

Matriz Alternativas Estratégicas

Metodología Alfil Partners – Identificación de oportunidades

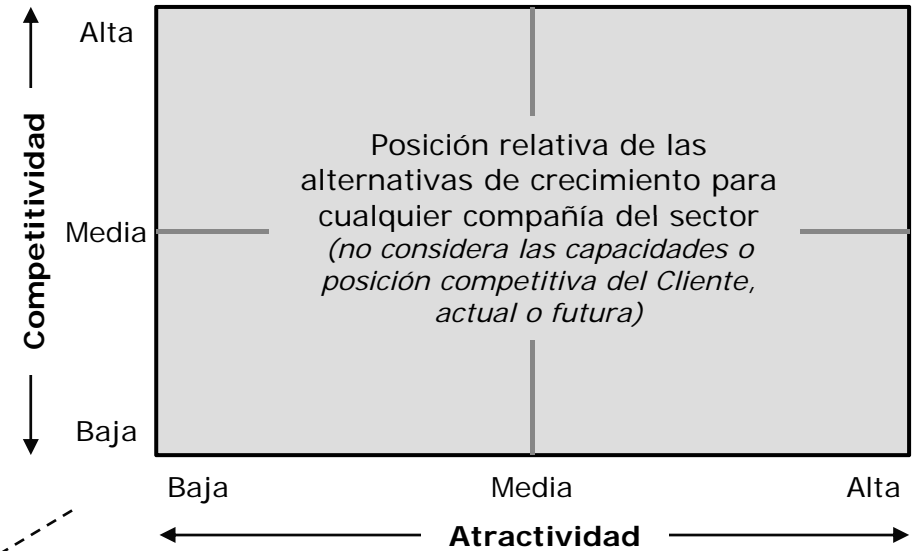
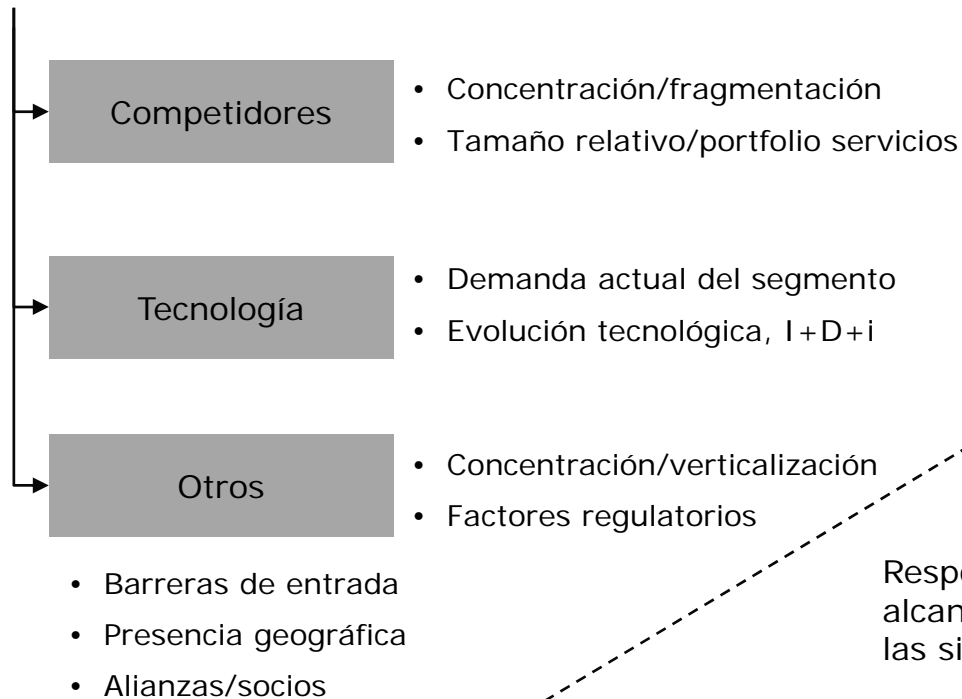
Ejemplo Ilustrativo – Cliente ABC

Este documento es soporte de una presentación oral, y no está completo sin los comentarios que le acompañan

Alternativas de crecimiento: atractividad y competitividad

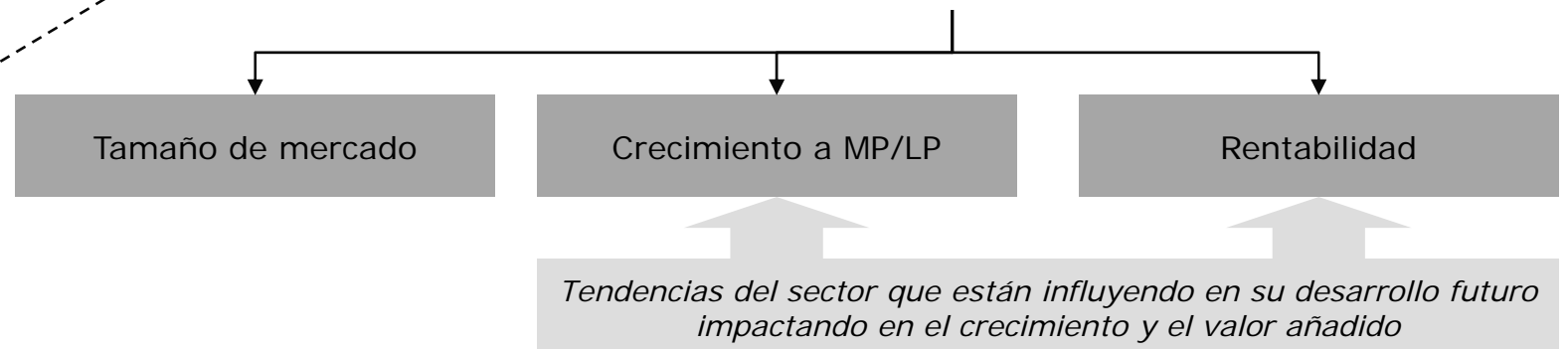
Competitividad

Responde a la pregunta: ¿cómo de exigente es la dinámica competitiva?, considerando las siguientes variables



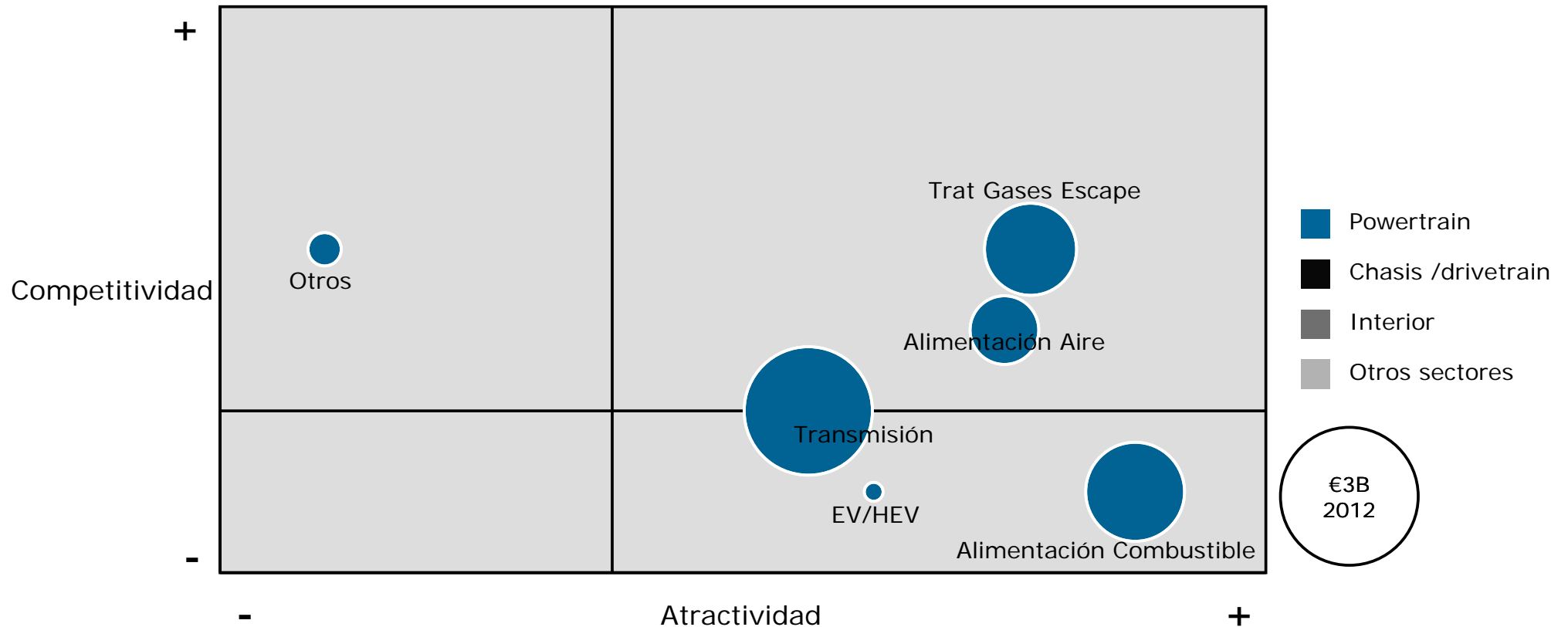
Atractividad

Responde a la pregunta: ¿existe una oportunidad de negocio para alcanzar un crecimiento rentable a medio-largo plazo?, considerando las siguientes variables



Matriz de alternativas – Ejemplo Cliente ABC

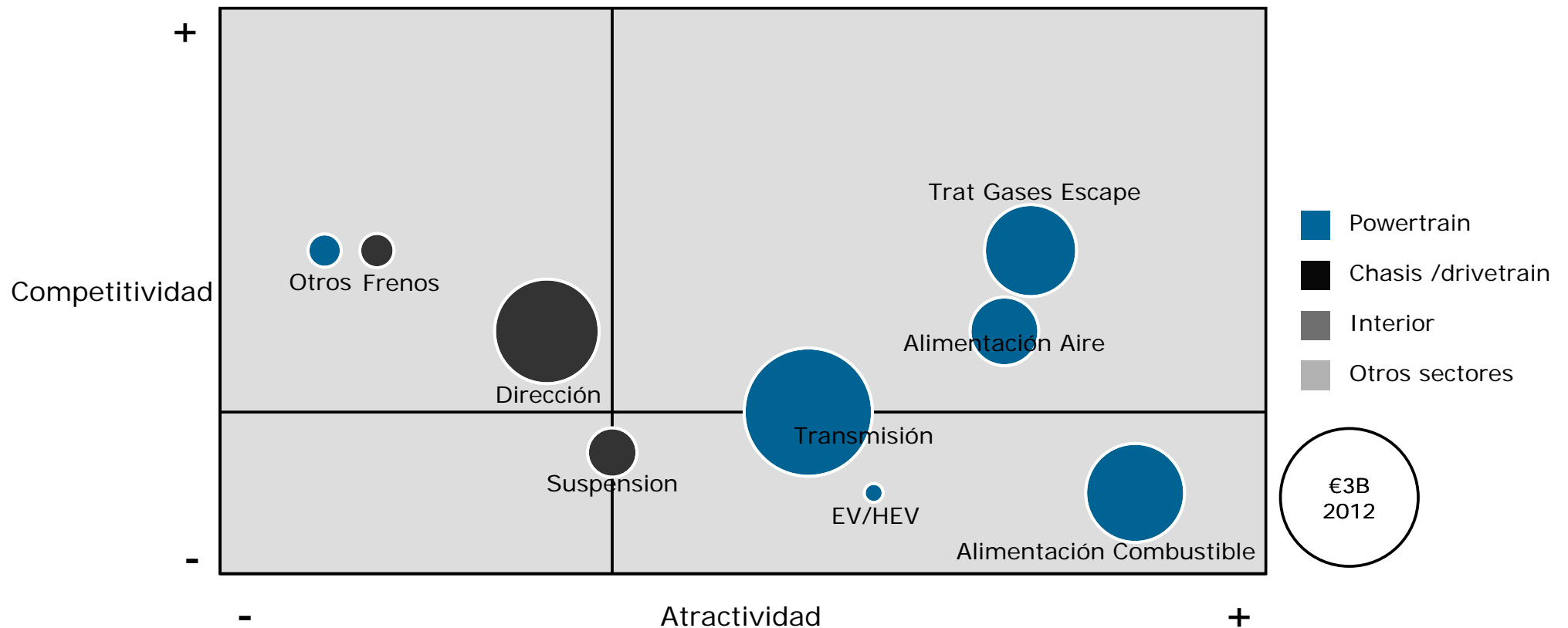
Valoración de cada alternativa en términos de atractividad y competitividad



Fuente: análisis Alfil Partners

Matriz de alternativas – Ejemplo Cliente ABC

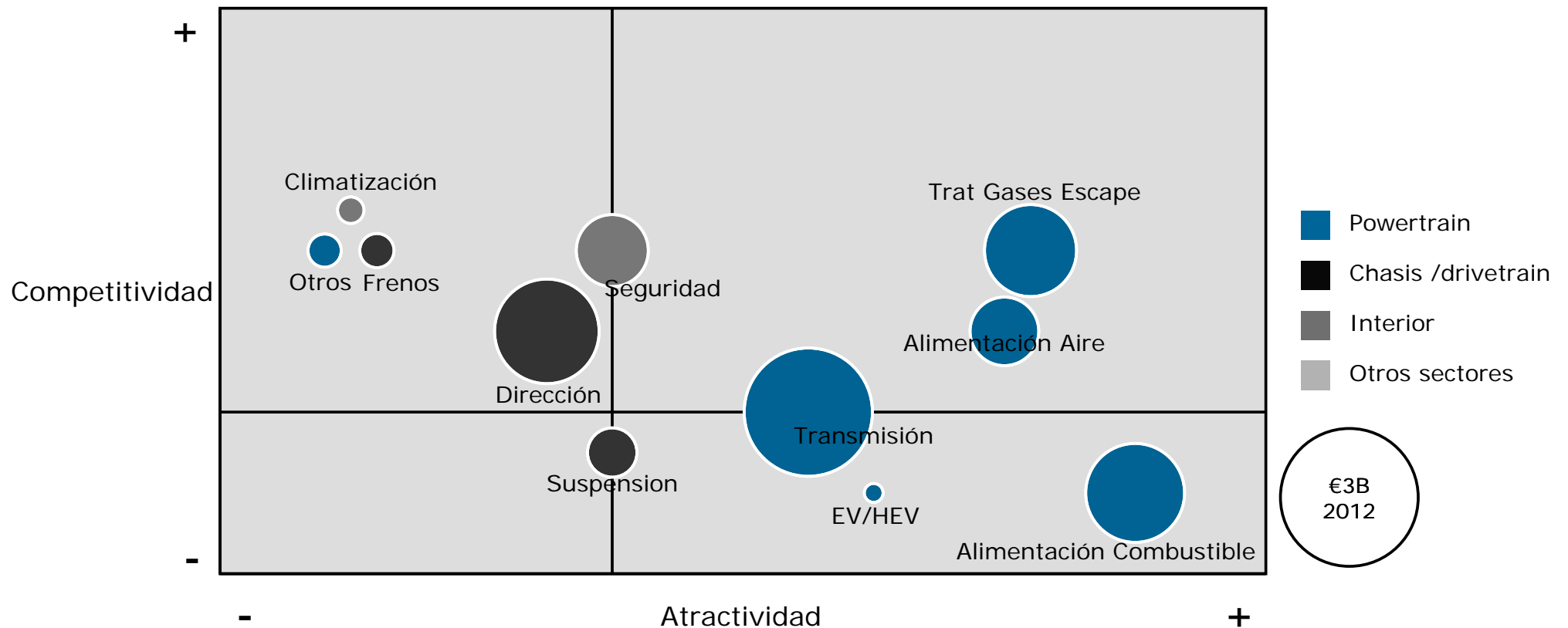
Valoración de cada alternativa en términos de atractividad y competitividad



Fuente: Roland Berger, IHS, análisis Alfil Partners

Matriz de alternativas – Ejemplo Cliente ABC

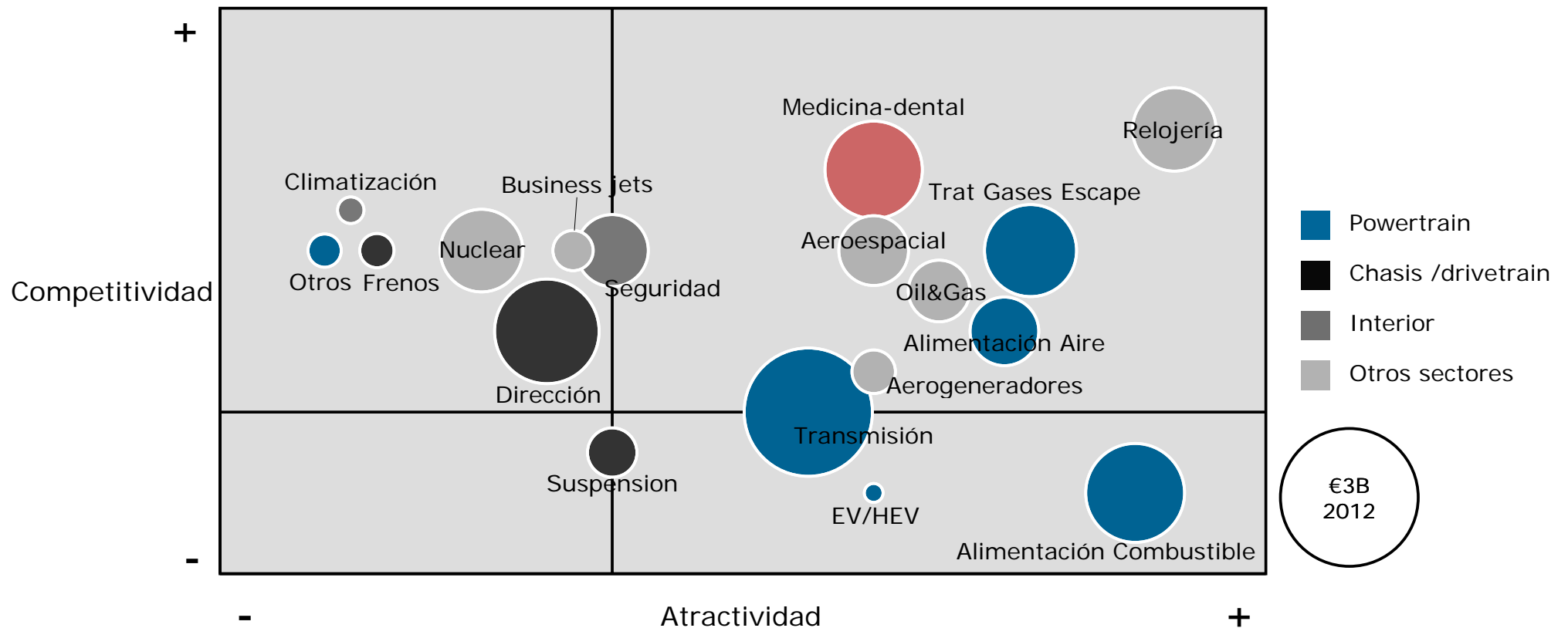
Valoración de cada alternativa en términos de atractividad y competitividad



Fuente: Roland Berger, IHS, análisis Alfil Partners

Matriz de alternativas – Ejemplo Cliente ABC

Valoración de cada alternativa en términos de atractividad y competitividad



Fuente: Roland Berger, IHS, análisis Alfíl Partners

Alternativas de crecimiento: «ability to win»

Mide la capacidad de Cliente ABC en tener éxito alcanzando un crecimiento rentable en las alternativas seleccionadas

Ability to win

Capacidad tecnológica

- Capacidades necesarias para afrontar la precisión, calidad, trazabilidad y otros requisitos de producción presentes en los segmentos
- Requerimientos de inversión en know-how, tecnología y procesos
- Impacto en la evolución futura por la adopción de nuevas tecnologías/requisitos del sector

Capacidad I + D

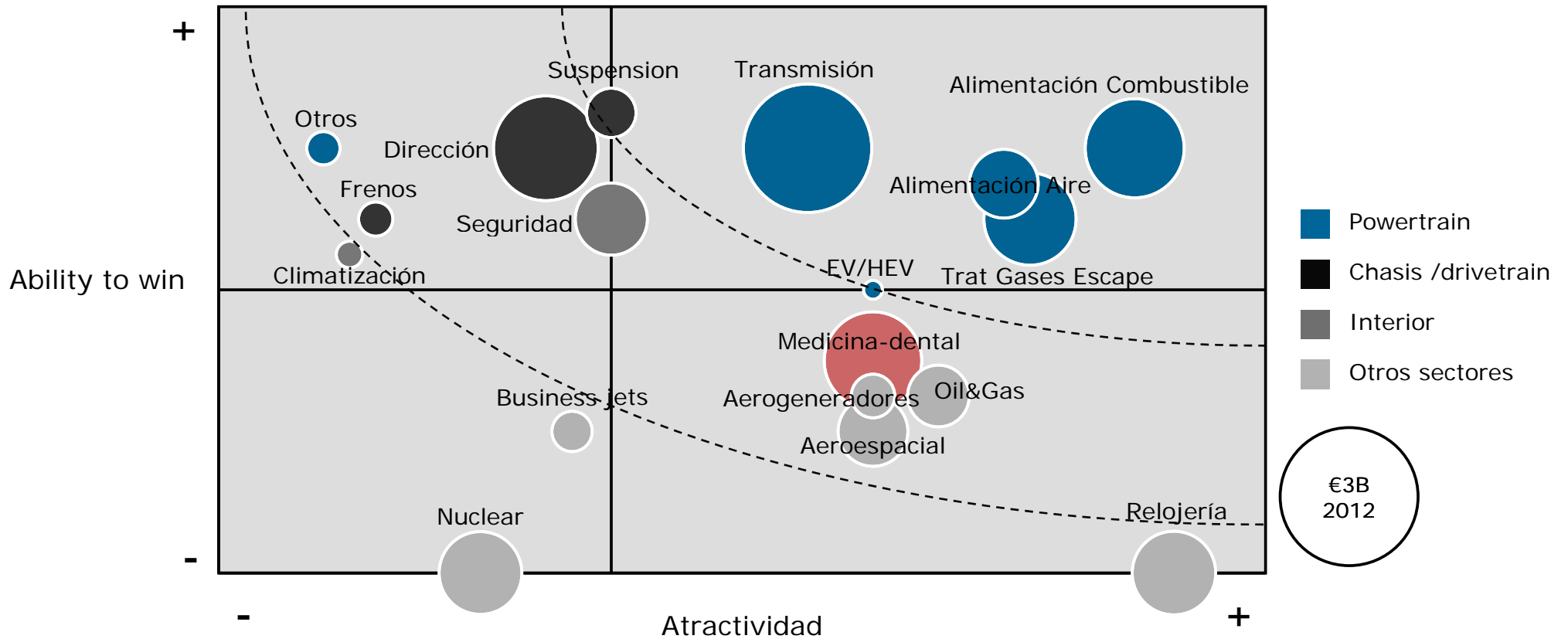
- Utilización progresiva de nuevos materiales y disminución del tamaño/aumento de la precisión de las piezas
- Presencia activa en las fases tempranas del ciclo comercial, colaborando en el diseño de las piezas aportando visión sobre materiales, calidad, proceso productivo, industrialización y gestión del proyecto

Capacidad comercial

- Conocimiento del producto, de sus tendencias y evolución tecnológica y cómo se relaciona con otros componentes periféricos
- Conocimiento del cliente, su estrategia y capacidades y los requisitos que demanda
- Key purchasing criteria

Matriz de alternativas de crecimiento

Valoración de cada alternativa en términos de atractividad y potencial de éxito para Cliente ABC



Fuente: Roland Berger, IHS, análisis Alfíl Partners

Back-up Alternativas de Crecimiento

A continuación, se presenta el detalle de las diferentes alternativas de crecimiento y la valoración en términos de atractividad y competitividad

1

Segmento – Powertrain

Descripción de la alternativa:

Se trata del segmento del mundo del automóvil de mayor volumen (100 B€) y con mayor número de funciones. Se divide en más de 20 módulos. Supone la función de mayor valor (el 35% del valor de componentes del vehículo), y además es el segmento que en los próximos años va a recibir entre el 60-80% de toda la inversión en el sector. Las facturas fundamentales se basan en tres factores fundamentales: la tecnología, la hibridación (HEV/PHEV) de la optimización de los motores de car, la regulación de aire y de combustible, la regulación de emisiones planteadas (ICE) por lo que el mercado de campo multiplica hasta por 5/6 de aquí a 21.

El impacto sobre el powertrain actual es pequeño y todavía no está claro el camino final de los desarrolladores. Actualmente hay varios OEMs desarrollando sistemas que pueden ser unidos al powertrain actual y otros que están definiendo powertrains diferentes. Se incluye en este apartado el segmento de transmisiones, con un impacto importante en las nuevas tendencias de desarrollo tanto en la eficiencia del consumo con los nuevos sistemas de cambio de velocidad, como la disminución de peso de los componentes y el desarrollo de nuevos sistemas electrónicos para motores eléctricos. (Doble embrague, CVT,...)

Descripción de la alternativa

La legislación en cuanto a reducción de motores de combustión (ICE) de alta gama de forma local, otora, la optimización de la mezcla de los vehículos de combustión 5 años (6 B€ en 2012) y se espera que se

Claves del segmento

- Mercado potencial
- Crecimiento a largo plazo
- Rentabilidad
- Competidores
- Presencia geográfica

Capacidades actuales de Microdeca para implantarla

- Know how
- Tecnología
- Presencia geográfica
- Alianzas / socios
- Capacidad comercial

© 2013 ALFIL Partners S.L.. Todos los derechos reservados. 61

Claves del mercado

Capacidades Cliente ABC

Tipos de piezas

2

Segmento – Powertrain

Atractividad: mide el grado de interés para cada alternativa en base a las siguientes variables (alto, medio, bajo)

Competitividad: mide el grado de exigencia para competir rentablemente en el mercado (alto, medio, bajo)

ALTA **MEDIA**

Volumen de mercado → 6,5 B€ Crecimiento esperado → >3,8%

Competitividad → +5.000 comp. Regulación → Muy Restrictiva

Volumen de mercado **Crecimiento esperado** **Competitividad** **Regulación**

Tendencias

Opportunidades

- El segmento de powertrain es el que va a tener más desarrollo en los próximos años. Se estima que más del 70% del desarrollo de componentes del mundo del automóvil va a estar en este mercado.

Barreras de entrada

- La cadena de valor está sufriendo cambios importantes provocando gran concentración de proveedores y necesidad de competencias

Oportunidades

- nuevo catálogo de productos a desarrollar.
- Los módulos con más nivel de oportunidad son: alimentación de combustible, tratamiento de gases de escape, alimentación aire y EV/HEV

Barreras de entrada

- Interiores electrónicos, electrónica para el soporte, interiores electrónicos y capacidades, y van a dar la entrada a nuevos players

© 2013 ALFIL Partners S.L.. Todos los derechos reservados. 62

Segmento – Powertrain

Descripción de la alternativa:

Se trata del segmento del mundo del automóvil de mayor volumen (186 B€) y con mayor número de funciones. Se divide en más de 20 módulos. Supone la función de mayor valor (el 33% del valor de componentes del vehículo), y además es el segmento que en los próximos años va a recibir entre el 60-80% de toda la inversión en el desarrollo, llegando a participar un 38-40% en 2020.

Existen tres factores fundamentales que marcan el desarrollo de los vehículos a futuro: la limitación de recursos (combustibles), la legislación en cuanto a reducción de emisión de gases y la metropolización (aumento de la población en las ciudades). Esto se traduce en optimizar los vehículos con motores de combustión (ICE) de alta tecnología, hibridación (HEV/PHEV) de los mismos para aumentar la eficiencia y vehículos eléctricos (EV) cero emisiones para utilizarse de forma local.

La optimización de los motores de combustión para reducir el consumo y las emisiones de gases, pasa por el downsizing de los motores, la optimización de la alimentación de aire y de combustible, y el desarrollo de sistemas avanzados en el tratamiento de gases.

La regulación de emisiones planteada para los próximos años es tan exigente que no es posible conseguirla solamente con la optimización de los vehículos de combustión (ICE) por lo que el mercado de componentes de EV/HEV se está desarrollando con fuerza, se ha multiplicado por 3 en los últimos 5 años (6 B€ en 2012) y se espera que se multiplique hasta por 5/6 de aquí a 2020 llegando hasta 30--40 B€.

El impacto sobre el powertrain actual es pequeño y todavía no está claro el camino final de los desarrolladores. Actualmente hay varios OEMs desarrollando sistemas que pueden ser unidos al powertrain actual y otros que están definiendo powertrains diferentes.

Se incluye en este apartado el segmento de transmisiones, con un impacto importante en las nuevas tendencias de desarrollo tanto en la eficiencia del consumo con los nuevos sistemas de cambio de velocidad, como la disminución de peso de los componentes y el desarrollo de nuevos sistemas electrónicos y para motores eléctricos. (Doble embrague, CVT,...)

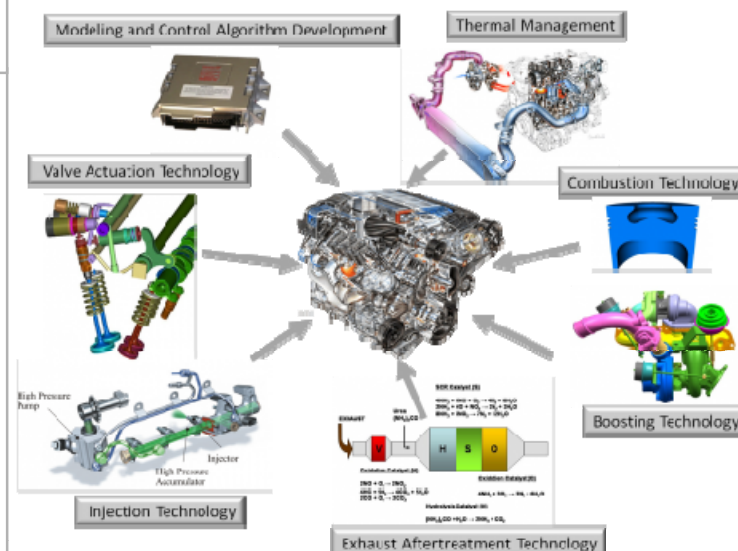
Claves del segmento

- Mercado potencial
- Crecimiento a largo plazo
- Rentabilidad
- Competidores
- Presencia geográfica



Capacidades actuales de Cliente ABC para implantarla

- Know how
- Tecnología
- Presencia geográfica
- Alianzas / socios
- Capacidad comercial



Segmento – Powertrain

Atractividad: mide el grado de interés para cada alternativa en base a las siguientes variables (alto, medio, bajo)

ALTA

MEDIA

Competitividad: mide el grado de exigencia para competir rentablemente en el mercado (alto, medio, bajo)

Volumen de mercado → 6,9 B€

Engine hardware con el 24% y transmisiones con el 19% son los segmentos principales de este mercado, seguidos de alimentación de combustible, sistema de escape, tratamiento de gases y alimentación de aire. Componentes para motores EV/HEV son todavía una porción muy pequeña acercándose a un 3%.

Crecimiento esperado → +3,8%

Crecimiento dirigido por los módulos de alimentación de combustible, alimentación de aire y por el desarrollo de los nuevos sistemas de propulsión híbridos y eléctricos, con un peso pequeño todavía pero que puede llegar a alcanzar una participación >10% en 2020

Competitividad → +5.000 comp.

Estructura de proveedores diferenciada en Tier1, Tier2 y Tier3. Del top 100 de proveedores (T1) del mundo del automóvil, más del 40% trabajan el powertrain. Son proveedores globales y son los que sirven el 80% de los sistemas de powertrain a los OEMs. Ellos son los clientes principales. Un OEM trabaja directamente con unos 800-1.200 proveedores

Regulación → Muy Restrictiva

Centrada en la emisión de gases (CO2, Nox,...) y es especialmente restrictiva en Europa con unos objetivos de reducción hasta 95 gm/km de CO2 en 2020 y 0,08 gm/km de NOx en 2014 (Euro6) vs mercados como USA (160 y 0,14 en 2016), Japón (140 y 0,16 en 2015) o China (130 y 0,25 en 2015). Es casi imposible cumplir los límites europeos sólo con evolución de motores ICE

Oportunidades

- El segmento de powertrain es el que va a tener más desarrollo en los próximos años. Se estima que más del 70% del desarrollo de componentes del mundo del automóvil va a estar en este mercado.
- El incremento en importancia de la eficiencia en el consumo va a obligar a desarrollar componentes actualmente reservados a un tipo de vehículos en mayor gama, incrementando su consumo.
- Las nuevas tendencias tecnológicas van a suponer una oportunidad de nuevo catálogo de productos a desarrollar.
- Los módulos con más nivel de oportunidad son: alimentación de combustible, tratamiento de gases de escape, alimentación aire y EV/HEV

Barreras de entrada

- La cadena de valor está sufriendo cambios importantes provocando gran concentración de proveedores y necesidad de competencias nuevas para los diferentes players (tier1, tier2,...):
 - Mayor capacidades de inversión
 - Mayor nivel de I+D
 - Presencia geográfica global para acompañar a los clientes
- Los componentes convencionales van a sufrir grandes presiones de precios
- Nuevas soluciones tecnológicas van a requerir nuevas tecnologías y capacidades, y van a dar la entrada a nuevos players

Matriz de alternativas de crecimiento

El desarrollo de cada Matriz es único ya que tiene en cuenta los retos del cliente, su entorno y su momento vital

*Si quieres saber más, no
dudes en contactarnos*