

FGROUP pretende entrar en el mercado sociosanitario como parte de su estrategia de diversificación. Este mercado presenta un potencial de crecimiento muy elevado a nivel mundial debido, entre otras, a causas demográficas y socioeconómicas. Para abordar esta estrategia, el Instituto de Biomecánica (IBV) propuso definir un modelo de negocio en este nuevo mercado empleando las herramientas *Business Model Canvas* de Osterwalder y *Business Model Tracker* del IBV. Estas herramientas se utilizaron como medios de análisis de la evolución de las capacidades de la empresa y del estado del entorno para obtener ventajas competitivas sostenibles. Como consecuencia de este análisis, se llevó a cabo el desarrollo de un producto coherente con el modelo de negocio diseñado, que ayudará a ponerlo en práctica.

FGROUP in the social and healthcare market

As part of its diversification strategy, FGROUP intends to get into the social and health care market, which shows a very high growth potential due to demographic and social causes. To tackle this strategy, IBV proposed to define FGROUP's business model in this new market using the tools Business Model Canvas by Osterwalder et al and Business Model Tracker by IBV. These tools were used as a means of analysis of the evolution in firm's capabilities and the state of the environment to obtain sustainable competitive advantages. As a consequence of this analysis, a new product in line with the business model was developed to help in its implementation.

FGROUP en el mercado sociosanitario

Juan F. Giménez Plá¹, Pau Aparisi Hermoso², Amparo López Vicente¹, María Sancho Mollà¹, José Navarro García¹, Alejandro Gamón Sanz¹, Nuria García Muñoz¹, Miguel López Torres¹

¹ INSTITUTO DE BIOMECÁNICA (IBV)

² FGROUP

INTRODUCCIÓN

FGROUP es una empresa familiar dedicada primordialmente al diseño, fabricación y distribución de sillería para el entorno laboral y profesional, incluyendo desde la oficina hasta el punto de venta. Tradicionalmente, la empresa ha abordado el desarrollo de sus productos desde el convencimiento de que la silla es un elemento fundamental para el cuidado de la salud y el bienestar del profesional que la utiliza. Es por ello que disciplinas como la ergonomía siempre han estado muy presentes en el briefing de diseño de los productos que FGROUP desarrolla.

Durante los últimos años, con el despliegue de la legislación española y europea en temas de seguridad laboral, se ha producido una creciente concienciación en el entorno empresarial sobre la estrecha relación existente entre los medios de producción que emplean los trabajadores y la salud laboral. El mobiliario no ha quedado excluido de esta tendencia, por lo que empresas como FGROUP han ido incorporando más y más aspectos relacionados con la salud en sus procesos de diseño, fabricación y comercialización de productos, como lo demuestra su silla para postura semi-sentada *Semisitting*.

La progresiva interiorización del valor salud y su incorporación a la cultura empresarial, ha propiciado que FGROUP tome conciencia del potencial que su oferta de productos podría tener en un mercado que aúna sus valores tradicionales con el valor salud: el mercado sociosanitario. Este mercado se muestra como una gran oportunidad para la empresa y ésta quiere desembarcar en el mismo con una propuesta clara y competitiva.

En consecuencia, el objetivo del trabajo presentado en este artículo es la definición de un modelo de negocio para la empresa en el mercado sociosanitario que, manteniendo los valores que la definen (identidad), presente una propuesta de valor atractiva y diferenciadora, con un elevado potencial de desarrollo.

Para la realización de este trabajo la empresa ha confiado en el Instituto de Biomecánica que, mediante la aplicación de la metodología de Innovación Orientada por las Personas (IOP¹), ofrece un servicio integral de desarrollo desde la estrategia hasta el producto. Esta metodología se ha combinado con las técnicas más pujantes en la modelación

¹ Sánchez, J., (2010), Modelo de Innovación impulsado por la Asociación CVIDA y el Instituto de Biomecánica de Valencia, Ponencias del Primer Foro sobre Innovación, Economía y Calidad de Vida, pp. 71-79, Valencia, ISBN 978-84-95448-21-7.



Figura 1. Panel del *Business Model Tracker*.

de negocios (*Business Model Canvas*) adaptadas por el IBV para incluir la evolución histórica de la empresa (*Business Model Tracker*). De este modo, el proyecto ha incorporado trabajos tales como la revisión de FGROUP como empresa en la actualidad, la identificación de los principales actores que distribuyen mobiliario en el mercado sociosanitario, así como los principales factores que van a tener una influencia relevante en ese mercado en los próximos años, la definición del modelo de negocio o la definición y desarrollo de un producto coherente con el modelo de negocio definido.

DESARROLLO (MATERIAL Y MÉTODOS, METODOLOGÍA EMPLEADA)

Desde el inicio del proyecto se planteó como requisito para entrar en el mercado sociosanitario la definición de una estrategia diferenciada que fuera acompañada del desarrollo de productos propios coherentes con ella.

La definición de esa estrategia debía iniciarse con la realización de un análisis interno que permitiera identificar las fortalezas y las características de FGROUP, así como un análisis externo que reflejara la situación actual del mercado sociosanitario de mobiliario de asiento e identificara a sus principales actores.

Por otro lado, la definición del modelo de negocio arrojó como resultado la necesidad de desarrollar una familia de productos que permitiera a la empresa desplegar la estrategia definida, aplicando su modelo de negocio para el mercado sociosanitario. La innovación llegó con el concepto de un producto modular que pudiera ser en sí mismo una familia de productos.

El análisis interno de la empresa se realizó en una sesión conjunta entre los directivos de FGROUP y técnicos del IBV. Durante la sesión se siguió la metodología del *Business Model Tracker*. Esta metodología, desarrollada por el IBV, permite generar un diagrama resumen del modelo de negocio de manera conjunta con los directivos de la empresa, apoyándose en la metodología del Canvas Business Model desarrollado

por Osterwalder². Este panel refleja la evolución del negocio desde sus inicios (Figura 1), analizando la situación actual y realizando una prospección a futuro (Figura 2). Una imagen del diagrama generado en esta sesión de trabajo se presenta en la figura 1.

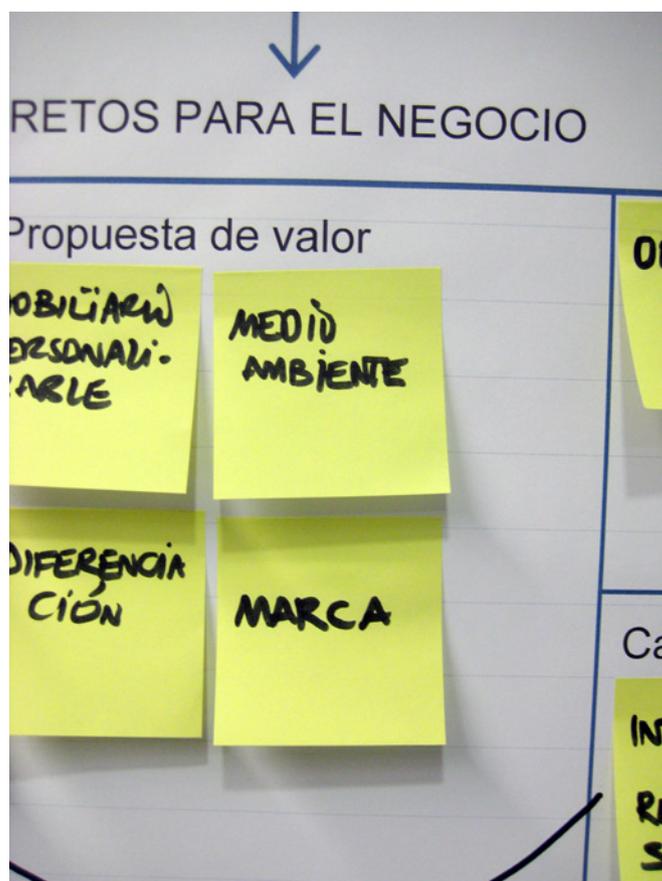


Figura 2. Retos futuros.

² Osterwalder, A., Pigneur, Y., *Business Model Generation*, 2009, ISBN: 978-2-8399-0580-0.

> El análisis externo del mercado se realizó mediante la identificación de los principales actores del sector. La información recopilada sobre estas empresas se organizó alrededor de diversos parámetros tales como sub-sectores, tamaño de sub-sectores, familias de productos comercializados o propuesta de valor de los referentes del mercado. Por otro lado, este análisis también incluyó la realización de entrevistas con profesionales del sector, con el fin de detectar necesidades no satisfechas en el mercado, así como para captar las expectativas de estos usuarios intermedios. Del mismo modo, el análisis externo contenía la revisión de las tendencias más relevantes a considerar en el mercado durante los próximos años, tales como la evolución demográfica o el aumento de la esperanza de vida.

El análisis de la información recopilada en el análisis interno y externo permitió al equipo de trabajo del proyecto generar una serie de escenarios sobre los que basar el modelo de negocio de FGROUP en el sector sociosanitario. El análisis de cada uno de esos escenarios en una nueva sesión conjunta con los directivos de la empresa y la selección de uno de ellos permitió generar un modelo de negocio con una propuesta de valor coherente con la identidad de FGROUP, unos canales de distribución accesibles a la empresa (si bien se identificaban otros que podrían ser explorados en el futuro) y unas alianzas y recursos clave muy definidos.

Concluida la primera fase del proyecto, el equipo de trabajo abordó la segunda fase mediante la definición de conceptos de productos alineados con la estrategia. Partiendo de la propuesta de valor definida en el modelo de negocio, de las expectativas y necesidades de los usuarios intermedios, y de las fortalezas, capacidades y *know-how* de la empresa, los técnicos del IBV realizaron una propuesta conceptual de los productos agrupados en familias. En la figura 3 se muestra el concepto MODULA, seleccionado para ser desarrollado como primer producto de FGROUP dirigido al sector sociosanitario. Este concepto, que destaca por su capacidad para adaptarse a diversos usos, puede ser empleado como Silla de Traslados, Silla de Transferencia, Silla de Confort y Silla de Inmovilización.

El trabajo conjunto de la ingeniería de FGROUP y los técnicos del IBV permitió desarrollar un prototipo funcional de MODULA (Figura 4). Este prototipo se desarrolló con el objetivo de validar el producto con usuarios intermedios (profesionales) y finales en entornos reales de uso. Estos trabajos de validación incluyeron la evaluación de cada una de las funcionalidades de la silla así como de los valores que integran la propuesta de valor de FGROUP en el sector sociosanitario.

CONCLUSIONES

La realización de este proyecto ha permitido generar un modelo de negocio para FGROUP en el sector sociosanitario que está siendo utilizado por la empresa en su estrategia de diversificación. Del mismo modo, los trabajos incluidos en el proyecto han facilitado el planteamiento a nivel conceptual de varias líneas de producto surgidas de la propuesta de valor

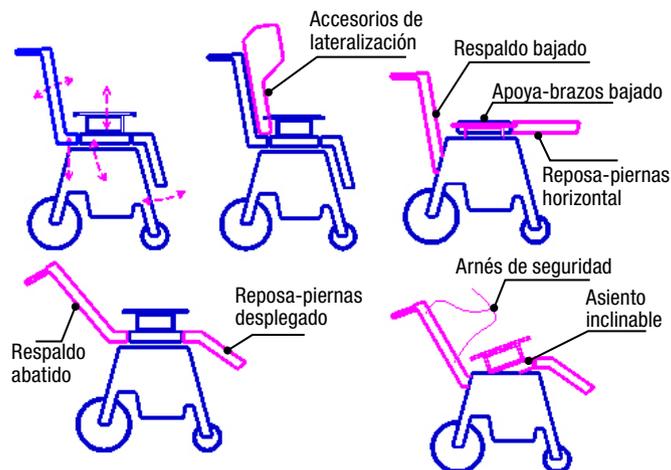


Figura 3. Propuesta conceptual MODULA.



Figura 4. Prototipo funcional MODULA.

elegida como núcleo del modelo de negocio y el desarrollo y validación de uno de los conceptos generados.

El modelo de negocio diseñado es coherente con las peculiaridades de la empresa, así como con la situación actual del mercado y, además, cuenta con un producto desarrollado a partir de su propuesta de valor, por lo que se dan los requisitos indispensables para que este negocio pueda implantarse con éxito en el mercado.

En estos momentos, la línea de producto MODULA se encuentra en fase de industrialización, por lo que se espera que en unos meses el producto llegue al mercado español y europeo.

AGRADECIMIENTOS

A Pascual Franch Martínez. In memoriam

Proyecto financiado en el marco de la convocatoria de los II Planes Sectoriales de Competitividad 2009, dentro de la Actuación 2.6: Diseño, 2.6.2 Prestación de servicios de asesoramiento. Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunidad Valenciana 2007-2013.



Una manera de hacer Europa