

# ENKARTERRI GREENPRENEURS

TRANSFORMACIÓN DEL  
TERRITORIO A TRAVÉS  
DE NEGOCIOS EN LA  
ECONOMÍA VERDE

## FASE 1: 2018-2019

CONCIENCIACIÓN SOBRE EL VEHÍCULO ELÉCTRICO,  
COCREACIÓN Y AGRUPACIÓN DE NEGOCIOS DEL SECTOR  
DE LOS TALLERES DE REPARACIÓN

# TABLA DE CONTENIDO

## Índice

Resumen Ejecutivo	3
Introducción	5
Diagnóstico de situación	6
Metodología	15
Resultado del proceso	23
Áreas de oportunidad	24
Siguientes pasos desde una nueva realidad coopectiva	25
Información de contacto	28

# RESUMEN EJECUTIVO

## Selección del foco de oportunidad para la economía verde en Enkarterri

El sector del vehículo está adaptándose hacia modelos menos contaminantes y más sostenibles que necesitan menor mantenimiento que los vehículos convencionales. Esto está generando una brecha entre las grandes marcas que se adaptan al cambio y el taller multimarca que tiene dificultades para sobrevivir y mejorar su competitividad.

La agrupación y la búsqueda conjunta de soluciones, promovido desde el Plan de Estímulo de Enkarterri, hacia modelos de negocio compatibles con el futuro emergente son una alternativa casi única para la supervivencia de las empresas independientes, no sólo en la comarca, sino en el resto del territorio y sector.

## Diagnóstico de la situación actual

El número de talleres multimarca va decreciendo alrededor de un 10% anual en Euskadi. Los 35 talleres de Enkarterri dan empleo a 104 personas y ocupan más de 4000 metros cuadrados de superficie comercial/industrial en Enkarterri. Existe además una clara diferencia de enfoque empresarial entre aquellos talleres que mantienen dinámicas de negocio que reaccionan a las fuerzas del mercado y aquellos talleres que de manera activa invierten en potenciales nuevos nichos de mercado.

La complejidad técnica y tecnológica es cada vez mayor, lo que afecta muy directamente a viabilidad económica y la competitividad del sector. Son estos talleres, junto a San Viator y Mondragon Unibertsitatea, quienes, a través de dinámicas de ideación, innovación y co-creación, pueden gestionar esta complejidad y avanzar hacia un futuro sustentable en manos de Enkarterri.

## Resultados de las dinámicas de co-creación

Estas dinámicas han dado como fruto la creación de un grupo promotor formado por diez empresas vinculadas a la movilidad sostenible, que se encuentran sensibilizadas y capacitadas para avanzar hacia nuevas oportunidades. Juntas han logrado identificar las tendencias y las necesidades más importantes con las que se enfrentan.

Se ha elaborado una hoja de ruta para poder anticiparse al cambio y lograr que la llegada de la movilidad eléctrica no suponga una disminución del negocio, sino al contrario, una oportunidad de crecimiento como empresa y como comarca. Con esto, no solo se pretende adaptar las empresas participantes al cambio emergente, además se busca liderar esta transformación a través de servicios complementarios.

## **Siguientes pasos desde una realidad coopetitiva**

La hoja de ruta elaborada contiene nueve líneas de negocio vinculadas a la movilidad sostenible que requieren de validación y prototipado para convertirse en germen de actividad empresarial con impacto económico y social.

Analizar estas iniciativas de alto potencial innovador, no sólo se logrará maximizar los recursos, sino también incrementar la probabilidad de encontrar modelos sostenibles, escalables y referentes en el sector y territorio.

# INTRODUCCIÓN

**La movilidad está en plena evolución hacia un modelo mucho más sostenible y de menores emisiones contaminantes. Esto está siendo una realidad evidente y constatable a través de los lanzamientos de vehículos de las marcas fabricantes, pero se ha medido poco el impacto que creará en la red de talleres multimarca, y la evolución que éstos requieren para adaptarse.**

El sector de la movilidad está compuesto por diferentes agentes, y todos ellos son un pilar importante en el desarrollo de la economía de nuestro territorio. Existe una toma de conciencia y adaptación en aquellos agentes o empresas que están cercanos al diseño y fabricación de vehículos, pero se ha detectado una brecha en aquellos agentes más alejados, como sucede con los talleres multimarca, a donde suelen acudir vehículos con mayor antigüedad y que suelen estar menos preparados para la nueva realidad emergente. Esta evolución producirá una serie de cambios o mutaciones que harán que algunos agentes presentes en la actualidad sobrevivan y otros no. Para sobrevivir, como en cualquier evolución, es necesario ser capaz de adaptarse y en un mundo competitivo esta adaptación debe ser rápida. Es evidente que los vehículos de menores emisiones son más modernos y por tanto requieren de actuaciones en reparación más especializadas y necesitadas de conocimiento experto, aunque el menor número de piezas del vehículo eléctrico también tiene otro tipo de impactos. Podríamos decir, grosso modo, que un vehículo híbrido requiere un 60% menos de mantenimiento que un vehículo convencional, a pesar de ello, sigue teniendo que acudir al taller.

Como consecuencia de lo expuesto, los talleres necesitan tener una perspectiva de supervivencia y generación de riqueza para el entorno en el medio y largo plazo. Siendo además una dificultad añadida la no pertenencia a multinacionales o grandes grupos, que influirá en la falta de capacitación técnica y material para poder satisfacer los servicios que una movilidad más sostenible requiere. La agrupación y búsqueda conjunta de soluciones y modelos de negocio compatibles con el futuro emergente son una alternativa casi exclusiva para la supervivencia del sector. Estas empresas pequeñas y medianas son un pilar importante en la economía y muy necesarias para el desarrollo local y requieren de una acción consensuada que les permita adaptarse al cambio que se acerca. El objetivo, por lo tanto, es convertir el cambio en oportunidad de mejora de la competitividad, desde el emprendimiento en la nueva economía baja en carbono o verde, para así crear agentes del cambio "Greenpreneurs".

El ámbito o alcance inicial de este proyecto está centrado en la comarca de Enkarterri, donde se ha realizado un trabajo dentro de una de las acciones del Plan de Estímulo Comarcal. Este trabajo ha sido protagonizado por los 35 talleres de Enkarterri. Ahora bien, vista la realidad del sector, sobra decir que los resultados y líneas que el proyecto aborda son totalmente extrapolables a cualquier otra comarca de Bizkaia y de Euskadi.

El proyecto ha sido liderado por el Centro de FP San Viator de Sopuerta, referente en automoción y movilidad eléctrica, junto a la Universidad de Mondragón (MU) que ha liderado la parte metodológica desde el innovador modelo de emprendimiento en equipo de Mondragon Team Academy (MTA) de la facultad de Empresariales (MU Enpresagintza).

# DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

## Situación actual del sector

El sector de los talleres multimarca actualmente sufre un decrecimiento periódico debido a diferentes factores:

Se trata de un sector empresarial poco digitalizado y por lo general con modelos de negocio poco avanzados.

En los últimos años se están dando fuertes cambios en el sector del automóvil, como el aumento exponencial de elementos electrónicos que requieren una mayor necesidad de actualización.

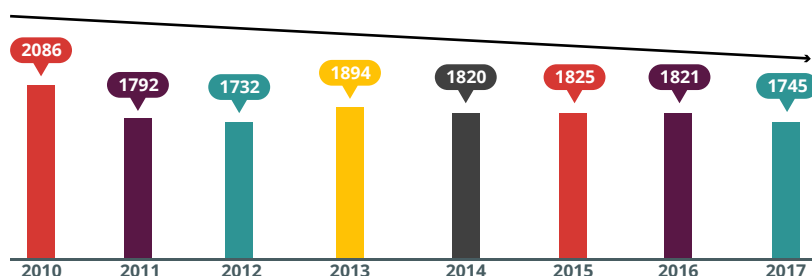
Se prevé que el auge del transporte compartido conlleve una reducción del parque móvil en un futuro cercano.

Existe una clara tendencia hacia nuevos modelos de uso del automóvil: el vehículo será cada vez más un bien a compartir y no a disponer, de manera que las reparaciones y revisiones se realizarán cada vez más en los talleres adheridos a cada marca.

Los continuos y veloces avances tecnológicos se unen al endurecimiento de las políticas medioambientales, provocando una necesidad de adaptación.

En cuanto a los datos particulares de la CAPV:

### Talleres en activo en la CAPV por año



Así pues, en la CAPV se calcula la existencia de 1.745 talleres de reparación, de los cuales, se estima que el 85% [Datos Faconauto (XXIII Congreso-2014)], son de los denominados multimarca.

Según datos facilitados por las asociaciones empresariales correspondientes (BAT y AEGA), el número de talleres multimarca va decreciendo periódicamente (alrededor de un 10% anual), debido principalmente a las siguientes razones:

Sector empresarial familiar.

Sector empresarial poco digitalizado.

Modelos de negocio obsoletos, que no tienen en consideración parámetros de economía circular.

En este sentido, el sector se encuentra inmerso en una etapa de transformación, pendiente de los cambios en las preferencias del consumidor, del impacto de la revolución 4.0 y de las estrategias proteccionistas de las marcas hacia sus talleres asociados, y requiere involucrar personal cada vez más especializado y preparado para hacer frente a estas tendencias.

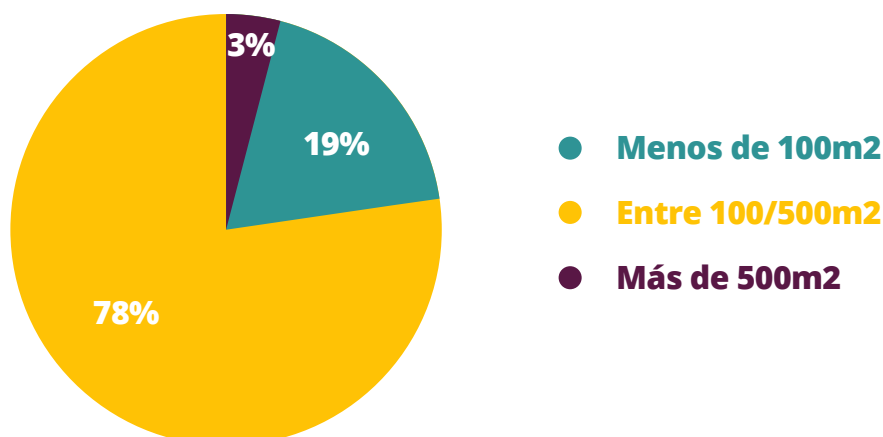
Como consecuencia de lo expuesto, los talleres necesitan de este proyecto para tener una perspectiva de supervivencia y generación de riqueza para el entorno en el medio y largo plazo. Este sector, que actualmente da trabajo a más de cien personas repartidas entre los 35 talleres de la región y por tanto, estas empresas pequeñas son un pilar importante en la economía, son muy necesarias para el desarrollo local y requieren de una acción innovadora en colaboración que les permita adaptarse al cambio que se acerca.

La citada minoración en los mantenimientos (se estima entorno al 60% de reducción), añadida a la complejidad del vehículo y sin asumir cuantitativamente la llegada de plataformas de movilidad compartida, implica una reducción cuantiosa para el sector, haciendo insostenible su modelo de negocio actual y para la que es necesario adaptar la prestación de servicios y la mejora de la competitividad.

Respecto a los espacios dedicados a este sector, en Enkarterri estas empresas ocupan más de 4000 metros cuadrados de superficie comercial/ industrial. Se observa la implantación de estos espacios en zonas dedicadas a actividad empresarial, donde se invierte en la mejora de las instalaciones y la modernización técnica.

Como puede observarse en el gráfico, el 20% de las empresas desarrolla su actividad en locales menores de 100 metros cuadrados, el 61% en espacios de entre 100 y 150 metros cuadrados y el 19% en locales de más de 150 metros cuadrados.

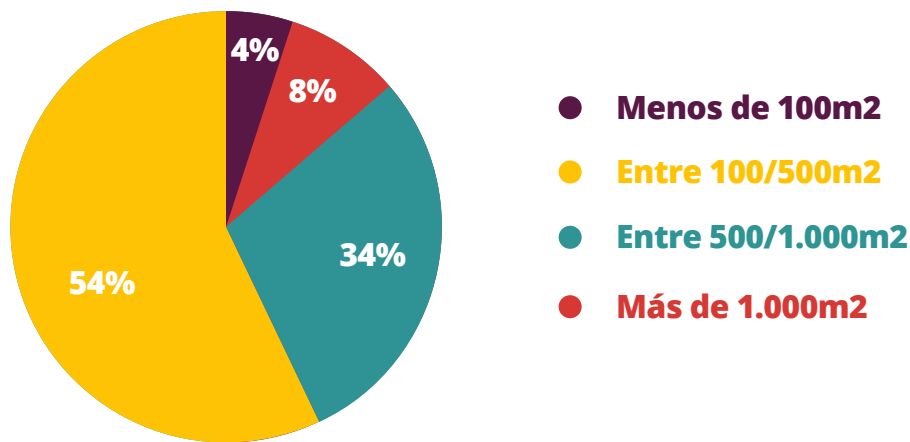
### Tamaño de talleres multimarca Enkarterri (m2)



Estos datos muestran que el sector se encuentra por debajo de la media de otras regiones de Euskadi, donde al menos el 42% de los talleres supera los 500 m<sup>2</sup>, tal y como demuestra el estudio “Hoja de ruta hacia la integración de los talleres multimarca de la CAPV en las estrategias de Economía Circular” dentro de los proyectos de Ecoinnovación 2018.

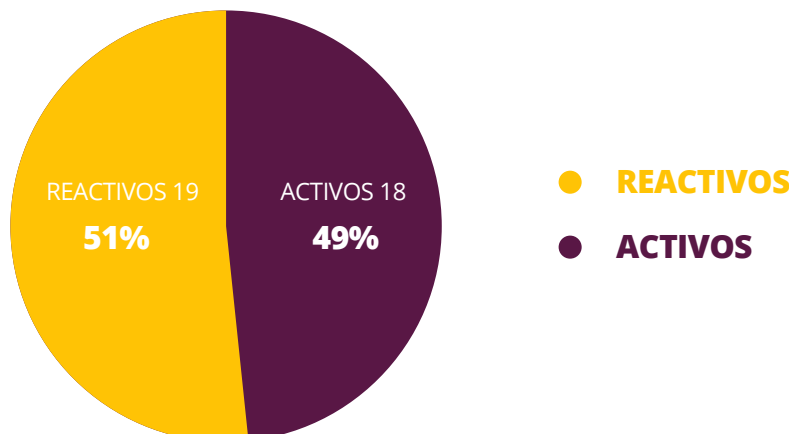
\*CAPV: Comunidad Autónoma del País Vasco

### Tamaño de los talleres multimarca CAPV (m<sup>2</sup>)



Durante el proceso de visitas a los talleres, las primeras conclusiones indican una clara diferencia de enfoque empresarial entre aquellos talleres que mantienen dinámicas de negocio que reaccionan a las fuerzas del mercado y aquellos talleres que de manera activa invierten en potenciales nuevos nichos de mercado y se especializan para ser referentes en el sector. Estas empresas han sido caracterizadas como talleres activos y reactivos. La distribución de estos talleres es casi simétrica, siendo el 51% reactivos y el 49% activos.

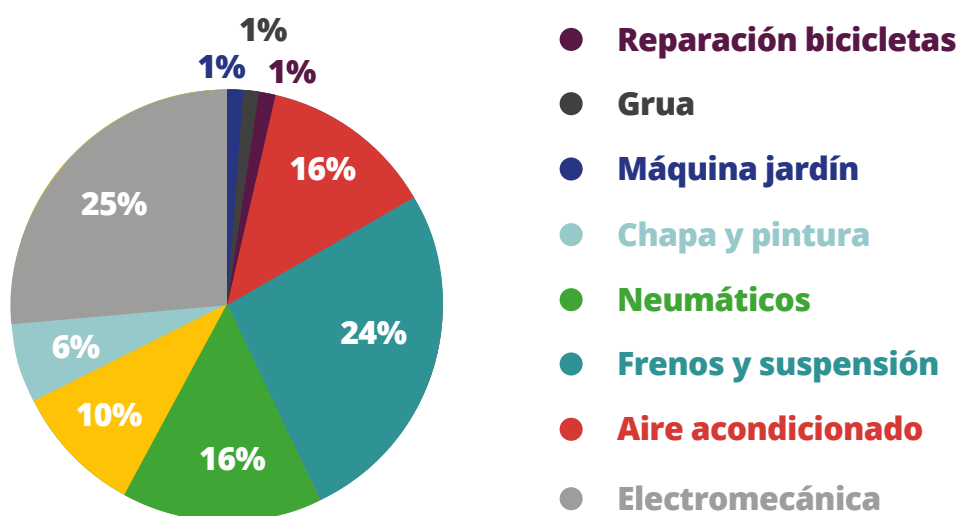
### Caracterización de talleres de Enkarterri





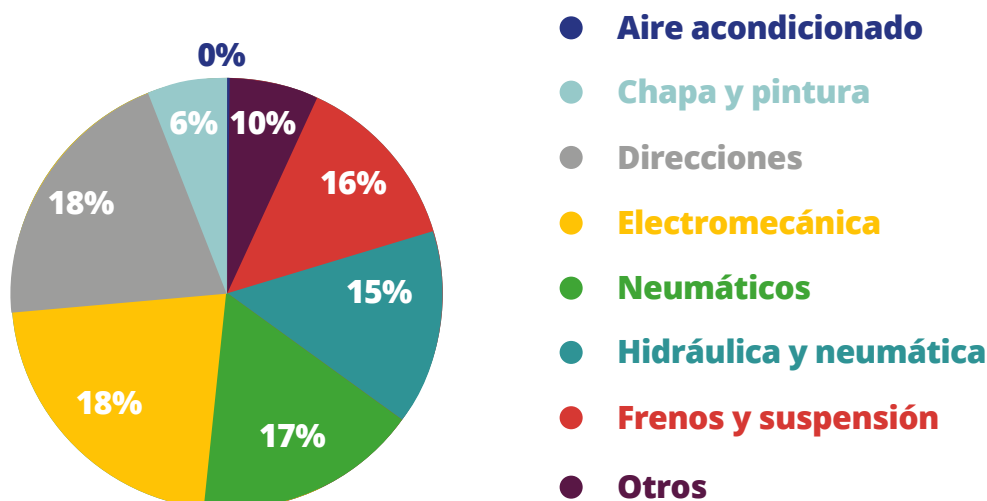
Igualmente, el análisis ha permitido caracterizar el sector y la especialización de las empresas en relación a los servicios prestados. Es importante mencionar que muchas de estas empresas prestan varios servicios en sus talleres. Sin embargo, de las 6 empresas que realizan trabajos de chapa y pintura sólo uno presta otros servicios. Es más, esta empresa presta todos los servicios categorizados en los talleres excepto los servicios de grúa, bicicletas y maquinaria de jardinería. Estos tres servicios de grúa, reparación de bicicletas y maquinaria de jardín, tan solo cuentan con una empresa especializada por caracterización, tal y como se ve en la siguiente figura.

### Caracterización de talleres de Enkarterri



Aquí la dispersión de servicios es similar con el resto de datos que se obtienen en la CAPV, lo cual da una idea de la falta de especialización y de la idea de que todos compiten contra todos.

### Servicios que ofrecen talleres multimarca Euskadi



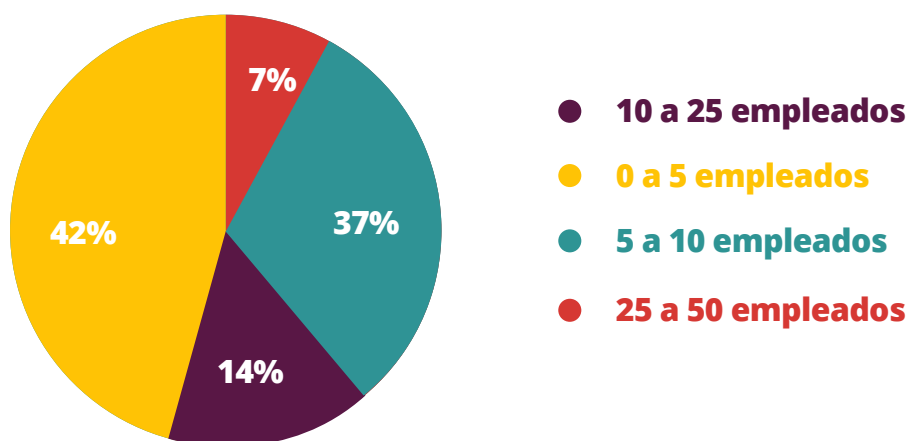
# IMPACTO ACTUAL EN LA SOCIEDAD

El trabajo realizado con 44 talleres registrados ha permitido caracterizar el sector y evaluar el impacto que actualmente tiene en la sociedad. El proceso participativo de desarrollo en co-creación con los talleres de la región ha identificado que de los 44 talleres registrados sólo 35 están en activo. Lo cual indica que los datos facilitados por las asociaciones empresariales correspondientes (BAT y AEGA), podrían ser menos halagüeños. Estos datos indican que el número de talleres multimarca va decreciendo periódicamente (alrededor de un 10% anual) y este informe ha demostrado que en el registro puede haber más de un 15% de variación entre los datos del registro y el número de talleres en activo.

Es importante resaltar el impacto de este sector en el empleo de la región, porque genera tres puestos de trabajo de media por empresa en activo.

Estos datos muestran que el sector se encuentra por debajo de la media de otras regiones de Euskadi, donde la media supera los 5 empleados por taller, tal y como demuestra el estudio "Hoja de ruta hacia la integración de los talleres multimarca de la CAPV en las estrategias de Economía Circular" dentro de los proyectos de Ecoinnovación 2018.

## Tamaño de talleres multimarca CAPV



# OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO

Desde esta iniciativa de Enkarterri se ha analizado la movilidad sostenible a nivel global y de manera multisectorial. Se ha identificado que, así como hay gran número de agentes, sobre todo fabricantes de automoción y del sector energético, existe un área que se está trabajando escasamente, y es la de los servicios multimarca relacionados con esta movilidad sostenible.

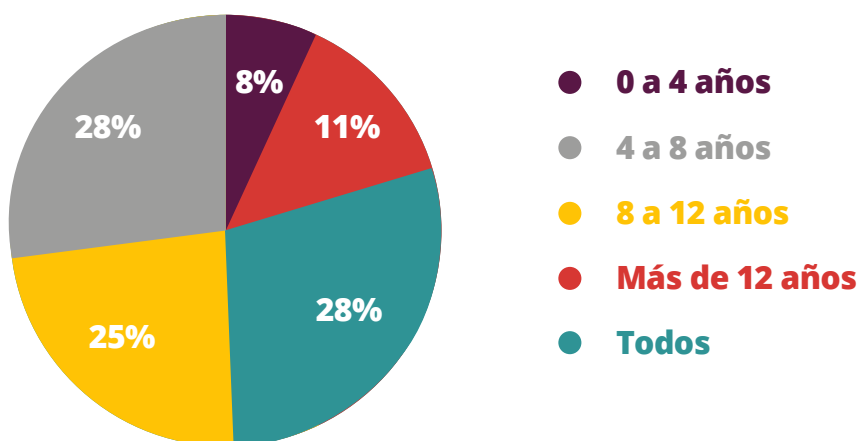
---

\*CAPV: Comunidad Autónoma del País Vasco

Es más, el estudio realizado para distintas comarcas dentro de Ecoinnovación 2018 anticipa varias de estas necesidades del sector tal y como demuestran las siguientes gráficas.

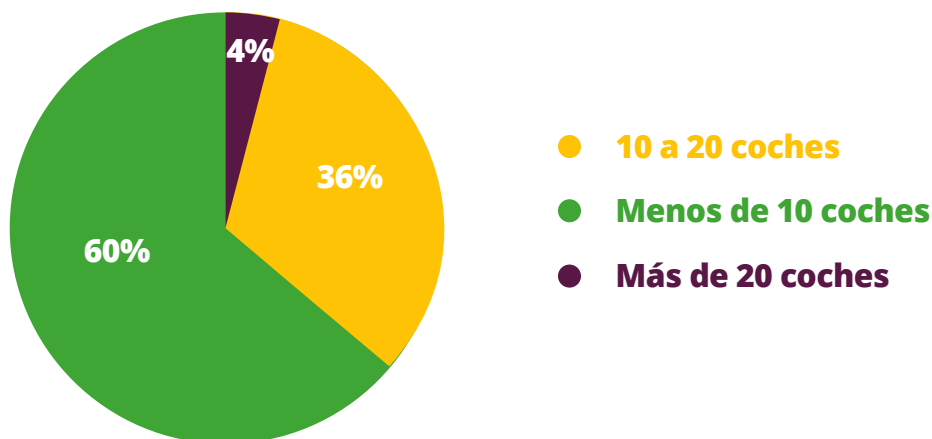
La primera es que el sector multimarca de la CAPV, atiende en su mayoría a vehículos de edad superior a los 4 años, que es cuando el vehículo abandona los servicios del taller marquista, al finalizar su garantía. Aquí no hay diferencia sustancial entre los datos de la CAPV y Enkarterri.

## % Talleres multimarca versus "Edad del parque" de vehículos mayoritariamente atendidos



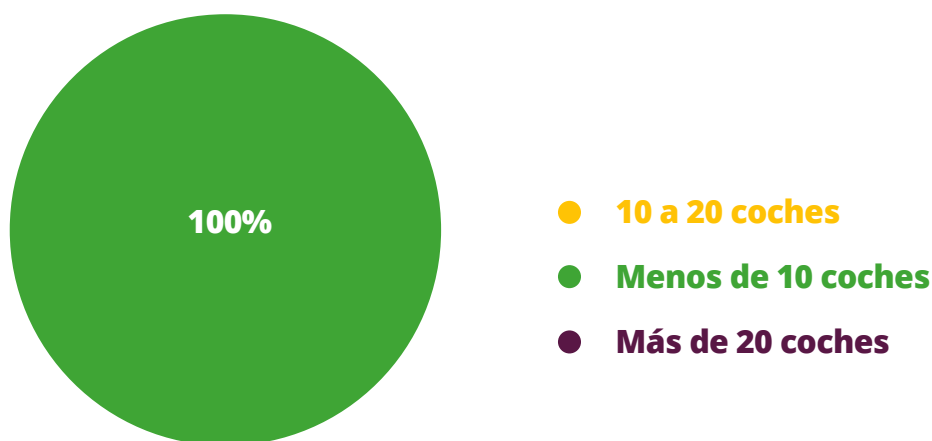
El siguiente gráfico nos indica el volumen de vehículos atendidos diariamente por estos servicios. Muy relacionado con el tamaño de las instalaciones y sus números de empleados, se observa que ningún taller de Enkarterri supera el volumen de 10 vehículos diarios.

### % Taller multimarca - nº de vehículos/día Euskadi



\*Hoja de ruta hacia la integración de los talleres multimarca de la CAPV en las estrategias de Economía Circular” dentro de los proyectos de Ecoinnovación 2018

### % Taller multimarca - nº de vehículos/día Enkarterri



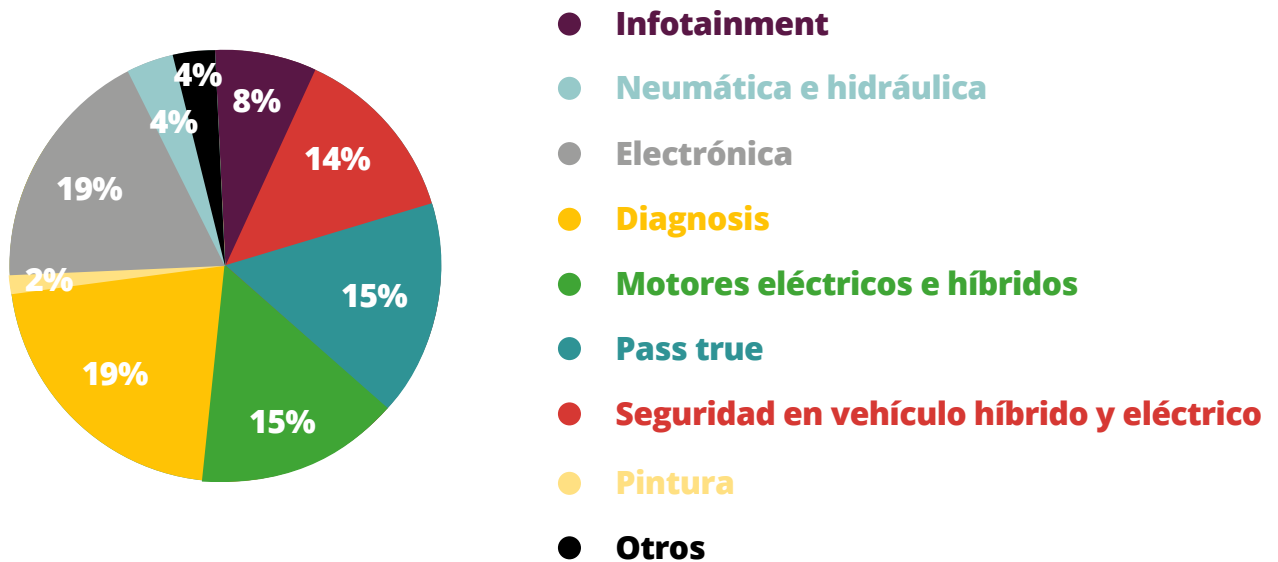
Otro dato interesante a analizar son el porcentaje de tiempo que el taller dedica a cada una de las siguientes actividades. Este dato es importante porque el futuro de las nuevas motorizaciones pasa por una reducción en los mantenimientos y un aumento de las diagnosis y los componentes eléctrico/ electrónicos. Tampoco en este caso hay desviaciones con Enkarterri.

### Porcentaje temporal de actividades que se realizan en el taller multimarca CAPV



Y finalmente se visualizan las necesidades de formación demandadas por los talleres, que es algo común tanto a Enkarterri como a la CAPV. En dichos datos se pueden ver claramente que el pack (electrónica + diagnóstico + pass thru + motores eléctricos e híbridos) suponen casi el 70% de las necesidades del taller multimarca.

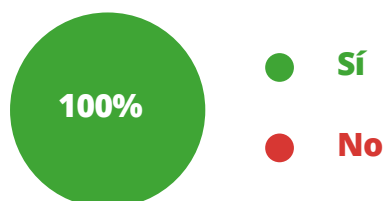
### Necesidades de formación de talleres en Euskadi



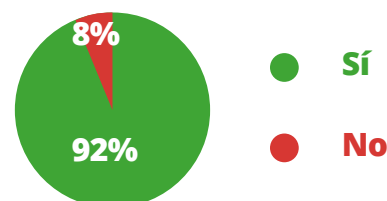
Por lo tanto, se intuyen distintas alternativas de actuación relacionadas con esta tendencia de movilidad, sin conocer su implementabilidad y viabilidad económica en profundidad aún, así como su impacto social y el desarrollo territorial que implican.

A continuación, se muestran otra serie de cuestiones relacionadas con la remanufactura, inversiones y/o reparaciones remotas que se valoran en los talleres multimarca.

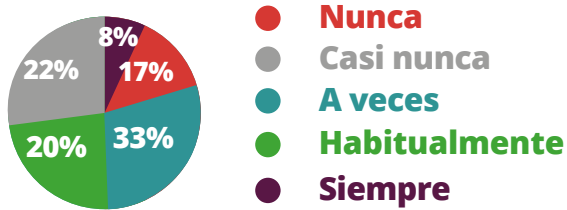
**¿Desearía usted y sus clientes que hubiera piezas de recambio más baratas que las originales?**



**¿Estaría dispuesto a trabajar con proveedores de piezas reutilizadas?**



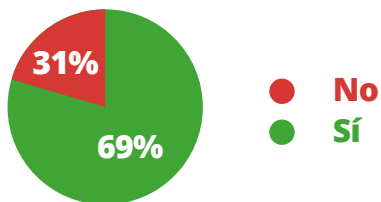
**¿Con qué frecuencia pide el cliente "piezas nuevas originales"?**



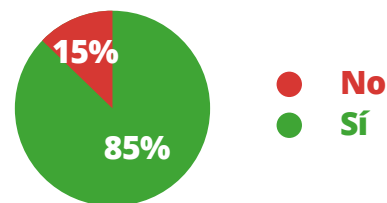
**¿Cuan a menudo sucede que un cliente tiene que ir varias veces a su taller por una avería?**



**¿Ayudaría a su taller tener los códigos de memoria de fallos "enviados" por el vehículo, antes de que se lleve a cabo el servicio de reparación?**



**¿Has planeado invertir en tecnología y software en los próximos tres años? ¿Cuáles son sus prioridades?**



# METODOLOGÍA

Durante el programa se ha hecho uso de dos teorías metodológicas diferentes: La teoría de U y Design Thinking.

La teoría de U está publicada por Otto Scharmer, profesor del MIT basándose en la forma en que afrontamos una situación es lo que determina cómo se va a desarrollar, y el lugar interior desde el cual encaramos la acción está muchas veces lleno de ideas preconcebidas aunque no seamos conscientes de ello. Así que Scharmer propone conectar con ese interior y abrirlo tanto desde el punto de vista racional como emotivo, para buscar nuevas formas de generar los cambios necesarios.

La metodología de esta teoría se basa en varios pasos: iniciar de forma conjunta un propósito común, ir al lugar del cambio potencial, detenerse y escuchar buscando la empatía y dejar que el conocimiento interno emerja. A partir de ahí se ponen en marcha los procesos de co-creación de prototipos, experimentando e improvisando, generando así nuevas infraestructuras de innovación.



La otra teoría utilizada durante el programa ha sido la metodología Design Thinking de la Universidad de Stanford. Esta fue creada por David Kelly, profesor y co-fundador de Ideo.com. El Design Thinking son una serie de estrategias creativas de la que hacen uso los diseñadores durante procesos de diseño, también se define como:

*“Es un modo de pensar centrado en las personas y que ha dado origen a método que permite resolver problemas a partir de las necesidades de usuarios. En los negocios permite ajustar las necesidades de las personas con lo que tecnológicamente es realizable y se puede convertir en un negocio viable. Aportando un valor al cliente y a la organización impulsora.”*

Esta teoría fragmenta en cinco fases diferentes, la primera de ella es “empatizar”, y consiste en trabajar la comprensión de otras perspectivas, entendiendo que ven, sienten, escuchan y hacen, así como que esperan obtener y qué están dispuestos a entregar a cambio.

La siguiente fase es “definir”. A través de ella se concreta el problema al que nos enfrentamos y que buscamos solucionar. Debe realizarse de manera objetiva y cualitativa, incorporando diferentes puntos de vista y dando lugar a una visión compartida del mismo.

Una vez definido, se debe comenzar la fase de “idear” que consiste en lanzar de manera cuantitativa todas las ideas posibles que den solución al problema. Esta fase termina cuando se seleccionan ideas para ser prototipadas.

La fase de prototipado consiste en construir la versión mínima y más simple de la solución para ver qué sucede. Por último, la quinta fase se centra en el “test” de la idea para su validación.



### Proceso de co-creación

Con las dos metodologías mencionadas en el punto anterior, se ha diseñado y adaptado un programa específico para el sector de la movilidad sostenible de Enkarterri. La teoría implícita es la mencionada “teoría de U” y las sesiones transcurren bajo el proceso de fases de “design thinking” exceptuando la última de ellas, centrada en el test, que por motivos de alcance no aplica aún. Dicho programa se muestra gráficamente de la siguiente forma:





Este programa se ha iniciado a través de un análisis de fortalezas de la comarca, número de talleres, puntos fuertes culturales y de conocimiento junto a la Diputación Foral de Bizkaia, ayuntamientos de Enkarterri, centro de formación San Viator y la Universidad de Mondragón.

Tras el brain storming se unifican criterios y objetivos para las interacciones, que son las cuatro primeras fases de design thinking, donde a la fase de prototipar se le dedican dos sesiones.

En paralelo a este proceso analiza los que sucede en el entorno, a través de la vigilancia competitiva, se establece una red de expertos vinculables al proyecto y se comienzan a identificar socios estratégicos. Para estos fines, se planifica una visita a la feria más relevante del sector.

Los objetivos fundamentales para el sector y la región de Enkarterri a través de este programa son los siguientes:

Crear un ecosistema alrededor del sector automoción (vehículo eléctrico)

Crear ilusión y futuro en Enkarterri

Impulsar la acción

Identificar un grupo de expertos

Coopetividad nuevo método relacional

Formas disruptivas de crear el futuro

Ambición

Microespecialización

Acercar el conocimiento entre diferentes personas

## **Desarrollo de las sesiones de trabajo**

Como se ha comentado en el apartado anterior y tras consensuarlo en la sesión de “brain storming” realizada por los agentes implicados, se estructura el programa en cinco interacciones, incrementándose en tiempo y la implicación de cada participante en cada una de ellas. Además, se realiza una actividad final con un viaje a la feria Motortec de Madrid.

### **Sesión 1**

Esta sesión basada en el punto de empatizar dentro de la metodología Design Thinking, comenzó con unas visitas individualizadas a las 44 empresas censadas en Enkarterri y una convocatoria a una sesión común que tuvo lugar el 14 de noviembre de 2018 en el centro de San Viator.

Para estas visitas individuales se estableció un guion que contempla abordar los siguientes temas;

Presentación de la actividad y mostrar que responde al Plan de estímulo, perspectiva del sector automoción y su importancia en Enkarterri, mostrando que no es un proyecto de mejora, sino que es un proyecto de futuro e introduciendo conceptos relativos a la movilidad sostenible.

Por otro lado, también se dialoga para conocer qué tipo de clientes viene al taller, por qué son valorados por sus clientes y qué puntos fuertes ven estos, describiendo qué es lo que os hace ganar su confianza. Describen su parque de vehículos, la tipología de sus clientes.

Se les pide que indiquen, asimismo, cuáles son las necesidades actuales, visión sobre el relevo generacional, modelo de relación con otras empresas del entorno y sector.

Para concluir la entrevista se les pregunta qué preocupaciones tiene en su futuro, que tendencias atisba, que oportunidades intuye y que información percibe de sus proveedores, asociaciones empresariales y otros profesionales cercanos.

Tras las visitas a cada empresa del sector se realiza una sesión colectiva, el objetivo de esta sesión colectiva ha sido comenzar a crear un ámbito de confianza y romper el sentimiento de distanciamiento entre las diferentes empresas. Además de crear un ambiente de confianza, colaborativo, creativo, visionario de nuevas oportunidades y un espacio de compartir conocimiento.

El método utilizado para crear ese acercamiento entre personas ha sido a través de la aportación de un conocimiento tácito y un conocimiento explícito. Comenzando la sesión con la transmisión de conocimiento en el ámbito explícito por parte de los profesionales del centro San Viator y continuando con un conocimiento tácito sobre las experiencias, aprendizajes y hábitos aprendidos a lo largo de la vida laboral.

Esto ha permitido poder combinar conocimiento a largo plazo sobre cómo desconectar la batería en un vehículo eléctrico y conocimientos a corto plazo como por ejemplo un espacio de interacción donde compartir las averías más extrañas reparadas.

Finalmente se ha realizado una contextualización sobre los participantes y marco actual del proyecto, dejando un espacio abierto de crítica constructiva sobre la situación actual en Enkarterri.

De esta primera sesión se extraen una serie de conclusiones positivas:

- + Asistencia del 25% de los talleres de Enkarterri.
- + Cada empresario/a tiene la sensación de evolución desde que comenzó con su empresa.
- + Existencia de espacios abiertos donde se ha participado de una forma colectiva e individual.

Al mismo tiempo, se identifican una serie de problemáticas comunes:

- “Somos independientes y no colaboramos.”
- Urgencia por parte de los clientes desde que entran por la puerta.
- Una menor carga de trabajo.
- Mayores averías eléctricas desconocidas a reparar donde se pierde mucho tiempo.

Otros puntos destacados sobre la sesión son los siguientes:

Muchas empresas se sienten engañadas por acciones anteriores (Corredor del Kadagua).

Escasez de infraestructura de transporte público en la comarca.

Abuso sobre los coches de cortesía.

Desventajas competitivas con otros talleres.

## Sesión 2

La segunda sesión, con una duración mayor y basada en la fase definir cuáles son las áreas de interés. Se comenzó realizando una sesión individualizada con cada empresa en la que se comentó la interacción colectiva del 17 de noviembre, centrándonos en los avances y las conclusiones, así como las impresiones generales y comentar las problemáticas comunes. Posteriormente se convocó a una reunión colectiva el día 17 de diciembre de 2018 en el centro de San Viator, Sopuerta.

Esta sesión tuvo el objetivo de crear rutinas de trabajo de las que los talleres sean protagonistas y en las que se comience a realizar una reflexión sobre las averías más frecuentes, posibles acciones de trabajo conjuntas, necesidades de conocimiento.

En la dinamización se destaca una mayor presencia respecto a la primera sesión y un cambio de mentalidad entre los asistentes. También se percibe un ambiente de preocupación respecto a lo desconocido del futuro. Respecto ante esta incertidumbre, los empresarios y empresarias muestran una valentía ante el cambio, una alta involucración y con ilusión de empoderar la comarca de Enkarterri.

Esta situación da lugar a un ambiente de confianza y positivismo y aportando alternativas de negocio no actuales para sus empresas. Un pilar fundamental identificado es la necesidad de comenzar a cooperar.

Como resultados de esta sesión se activa la oportunidad de comenzar con una nueva línea de negocio basada en la creación de un inventario de maquinaria en Enkarterri y poder empezar a realizar un alquiler con los activos inmobiliarios.

### Sesión 3

La tercera sesión comenzó realizándose de nuevo una visita de forma individualizada con cada empresa. De tal manera se obtuvo una respuesta respecto a la sesión anterior y se empezaba a demandar la necesidad de ver la posible evolución de las empresas. Para ello se convocó a una nueva reunión colectiva el día 22 de enero de 2019 en la Torre Loizaga.

La torre Loizaga está ubicada en Galdames, Enkarterri cuenta con una colección única en toda Europa de Rolls-Royce fabricados entre los años 1910-1998. Además de ello, la torre medieval reconstruida cuenta con otras colecciones de coches antiguos, clásicos y deportivos.

El objetivo de dicha sesión fue inspirar sobre la necesidad del cambio y la pre-visualización del futuro por parte de los talleres. Es por ello que fue realizada en la Torre Loizaga a lo largo de toda una jornada de trabajo.

En la dinamización a fin de poder comenzar a inspirar la necesidad de cambio, el centro San Viator realizó una presentación de la evolución que ha vivido en los últimos años. Especialmente destacando como en los primeros años de inicio su modelo negocio se basaba en la formación y con el tiempo, a día de hoy existen diferentes líneas de negocio que permiten sustentar a San Viator y convertirse en un centro referente en automatización.

Esta actividad permitió a los asistentes conocer mejor la situación de San Viator y empezar a empoderar una evolución en cada una de las empresas. De tal manera según el guion preparado se quería construir la imagen del taller en el año 2040, donde los talleres manifestaron que el mercado va más rápido de lo previsto, por lo que la visión que se previsualizaba era del año 2030.

A continuación, destacamos algunas características que fueron mencionadas y destacadas durante la sesión como primordiales en el taller del año 2030:

Conectado

Centrado en el cliente y con conocimiento extremo del mismo.

Digitalizado

En conexión con el fabricante

Las decisiones de gobiernos y multinacionales marcarán el rumbo del sector del automóvil.

Microespecialización, maquinaria específica.

Organización horizontal de talleres.

Conexión del cliente al taller sin necesidad de desplazamiento al taller.

Posteriormente se realizó una pausa con un picoteo para comer y seguir tratando el tema de una forma informal. Esto permitió a los talleres conversar sobre las problemáticas encontradas en los últimos días y en visionar una imagen común del taller en el año 2030.

Tras el ágape y añadir nuevas ideas, los talleres manifestaron una necesidad de cooperación, organización y talento compartido para ser competitivos en ese nuevo mercado. Por lo tanto, se comenzó a pensar diferentes iniciativas a corto y largo plazo interesantes para comenzar a trabajar como conjunto de empresas.

En ellas se destaca la necesidad y se comienza a trabajar en un mapa de talento y en un inventario de maquinaria susceptible de ser compartida.

#### **Sesión 4**

Tras la sesión en Torre Loizaga, se repiten las reuniones individuales y se hace especial transmisión del conocimiento en aquellas empresas que no pudieron asistir. Con el objetivo de tener una misma base consolidada.

Esta cuarta sesión pertenece al apartado de idear mencionado en la metodología Design Thinking, tras empatizar e idear diferentes oportunidades, se comienza a prototipar dichas iniciativas.

Esta cuarta sesión tuvo lugar el día 20 de febrero de 2019 con el objetivo de identificar las áreas más sensibles y en las que existe una oportunidad de mercado. Además de identificar una especialización, identificar valor diferencial en cada taller respecto al resto y crear equipos de trabajo en cada línea de negocio detectada a lo largo del programa.

Se identificaron nueve líneas de negocio emergentes e interesantes en el mercado de automoción.

En este momento las empresas asistentes realizaron una decisión estratégica para sus negocios ya que se comenzaron a posicionar en cada una de las líneas de negocio mencionadas anteriormente, con el objetivo de trabajar en ellas y comenzar a especializarse en dicho ámbito.

Para finalizar esta sesión, se manifestó la necesidad de constituir una nueva entidad jurídica externa a las existentes, con el objetivo de trabajar bajo un mismo marco jurídico. Por lo tanto, se convocaba una nueva sesión para el 27 de febrero.

## Sesión 5

Al igual que el resto de las sesiones, esta comenzó con unas visitas individuales a cada empresa para conocer sus decisiones estratégicas y el razonamiento de ellas. Este razonamiento se buscaba con el objetivo de hacer reflexionar si realmente es de interés posicionarse en dicha oportunidad o no para la empresa. Además de conocer la involucración sobre el nuevo proyecto por parte de cada empresa de forma individualizada. Posteriormente, se invitó a todos los participantes a una nueva sesión colectiva en el centro de San Viator.

Esta quinta sesión tuvo lugar el 27 de febrero donde se invitó a Javier Sainz como experto que asesoró al respecto de las posibles entidades jurídicas. En esta sesión se realizó una introducción sobre las distintas alternativas de formato asociativo:

Asociación

Agrupación de interés económico

Cooperativa de servicios

Sociedad Limitada

Tras la correspondiente explicación de cada formato asociativo, cada empresa compartió su visión y su voluntad de participación. En este mismo encuentro se tomó la primera decisión colectiva respecto a la presentación a diferentes ayudas y la elaboración de la documentación necesaria para la formalización de la mismas.

Finalmente se comparte la oportunidad de hacer un primer viaje colectivo como visitantes a la feria MotorTec con el objetivo de tener una mayor visión del mercado en una de las ferias referentes del sector.

### Visita en feria MotorTec

Desde el equipo se identificó a las personas interesadas y cuya agenda permitía realizar el viaje a Madrid, y se valoraron las alternativas de fechas, conferencias y presentaciones.

Finalmente, el viaje a Madrid tuvo lugar los días 13, 14 y 15 de marzo. Fue una gran oportunidad para poder conocer diferentes estados de mercado respecto a los fabricantes, conocer diferentes iniciativas incipientes en el mercado y entrar en contacto con diferentes proveedores a nivel nacional e internacional.

# RESULTADO DEL PROCESO

## **Concienciación de la necesidad de adaptarse**

Cada uno de los socios del proyecto ha hecho un trabajo de identificación de sus fortalezas, así como de qué aspectos considera que afectarán a su negocio en el corto, medio y largo plazo y cuál es el impacto que esto tendrá sobre su cuenta de resultados. Del mismo modo, cada socio ha valorado si es positivo enfrentarse a estos cambios de manera asociada o individual y el resultado ha sido que las personas participantes consideran necesario afrontar el futuro de manera colectiva.

Desde esta iniciativa de colaboración se ha logrado identificar las tendencias y necesidades más importantes con las que se enfrentan estos agentes. Se ha diseñado una hoja de ruta para poder anticiparse al cambio y lograr que la llegada de la movilidad eléctrica no suponga una disminución del negocio sino al contrario, una oportunidad de crecimiento como empresa y como comarca. Esto se logrará a través del lanzamiento de servicios complementarios que se ofrezcan tanto en Enkarterri como a otros talleres mutimarca de distintas zonas.

Liderar este cambio hacia la movilidad del futuro será una oportunidad importante y única para Enkarterri y para el territorio. No parece que hay en este momento movimientos de referencia en esta línea y tomar la delantera puede suponer una ventaja competitiva esencial a nivel nacional e internacional. Con esto no sólo se pretende adaptar las empresas participantes al cambio emergente, además se busca liderar esta transformación a través de servicios complementarios que afectan a toda la cadena de valor y las necesidades de la nueva movilidad sostenible para que las empresas traccionen un impacto positivo en el territorio.

# ÁREAS DE OPORTUNIDAD

## **Concienciación de la necesidad de adaptarse**

Tras el proceso de ocho meses trabajados, los talleres mecánicos de la comarca de Enkarterri han identificado (en la sesión Idear I) una serie de oportunidades a trabajar tanto a corto, medio y largo plazo. Algunas de estas líneas mencionadas solucionan problemas que están sufriendo en el día a día los talleres mecánicos mientras otras tienen el objetivo de tener una visión empresarial a largo plazo y comenzar a posicionarse en el mercado como referentes.

Para mayor información sobre las líneas de actuación, póngase en contacto con el equipo promotor.



# SIGUIENTES PASOS DESDE UNA NUEVA REALIDAD COOPETITIVA

## Conclusión de la fase 1 de Enkarterri Greenpreneurs

Durante este proceso, cada uno de los socios del proyecto y todo el equipo promotor, ha hecho un trabajo de identificación de sus fortalezas, así como de qué aspectos que considera que afectarán a su negocio en el corto, medio y largo plazo y cuál es el impacto que esto tendrá sobre su cuenta de resultados.

Los talleres de Enkarterri quieren dar pasos para convertir la necesidad del cambio en oportunidad de negocio en la nueva economía verde, y convertirse así en Greenpreneurs (Green Entrepreneurs). Los 35 talleres de esta comarca, dentro de su plan de estímulo, han protagonizado ejercicio de empoderamiento a través de primera fase de trabajo de agrupación y co-creación para las líneas de desarrollo de la coopetitividad en preparación a la introducción del vehículo eléctrico. Las empresas vinculadas a la movilidad, junto con la escuela profesional San Viator y la facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, a través de dinámicas de ideación, innovación y co-creación, avanzan hacia un futuro en manos de Enkarterri.

Del mismo modo, cada socio ha valorado si es positivo enfrentarse a estos cambios de manera asociada o individual y el resultado ha sido que los participantes consideran necesario afrontar el futuro de manera colectiva. De este modo, diez organizaciones vinculadas a la movilidad sostenible han ratificado su voluntad de asociarse y dar forma a su relación, con el objetivo de trabajar juntos hacia un mercado emergente. Este modelo asociativo, tal como se ha mencionado, está pendiente de formalizarse jurídicamente y se hará de la manera más apropiada y bajo asesoramiento experto.

Desde esta iniciativa de colaboración se ha logrado identificar las tendencias y necesidades más importantes con las que se enfrentan estos agentes. Se ha diseñado una hoja de ruta para poder anticiparse al cambio y lograr que la llegada de la movilidad eléctrica no suponga una disminución del negocio, sino al contrario, una oportunidad de crecimiento como empresa y como comarca. Esto se logrará a través del lanzamiento de servicios complementarios que se ofrezcan tanto en Enkarterri como a otros talleres multimarca de distintas zonas geográficas.

Liderar este cambio hacia la movilidad del futuro será una oportunidad importante y única para Enkarterri y para el territorio. No parece que hay en este momento movimientos de referencia en esta línea y tomar la delantera puede suponer una ventaja competitiva esencial. No solo se busca adaptar las empresas participantes al cambio emergente, además la iniciativa busca liderar esta transformación a través de servicios complementarios que afectan a toda la cadena de valor y las necesidades de la nueva movilidad sostenible. Se pretende impulsar empresas prestatarias de servicios que creen un impacto positivo en los promotores y en el territorio.

La agrupación y búsqueda conjunta de soluciones y modelos de negocio compatibles con el futuro emergente son una alternativa casi exclusiva para la supervivencia del sector. Siendo esto así, algunas de estas empresas pequeñas y medianas, que son activas y referentes en el sector, deciden acometer una acción que les permita adaptarse al cambio que se acerca.

### **Creación y gestión de la Personalidad jurídica**

Tras ocho meses de trabajo, que finalizan en marzo, 10 de las empresas que han llegado hasta el final del itinerario propuesto en la acción de Plan de Estímulo toman la decisión de que un modelo asociativo es crucial para la supervivencia y crecimiento futuro de la actividad económica. Existe casi una imposibilidad de acometer estas iniciativas desde una perspectiva individual de cada empresa, y en caso de ser factible, se limitaría a un vector o actividad específica, con lo que el riesgo de no acertar es muy alto y las posibilidades de éxito escasas.

Abordar como colectivo esta coyuntura descrita, permitirá a todo el consorcio acometer el análisis de diferentes líneas de actuación (descritas en profundidad a lo largo del documento y con metodologías también descritas). De este modo, no sólo se logra maximizar los recursos, sino también incrementar la probabilidad de encontrar líneas de negocio sostenibles y que generen impacto positivo. Esto permitirá analizar una mayor cantidad de proyectos y desde una diversidad de conocimiento y aplicación práctica mucho mayor (cada participante incorpora su experiencia y oferta/servicios al mercado).

Con estos antecedentes, el equipo promotor asume la necesidad de realizar un estudio, que es un paso necesario para abordar con éxito una segunda fase de emprendimiento avanzado, donde se concretan y materializan las iniciativas con mayor trascendencia y perspectivas de generar un impacto positivo. Desde las diez organizaciones mencionadas se valida esta estrategia y se solicita la citada ayuda.

Este estudio, cuya finalidad es la búsqueda de viabilidad económica de las líneas de actuación mencionadas, se desarrollará de la siguiente manera:

Inicialmente se realizará un análisis técnico, que será liderado por San Viator, donde se investigará el mercado existente, productos sustitutivos, complejidad técnica y las barreras de entrada.

En paralelo, y con la experiencia de MU, se hará un modelo de explotación económica preliminar, búsqueda de la normativa y legislación aplicable, modelos asociativos, identificación y descripción de detonadores de mercado necesarios y asociaciones de potencial interés.

Toda la información y conclusiones deberán ser validadas por el equipo promotor, que es quien conoce el mercado con mayor profundidad.

Todas aquellas iniciativas que superen de manera positiva este primer estadio del programa serán susceptibles de avanzar a una fase de prototipado. El prototipado se llevará a cabo bajo la metodología Lean Startup, en la que se avanzará en la creación de producto o servicio mínimo viable, con el fin de contrastar su validez en el mercado y adaptar las desviaciones en la forma necesaria. Este proceso se debe realizar de manera iterativa y periódica.

Este proceso de prototipado y sus iteraciones podrían tener cabida en una segunda fase de Greenpreneurs, que se debe conectar además con otras acciones de emprendimiento avanzado que se están acometiendo desde el territorio, y que aportarían un valor exponencial en iniciativas vinculadas con tecnología, movilidad, IOT, big data y gestión avanzada de clientes.

### **Encaje local y global de los siguientes pasos**

El ámbito o alcance inicial está en la comarca de Enkarterri, donde se ha realizado un trabajo dentro de una de las acciones del Plan de Estímulo Comarcal de Enkarterri. Este trabajo ha sido protagonizado por los 35 talleres de Enkarterri. Ahora bien, vista la realidad del sector, sobra decir que los resultados y líneas que el proyecto aborda son totalmente extrapolables a cualquier otra comarca de Bizkaia y de Euskadi.

De hecho, los resultados de la focalización de Enkarterri Greenpreneurs en la preparación para la introducción del Vehículo Eléctrico (VE) así como la agrupación para desarrollar negocios mancomunados que mejoran la competitividad actual encaja en las siguientes dos líneas del plan de Estímulo de Enkarterri (2018-2019):

Emprendimiento avanzado

Competitividad de empresas

Igualmente, el foco del trabajo de co-creación realizado está alineado con la estrategia de especialización inteligente RIS3, en la que en el apartado de Fabricación Avanzada aparece: Investigación y desarrollo dirigido hacia sectores industriales relacionados con transporte – concretamente automoción (Figura 19: Prioridad de fabricación avanzada del RIS3 en Euskadi). Adicionalmente, en el apartado de energía se especifica la electrificación del transporte (Figura 20: Prioridad Energía RIS3 en Euskadi).

---

\*<https://enkarterrigroup.com/ayudas-y-subsvenciones/plan-estimulo-enkarterri-programas-de-ayudas-de-la-diputacion-foral-de-bizkaia/>

\*La Comisión Europea resalta la importancia de concentrar los recursos humanos y financieros de I+D+i en las áreas globalmente competitivas. <https://www.spri.eus/es/ris3-euskadi/>

# INFORMACIÓN DE CONTACTO

## Equipo de autores

### ALBERTO LAZA

Tel. +34 687 226 548  
albertolaza@sanviator.com

Coordinador de innovación del  
Centro San Viator Sopuerta

### ANDER IZQUIERDO FERRÁN

Tel. +34 667 507 123  
a.izquierdo.ferran@gmail.com

Experto en desarrollo de talento,  
trabajo en equipo e innovación.

### MERTXE SANTOVEÑA

Tel. +34 945 104 800  
mertxe@sanviator.com

Coordinadora de emprendizaje  
del Centro San Viator Sopuerta

### CAYETANA ARRI

Tel. +34 667 817 476

Experta en innovación y  
organización · Ingeniera en  
Organización Industrial

### ROBERTO FERNANDEZ

Tel. +34 610 4800

Coordinador en relaciones  
con empresas del Centro San  
Viator Sopuerta

### SERGIO GALLASTEGUI HERRERO

Tel. +34 655 717 401  
s.sergiogallastegui@gmail.com

Desarrollo de equipos y  
emprendedor tecnológico 4.0.  
(Big Data - Blockchain - AI)

### MAITANE MARTIN CREGO

Tel. +34 944 255 162

Experta entrenadora de equipos  
en MTA · Emprendedora y  
Personal Coach

### LANDER JIMÉNEZ OCIO

Tel. +34 608 854 158

Experto en desarrollo bajo  
carbono · EUR ING Civil &  
Environmental Engineer CEng  
MICE MSc (Distinction) BEng

## Organizaciones promotoras



### **CENTRO SAN VIATOR**

**Tel. +34 946 104 800**  
**secretaria@sanviator.com**  
**www.san-viator.eus**

Cerro San Cristóbal 2, 48190  
Sopuerta, Bizkaia



### **MONDRAGON UNIBERTSITATEA ENPRESAGINTZA**

**Tel. +34 943 718 009**  
**Móvil. +34 608 854 158**  
**www.mondragon.edu**

C/ Uribitarte 6, 48001  
Bilbao, Bizkaia



### **DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA - BEAZ**

## Diseño del documento



### **MIO - Make It Own**

**hola@makeitown.com**  
**www.makeitown.com**

Izarra Centre. c/ Zeharkalea 36.  
48190 Ermua, Bizkaia