientar las oportunidades futuras de la empresa.
- **Territorio de oportunidad:** Identifica y delimita los espacios concretos donde la organización puede generar valor de manera diferencial y coherente con su posicionamiento.
- **Evaluación y priorización de escenarios:** Compara las oportunidades detectadas para seleccionar aquellas con mayor potencial estratégico, mejor encaje con la empresa y mayor viabilidad de desarrollo.



PARAGUAS

(La empresa visión y alcances)



¿QUÉ ES?

La herramienta de paraguas permite definir un posicionamiento estratégico amplio y coherente para la empresa, capaz de dar dirección y ambición a futuro sin perder conexión con sus capacidades reales.

OBJETIVO

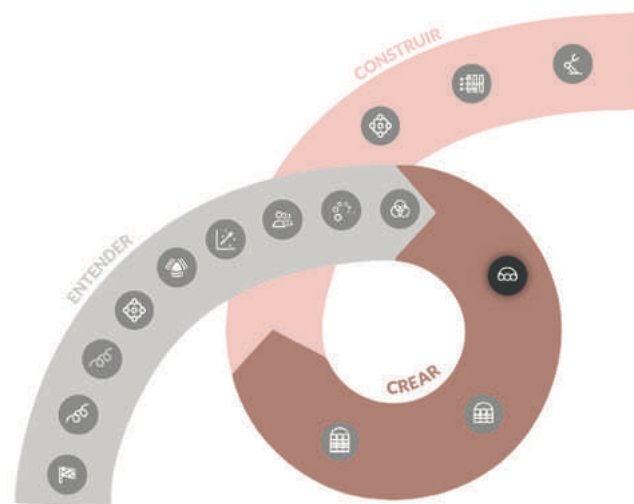
El objetivo es construir un marco estratégico aspiracional pero alcanzable, que ayude a orientar las oportunidades futuras, alinear decisiones y definir el espacio donde la empresa quiere y puede generar valor de forma diferencial.

RESULTADO

Obtendrás una definición clara del posicionamiento estratégico de la empresa, delimitando el territorio en el que está legitimada para competir y las oportunidades sobre las que debe enfocar sus recursos.

A esto le llamaremos “declaración de posicionamiento de la empresa”. Es una frase ambiciosa pero a la vez alcanzable, que define nuestro posicionamiento como empresa.

- ¿Qué soy?
- ¿En qué soy diferencial?
- Y ¿Para quién?



Modo de uso - Paraguas

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 una frase de posicionamiento que define el marco estratégico de actuación, englobando los puntos clave de cada herramienta.

03. Este frase estará escrita de forma que establezca los pilares con los que se creará el futuro.

04. Asegura que esta frase tiene la ambición que el *reto*(*) inicial proponía.

DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA



A TENER EN CUENTA

La herramienta de paraguas permite definir el territorio estratégico donde Adibidez tiene legitimidad para competir y crecer, evitando limitar la visión únicamente al producto actual.

El ejercicio ayuda a ampliar la mirada desde la fabricación de maquinaria hacia conceptos más amplios relacionados con adaptación industrial, optimización de procesos y soluciones técnicas personalizadas. Esto permite identificar oportunidades coherentes con las capacidades reales de la empresa y evitar espacios donde competir resulta poco sostenible.

Además, la herramienta sirve para alinear futuras oportunidades bajo una misma lógica estratégica, construyendo una visión más clara y consistente del papel que Adibidez quiere ocupar en el mercado.



EE

El principal salto evolutivo ha sido el paso de la fabricación de máquinas estándar y repetitivas a soluciones adaptadas a series cortas y cambios continuos en los modelos. Para consolidar esta evolución, será clave aprovechar el conocimiento acumulado para reforzar la oferta de productos y servicios y recuperar la cercanía al mercado como fuente de aprendizaje y estabilidad.



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 un actor clave para el desarrollo del negocio, ya que conecta a la empresa con el mercado y los clientes. La desaparición progresiva del *canal*(*) tradicional ha debilitado la capacidad comercial, reduciendo el conocimiento del mercado y la proximidad al cliente. Actualmente, la falta de un modelo de venta y distribución sólido limita el alcance y la capacidad de llegar a nuevos clientes.



CAPACIDADES

Desarrollar una *propuesta de valor*(*) híbrida que combine maquinaria y servicios asociados, adaptándose a las necesidades específicas de los nuevos perfiles de cliente. Asimismo, capacitar a Adibidez y a su equipo para ofrecer un acompañamiento experto y servicios de asesoramiento de alto valor añadido.



BENCHMARK

El mercado se está polarizando entre un segmento altamente tecnológico y automatizado, y otro centrado en soluciones estandarizadas y de bajo coste. En este contexto, comprender las necesidades reales de los clientes es tan importante como conocer a los competidores. Adibidez debe identificar qué elementos puede incorporar de otros modelos, pero construyendo una propuesta propia, coherente con sus capacidades y objetivos.


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 desarrollar una *propuesta de valor*(*) híbrida que combine maquinaria y servicios para resolver los principales retos de sus clientes. Para ello, será clave aprovechar el conocimiento adquirido para evolucionar desde una oferta centrada en la máquina-herramienta hacia soluciones técnico-industriales de mayor valor añadido.

Capacitador de ecosistemas adaptados para la fabricación compleja



A TENER EN CUENTA

La herramienta de paraguas ayuda a redefinir el espacio estratégico de ThermaGrid más allá de los dispositivos de control energético.

El ejercicio permite desplazar la visión hacia territorios relacionados con inteligencia energética, optimización continua y gestión eficiente de infraestructuras, abriendo oportunidades que van más allá de la venta de hardware. También ayuda a entender qué espacios tienen coherencia con las capacidades actuales y hacia cuáles tiene sentido evolucionar.

Más que definir productos concretos, la herramienta permite construir un marco estratégico desde el que identificar oportunidades futuras con una lógica común y diferenciadora.



EE

ThermaGrid se enfrenta al *reto*(*) de evolucionar desde un modelo basado en la venta de dispositivos hacia uno capaz de capturar valor continuo, aprovechando su base instalada y su acceso al dato.



ES

El valor del sector se está desplazando desde el hardware hacia los datos, la analítica y los servicios, donde *plataformas*(*) digitales comienzan a concentrar la relación con el cliente.



RDV

La *red de valor*(*) muestra que el acceso al cliente y al dato se están convirtiendo en los principales activos estratégicos del sector. ThermaGrid ocupa una posición privilegiada gracias a su base instalada, aunque necesita reforzar su capacidad para capturar y monetizar ese valor.



CAPACIDADES

La evolución tecnológica y la demanda de eficiencia energética obligan a ThermaGrid a redefinir su modelo, pasando de proveedor de dispositivos a gestor activo de energía basado en datos y servicios.



BENCHMARK

El *benchmark*(*) evidencia que los actores más diferenciales utilizan el hardware como puerta de entrada para construir relaciones continuas con el cliente a través de software y servicios. ThermaGrid dispone de los activos necesarios para avanzar en esta dirección, pero necesita definir con claridad el papel que quiere jugar dentro de esta nueva cadena de valor.


OBSERVACIÓN
ACTORES

El cliente busca reducir costes y mejorar eficiencia, pero tiene dificultades para convertir datos en decisiones, lo que abre una oportunidad para soluciones que traduzcan información en acción.



ABSTRACCIÓN

ThermaGrid evoluciona desde dispositivo (infraestructura), energía (variable optimizable) y *plataforma*(*) (núcleo del modelo) hacia un sistema integrado capaz de generar valor continuo.

Plataforma de gestión energética de alto valor añadido en sectores exigentes



TERRITORIO DE OPORTUNIDAD

(Escenarios de la solución)

¿QUÉ ES?

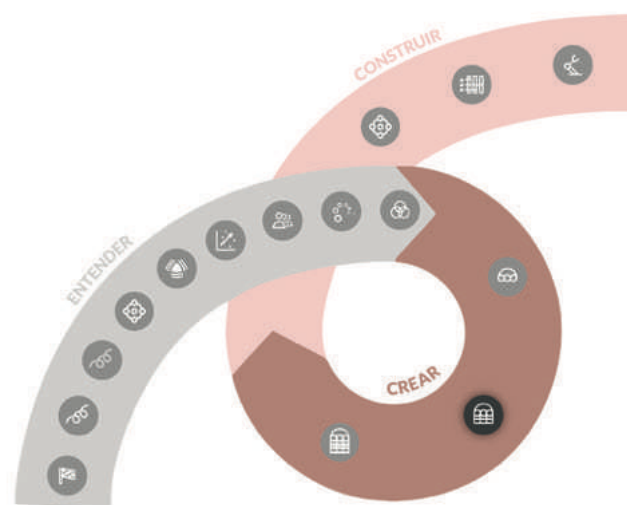
La herramienta de *territorio de oportunidad*(*) permite identificar y delimitar los espacios concretos donde la empresa puede desarrollar nuevas oportunidades de negocio alineadas con su posicionamiento, capacidades y evolución del mercado.

OBJETIVO

Identificar las áreas de mayor potencial de desarrollo de la compañía cruzando las áreas de actividad (oferta potencial) frente a los mercados (la demanda potencial).

RESULTADO

Obtendrás una visión estructurada de los espacios donde la empresa está legitimada para generar valor, identificando oportunidades concretas, posibles escenarios y áreas prioritarias sobre las que enfocar la estrategia.



Territorio de oportunidad: Funcionamiento

El *territorio de oportunidad*(*) es una herramienta que permite identificar de forma estructurada dónde existen nuevas posibilidades de crecimiento para la empresa.

Para ello, se parte de dos dimensiones. Por un lado, las **verticales**, que representan aquello que la empresa sabe hacer: sus productos y servicios.

Por otro lado, las **horizontales**, que representan los espacios donde ese valor puede llegar al mercado: canales, segmentos de clientes, sectores, geografías, etc.

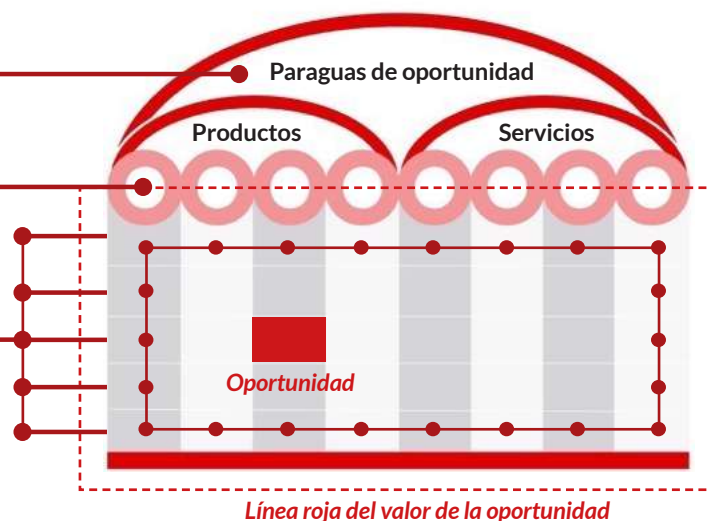
Las oportunidades surgen precisamente en el cruce entre ambas dimensiones. Es decir, al analizar cómo un determinado producto o servicio puede responder a las necesidades de un *canal*(*) o segmento específico.

De esta forma, el *territorio de oportunidad*(*) ayuda a transformar un posicionamiento amplio en espacios concretos de crecimiento, identificando aquellas oportunidades que tienen un mayor encaje con las capacidades de la empresa y con las necesidades del mercado.

1- ¿Qué es lo que realmente soy y estoy ofreciendo?

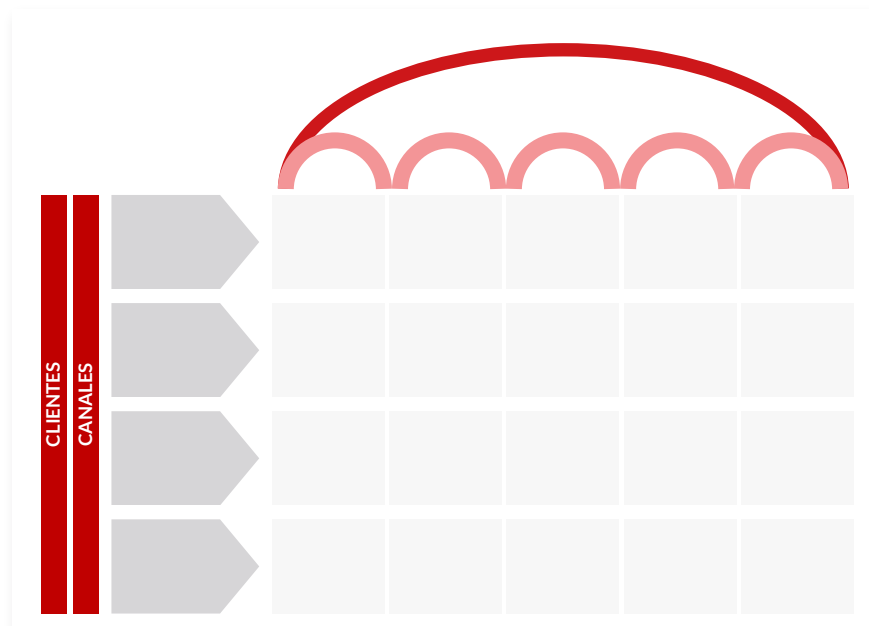
2- ¿Cuáles son las formas de ponerlo en valor para mis clientes?

3- ¿Quiénes son mis clientes?
¿Cuáles son mis canales comerciales?



Modo de uso - Territorio de Oportunidad

- 01.** Copia en la plantilla la declaración de posicionamiento definida en el paraguas estratégico. Esta será la base sobre la que se construirán los territorios de oportunidad.
- 02.** Identifica las principales verticales de actuación de la empresa: productos y servicios.
- 03.** Define los principales *canales*(*), mercados, clientes, sectores o contextos donde la empresa puede generar valor o activar oportunidades.
- 04.** Verifica qué verticales tienen mayor influencia o potencial en cada horizontal y detecta dónde existe más coherencia, capacidad diferencial o posibilidad de desarrollo.
- 05.** Analiza los cruces más relevantes entre verticales y horizontales y detecta aquellos espacios donde aparece una oportunidad clara, diferencial y alineada con el posicionamiento de la empresa.





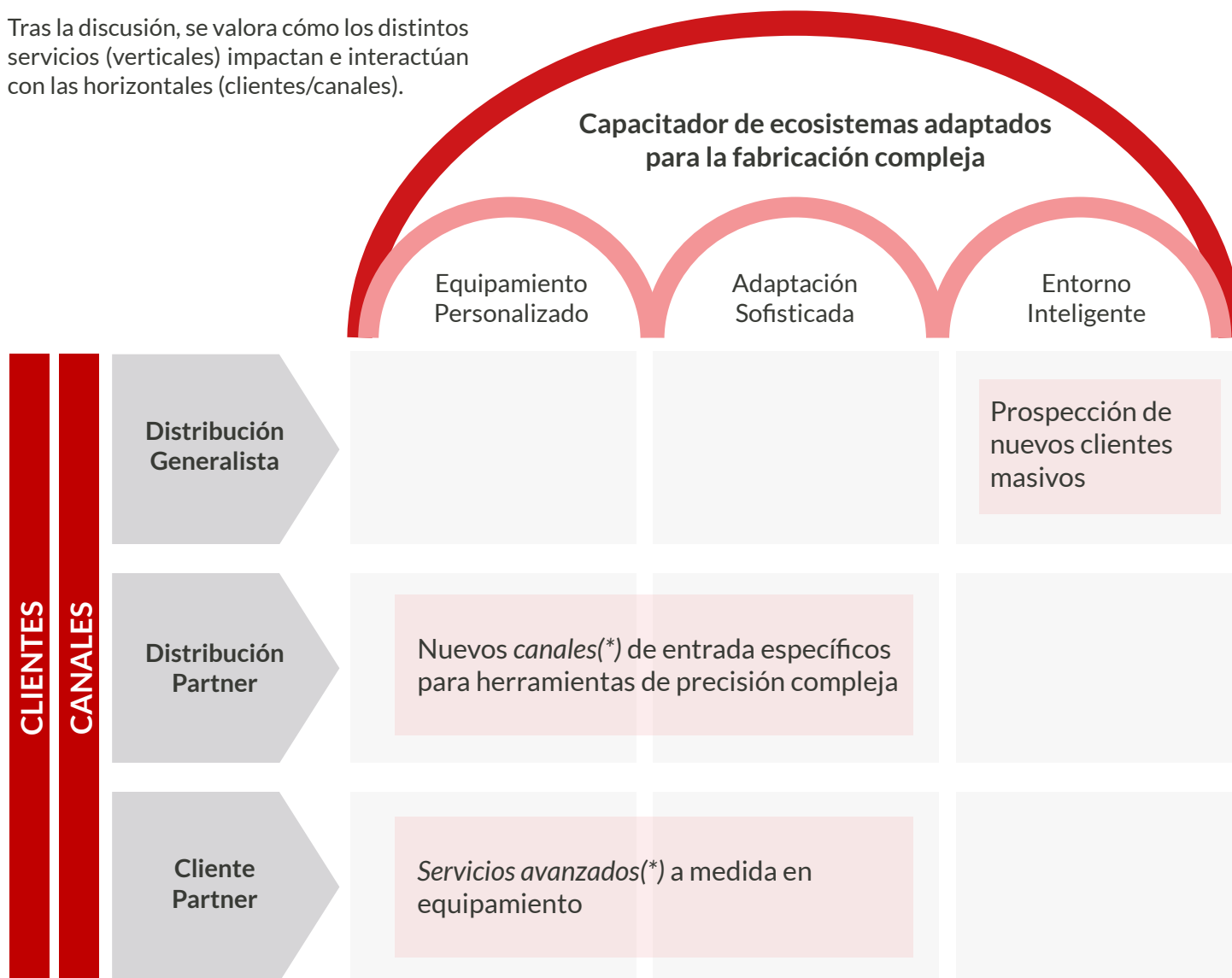
FASE CREAR



A TENER EN CUENTA

Una vez desarrollada la declaración de posicionamiento se ha decidido las áreas de negocio en las que esta se va desplegar y a través de que *canales*(*). En el caso Adibidez, la capacitación de los ecosistemas para la fabricación compleja se materializan mediante la oferta de equipamiento personalizado, de adaptación de equipos del cliente y de la oferta de módulos y periféricos que añadir a la máquina y esta oferta llega al usuario a través de distribuidores generalistas, distribuidores asociados o de manera directa. Todo lo anterior resume el territorio en el que Adibidez está legitimado. El territorio es también importante para establecer los límites, Adibidez debe enforzar sus recursos allí donde ofrece mayor valor y declinar las oportunidades fuera del mismo.

Tras la discusión, se valora cómo los distintos servicios (verticales) impactan e interactúan con las horizontales (clientes/canales).





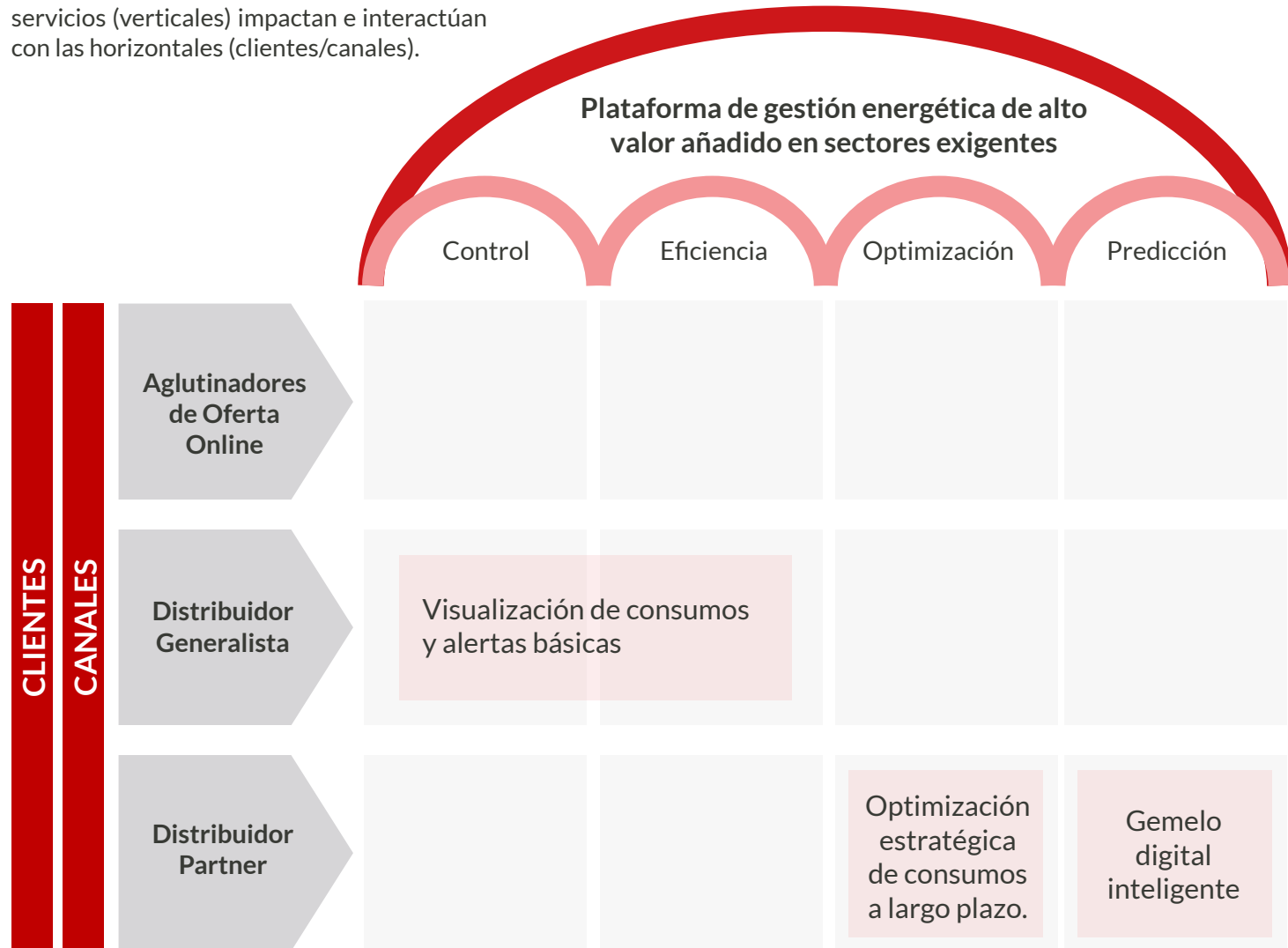
A TENER EN CUENTA

Una vez desarrollada la declaración de posicionamiento, es necesario definir las áreas de negocio en las que esta se va a desplegar y a través de qué modelo llegará al cliente. En el caso de ThermaGrid, la gestión energética basada en datos se materializa mediante la oferta de dispositivos conectados, *plataforma*(*) de monitorización, servicios de analítica y optimización continua, así como soluciones más avanzadas de predicción e integración con otros sistemas del cliente.

Esta propuesta llega al cliente a través de equipos comerciales propios, partners técnicos e integradores, pero siempre bajo una lógica unificada donde el dispositivo, el software y el servicio forman parte de una misma solución continua.

Todo lo anterior define el territorio en el que ThermaGrid está legitimado. El territorio es también clave para establecer los límites: ThermaGrid debe enfocar sus recursos en aquellos espacios donde puede capturar valor a través de los datos y los servicios, y evitar oportunidades centradas únicamente en hardware o en soluciones donde no controle la capa de información y relación con el cliente.

Tras la discusión, se valora cómo los distintos servicios (verticales) impactan e interactúan con las horizontales (clientes/canales).





EVALUACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ESCENARIOS

(Visualizando las áreas de interés)

¿QUÉ ES?

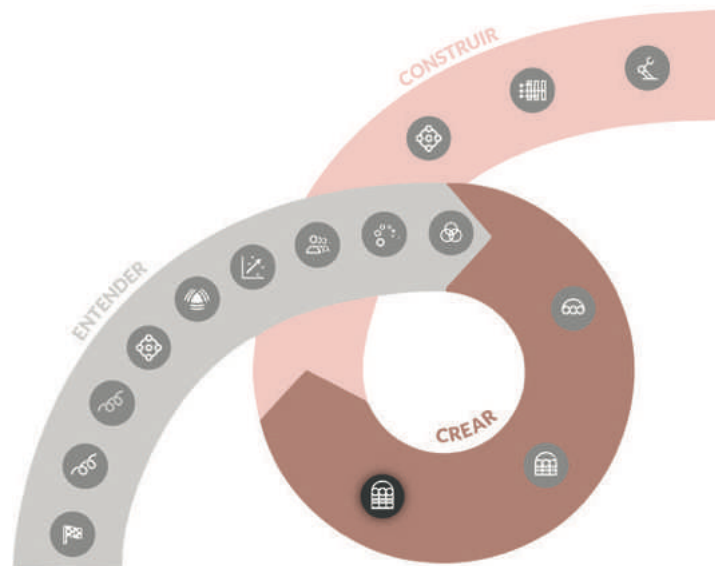
Es una herramienta para reflexionar y ponderar sobre las áreas de desarrollo dentro del *territorio de oportunidad*(^{*}).

OBJETIVO

Identificar las áreas de mayor potencial y generar el debate que permita valorar el nivel de importancia de cada una de estas áreas.

RESULTADO

Obtendrás una priorización clara de los escenarios de oportunidad, identificando cuáles tienen mayor potencial estratégico, mejor encaje con las capacidades de la empresa y mayor viabilidad de desarrollo.



Modo de uso - Priorización de Oportunidades (1) - Priorización de Escenarios de Oportunidad (2)

01. Dispón de los escenarios de oportunidad detectados.

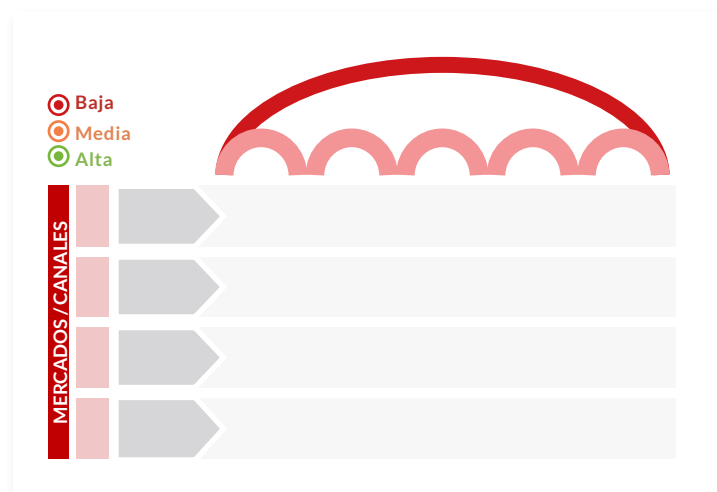
02. Valora cada uno de los espacios en función de su relevancia estratégica, teniendo en cuenta el impacto en negocio, el alineamiento con capacidades y el potencial de crecimiento. Para ello, pondrás notas de impacto: alta, media o baja.

03. Compara las notas con los espacios de oportunidad detectados y busca aquellos espacios que coinciden con notas más altas. Esto te ayudará a priorizarlos.

04. Establece los criterios estratégicos que permitirán comparar los escenarios, como impacto en ingresos, viabilidad, tiempo de ejecución o esfuerzo requerido.

05. Aplica una valoración a cada escenario en función de los criterios definidos, utilizando una herramienta de ponderación. Valorar del 1-3. Recomendable realizar el ejercicio de manera horizontal (comparativa) y no vertical.

06. Determina el escenario prioritario, identificando aquel que mejor equilibra impacto y viabilidad en función de las necesidades de la organización. Los escenarios a priorizar podrán ser entre 2 y 4, siendo 3 una opción recomendable.



		E1	E2	E3
1	Potencial económico			
2	Time to Market			
3	Viabilidad tecnológica			
4	Complementariedad con negocios actuales			
5	Notoriedad /Impacto imagen de marca			
6	Barrera a la copia			
7	Ausencia de competidores			
8	Resistencia al cambio de la organización			

A TENER EN CUENTA

La herramienta de evaluación y priorización permite comparar las distintas oportunidades detectadas para identificar cuáles tienen mayor sentido estratégico para Adibidez.

El ejercicio ayuda a valorar cada escenario en función de aspectos como el encaje con las capacidades de la empresa, el potencial de mercado, la viabilidad de desarrollo o la capacidad de diferenciación. Esto permite reducir la incertidumbre y enfocar los recursos en aquellas oportunidades con mayor recorrido.

Además, la herramienta facilita tomar decisiones con una visión más objetiva y alineada con la realidad de la empresa, evitando avanzar en oportunidades atractivas sobre el papel pero difíciles de sostener en la práctica.



Valoración de los espacios de oportunidad

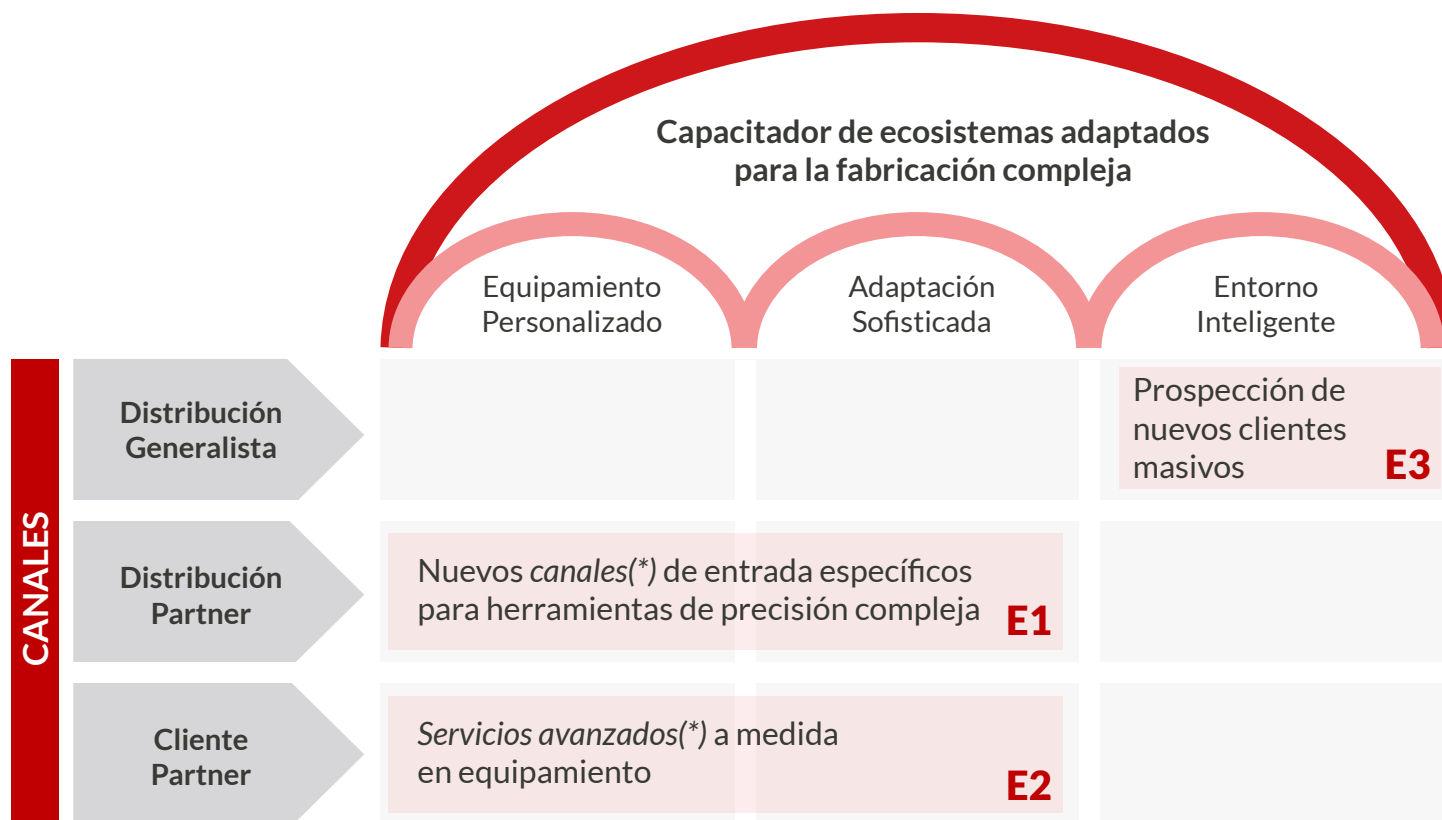
RELEVANCIA

- Baja
- Media
- Alta

		Capacitador de ecosistemas adaptados para la fabricación compleja		
		Equipamiento Personalizado	Adaptación Sofisticada	Entorno Inteligente
CANALES	Distribución Generalista	● Media	● Baja	● Baja
	Distribución Partner	● Alta	● Alta	● Baja
	Cliente Partner	● Alta	● Alta	● Alta

Ej.: Se ha valorado que los servicios de la vertical “Entorno Inteligente” son demasiado sofisticados para un canal(*) generalista y que tendrán una mayor relevancia en entornos de relación directa con el cliente o a través de partners especializados.

Ubicación de los escenarios de oportunidad



Tras realizar la priorización de los espacios de la matriz de oportunidad, tendremos que traer a la reflexión los escenarios de oportunidad previamente definidos en el paraguas para hacer el cruce entre oportunidades detectadas y espacios de oportunidad de la matriz.

Ahora toca determinar cual de estos escenarios conviene priorizar: E1,E2 o E3.

Priorización de Escenarios

Factores económicos sociales y tecnológicos		E1	E2	E3
1	Potencial económico	3	2	2
2	Time to Market	3	3	2
3	Viabilidad tecnológica	2	3	3
4	Complementariedad con negocios actuales	3	2	2
5	Notoriedad /Impacto imagen de marca	2	2	1
6	Barrera a la copia	2	1	1
7	Ausencia de competidores	3	2	1
8	Resistencia al cambio de la organización	1	2	3
TOTAL		19	17	15

La elección del escenario no tiene porque ser la que más puntuación obtenga, la última palabra la tiene la organización y el debate grupal generado al realizar la ponderación

*Posibilidad de ponderar de manera distinta cada atributo y de elegir otros factores más convenientes.

A TENER EN CUENTA

La herramienta ayuda a ordenar y comparar las oportunidades identificadas para entender cuáles pueden generar más valor y cuáles tienen un mejor encaje con la evolución de ThermaGrid.

El ejercicio permite analizar factores como capacidad tecnológica, escalabilidad, potencial recurrente, diferenciación o facilidad de implantación, ayudando a detectar qué escenarios tienen mayor viabilidad estratégica y comercial.

También sirve para visualizar qué oportunidades requieren desarrollar nuevas capacidades y cuáles pueden activarse aprovechando activos que la empresa ya posee, facilitando una toma de decisiones más realista y enfocada.

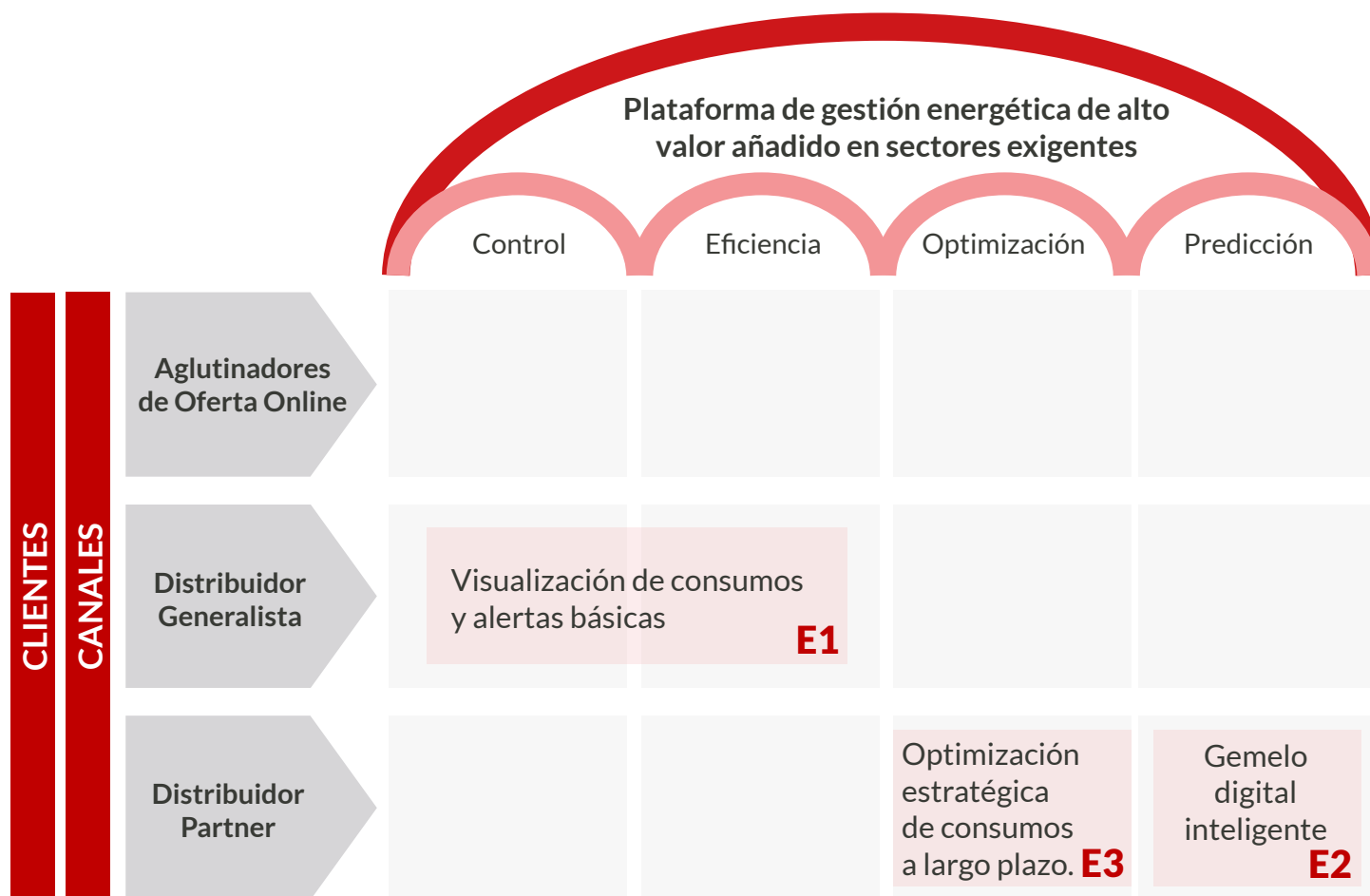


Valoración de los espacios de oportunidad



Por el momento, el *canal*(*) físico se plantea como más accesible que el digital, siendo el distribuidor partner mucho más relevante para los servicios más personalizados, como la predicción y la optimización. Por su parte, en las verticales de control y eficiencia cobra especial relevancia el distribuidor generalista como el *canal*(*) más adecuado.

Ubicación de los escenarios de oportunidad



Tras realizar la priorización de los espacios de la matriz de oportunidad, tendremos que traer a la reflexión los escenarios de oportunidad previamente definidos en el paraguas para hacer el cruce entre oportunidades detectadas y espacios de oportunidad de la matriz.

Ahora toca determinar cual de estos escenarios conviene priorizar: E1, E2 o E3.

Priorización de Escenarios

Factores económicos sociales y tecnológicos		E1	E2	E3
1	Potencial económico	1	2	3
2	Time to Market	2	3	3
3	Viabilidad tecnológica	2	2	2
4	Complementariedad con negocios actuales	3	2	2
5	Notoriedad /Impacto imagen de marca	2	2	3
6	Barrera a la copia	2	1	2
7	Ausencia de competidores	3	2	2
8	Resistencia al cambio de la organización	1	1	3
TOTAL		16	15	20

La elección del escenario no tiene porque ser la que más puntuación obtenga, la última palabra la tiene la organización y el debate grupal generado al realizar la ponderación

*Posibilidad de ponderar de manera distinta cada atributo y de elegir otros factores más convenientes.

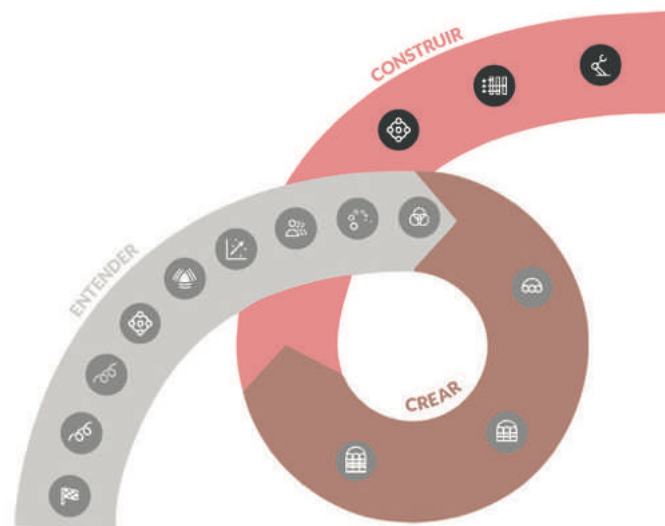
Fase Construir

Explicación Fase Construir

La fase Construir se compone de herramientas orientadas a convertir las oportunidades priorizadas en propuestas concretas y preparadas para ser contrastadas con el mercado. El objetivo es dar forma a soluciones viables, definir cómo serán activadas y obtener aprendizaje real antes de avanzar hacia su desarrollo definitivo.

Las herramientas que forman parte de esta fase son:

- **Solución de la oportunidad:** Estructura la propuesta definiendo los actores implicados, sus necesidades, los contextos de uso y la solución capaz de responder a la oportunidad identificada.
- **Activación:** Concreta la propuesta definiendo el cliente objetivo, el problema a resolver, la *propuesta de valor*(*) y la forma en que la solución llegará al mercado.
- **Validación:** Contrasta la solución con clientes y usuarios reales para obtener evidencias, detectar ajustes necesarios y reducir la incertidumbre antes de su desarrollo y lanzamiento.





SOLUCIÓN DE LA OPORTUNIDAD

(Detallando los factores de la oportunidad)



¿QUÉ ES?

Al detectar y desarrollar una oportunidad, se genera un eje tractor en torno al cual puede formarse el potencial de crear empresas, unidades de negocio, productos/servicios o nuevas prestaciones. El concepto de oportunidad implica caducidad: existe una ventana temporal de entrada y otra de salida, y su correcta identificación determina el rendimiento máximo.

En este apartado aprenderemos a construir una nueva oportunidad a través de los distintos ámbitos que determinan la oportunidad:

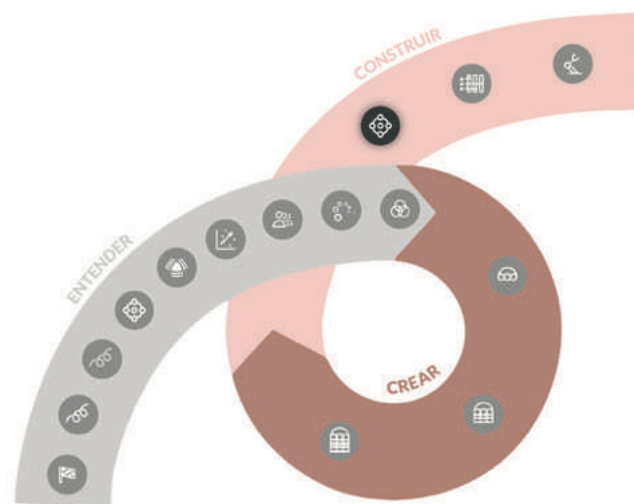
- Actores
- Contexto
- Necesidades de uso
- Solución

OBJETIVO

Modelizar la oportunidad en términos de los cuatro factores que las componen (actores, necesidades, contexto de uso y solución). Garantizando el perfecto entendimiento de la oportunidad y asegurando el go/no go de la misma.

RESULTADO

Obtendrás una definición estructurada de la solución, identificando los actores implicados, sus necesidades, los contextos de uso y la propuesta concreta capaz de responder a la oportunidad detectada.



Modo de uso: Construir el escenario priorizado

Priorización de Escenarios

Factores económicos sociales y tecnológicos		E1	E2	E3
1	Potencial económico			
2	Time to Market			
3	Viabilidad tecnológica			
4	Complementariedad con negocios actuales			
5	Notoriedad /Impacto imagen de marca			
6	Barrera a la copia			
7	Ausencia de competidores			
8	Resistencia al cambio de la organización			
TOTAL		X	X	X

De la herramienta anterior, traeremos el escenario priorizado. Y este será el que desarrollemos a través del ANCUS (*) (actores, necesidades, contextos de uso y solución) . Herramienta explicada en las siguientes páginas

Modo de uso: ANCUS (Actores, Necesidades, Contextos de Uso y Solución)

01. Identifica los actores (stakeholders) que participan en la oportunidad.

02. Para cada uno de los actores identifica la necesidad que tiene y se puede satisfacer.

03. Para cada necesidad identifica el contexto de uso (espacio y tiempo en el que se satisface la necesidad).

04. Con los datos anteriores, configura en qué consiste la solución de la oportunidad, en términos de cómo resolverla.

Actores	Necesidades	Contextos de Uso
Actor 1	Necesidad 1	Contexto de uso 1
Actor 2		Contexto de uso 2
Actor n	Necesidad 2	Contexto de uso n
	Necesidad n	Solución

OPORTUNIDAD

Actores Necesidades Contextos de uso Solución



A TENER EN CUENTA

La herramienta de solución de la oportunidad permite estructurar de forma clara la oportunidad seleccionada, conectando actores, necesidades, contextos de uso y *propuesta de valor*(*) en una solución coherente.

El ejercicio ayuda a concretar cómo Adibidez puede transformar sus capacidades técnicas y de adaptación en una propuesta capaz de resolver problemas reales del cliente más allá de la propia maquinaria. También permite visualizar qué elementos son clave dentro de la solución y qué papel juega cada actor implicado.

Además, la herramienta sirve para pasar de una oportunidad abstracta a una propuesta mucho más tangible, facilitando la definición posterior del modelo, capacidades y activación.





Elección del escenario de oportunidad a definir

Priorización de Escenarios

Factores económicos sociales y tecnológicos		E1	E2	E3
1	Potencial económico	3	2	2
2	Time to Market	3	3	2
3	Viabilidad tecnológica	2	3	3
4	Complementariedad con negocios actuales	3	2	2
5	Notoriedad /Impacto imagen de marca	2	2	1
6	Barrera a la copia	2	1	1
7	Ausencia de competidores	3	2	1
8	Resistencia al cambio de la organización	1	2	3
TOTAL		19	17	15

E1: Servicios avanzados a medida en equipamiento

E2: Prospección de nuevos clientes masivos

E3: Nuevos canales de entrada específicos para herramientas de precisión compleja

Servicios Avanzados a Medida en Equipamiento

Actores



- **Distribuidores:** canalizan la oferta al mercado y facilitan la comercialización de soluciones adaptadas
- **Cliente final (industria / taller):** define la necesidad productiva y demanda soluciones personalizadas que optimicen su proceso
- **SAT / servicio técnico:** implementa, mantiene y adapta las soluciones en operación, asegurando su funcionamiento
- **Proveedores CNC:** suministran tecnología base y componentes clave sobre los que se construyen las soluciones
- **Agentes comerciales:** detectan oportunidades y conectan las necesidades del cliente con la oferta de valor

Necesidades



Cliente

El cliente necesita soluciones adaptadas a su proceso productivo, con un nivel de personalización que le permita optimizar su operación sin asumir costes excesivos ni sustituir toda su maquinaria

Distribuidores y agentes

Distribuidores y agentes necesitan una oferta clara, competitiva y diferenciada que facilite la venta y refuerce su papel dentro de la cadena

SAT/Servicio Técnico

El servicio técnico requiere soluciones más estandarizadas pero adaptables que reduzcan la complejidad operativa y mejoren los tiempos de respuesta

Contextos de Uso



- Clientes que necesitan adaptar maquinaria a una aplicación específica
- Situaciones donde no es viable cambiar toda la máquina, pero sí optimizarla
- Procesos de compra donde la personalización es un factor decisivo

Solución



Solución de *servicios avanzados*(*) a medida sobre una *plataforma*(*) de equipamiento estándar:

- Adaptación de equipos existentes del cliente
- Desarrollo de periféricos y soluciones específicas para cada aplicación
- Posibilidad de fabricación para terceros y desarrollo de marca blanca



A TENER EN CUENTA

La herramienta de solución de la oportunidad ayuda a definir de forma estructurada cómo ThermaGrid puede convertir una oportunidad estratégica en una solución concreta y entendible.

El ejercicio permite conectar las necesidades reales de clientes y usuarios con capacidades tecnológicas, datos, automatización y servicios, construyendo una *propuesta de valor*(*) más completa y coherente con la evolución del sector.

También ayuda a identificar qué actores intervienen, cómo interactúan con la solución y qué elementos generan realmente valor dentro de la experiencia, aterrizando la oportunidad en una lógica mucho más accionable.

Elección del escenario de oportunidad a definir

Priorización de Escenarios

Factores económicos sociales y tecnológicos		E1	E2	E3
1	Potencial económico	1	2	3
2	Time to Market	2	3	2
3	Viabilidad tecnológica	2	2	2
4	Complementariedad con negocios actuales	3	2	2
5	Notoriedad /Impacto imagen de marca	2	2	3
6	Barrera a la copia	2	1	2
7	Ausencia de competidores	3	2	2
8	Resistencia al cambio de la organización	1	1	3
TOTAL		16	15	20

E1: Visualización de consumos y alertas básicas

E2: Gemelo digital inteligente

E3: Optimización estratégica de consumos a largo plazo.



Optimización Estratégica de Consumos a Largo Plazo

Actores



- **Cliente final (facility manager / operaciones):** busca optimizar el rendimiento energético sin aumentar complejidad operativa
- **Integradores / instaladores (BMS, automatización):** permiten la conexión e integración de la solución con los sistemas existentes
- **Proveedores tecnológicos (hardware / IoT):** aportan la infraestructura base sobre la que se capturan y ejecutan acciones
- **Partners / equipos de trabajo energéticos:** apoyan en la interpretación y mejora continua del rendimiento

Necesidades



Cliente final

Optimizar el consumo energético de forma continua sin necesidad de intervenir manualmente ni aumentar la complejidad de gestión

Integradores / instaladores

Disponer de soluciones que se integren fácilmente con sistemas existentes sin generar fricción técnica

Ecosistema (partners / proveedores)

Participar en soluciones de mayor valor con modelos más estables y recurrentes

Contextos de Uso



- Edificios o instalaciones con sistemas complejos
- Situaciones donde el cliente busca reducir costes energéticos sin aumentar recursos internos
- Operaciones donde la integración con sistemas existentes es crítica

Solución



Desarrollo de una solución de optimización energética activa basada en *plataforma*(*), que permita actuar sobre los sistemas en tiempo real:

- Automatización de decisiones
- Ajuste dinámico de sistemas energéticos (HVAC, consumo, etc.)
- Integración con sistemas existentes (BMS, ERP, IoT...)(*)
- *Plataforma*(*) que traduce datos en acciones concretas

ACTIVACIÓN ACTIVACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

(De la solución al mercado)



¿QUÉ ES?

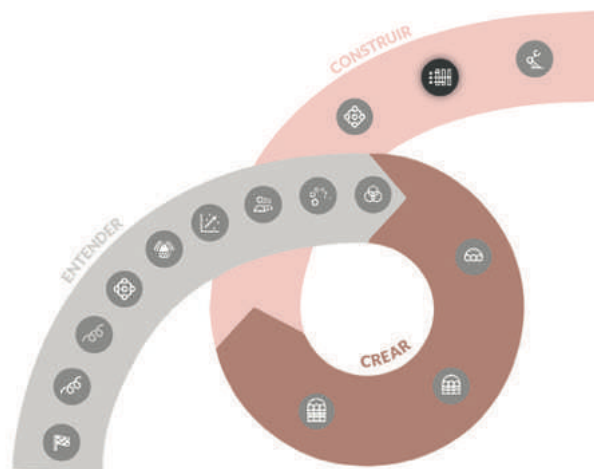
La activación es la fase en la que el trabajo estratégico deja de ser conceptual y se traduce en acción. Consiste en transformar el *reto*(*), el *territorio de oportunidad*(*) y los escenarios definidos en iniciativas concretas, capaces de materializar la *propuesta de valor*(*) en algo que pueda ser llevado al mercado. No se trata todavía de validar, sino de diseñar con rigor qué se va a construir, asegurando coherencia entre la oportunidad identificada, las capacidades de la empresa y el posicionamiento deseado. Es, por tanto, el puente entre la estrategia y la ejecución inicial.

OBJETIVO

El objetivo de la *activación* (*) es concretar la estrategia en propuestas accionables y estables, reduciendo la ambigüedad y facilitando el paso a la experimentación. Esto implica definir con claridad qué solución se va a desarrollar, para quién, con qué *propuesta de valor*(*) y bajo qué lógica de modelo de negocio, generando un conjunto de *hipótesis*(*) estructuradas que podrán ser posteriormente validadas en el mercado. En esta fase se busca tomar decisiones, priorizar y enfocar recursos, evitando tanto la dispersión como el salto prematuro a la *validación*(*) sin una base estratégica sólida.

RESULTADO

Obtendrás una propuesta concreta y accionable, definiendo claramente el cliente, el problema, la *propuesta de valor*(*) y la solución que será llevada al mercado.



Modo de uso - Activación de la Oportunidad (1)

- Validación de la Oportunidad (2)

01. Partir del escenario priorizado y del ANCUS (*) previamente definido para tener claro el contexto estratégico desde el que se construye la solución.

02. Definir el cliente objetivo concreto al que se dirige la propuesta, evitando perfiles genéricos y situándolo en un contexto real de uso (1).

03. Identificar el problema específico que se quiere resolver para ese cliente, asegurando que es relevante, frecuente y con impacto (1).

04. Construir la *propuesta de valor*(*) como respuesta directa al problema, dejando claro por qué la solución es mejor que las alternativas actuales (1).

(1)

Cliente	Problema	Propuesta de valor

05. Traducir la propuesta en una solución concreta estructurada en módulos de oferta, agrupando productos y servicios coherentes entre sí (2).

06. Detallar dentro de cada módulo los elementos que lo componen (servicios y productos), asegurando que son entendibles, comercializables y ejecutables (2).

07. Revisar la coherencia global de la propuesta, comprobando que existe alineamiento entre cliente, problema, *propuesta de valor*(*) y solución definida (2).

08. Validar internamente si la solución es viable con las capacidades actuales o si requiere desarrollo adicional antes de pasar a *validación*(*) con cliente.

(2)

Solución concreta (Productos y servicios)		
Servicio 1	Servicio 2	Servicio 3

A TENER EN CUENTA

En este caso, la herramienta de activación se utiliza para traducir el escenario priorizado —*servicios avanzados*(*) a medida en equipamiento— en una propuesta concreta, estructurada y accionable. A partir del trabajo previo de análisis estratégico y del ANCUS (*), Adibidez define con claridad a qué cliente se dirige, qué problema específico resuelve y cómo lo hace de manera diferencial.

El objetivo de la herramienta es aterrizar la oportunidad identificada en una solución real, evitando planteamientos genéricos y asegurando que la propuesta tenga una lógica clara de mercado. Para ello, se construye una *propuesta de valor*(*) alineada con las necesidades del cliente y se materializa en una oferta estructurada en módulos que combinan productos y servicios.

En este caso, Adibidez evoluciona desde una lógica centrada en la venta de maquinaria hacia una propuesta basada en la adaptación, configuración y optimización del equipamiento, estructurando su oferta en soluciones que permiten mejorar procesos productivos de forma flexible y progresiva.

Escenario priorizado: Servicios avanzados a medida en equipamiento

Cliente	Problema	Propuesta de valor
• <i>Empresas industriales con consumo energético intensivo</i> • <i>Responsables de operaciones, mantenimiento o energía</i> • <i>Organizaciones con múltiples instalaciones o sistemas energéticos complejos</i> • <i>Clientes que ya disponen de sistemas pero sin capacidad real de optimización</i>	• <i>Falta de visibilidad integrada del consumo energético</i> • <i>Dificultad para identificar ineficiencias de forma continua</i> • <i>Dependencia de análisis manual o puntual</i> • <i>Incapacidad de actuar en tiempo real sobre los sistemas</i> • <i>Sistemas desconectados que no permiten una gestión global</i> • <i>Pérdida de oportunidades de ahorro por falta de automatización</i>	• <i>Optimización continua del consumo energético basada en datos</i> • <i>Capacidad de pasar de la monitorización a la acción automática</i> • <i>Reducción de costes energéticos de forma medible</i> • <i>Integración de sistemas en una única plataforma(*)</i> • <i>Automatización de decisiones operativas</i> • <i>Evolución hacia un modelo de gestión energética inteligente y escalable</i>

Escenario priorizado: Servicios avanzados a medida en equipamiento

Solución concreta (Productos y servicios)

Servicio 1 - Adaptación de equipos (Upgrade)

- Diagnóstico técnico del proceso productivo
- Análisis de mejoras sobre maquinaria existente
- Retrofit de equipos (actualización de componentes)
- Integración de periféricos y automatización
- Ajustes específicos según aplicación

Servicio 2 - Solución modular a medida

- Máquina base configurable
- Configurador de módulos y periféricos
- Diseño de solución adaptada al proceso
- Desarrollo de utillajes específicos
- Instalación y puesta en marcha

Servicio 3 - Servicio continuo y optimización

- Mantenimiento avanzado
- Monitorización del rendimiento
- Ajustes y mejoras continuas
- Soporte técnico especializado
- Evolución progresiva de la solución

A TENER EN CUENTA

El objetivo de la herramienta es aterrizar la oportunidad identificada en una solución real de mercado, evitando planteamientos genéricos centrados únicamente en la monitorización o el hardware. Para ello, se construye una *propuesta de valor*(*) enfocada en la capacidad de actuar sobre los sistemas energéticos y generar eficiencia de forma continua, no solo en visualizar el consumo.

En este caso, ThermaGrid evoluciona desde una lógica centrada en el dispositivo hacia una propuesta basada en *plataforma*(*) y servicios, donde el valor reside en la optimización activa, la automatización de decisiones y la mejora continua del rendimiento energético. La oferta se estructura en módulos que permiten captar, analizar y actuar sobre los datos, generando un modelo escalable y recurrente.



Escenario priorizado: Optimización estratégica de consumos a largo plazo

Cliente	Problema	Propuesta de valor
• <i>Empresas industriales con consumo energético intensivo</i> • <i>Responsables de operaciones, mantenimiento o energía</i> • <i>Organizaciones con múltiples instalaciones o sistemas energéticos complejos</i> • <i>Clientes que ya disponen de sistemas pero sin capacidad real de optimización</i>	• <i>Falta de visibilidad integrada del consumo energético</i> • <i>Dificultad para identificar ineficiencias de forma continua</i> • <i>Dependencia de análisis manual o puntual</i> • <i>Incapacidad de actuar en tiempo real sobre los sistemas</i> • <i>Sistemas desconectados que no permiten una gestión global</i> • <i>Pérdida de oportunidades de ahorro por falta de automatización</i>	• <i>Optimización continua del consumo energético basada en datos</i> • <i>Capacidad de pasar de la monitorización a la acción automática</i> • <i>Reducción de costes energéticos de forma medible</i> • <i>Integración de sistemas en una única plataforma(*)</i> • <i>Automatización de decisiones operativas</i> • <i>Evolución hacia un modelo de gestión energética inteligente y escalable</i>

Escenario priorizado: Optimización estratégica de consumos a largo plazo.

Solución concreta (Productos y servicios)

Servicio 1 - Monitorización y captura de datos

- Dispositivos y sensores conectados para medición de consumo
- Integración con sistemas existentes (BMS, contadores, IoT)
- Plataforma de visualización en tiempo real (dashboards)
- Centralización de datos energéticos en un único entorno

Servicio 2 - Analítica y optimización

- Identificación automática de ineficiencias
- Motor de reglas para recomendaciones de optimización
- Comparativas de rendimiento entre instalaciones
- Algoritmos de análisis de consumo y patrones
- Alertas inteligentes sobre desviaciones

Servicio 3 - Automatización y servicio continuo

- Actuación automática sobre sistemas (HVAC, iluminación, etc.)
- Ajuste dinámico de parámetros energéticos
- Integración con sistemas de control para ejecución de acciones
- Servicio continuo de optimización y mejora
- Soporte técnico y equipo de trabajo energético
- Evolución progresiva de la solución según necesidades del cliente



VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

CAP (Customer Advisory Program)

¿QUÉ ES?

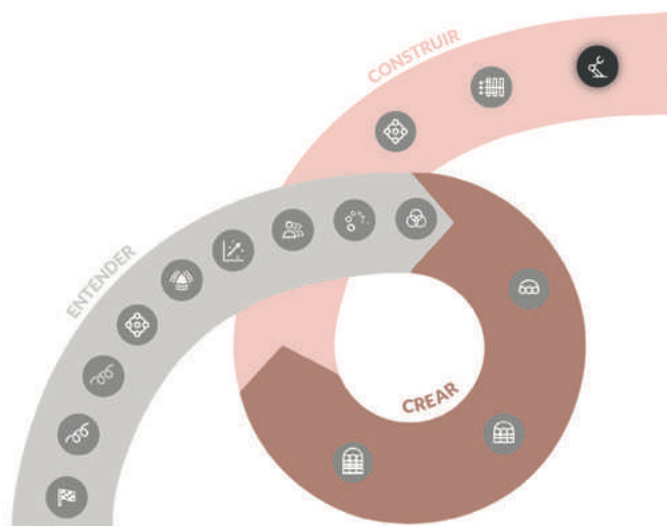
La herramienta de *validación*(*) es un proceso estructurado que permite contrastar con clientes reales la propuesta definida en la fase de activación. A través de interacciones directas y guiadas, se recoge feedback cualitativo sobre el problema, la solución y su encaje, permitiendo entender si la propuesta tiene sentido en un contexto real de uso. No se trata de evaluar ideas de forma abstracta, sino de someter una solución concreta a la experiencia y criterio del cliente para extraer aprendizajes accionables.

OBJETIVO

El objetivo de la herramienta es reducir la incertidumbre antes de invertir recursos en el desarrollo o escalado de la solución, validando si responde a un problema relevante, si aporta valor percibido y si existe una disposición real a adoptarla. A partir de este proceso, la empresa puede tomar decisiones informadas —continuar, iterar o descartar— asegurando que el desarrollo futuro está alineado con las necesidades del mercado.

RESULTADO

Obtendrás aprendizaje real de mercado sobre el encaje de la solución, identificando ajustes, barreras y oportunidades antes de avanzar hacia su desarrollo y lanzamiento definitivo.



Modo de uso - Resultados de la Activación

- 01.** Seleccionar uno o varios clientes relevantes y representativos del segmento objetivo, priorizando aquellos con mayor conocimiento del problema y capacidad de decisión.
- 02.** Presentar la propuesta de forma concreta y entendible, evitando planteamientos abstractos y mostrando claramente qué se ofrece y cómo funciona.
- 03.** Contrastar si el problema identificado realmente existe, si es prioritario y cómo lo están resolviendo actualmente.
- 04.** Recoger feedback sobre la solución, evaluando si se entiende, si encaja en su contexto y si aporta valor real.
- 05.** Identificar barreras y fricciones para la adopción, tanto a nivel operativo como técnico o económico.
- 06.** Detectar señales de interés real, como intención de uso, disposición a pagar o voluntad de continuar la conversación.
- 07.** Sintetizar los aprendizajes clave identificando patrones comunes entre los distintos clientes.
- 08.** Tomar una decisión clara sobre el siguiente paso: continuar con la propuesta, iterarla o descartarla.

Cliente seleccionado : (Nombre del cliente)		
Propuesta presentada: 	Feedback sobre el problema ¿Realmente existe? ¿Es prioritario?	Feedback sobre solución ¿Encaja? ¿Se entiende? ¿Es útil?
Barreras / fricciones (Operativas, técnicas, económicas..)	Señales de interés (Interés real, uso, disposición a pagar)	Aprendizajes clave
Decisión Seguir / Iterar / Descartar		

A TENER EN CUENTA

En este caso, la herramienta de *validación*(*) se aplica sobre el escenario de *servicios avanzados*(*) a medida en equipamiento con el objetivo de contrastar con clientes reales el encaje de la propuesta definida. A través del CAP (*Customer Advisory Program*)(*), Adibidez recoge feedback directo de empresas industriales para entender hasta qué punto el problema identificado es relevante, cómo se percibe la solución y qué barreras pueden aparecer en su adopción.

La *validación*(*) no busca confirmar la idea inicial, sino tensionarla. Es clave seleccionar clientes representativos y con capacidad real de decisión, presentar la propuesta de forma concreta —no conceptual— y centrar la conversación en el problema y el valor generado, no en la solución técnica. Además, es importante identificar señales de interés real (como disposición a realizar un *piloto*(*) o a invertir) frente a opiniones generales.

El aprendizaje obtenido en esta fase debe servir para ajustar la propuesta antes de escalarla, definiendo con mayor precisión el enfoque de entrada al cliente, el alcance de la solución y el modelo de relación. La decisión final —continuar, iterar o descartar— debe basarse en patrones observados, no en percepciones aisladas.



Cliente seleccionado : Metalmecánica Instalaciones

Propuesta presentada:

Solución de *servicios avanzados*(*) basada en:

- Adaptación de maquinaria existente (*retrofit*)(*)
- Configuración de soluciones modulares a medida

Feedback sobre el problema

- Existe y es recurrente
- Es prioritario en procesos críticos
- Alta presión por mejorar productividad sin renovar equipos

Feedback sobre solución

- Se entiende bien la adaptación y modularidad
- Alta percepción de valor en evitar inversión en maquinaria nueva
- Necesidad de pruebas piloto

Barreras / fricciones

- Proceso de decisión lento (varios interlocutores)
- Riesgo en la integración con maquina nueva
- Dependencia del proveedor para futuras modificaciones

Señales de interés

- Disposición a pagar si el impacto es medible
- Apertura a empezar con equipos existentes
- Valoración positiva del servicio continuo si reduce problemas operativos

Aprendizajes clave

- El acceso debe hacerse por proyectos pequeños, retrofit
- El cliente no compra “customización”, compra “productividad”
- La demostración práctica es imprescindible

Decisión

Seguir / **Iterar** / Descartar

A TENER EN CUENTA

La *validación*(*) es especialmente crítica cuando la propuesta implica un cambio de modelo, como pasar de hardware a *plataforma*(*) y servicio. Es clave trabajar con clientes que ya tengan cierto nivel de madurez (monitorización previa) para que puedan valorar la optimización, y presentar la solución de forma concreta, explicando claramente qué decisiones se automatizan y qué control mantiene el cliente. La conversación debe centrarse en el impacto (ahorro, eficiencia, reducción operativa), no en la tecnología.

Además, es fundamental identificar las barreras de adopción, que en este caso suelen estar relacionadas con la integración de sistemas, la confianza en la automatización y la seguridad operativa. Las señales de interés real vendrán más por la disposición a *realizar pilotos*(*) o pruebas controladas que por declaraciones de interés general.

El aprendizaje obtenido debe permitir ajustar el enfoque de entrada —por ejemplo, comenzando por recomendaciones antes de automatizar—, definir mejor el alcance de la solución y construir una propuesta que genere confianza progresiva. La decisión final —continuar, iterar o descartar— debe basarse en patrones claros de interés y adopción potencial



Cliente seleccionado: HVAC Soluciones e instalaciones

Propuesta presentada:

Solución de optimización energética basada en:

- Plataforma(*) de gestión energética con integración de datos
- Identificación automática de ineficiencias

Feedback sobre el problema

- Tienen datos, pero no los convierten en decisiones
- La optimización energética no está sistematizada
- Es prioritario en entornos con alto consumo

Feedback sobre solución

- Alto interés en pasar de monitorización a optimización
- Valor claro en la reducción de costes energéticos
- Dudas sobre el nivel de intervención automática

Barreras / fricciones

- Miedo a perder control sobre los sistemas
- Complejidad en la integración con sistemas existentes
- Riesgos percibidos en la automatización (fallos, seguridad)

Señales de interés

- Interés en realizar pilotos en instalaciones concretas
- Valor en modelos de servicio si el ahorro es medible
- Interés en soluciones sin grandes cambios estructurales

Aprendizajes clave

- El valor se percibe en términos de ahorro, no de tecnología
- La integración es una barrera crítica a resolver
- El modelo de piloto es clave para activar la adopción

Decisión

Seguir / Iterar / Descartar

CIERRE DE LA SOLUCIÓN Y PRÓXIMOS PASOS

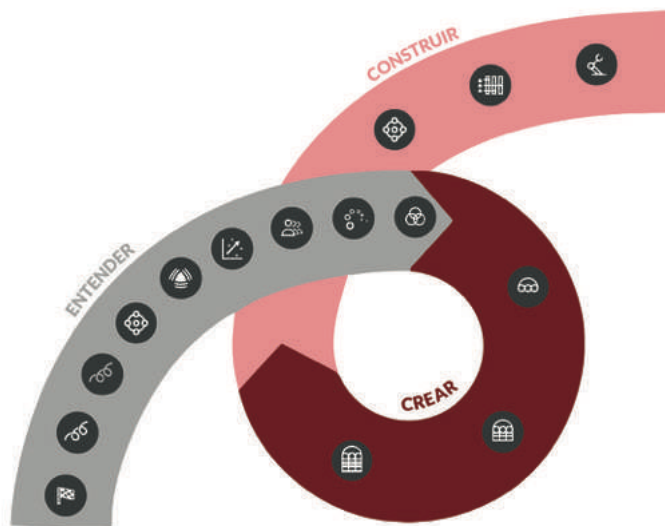
Cierre de la solución y próximos pasos

El proceso metodológico ha permitido avanzar desde la comprensión profunda de la realidad de la empresa hasta la definición y validación(*) de oportunidades concretas de crecimiento. A través de un conjunto de herramientas conectadas entre sí, se ha construido una lógica de trabajo que combina análisis, reflexión estratégica y orientación a la acción.

- La fase **Entender** ha servido para analizar la organización desde múltiples perspectivas: su trayectoria, la evolución del sector, las dinámicas del ecosistema, las capacidades internas, la experiencia de los distintos actores y las tendencias que están transformando el mercado. Todo ello ha permitido construir una visión compartida y objetiva sobre la situación actual de la empresa y los retos a los que se enfrenta.
- A partir de esta comprensión, la fase **Crear** ha ayudado a definir un posicionamiento estratégico ambicioso pero alcanzable, identificar territorios donde la empresa puede generar valor y priorizar aquellas oportunidades con mayor potencial y mejor encaje con sus capacidades.
- Por último, la fase **Construir** ha permitido convertir esas oportunidades en propuestas concretas, definiendo soluciones, estableciendo cómo llevarlas al mercado y contrastándolas con clientes y usuarios reales para obtener aprendizaje y reducir la incertidumbre.

En conjunto, la metodología proporciona un proceso estructurado para pasar del análisis a la acción, facilitando la toma de decisiones estratégicas y aumentando las probabilidades de desarrollar iniciativas alineadas con las capacidades de la empresa y las necesidades del mercado.

METODOLOGÍA



Si has llegado hasta aquí, no solo habrás obtenido un conjunto de conclusiones, oportunidades y propuestas concretas, sino también un aprendizaje sobre una forma de abordar la innovación y la estrategia.

A lo largo del proceso se ha ido siguiendo una metodología que parte del descubrimiento y la comprensión profunda de la realidad de la empresa, evoluciona hacia la identificación y priorización de oportunidades y culmina en la definición y validación(*) de soluciones reales.

Entender

- Kick Off Factores de éxito
- Benchmark
- Evolución de empresa
- Actor Journey
- Evolución de sector
- Abstracción
- Red de Valor
- Tendencias en la Oportunidad
- Mapa de capacidades

Crear

- Paraguas
- Priorización de escenarios
- Territorio de Oportunidad

Construir

- Solución de la oportunidad
- Validación
- Activación

CIERRE DE LA SOLUCIÓN

Próximos pasos tras realizar la metodología



Servicio/Producto
definido en base
al mercado



Ciclo continuo
de mejora y ajuste



Lanzamiento
al mercado
(Go to Market) (*)

El proceso no termina con la *validación*(*) de la solución, sino que se convierte en un ciclo continuo de aprendizaje y mejora.

Una vez contrastada la propuesta con clientes reales, es necesario iterar y ajustar la solución en función del feedback recibido, afinando tanto la *propuesta de valor*(*) como su materialización en producto y servicio.

Este proceso debe repetirse de forma estructurada, permitiendo evolucionar la solución hasta alcanzar un encaje claro con el mercado.

A partir de este punto, la organización está en disposición de:

- Consolidar una propuesta validada
- Definir el producto o servicio final
- Preparar su lanzamiento al mercado

CLAVES Y CONSEJOS

Preparación y Ejecución de Reuniones

01.

Define el propósito exacto de la sesión

- No es “hablar del proyecto”, sino salir con objetivos estratégicos claros, priorizados y compartidos.

- *Identifica a los participantes críticos:* pocas personas, bien escogidas, con capacidad de decisión o conocimiento clave.
- *Prepara una agenda realista* con tiempos y objetivos por bloque.

Comparte 2–3 preguntas estratégicas antes de la sesión para que los asistentes lleguen “pensando”.

02.

Arranque de la sesión: alinear expectativas

Empieza aclarando:

- Objetivo de la sesión
- Resultado esperado
- Rol de cada participante

Establece reglas básicas:

- Foco en lo estratégico, no en lo operativo.
- Escucha activa.
- Evitar “soluciones prematuras”.

Formula el reto(*) en forma de pregunta abierta potente “¿Qué debería lograr este proyecto para que dentro de 3 años podamos decir que ha sido un éxito?”

03.

Claridad y calidad de los objetivos

Verifica que cada objetivo sea:

- Claro y comprensible.
- Medible o evaluable.
- Inspirador pero realista.
- Acordado por el grupo.

Reformula en voz alta y pide confirmación explícita: “¿Todos estamos de acuerdo en que esto significa lo mismo para todos?”

04.

Cierre efectivo de la sesión

Resume los objetivos definidos.

Aclara:

- Qué se ha decidido.
- Qué queda fuera.
- Próximos pasos inmediatos.

Cierra con una ronda rápida: “En una frase, ¿qué es lo más importante que nos llevamos hoy?”

Claves y consejos

Esto ya lo hicimos y fracasó

PROBLEMA

Es habitual que las empresas, por iniciativa propia, hayan intentado explorar nuevas líneas de negocio, acceder a nuevos mercados o captar nuevos clientes. Sin embargo, en muchos casos estos intentos no han tenido el resultado esperado.

SOLUCIÓN

Estos intentos, tanto los que han funcionado como los que no, deben recogerse en la herramienta de Evolución de la empresa, ya que aportan un aprendizaje clave. En muchos casos, los fracasos son incluso más reveladores que los éxitos.

Analizarlos de forma retrospectiva permite entender qué no se hizo bien en su momento y, sobre todo, cómo debería abordarse hoy de manera diferente.

En este contexto, los motivos más habituales suelen ser:

- La oportunidad no estaba bien definida o el mercado no estaba preparado.
- Se puso el foco en el producto y no en el modelo de negocio.
- No se asignaron los recursos necesarios ni el tiempo requerido para su desarrollo.

No tenemos competencia

PROBLEMA

Es habitual que las empresas consideren que no tienen competencia directa, especialmente cuando operan en nichos muy específicos o con soluciones aparentemente diferenciales.

Sin embargo, esta percepción suele limitar el análisis estratégico, ya que el cliente siempre tiene alternativas, aunque no sean idénticas.

SOLUCIÓN

La competencia no debe entenderse únicamente como empresas que ofrecen lo mismo, sino como cualquier alternativa que el cliente pueda utilizar para resolver su necesidad.

Por ello, es clave ampliar la mirada y analizar cómo se comporta el mercado, qué otras soluciones existen y cómo están respondiendo los distintos actores.

En este sentido, el benchmark permite identificar referencias relevantes y entender el posicionamiento propio con mayor claridad.

En la práctica, los errores más habituales suelen ser:

- Definir la competencia de forma demasiado estrecha o literal.
- No considerar soluciones sustitutivas o indirectas.
- Sobreestimar la diferenciación propia sin validarla en el mercado.

Claves y consejos

Somos demasiado pequeños

PROBLEMA

Es habitual que las empresas perciban su tamaño como una limitación para abordar nuevos proyectos, explorar oportunidades o competir en mercados más amplios. Esta percepción suele frenar la ambición estratégica antes incluso de analizar realmente el potencial de la oportunidad.

SOLUCIÓN

El tamaño no es el principal condicionante, sino la capacidad de enfocar bien la propuesta y elegir dónde competir. Muchas empresas pequeñas compiten con éxito al concentrar sus recursos en nichos concretos donde pueden aportar un valor diferencial.

Por ello, es clave definir con precisión el *territorio de oportunidad*(*) y construir propuestas alineadas con las capacidades reales de la empresa.

En este contexto, los errores más habituales suelen ser:

- Intentar abarcar demasiado sin foco claro.
- Compararse con grandes actores en lugar de buscar espacios propios.
- No explotar las ventajas de flexibilidad y especialización.

El cliente no está preparado

PROBLEMA

Es habitual justificar la falta de avance en una oportunidad pensando que el mercado aún no está preparado o que el cliente no lo va a entender.

Esta percepción suele servir como excusa para no avanzar o para posponer decisiones.

SOLUCIÓN

En muchos casos el problema no es el cliente, sino cómo se está planteando la propuesta.

El mercado no necesita estar completamente preparado, sino entender el valor en su contexto actual.

Errores habituales:

- Esperar al “momento perfecto” del mercado.
- No adaptar el discurso al nivel del cliente.
- Intentar introducir soluciones demasiado avanzadas de golpe.

Claves y consejos

Nuestro producto es mejor

PROBLEMA

Muchas empresas centran su propuesta en la superioridad técnica de su producto, asumiendo que eso es suficiente para competir. Sin embargo, el mercado no siempre toma decisiones en base a criterios técnicos.

SOLUCIÓN

El cliente no compra el mejor producto, compra la solución que mejor encaja en su contexto (ver herramienta de actor journey). Es clave entender el problema, el uso y el valor percibido.

Errores habituales:

- Focalizar el discurso en características técnicas.
- No traducir el producto a beneficios concretos.
- No considerar factores como facilidad, confianza o integración.

Necesitamos una gran inversión

PROBLEMA

Se asume que para desarrollar nuevas oportunidades es necesario un alto nivel de inversión desde el inicio.

Esto bloquea la *activación*(*) de muchas iniciativas.

SOLUCIÓN

La inversión debe ser progresiva y ligada al aprendizaje, ver herramienta de *validación*(*) de la oportunidad (CAP). Validar antes de escalar permite reducir riesgo y optimizar recursos.

Errores habituales:

- Diseñar soluciones completas desde el inicio.
- No trabajar con pilotos o versiones iniciales.
- Confundir desarrollo con validación.

LECTURAS DE INTERÉS

Lecturas de interés

Business Model Generation, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2010.

Value Proposition Design, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith, 2014.

The Lean Startup, Eric Ries, 2011.

Testing Business Ideas, David J. Bland y Alexander Osterwalder, 2019.

Blue Ocean Strategy, W. Chan Kim y Renée Mauborgne, 2005.

Ten Types of Innovation, Larry Keeley, Helen Walters, Ryan Pikkell y Brian Quinn, 2013.

Playing to Win: How Strategy Really Works, A.G. Lafley y Roger L. Martin, 2013.

The Invincible Company, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Fred Etienne y Alan Smith, 2020.

Competing Against Luck, Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon y David S. Duncan, 2016.

The Design of Business, Roger L. Martin, 2009.

Good Strategy / Bad Strategy, Richard Rumelt, 2011.

The Innovator's Dilemma, Clayton M. Christensen, 1997.

GLOSARIO

Glosario

Activación: Fase en la que una oportunidad estratégica se traduce en una propuesta concreta, accionable y preparada para ser validada.

ANCUS: Herramienta que estructura una oportunidad a partir de Actores, Necesidades, Contextos de uso y Solución.

As a Service (aaS): Modelo de negocio basado en ofrecer productos o capacidades como un servicio continuo, normalmente mediante pagos recurrentes en lugar de una venta puntual.

Benchmark: Análisis comparativo de otros actores para entender posicionamientos, propuestas de valor y espacios de oportunidad.

BMS (Building Management System): Sistema de gestión de edificios que controla y monitoriza instalaciones como climatización, iluminación o energía.

Break-even: Punto en el que los ingresos igualan a los costes, sin generar pérdidas ni beneficios.

CAP (Customer Advisory Program): Proceso estructurado de validación con clientes reales para contrastar el encaje de una propuesta.

Cadena de valor: Representación de los actores y relaciones que intervienen en la generación y entrega de valor.

Canal: Vía a través de la cual una empresa llega a sus clientes (directo, distribuidores, digital, etc.).

Customer Journey: Recorrido del cliente desde que identifica una necesidad hasta que utiliza la solución.

DAFO: Herramienta de análisis estratégico que identifica Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una organización o proyecto.

Dashboard: Panel visual que muestra indicadores y datos clave de forma clara y en tiempo real.

Escenario de oportunidad: Posible línea de negocio derivada del análisis del entorno y del territorio estratégico.

Go-to-market: Estrategia de lanzamiento al mercado de un producto o servicio.

Hipótesis: Suposición clave que debe ser validada para reducir incertidumbre.

IoT (Internet of Things): Red de dispositivos conectados que recopilan y transmiten datos en tiempo real.

Modelo de negocio: Forma en la que una empresa crea, entrega y captura valor.

Plataforma: Sistema que integra productos, servicios y datos para generar valor de forma continua.

Piloto: Implementación inicial de una solución en un entorno controlado para validar su funcionamiento.

Posicionamiento: Lugar que ocupa una empresa o propuesta en la mente del cliente frente a otras alternativas.

Propuesta de valor: Conjunto de beneficios que una empresa ofrece para resolver un problema del cliente.

OEM (Original Equipment Manufacturer): Fabricante que diseña y produce equipos o componentes que posteriormente son integrados, comercializados o utilizados por otra empresa dentro de su propia solución o producto final.

Red de valor: Ecosistema de actores que participan en la creación y entrega de valor.

Retrofit: Adaptación o mejora de equipos existentes para actualizar sus capacidades.

Reto: Objetivo estratégico que guía el desarrollo de nuevas propuestas.

Servicios avanzados: Servicios de alto valor añadido que complementan o amplían la oferta de producto.

Territorio de oportunidad: Espacio en el que una empresa está legitimada para competir y desarrollar nuevas propuestas.

Validación: Proceso de contraste con el mercado para comprobar el encaje de una solución.

Stakeholders: Conjunto de actores que tienen interés en la empresa o que pueden influir, positiva o negativamente, en el desarrollo de sus actividades.

PLANTILLAS METODOLOGÍA

Plantilla de Kick-Off “El Reto”

Enunciado (Statement)

Declinación del enunciado

Directos

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

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...

Category	Sub-category	Value
Category 1	Sub-category 1.1	Value 1.1
	Sub-category 1.2	Value 1.2
	Sub-category 1.3	Value 1.3
	Sub-category 1.4	Value 1.4
	Sub-category 1.5	Value 1.5
	Sub-category 1.6	Value 1.6
	Sub-category 1.7	Value 1.7
	Sub-category 1.8	Value 1.8
	Sub-category 1.9	Value 1.9
	Sub-category 1.10	Value 1.10
Category 2	Sub-category 2.1	Value 2.1
	Sub-category 2.2	Value 2.2
	Sub-category 2.3	Value 2.3
	Sub-category 2.4	Value 2.4
	Sub-category 2.5	Value 2.5
	Sub-category 2.6	Value 2.6
	Sub-category 2.7	Value 2.7
	Sub-category 2.8	Value 2.8
	Sub-category 2.9	Value 2.9
	Sub-category 2.10	Value 2.10

Plantilla de Kick-Off “Roles y Responsabilidades”

OBJETIVO

Asignar de forma explícita los roles clave del proceso de intraemprendimiento, su nivel de dedicación y su capacidad de decisión.

Rol	Persona asignada	Dedicación estimada	Nivel de decisión
Gerente			
Project Manager			
Responsable negocio			
Responsable técnico/ operaciones			
Responsable cliente/ mercado			

Plantilla de Evolución de la Empresa



TECNOLOGÍA & CIENCIA

.

.

.

.



ECONOMÍA & MERCADO

.

.

.

.



SOCIEDAD & CULTURA

.

.

.

.

INICIOS

PASADO

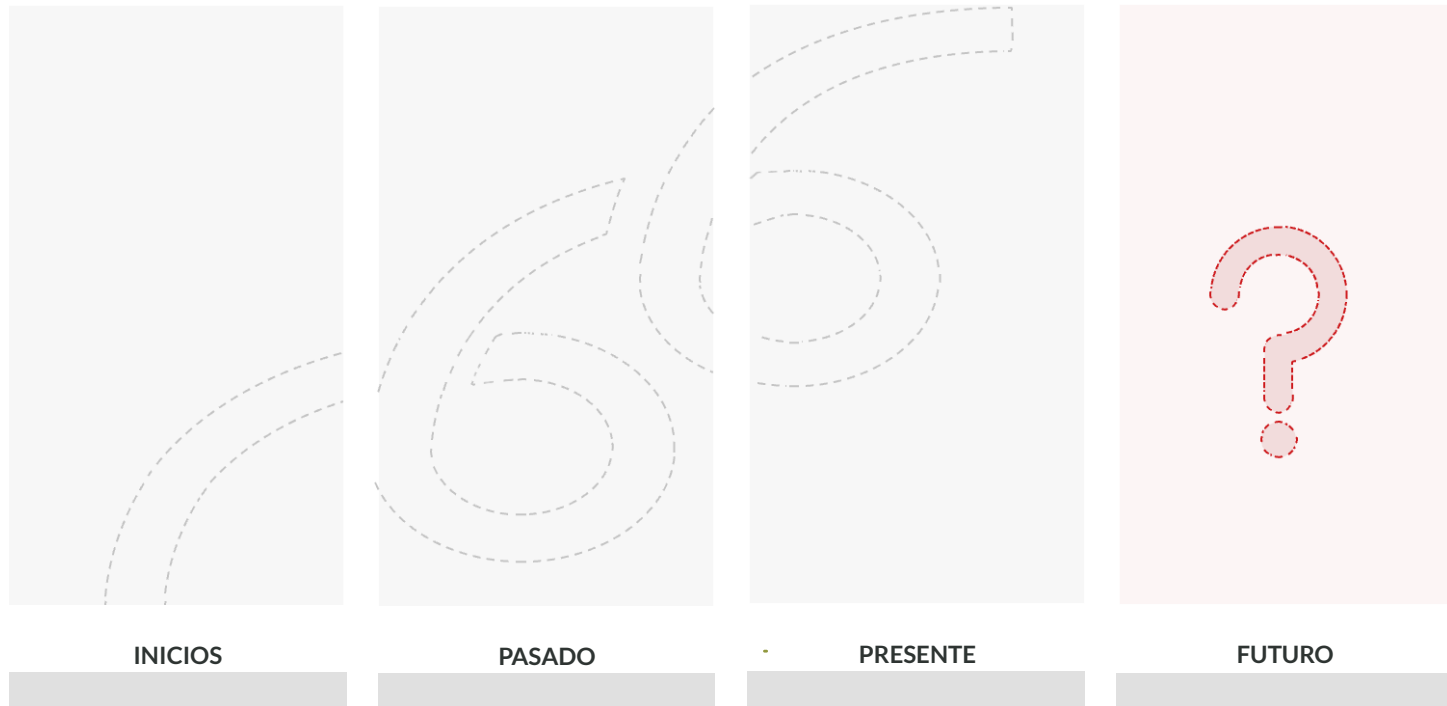
PRESENTE

FUTURO

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

2. Descripción del problema en función de las tendencias

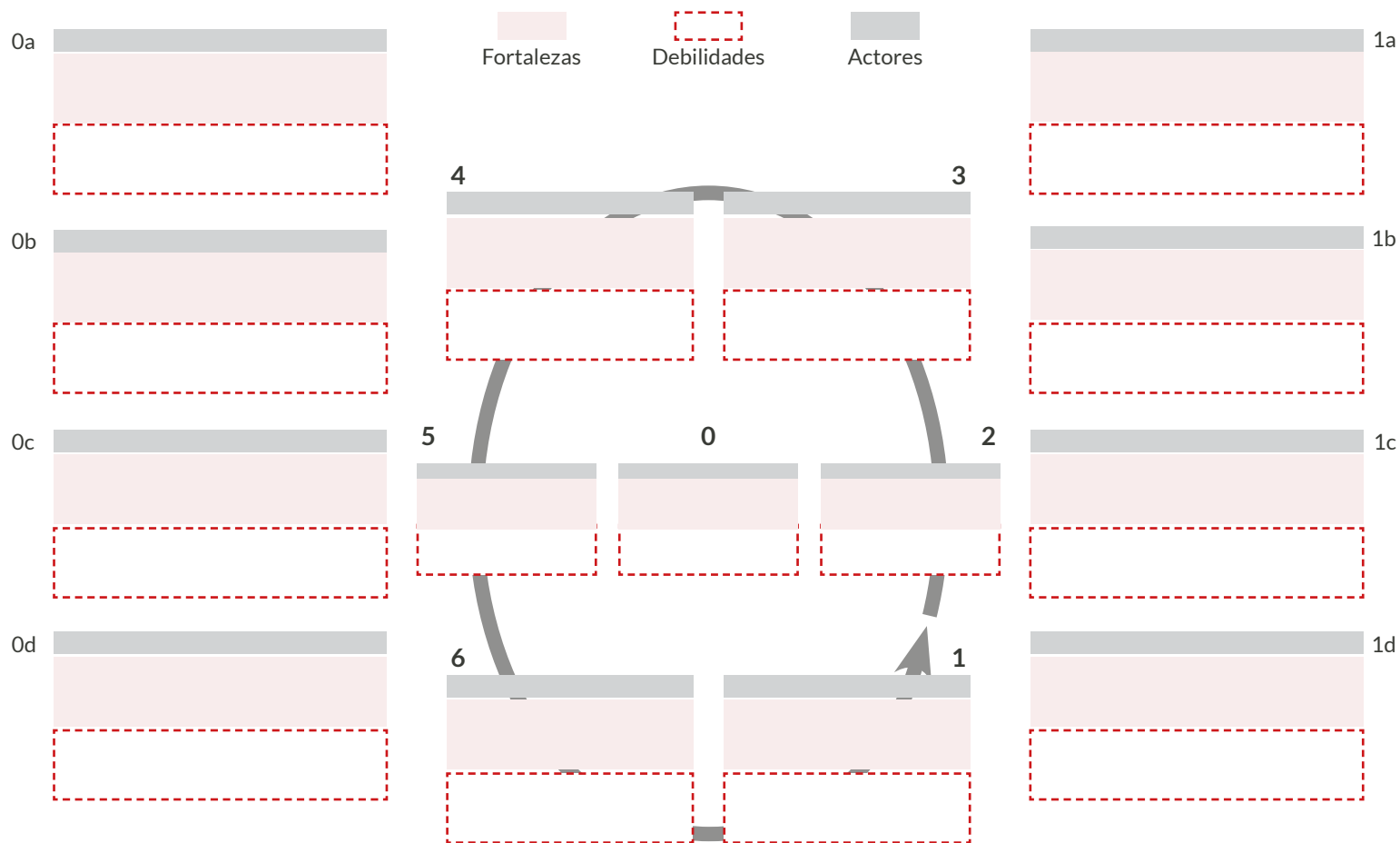
Plantilla de Evolución del Sector



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

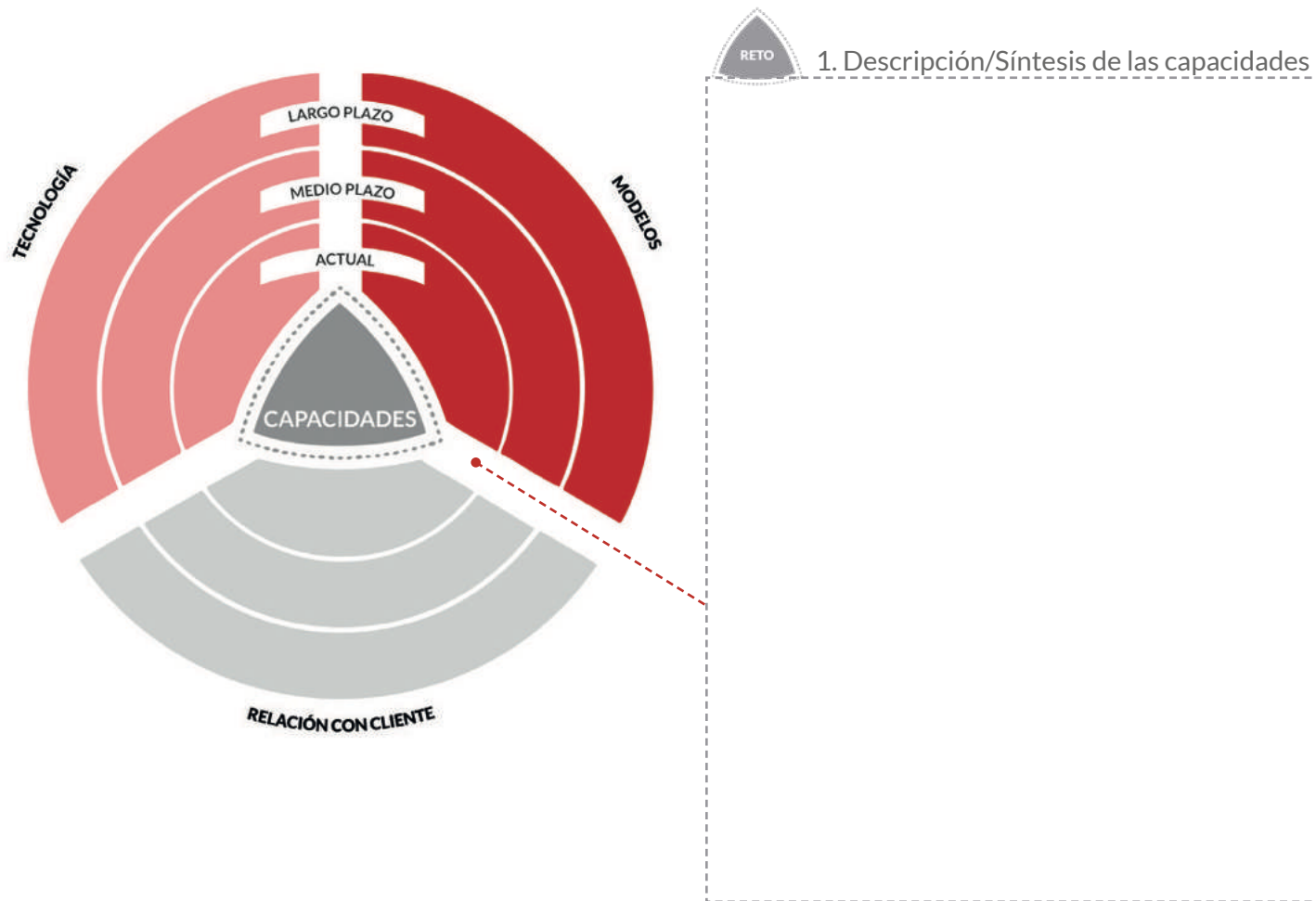
Área de descripción/síntesis de la evolución de la compañía/problema.

Plantilla Red de Valor



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

Plantilla de Mapa de Capacidades

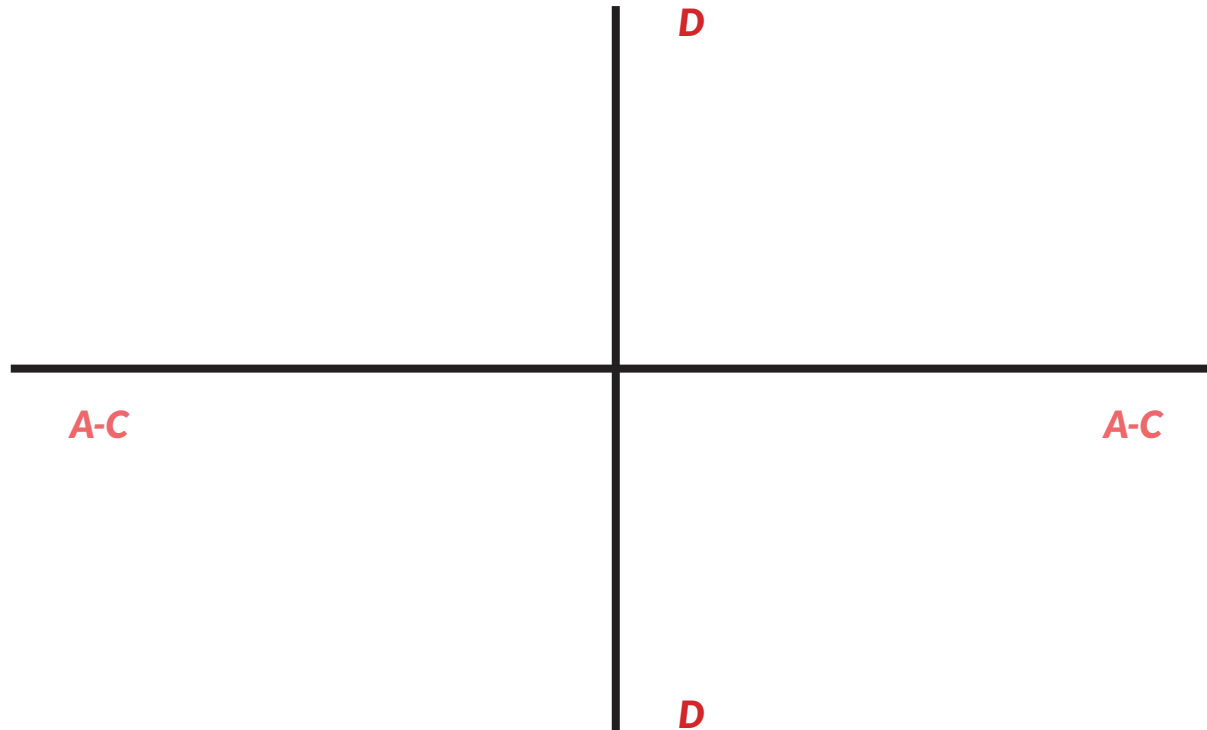


Plantilla de Análisis de Competidores

EMPRESA		LOGO	OTROS
Facturación :			
EBITDA :			
Nº empleados :			
A		B	PRODUCTOS / SERVICIOS
C		D	

1. Descripción/Síntesis de la ficha en *benchmark*(*)

Plantilla de Posicionamiento de Competidores



1. Descripción/Síntesis de la posición en *benchmark*(*)

A large dashed rectangular box intended for the user to provide a description or synthesis of the position in benchmark(*).

Plantilla de Conclusiones de la Competencia

A large, empty rectangular box with a dashed border, intended for writing conclusions. The box is centered on the page and occupies most of the middle section.

Plantilla de Observación de Actores

The template is designed for recording observations of actors. It includes a sidebar for identifying the actor and a main area for recording observations over time.

Left Sidebar:

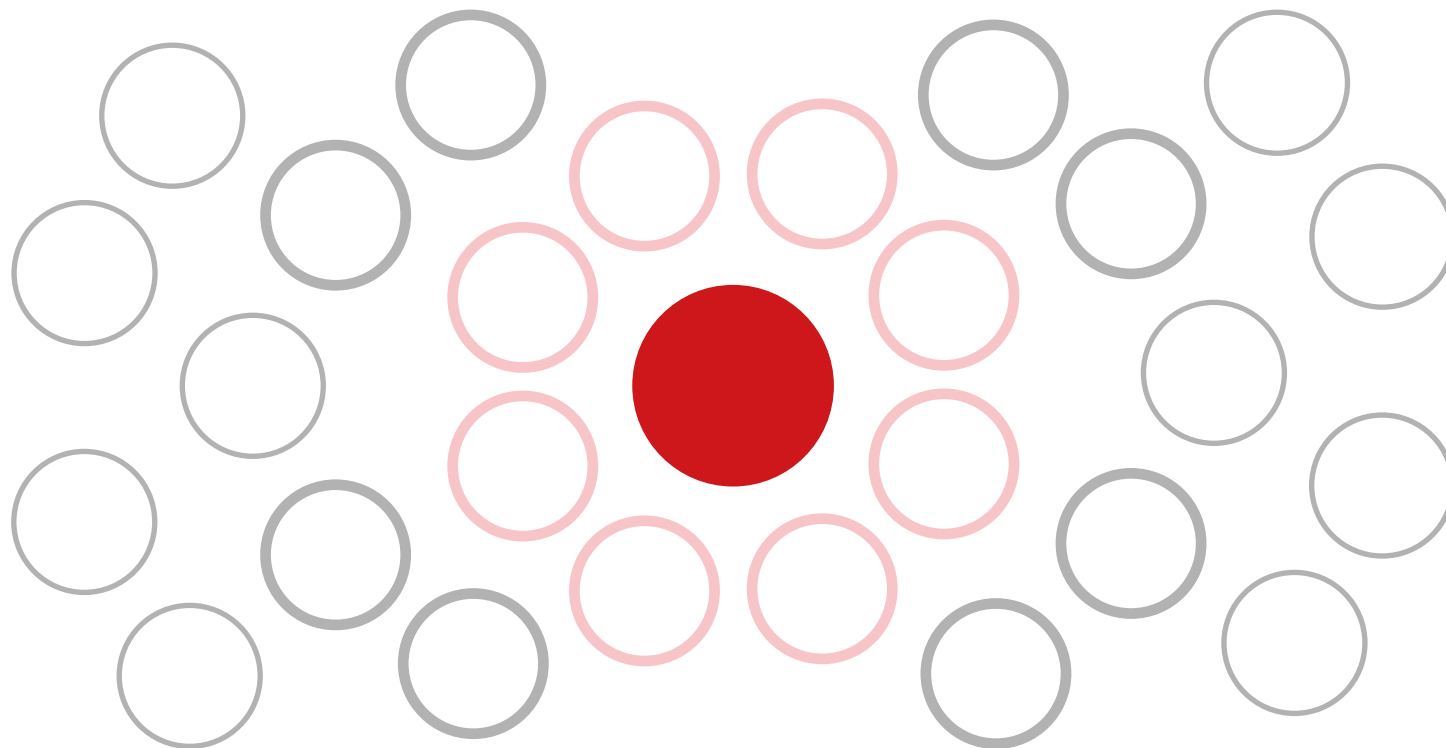
- Profile picture placeholder (silhouette in a circle).
- Red header bar.
- Text input field (light blue).
- Red header bar.
- Text input field (light blue).

Observation Charts:

Two identical charts are provided for recording observations. Each chart has a vertical axis for time (0 to 10 minutes) and a horizontal axis for observation points (1 to 10). The top chart has a pink header bar, and the bottom chart has a purple header bar. Both charts include a dashed line for the 10-minute mark and a series of arrows indicating the progression of time.

A large dashed red rectangle, likely a placeholder for additional notes or a signature.

Plantilla de Mapa de Abstracción



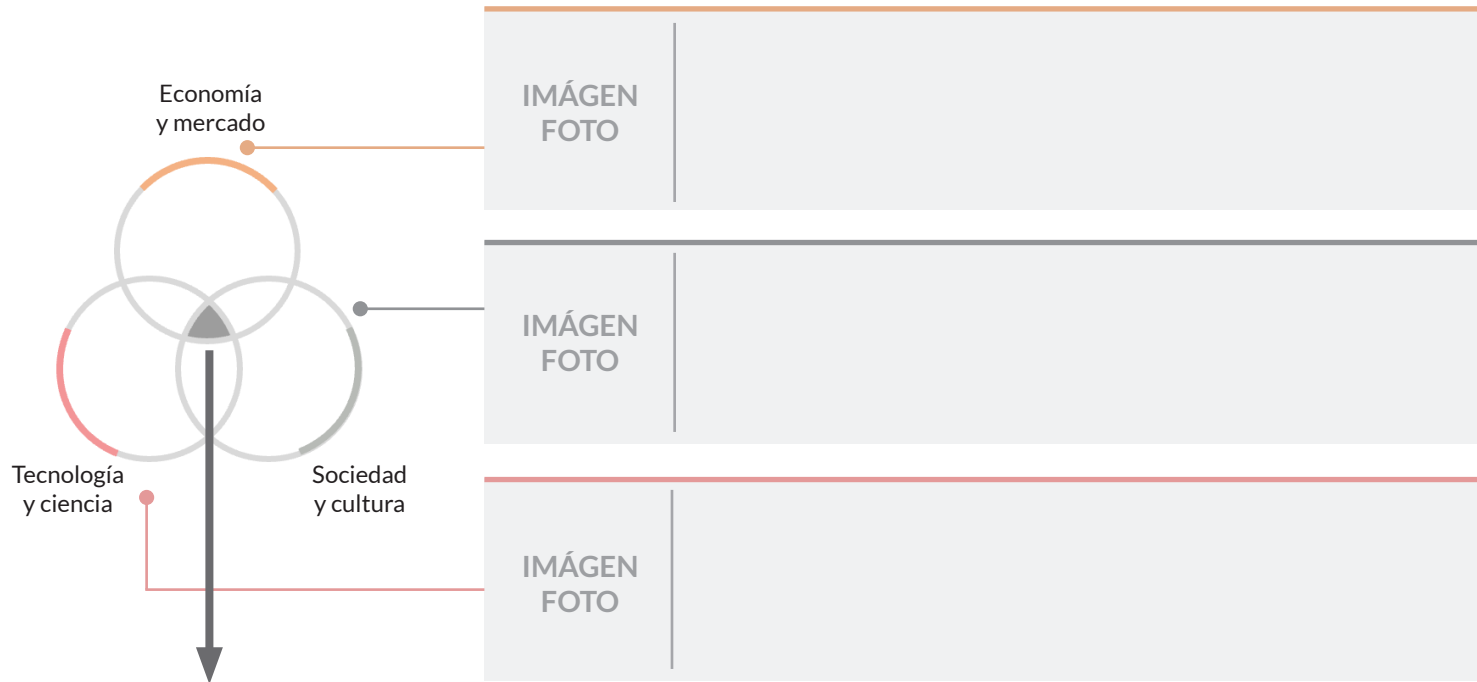
QUÉ/PALABRA: Acepciones derivadas de la palabra central desde dentro hacia afuera y así sucesivamente.

[Área de texto para desarrollar el mapa de abstracción, delimitada por una línea roja discontinua]

CÓMO afecta al PROYECTO

[Área de texto para desarrollar el mapa de abstracción, delimitada por una línea roja discontinua]

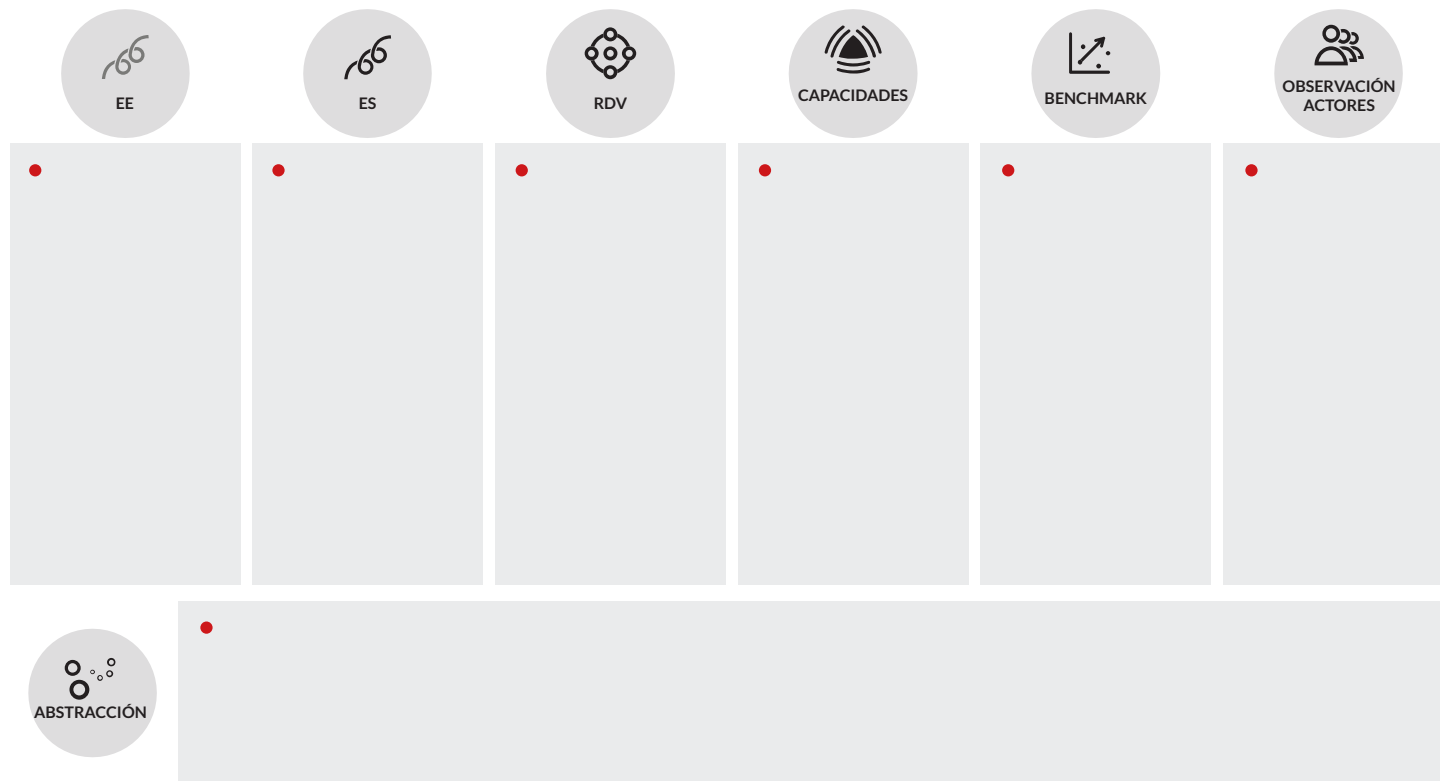
Plantilla de Tendencias de la Oportunidad



1. Redefinición de la oportunidad

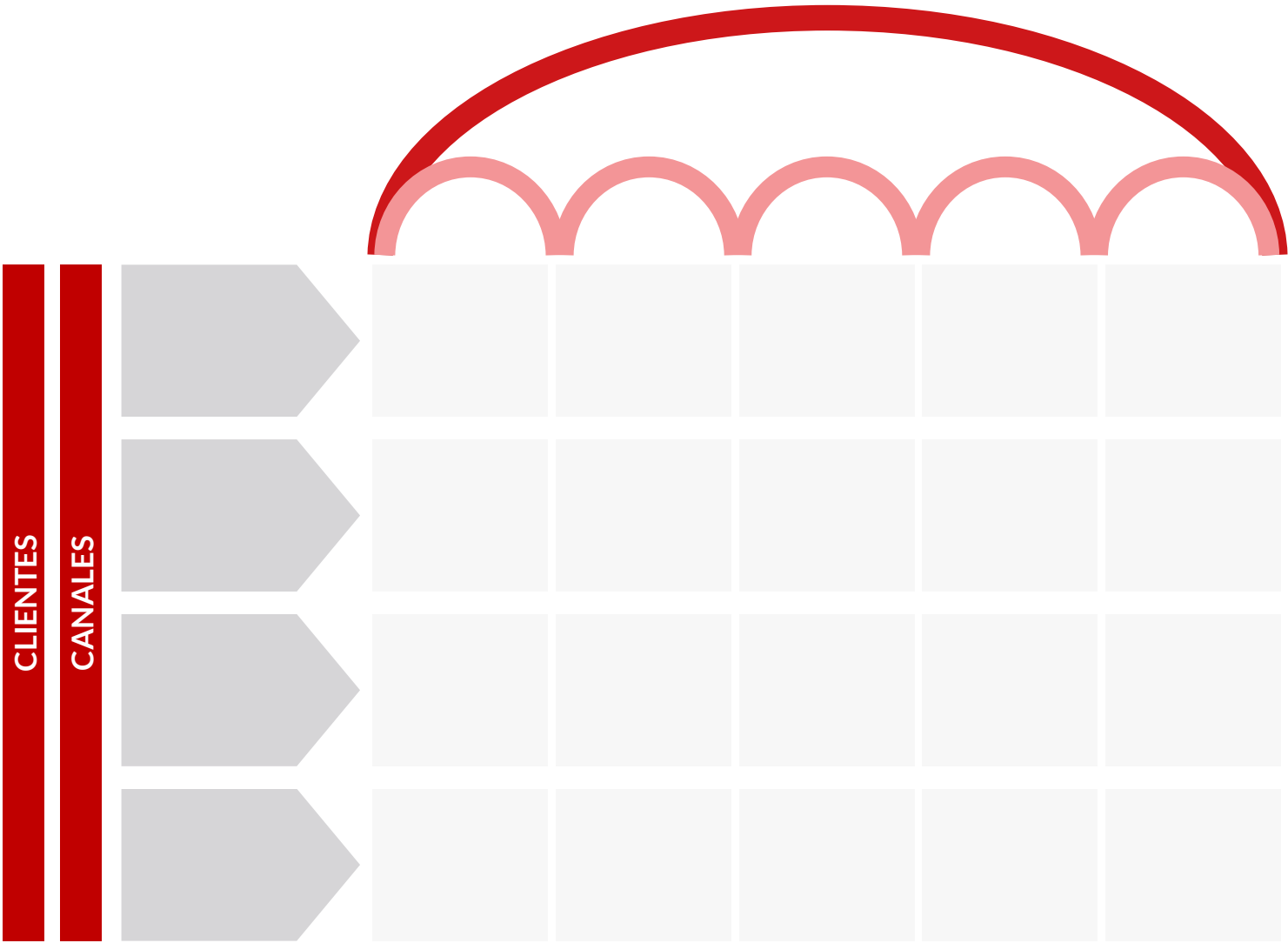
A large rectangular area defined by a dashed red border, intended for notes or additional information related to the first step.

Plantilla de Paraguas



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

Plantilla de Territorio de Oportunidad

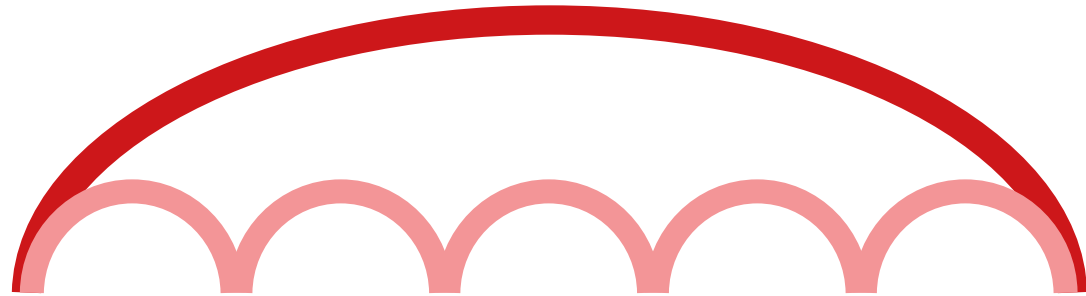


Plantilla de Priorización de Oportunidades

RELEVANCIA

-  Baja
-  Media
-  Alta

CLIENTES / CANALES



Plantilla de Priorización de Escenarios de Oportunidad

		E1	E2	E3
1	Potencial económico			
2	Time to Market			
3	Viabilidad tecnológica			
4	Complementariedad con negocios actuales			
5	Notoriedad /Impacto imagen de marca			
6	Barrera a la copia			
7	Ausencia de competidores			
8	Resistencia al cambio de la organización			

Plantilla de ANCUS

Actores	Necesidades	Contextos de Uso
Actor 1	Necesidad 1	Contexto de uso 1
Actor 2		Contexto de uso 2
Actor n		Contexto de uso n
	Necesidad 2	Solución
	Necesidad n	

Plantilla de Activación de la Oportunidad

Escenario priorizado:

[Nombre del escenario a priorizar]

Cliente	Problema	Propuesta de valor

Plantilla de Validación de la Oportunidad

Escenario priorizado:

[Nombre del escenario a priorizar]

Solución concreta (Productos y servicios)

Servicio 1

Servicio 2

Servicio 3

Plantilla de Resultados de la Activación

Cliente seleccionado [Nombre del cliente]

Propuesta presentada

Feedback sobre el problema
¿realmente existe? ¿es
prioritario?

Feedback sobre solución
(¿encaja? ¿se entiende? ¿es
útil?)

Barreras / fricciones (operativas,
técnicas, económicas...)

Señales de interés (interés
real, uso, disposición a pagar...)

Aprendizajes clave

Decisión
Seguir / Iterar / Descartar

