



# diversifi@ca

## Programa de diversificación sectorial para la industria auxiliar de automoción

Zaragoza, 29 de abril de 2011

@ámaras @ambres @anberak

diversifi@ca

Cámaras de Comercio  
[www.camaras.org](http://www.camaras.org)

# diversifi©a

- 1.- Introducción
- 2.- Objetivos
- 3.- *Diversificación: definición*
- 4.- *Tipos de diversificación*
- 5.- *Razones para la diversificación*
- 6.- *Ventajas e inconvenientes de la diversificación*
- 7.- *Tecnologías de fabricación*
- 8.- *DAFO del sector para la diversificación*
- 9.- Árboles de diversificación sectorial
- 10.- Actuaciones del Programa Diversifica
- 11.- Contacto

**Nuevo programa** de las Cámaras y del Consejo con el apoyo del FSE.

Persigue:

**Promover y apoyar la diversificación sectorial** (sector cliente) de un colectivo de empresas cuya actividad principal se enmarca en un sector que está sufriendo directamente la crisis económica: industria auxiliar

A través de **actuaciones de información y formación** que les permitan adquirir conocimientos y habilidades para ir abriendo su actividad hacia nuevos sectores clientes, con mayor potencial de desarrollo que en el que actualmente operan.

Se **dirige** a **Pymes de industria auxiliar fabricante**.

¿Por qué se ha **elegido este sector**? Por ser un sector ...

- ... especialmente **afectado** por la crisis.
- ... que ofrece **soluciones de fabricación a medida**, con una oferta de capacidades técnicas de fabricación adaptables a las necesidades del mercado.
- ... muy **ligado** a la industria principal y muy **dependiente** de su evolución.
- ... **tecnológico, innovador y competitivo**.
- ... con altos requisitos de **calidad y certificaciones**.
- ... con presencia en **mercados internacionales**.
- ... con un elevado número de empresas de capital netamente **español**.
- ... con posibilidades de **desarrollo** hacia otros sectores

## Objetivos de diversifiCa:

- **Reforzar** a la empresa a través de la búsqueda de nuevos sectores cliente
- Apoyar su **reconversión** y **adaptación** hacia nuevos sectores
- Facilitar la **permanencia** y **sostenibilidad** de la empresa
- **Fortalecerla** en estos momentos de dificultad
- Facilitarle conocimiento sobre **nuevas oportunidades**
- Apoyarle en la identificación de su **potencial**

Todo ello **en base** a su tamaño, tecnología, capacidades productivas, recursos humanos y ... potencial de diversificación

Con el apoyo de la **Cátedra de Diversificación Tecnológica** de la Universidad de Zaragoza

Diversas definiciones de **diversificación**:

“**Estrategia** de desarrollo empresarial con presencia de la empresa en **distintas actividades de negocio**”

Destaca el papel de la dirección de la empresa en la búsqueda de nuevos negocios, forma de llevarla a cabo y procesos organizativos que conlleva.

“**Estrategia** donde la empresa añade simultáneamente **nuevos productos y mercados** a los ya existentes”

Nuevos entornos competitivos con factores de éxito distintos de los habituales. Implica nuevos conocimientos, nuevas técnicas, cambios en la estructura organizativa, procesos de dirección y sistemas de gestión

“Modelo de **crecimiento** para la empresa”

¿Qué **Actitud** debe tener la empresa para abordar un proceso de diversificación?

- Total involucración en el proceso.
- Conocimiento exacto de lo que la empresa sabe hacer.
- Decisión de cambiar y adaptarse a nuevos clientes y mercados.
- Convencimiento de que siempre se puede mejorar o emprender negocios nuevos.
- No perder nunca la flexibilidad.

4 estrategias presentes en la **matriz mercado – producto** de **Ansoff**: una de ellas es la estrategia de diversificación.



### 1. Estrategia de penetración de mercado

Intensificación de acciones comerciales para conseguir una mayor cuota de mercado con los productos existentes.

### 2. Estrategia de desarrollo de producto

Realización de modificaciones de los productos haciéndolos más adecuados para los mercados actuales. Debido a:

- Mantener reputación de empresa "innovadora"
- Defensa ante la competencia
- Explotar nueva tecnología de la compañía
- Aprovechar capacidad ocioso

En definitiva, "**oportunidad** de diversificación en productos"

### 3. Estrategia de desarrollo de mercado

Ampliación de los mercados de venta de los productos: nuevos países, nuevos canales, nuevos usos y nuevos segmentos.

Se suele elegir después de las anteriores.

Mayor riesgo (desconocimiento de los nuevos mercados).

“**Oportunidad** de diversificación en mercados”

### 4. Estrategia de diversificación

Implica entrar en nuevos mercados y nuevos productos.

4 tipos: **horizontal**, **vertical**, **concéntrica** y **conglomerada**

		NUEVOS PRODUCTOS	
		Relacionados tecnológicamente	No relacionados tecnológicamente
NUEVOS MERCADOS	Del mismo tipo	DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL	
	La empresa es su propio cliente	INTEGRACIÓN VERTICAL	
	De tipo similar	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA (Tecnología y marketing relacionados)	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA (Marketing relacionado)
	Nuevos tipos	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA (Tecnología relacionada)	DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERADA

**Horizontal:** nuevos productos para satisfacer otras necesidades de clientes similares

**Vertical:** la empresa se integra en el negocio de sus proveedores o clientes

		NUEVOS PRODUCTOS	
		Relacionados tecnológicamente	No relacionados tecnológicamente
NUEVOS MERCADOS	Del mismo tipo	DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL	
	La empresa es su propio cliente	INTEGRACIÓN VERTICAL	
	De tipo similar	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA (Tecnología y marketing relacionados)	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA (Marketing relacionado)
	Nuevos tipos	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA (Tecnología relacionada)	DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERADA

**Concéntrica:** nuevo mercado con sinergias tecnológicas, comercial o de producción pero no clientes o productos comunes

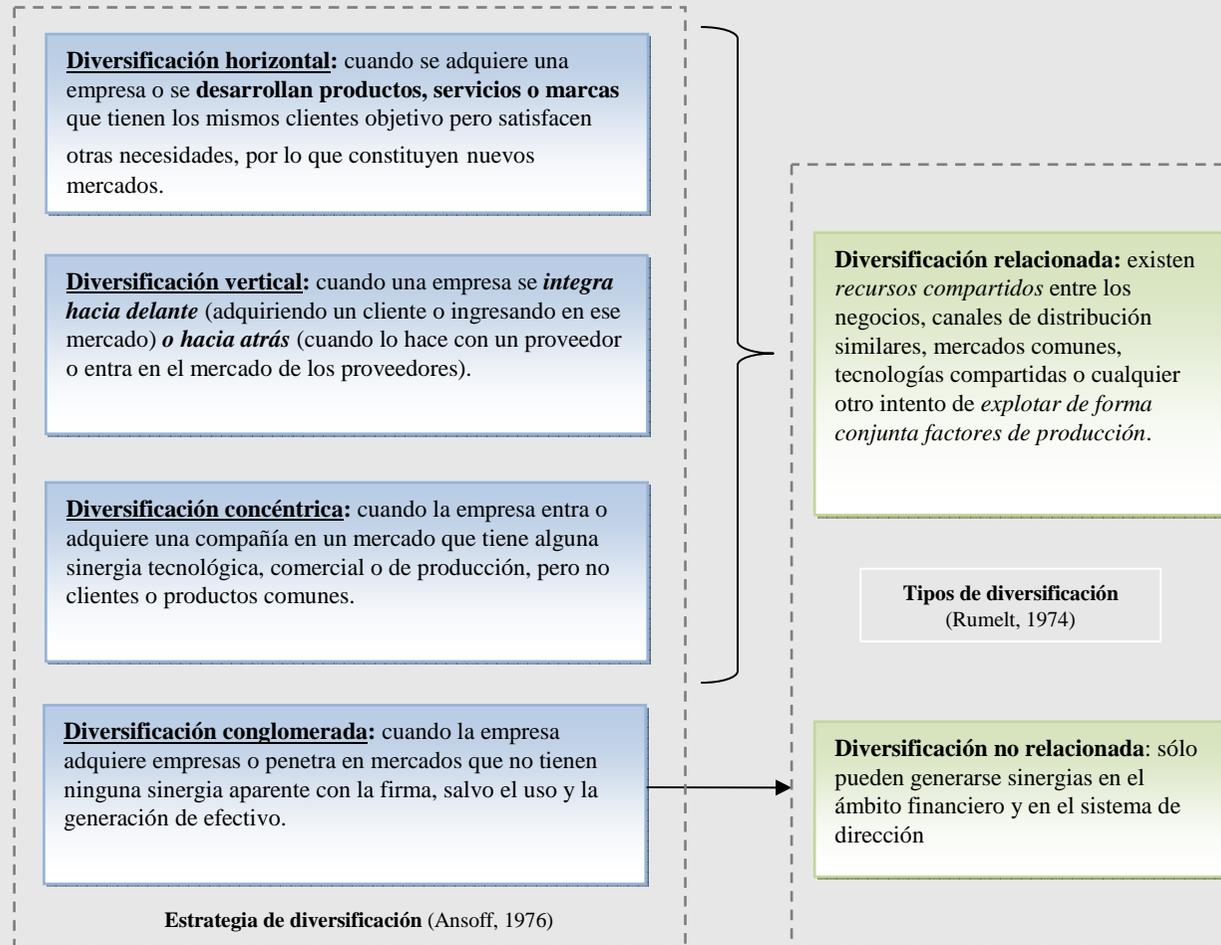
**Conglomerada:** mercados sin sinergia con la actividad actual de la empresa

Dos tipos de diversificación según **Rumelt**:

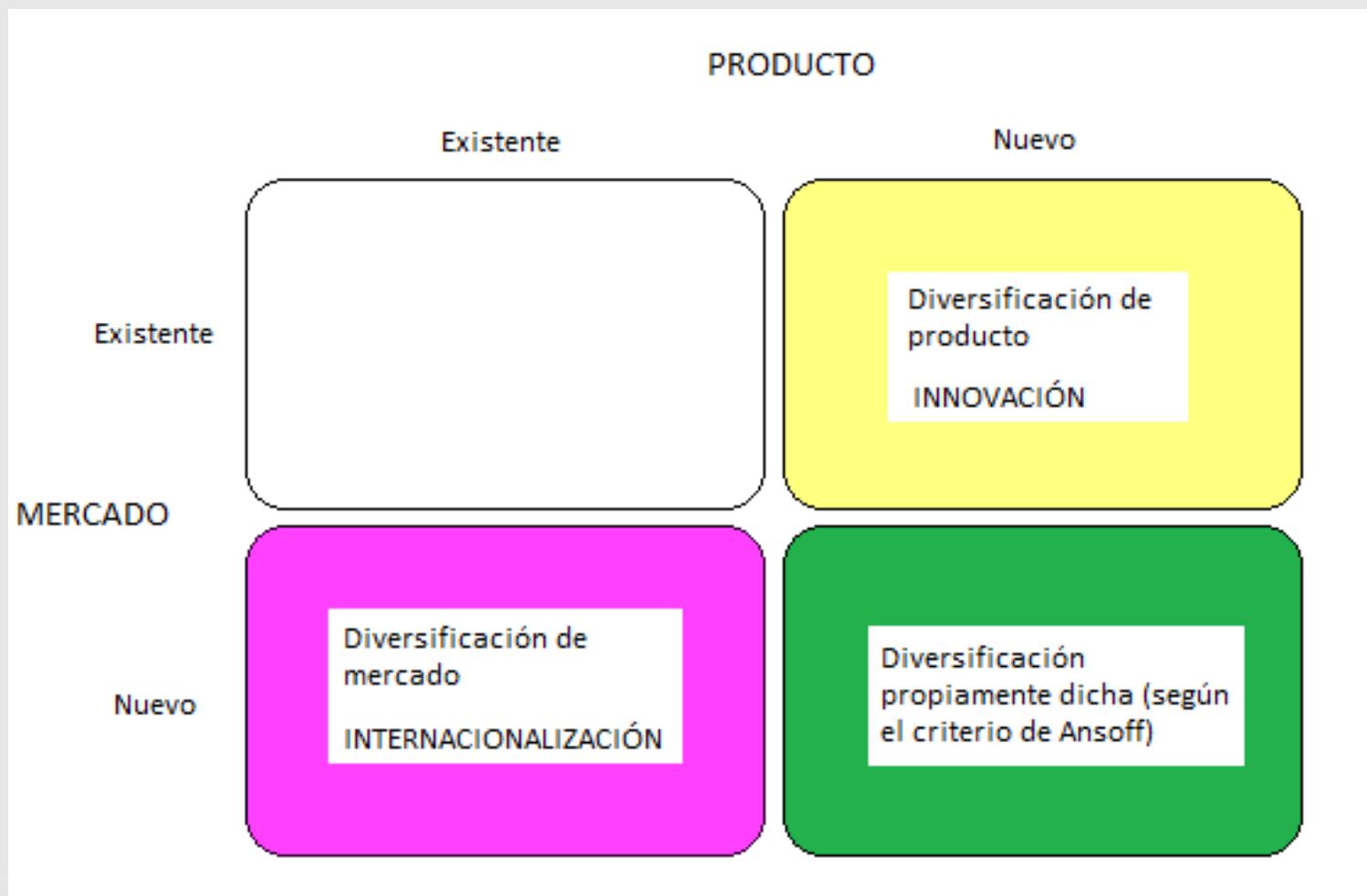
- Diversificación **relacionada**: existen similitudes entre los recursos utilizados
- Diversificación **no relacionada**: no existe relación. Forma más drástica de crecimiento

**diversifiCa** se centra en la diversificación relacionada: basada en las tecnologías y saber hacer de la empresa.

En resumen:



En resumen:



### Razones:

De forma **general**, razones ofensivas y defensivas: existencia de fondos excedentes, malas perspectivas sobre el futuro del sector, combinación de portafolio de negocios, ...

De forma más **específica**:

- Reducción del riesgo global.
- Saturación del mercado tradicional.
- Recursos y capacidades excedentes.
- Detección de oportunidades de negocio.
- Generación de sinergias por el aprovechamiento común de recursos o interrelación entre actividades (comerciales, productivas, financieras y de inversiones y de dirección).

La diversificación presenta **ventajas** e **inconvenientes**.

### Ventajas:

- Ampliación abanico de oportunidades de crecimiento.
- Aprovechamiento de sinergias y optimización de cadena de valor.
- Dispersión de riesgos.
- Reducción del riesgo global de la empresa.
- Aprovechamiento de los recursos y su reasignación a nuevas actividades.

### Inconvenientes:

- Posibilidad de generar ineficiencias.
- Disponibilidad, asignación y coordinación de recursos suficientes
- Representa riesgo porque supone un cambio en la actividad empresarial.

### El riesgo aumenta:

- A medida que la empresa actúa en sectores nuevos.
- Cuanta mayor sea la capacidad financiera exigida.
- Cuanto mayor sea el número de actividades inconexas entre sí.
- A medida que se dispersan las orientaciones estratégicas.
- Cuanto más se aleja la empresa de su experiencia.

La **tecnología** como base para la diversificación.

Tres pasos:

1. Determinación de las **tecnologías comunes** presentes en cada subsector de actividad (clasificación Unesco 6 dígitos): tecnología industrial, instrumentación tecnológica, tecnología e ingeniería mecánica, procesos tecnológicos y tecnología de materiales.
1. Identificación de las **tecnologías diferenciales**.
1. Identificación de la **complementariedad** de las tecnologías **con otros sectores** (con fuerte crecimiento actual).

Aeronáutico, energía eólica, óptica, lujo, material sanitario y agroindustria.

## Complementariedad con otros sectores

	1	2	3	4	5	6
TECNOLOGÍA UNESCO 6 DÍGITOS	Aeronáutico	Agroindustria	Óptica	Energía eólica	Joyería/Relojería	Material sanitario
Ingeniería de procesos (planificación, transformación, control de calidad)	xxx	xx	xxx	xx	xxx	xx
Tecnologías de Automatización de procesos	x	xx	x	xx	x	xxx
CAD/CAM	xxx	xx	x	xx	x	x
Diseño de utillajes	xxx	x	x	xxx	x	x
Equipamiento de automatización	x	xx	x	xx	x	xxx
Equipamiento para procesos de montaje	xxx	x	x	xx	x	x
Equipamiento para control de calidad	xxx	xx	xxx	xx	xxx	xx

x: relación débil    xx: existe mayor relación    xxx: relación fuerte

## Análisis DAFO

### FORTALEZAS

- Personalización del producto según cliente
- Empleados con cercanía geográfica
- Realización de productos para diversos sectores
- Aceptación de encargos a gran escala
- Producción automatizada
- Diversidad en la gama de productos
- Diversidad en la tipología de clientes
- Empresas con experiencia comercial
- Amplia gama de actividades industriales dentro del sector secundario
- Predominio de empresas especializadas
- Polivalencia del personal
- Flujo interno de información
- Flexibilidad en los medios productivos

## DEBILIDADES

- Necesidad de Expedientes de Regulación de Empleo debido a la crisis actual
- Necesidad de subcontratar servicios a otras empresas
- Reducción de los precios, debido a la crisis actual
- Escasa planificación futura de inversión en otros sectores
- Limitación en la producción de otros productos por maquinaria limitada
- Actualmente difícil situación para ampliar su mercado
- Limitado número de empresas industriales de gran tamaño
- Reducidos aspectos publicitarios
- Volumen de ventas concentrado en un reducido número de clientes
- Ausencia de producto propio (diseño propio)
- Reducción de puestos de trabajo así como disminución de la riqueza del sector
- Reducción de turnos de trabajo, así como del grado de utilización de las máquinas y los equipos productivos

## FORTALEZAS

- Inversión en innovación
- Asistencia a ferias y congresos del sector
- Ampliación del catálogo de productos mediante diversificación
- Inversión en adaptación a otros sectores
- Inversión en la proyección hacia el exterior
- Incorporación de proyectos de I+D+i
- Existencia de cierto grado de flexibilidad normativa y legislativa
- Petición de subvenciones destinadas a formación
- Realización de planes estratégicos de expansión
- Actualización tecnológica
- Realización de colaboraciones con otras empresas de la zona
- Cooperación con centros tecnológicos y/o universidades
- Existencia de acuerdos de confidencialidad
- Conocimiento de la competencia, así como de sus clientes

## AMENAZAS

- Existencia de dependencia de las empresas que la subcontratan
- Influencia de la crisis actual
- Importancia del proceso innovador y diferenciación frente a competidores
- Escasez de medios humanos para realizar una planificación futura
- Necesidad continua de personal cualificado y actualización tecnológica en el sector
- Alto nivel de competencia entre las empresas auxiliares de automoción
- Escasa vigilancia tecnológica

De los resultados del DAFO se deducen las **estrategias**:

### **Generales de diversificación:**

- Planificar las inversiones futuras en otros sectores.
- Formar al personal para que tenga conocimiento en otras tecnologías.
- Profundizar en estudios de mercado para conocer a la competencia y sus clientes.
- Realizar inversiones que permitan a la empresa introducirse en otros sectores.
- Mantener la flexibilidad en los medios productivos.

### **Para una diversificación de mercado como paso previo a la diversificación:**

- Ampliar el mercado de la empresa.
- Buscar nuevos mercados a través de la internacionalización.
- Realizar inversiones que permitan que la empresa tenga una proyección hacia el exterior.

## Para una diversificación de producto como paso previo a la diversificación

- Fomentar el diseño propio.
- Actualizar los equipos productivos actuales y adquirir nuevos de carácter polivalente.
- Llevar a cabo inversiones en I+D+i.
- Desarrollo de gama de productos para sectores diferentes que eviten la dependencia de clientes en un mismo sector.
- Aumentar la gama de productos de la empresa.
- Fomentar la cooperación con centros tecnológicos y de investigación.
- Aumentar la competitividad mediante la diferenciación frente a competidores en calidad y precio.
- Llevar a cabo planes de vigilancia tecnológica.

## Árboles de diversificación sectorial

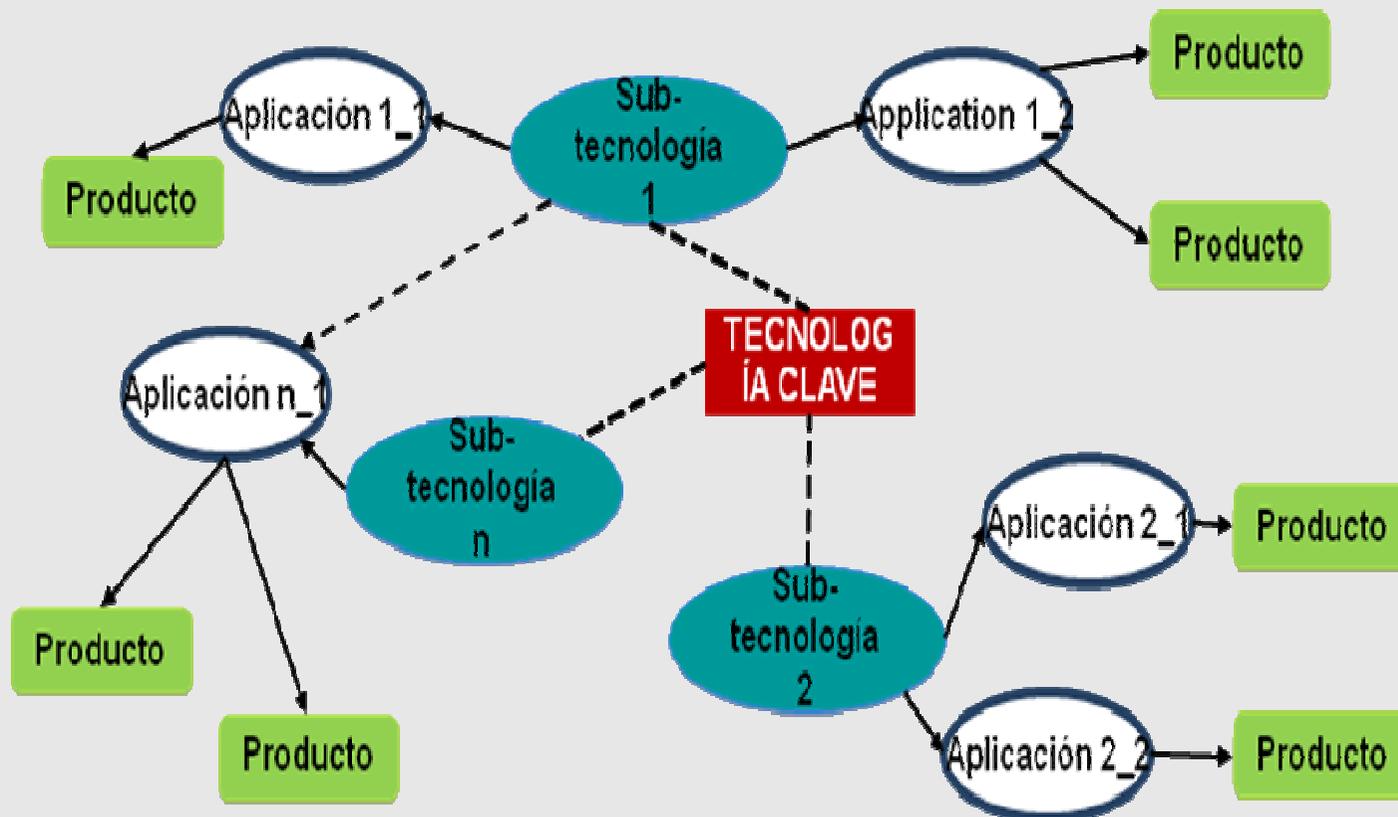
Propuesta de **nuevas alternativas** en producto o servicio a partir de una tecnología que la empresa domina.

### Esquema de realización:

1. Se parte de una tecnología clasificada como clave o emergente.
2. Desarrollo de subtecnologías a partir de la tecnología.
3. Búsqueda de aplicaciones para estas subtecnologías.
4. Búsqueda de productos.
5. Información complementada con imágenes de cada solución.

Cuando hablamos de tecnología nos referimos a conocimiento tecnológico.

Esquema de realización de un árbol de diversificación sectorial:



## 20 árboles de diversificación sectorial

Decoletaje, mecanizado de grandes series, fabricación de moldes, fabricación de troqueles, inyección de plástico, embutición, fabricación y montaje de PCB, estampación en frío, conformado de tubos, inyección de caucho, estampación en caliente, fabricación de rodamientos, soplado de plástico, cableado, calderería fina, calderería pesada y mediana, fundición inyectada de zamak, fundición por moldeo mecánico y gravedad, fundición inyectada de aluminio y fabricación de muelles.

**Ejemplos** de árboles diversificación

**diversifiCa** contempla las siguientes **actuaciones**:

- Estudio sobre diversificación sectorial
- Árboles de diversificación sectorial
- Diagnósticos empresariales de idoneidad para la diversificación
- Talleres de Formación sectorial
- Talleres de Formación en Competencias
- Jornadas de Transferencia Tecnológica y de Conocimientos

## Objetivos

	Nº actividades	Nº Beneficiarios
<b>Estudio sectorial: difusión a empresas españolas</b>		<b>800 empresas</b>
<b>Jornadas de presentación del programa y resultados del estudio</b>	<b>18</b>	<b>300 asistentes</b>
<b>Tutorías – Diagnóstico individualizado a empresas</b>	<b>180</b>	<b>180 empresas</b>
<b>Talleres de formación</b>	<b>55</b>	<b>275 empresas</b>
<b>Jornadas de transferencia tecnológica y de conocimientos</b>	<b>3</b>	<b>120 asistentes</b>
<b>Plataforma tecnológica a nivel nacional para intercambio de conocimientos entre empresas</b>	<b>1</b>	<b>100 empresas</b>

En Cámara de Comercio de Zaragoza

Carlos Lapuerta

[clapuerta@camarazaragoza.com](mailto:clapuerta@camarazaragoza.com)

En Consejo Superior de Cámaras

Ignacio Jiménez

[ignacio.jimenez@cscamaras.es](mailto:ignacio.jimenez@cscamaras.es)



©ámaras ©ambres ©anberak

Cámaras de Comercio  
[www.camaras.org](http://www.camaras.org)