



## La División de Ingeniería y Servicios de MCC constituye ISEA, su Centro Tecnológico Divisional

Recientemente la División de Ingeniería y Servicios ha formalizado la constitución de ISEA - Innovación en Servicios Empresariales Avanzados S.COOP, con la categoría de Centro Tecnológico Divisional. ISEA S.COOP. es un Centro de Investigación de carácter privado y sin ánimo de lucro especializado en el Sector de la Ingeniería y los Servicios Empresariales y Educativos. En el capital social de ISEA participan las siguientes entidades:

- Mondragón Ingeniería y Servicios (MISE).
- LKS S.COOP.
- LKS INGENIERÍA S.COOP.
- MONDRAGÓN SISTEMAS DE INFORMACIÓN S.COOP.
- ONDOAN S.COOP.
- ALECOP S.COOP.
- La Fundación MCC.

La misión de ISEA radica en articularse como la estructura divisional de I+D+i que permita potenciar el desarrollo tecnológico de las empresas de la División de Ingeniería y Servicios, incrementando para ello la capacidad y la inversión en I+D de las empresas usuarias. Para ello, ISEA pretende desarrollar una investigación de naturaleza aplicada, con impacto en el mercado y que sea relevante para los intereses de sus empresas usuarias.

Con el propósito de cumplimentar la misión encomendada por la División de Ingeniería y Servicios, ISEA cubrirá todos los hitos de la cadena de valor de la actividad investigadora, abarcando:

- El desarrollo de proyectos de inves-



tigación aplicada y desarrollo tecnológico,

- La prestación de asistencia y servicios tecnológicos,
- La prospección tecnológica y la inteligencia competitiva,
- La transferencia de tecnología y el lanzamiento de nuevos negocios,
- La difusión del conocimiento y la experiencia adquirida,

La labor de ISEA se centrará fundamentalmente en los ámbitos de actividad propugnados en el Proyecto Divisional 2005-2008 de la División de Ingeniería, Servicios Empresariales y Educativos y sus cooperativas asociadas. Es decir:

- La Ingeniería Civil y Arquitectura.
- Los Servicios Empresariales,
- Las Tecnologías de Información y Comunicación.
- La Ingeniería Integradora de Sistemas,
- La Ingeniería Educativa.

Si bien ISEA S.COOP. prestará una atención preferente a las necesidades de I+D+i de sus socios usuarios, también quiere manifestar su vocación de constituir-

se en un instrumento de soporte en el diseño de políticas públicas para la promoción del sector servicios mediante el desarrollo de:

- Estudios para establecer recomendaciones y planes de acción destinados al desarrollo de la calidad, la innovación y la mejora de la competitividad en el Sector Servicios.
- Estudios de benchmarking interna. cional sobre políticas de promoción de innovación y la competitividad del Sector Servicios.
- Identificar las mejores prácticas y promover la fertilización cruzada de experiencias en materia de Gestión de la Innovación y Mejora de la Competitividad entre las empresas,...

... en los diversos ámbitos de actividad que se integran en el Sector Servicios:

- Administración Pública,
- Sanidad y Servicios Sociales
- Educación.
- Servicios Financieros (Banca, Seguros, ...)
- Ámbitos de servicios en las empresas de producción.
- Distribución Comercial, turismo y hostelería.
- Servicios profesionales (Ingeniería, Consultoría, Asesoría Jurídica, Auditoría, software y sistemas de información, ...).
- Utilidades (Agua, Electricidad, Gas, ...).
- Medios de Comunicación y Telecomunicaciones.

# Modelos innovadores de negocio: del desarrollo de los servicios al suministro de las soluciones integradas

Las modalidades de competencia desplegadas por las empresas están en pleno proceso de transformación como consecuencia de la necesidad de responder a cambios fundamentales que experimenta el entorno económico mundial. Estos cambios están obligando a las empresas a replantearse sus estrategias buscando nuevas fuentes de ventajas competitivas.

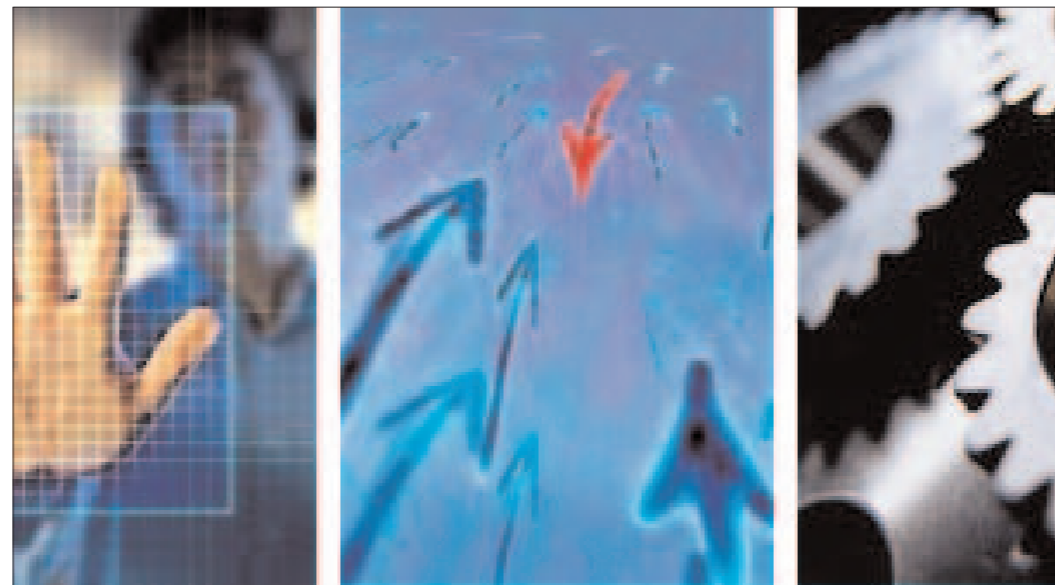
En un nuevo espacio competitivo caracterizado por la globalización de la economía y la liberalización de los intercambios comerciales, circunstancias que favorecen la incorporación creciente de países que introducen en el mercado pro-

ductos de calidad a precios más bajos, la capacidad para innovar emerge como una exigencia básica de competitividad.

En este marco, **el futuro de nuestras empresas está condicionado a la adopción de modelos innovadores de negocios ligados al suministro de servicios y la integración de sistemas.**

En efecto, **los servicios presentan un enorme potencial** de desarrollo de mercado. A modo de ilustración, en Alemania...:

- Las empresas fabricantes de bienes de equipo crecieron una media del 4,6% en los últimos 5 años, y mientras la ven-



## General Electric, el caso paradigmático

Quizás el ejemplo paradigmático de desarrollo de una estrategia de crecimiento basada en los servicios es la corporación americana General Electric: A partir de los años 90, GE se transformó en una corporación fundamentada en los servicios. Para ello, aprovechó su posición de liderazgo en productos tales como generadores, locomotoras, motores de aviación, instalaciones médicas,..., para desarrollar una lucrativa actividad de servicios

que suponen en la actualidad el 60% de la cifra de actividad y beneficios de la compañía. Por ejemplo:

- GE Medical: realiza el 50% de sus ventas en servicios.
- GE Aero Engines: el peso de los servicios en sus ventas pasó del 29% en 1995 al 55% en 1998.

La matriz ilustra la migración llevada a cabo por GE en su modelo de negocio en el período comprendido entre 1981 y 2000.

CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE NEGOCIO	1981	2000
• Selección de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores finales</li> <li>• Fabricantes</li> <li>• Ingenieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores finales</li> <li>• Fabricantes</li> <li>• Altos directivos</li> </ul>
• Mecanismo de Captura de Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta integral: productos, servicios, soluciones y financiación</li> </ul>
• Control estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca</li> <li>• Liderazgo de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluciones personalizadas</li> <li>• Gestión de las relaciones con los clientes</li> <li>• Marketing hacia altos directivos</li> <li>• Calidad 6 sigma</li> </ul>
• Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de manufactura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluciones personalizadas</li> <li>• Financiación</li> <li>• Servicios</li> <li>• Productos de manufactura</li> </ul>

ta de nuevos equipos o instalaciones se incrementó escasamente en un 2%, más del 50% del crecimiento correspondió al ámbito de los servicios.

Complementariamente, mientras la rentabilidad media de los fabricantes alemanes de bienes de equipo fue del 2,3% sobre ventas, las actividades de servicios generaron una rentabilidad superior al 10% sobre ventas.

Esta circunstancia no es exclusiva del sector de bienes de equipo. En efecto, en numerosas industrias la venta de productos aporta una pequeña porción de los ingresos totales. He aquí algunos ejemplos:

- El precio de compra del hardware informático representa el 20% de los costes totales ligados al ciclo de vida del equipamiento hardware: El soporte técnico, la adquisición de nuevo software y el mantenimiento representan el 80% restante.
- El coste de un vehículo corresponde a menos del 20% de los coste total de uso de un automóvil a largo de todo su ciclo de vida.
- Mientras la venta de 70 locomotoras diesel suponen un negocio de 65 millones de libras, la atención en todo su ciclo de vida (mantenimiento, reparación,...) puede alcanzar los 200 millones de libras.

## Tekes lanza el Programa Serve-Innovative Services

TEKES, la principal agencia pública finlandesa para la financiación de la investigación y el desarrollo ha lanzado el Programa SERVE – Innovative Services, orientado al desarrollo del sector servicios.

Los objetivos del Programa SERVE son mejorar la competitividad del sector servicios finlandés, así como la promoción de nuevos conceptos de servicios y modelos de negocios susceptibles de ser desarrollados internacionalmente.

A juicio de Tiina Tanninen – Ahonen, Director para la Innovación en los Servicios, "El desarrollo sistemático de la Innovación permitirá mejorar de forma significativa la baja productividad que experimenta el sector servicios y hacerlo más internacional. Para ello es preciso incorporar nuevos conceptos de servicios y modelos de negocios, con objeto de mejorar la calidad y la productividad del sector."

El presupuesto del Programa SERVE alcanzará los 100 millones de euros y la mitad del presupuesto será asegurado por TEKES.

Fuente: TEKES, 2006



## The National Science Foundation lanza un programa de investigación sobre la ingeniería de servicios

The National Science Foundation ha lanzado un programa de Investigación Exploratoria en el ámbito de la Ingeniería de Servicios. La NSF pretende estimular el desarrollo de una comunidad de investigación académica en los ámbitos de la ingeniería, las matemáticas y las ciencias sociales con el propósito de mejorar la calidad, productividad, seguridad y competitividad del sector servicios en los Estados Unidos.

El Programa de Ingeniería de los Servicios de Empresa pretende abordar una investigación focalizada en el diseño, planificación y control de las operaciones y procesos en los ámbitos comerciales y empresariales. Los sectores objetivo de la convocatoria son los siguientes:

- Transporte comercial,
- Logística y distribución.
- Salud,
- Finanzas,
- Mercados electrónicos y subastas.
- Vigilancia, Mantenimiento y reparación post-venta.
- Distribución comercial.
- Ocio.

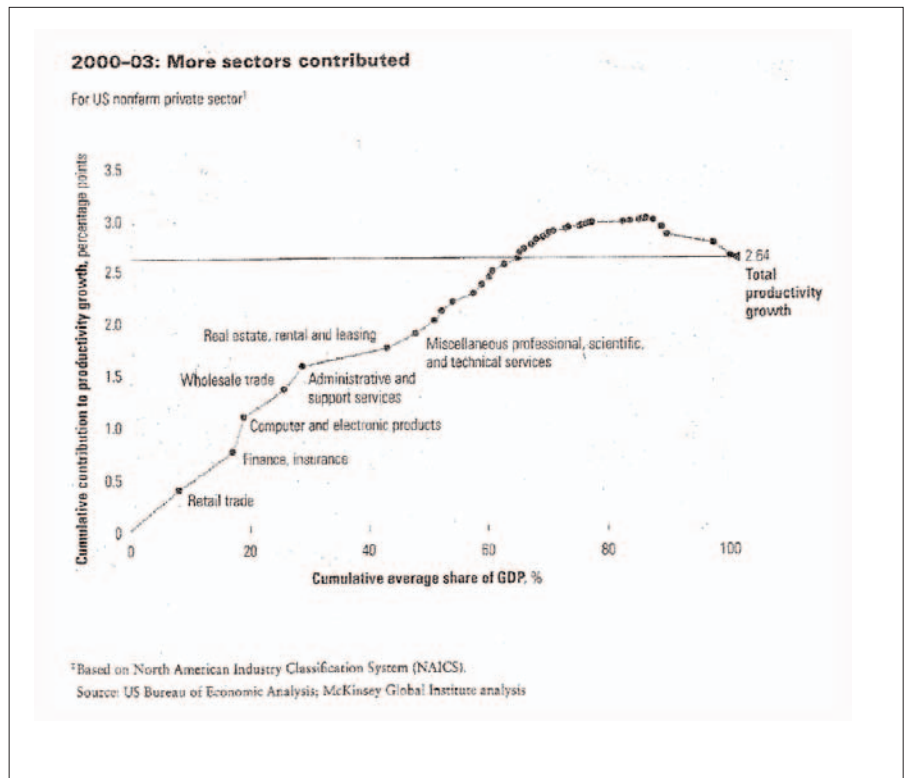
Fuente: National Science Foundation



## El impacto de los servicios en la productividad de los Estados Unidos

Un estudio desarrollado por The McKinsey Global Institute revela que el Sector Servicios ha sido el contribuyente fundamental en la mejora de la productividad de los Estados Unidos en el período comprendido entre el año 2000 y el 2003. En efecto, de los sectores de actividad que más contribuyeron al crecimiento de la productividad, cinco correspondieron a actividades de servicios. Como consecuencia, el sector servicios, que en la actualidad representa el 70% del empleo en los Estados Unidos, ha sido la fuente principal de mejora de la productividad de la economía americana.

Fuente:  
McKinsey, 2006



### AMPLIACIÓN DE INFORMACIÓN

SI, deseo recibir información ampliada sobre la actividad investigadora de ISEA en las siguientes materias:

- Modelos innovadores de negocio: del desarrollo de los servicios al suministro de las soluciones integradas.
- La innovación en el sector servicios.

\* Marcar lo que proceda.

Rellene aquí sus datos por favor:

Empresa .....  
 Nombre..... Cargo .....  
 Dirección..... Población .....  
 C.P ..... Provincia .....  
 Tel ..... Fax .....

Le rogamos envíe por FAX este cupón a:

**ISEA S.COOP.**

Iturriotz kalea, 21, bajo. Local Abantail I 20500 MONDRAGON (Gipuzkoa) | Fax : 943 71 25 68



**ISEA S.COOP.**

Iturriotz kalea, 21, bajo.  
 Local Abantail I  
 20500 MONDRAGON (Gipuzkoa)  
 Tel.: 943 77 20 64  
 Fax : 943 71 25 68

