



Programa Ejecutivo de Industria 4.0 y Negocios Conectados

RESUMEN EJECUTIVO DEL TRABAJO FIN DE PROGRAMA

SMART BODYSHOP

Paula Gómez
Ana Ruiz
Ubaldo Serna

Tutor: Oscar Aguilar

Versión	1.0
Fecha:	20/06/2020

1 Resumen Ejecutivo

El proyecto se centra en la compañía **Renteoi**, líder en soluciones de movilidad para todo tipo de clientes y vehículos. Con una amplia presencia en todo el territorio nacional, Renteoi tiene una cuenta de resultados fuerte. Sin embargo, la aparición en el mercado de competidores con nuevos modelos de negocio, la erosión de los precios medios y la constante necesidad de una mayor productividad han comenzado a ejercer en los últimos años una fuerte presión sobre los márgenes de la compañía.

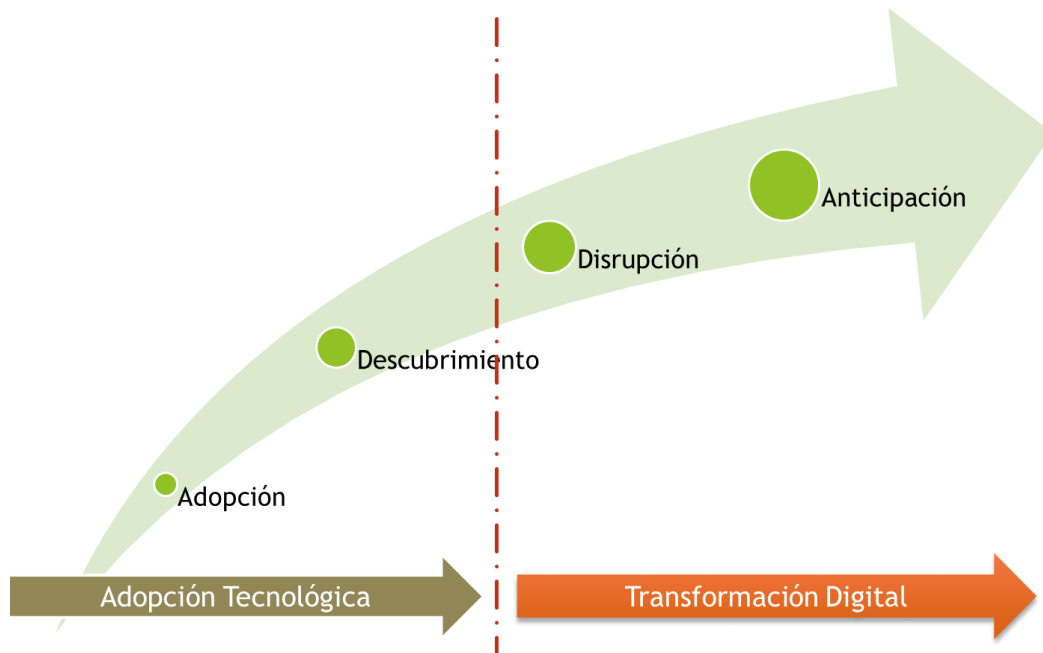
Con el objetivo de reducir los costes y ampliar las vías de ingresos, Renteoi se plantea dos objetivos principales para este año: la **optimización** de los procesos de chapa y pintura de sus talleres y el desarrollo de un nuevo **modelo de negocio de plataforma**.

Para poder entender la necesidad de una Transformación Digital para Renteoi se ha realizado en primer lugar un diagnóstico de su situación, comenzando por un **análisis del entorno** y continuando con el análisis del “intorno”. El análisis del entorno incluye una investigación del creciente mercado del renting en España, así como un análisis de la competencia tanto a nivel de movilidad como de talleres, donde existen nuevos entrantes, competidores fronterizos y cada vez más unicornios.

Además, se ha incluido un apartado especial de **entorno VUCA**, debido a la actual situación derivada de la pandemia del COVID19 que cambia las reglas de juego y pone a prueba a la empresa, generando por otra parte nuevas oportunidades.

En el **análisis del “intorno”** se han utilizado varias de las herramientas y modelos estudiados durante el Programa para ver la madurez del negocio y la competitividad de la compañía, concluyendo que a pesar de estar en un punto de madurez importante y de alto crecimiento, la fragilidad disruptiva hace necesario plantearse la evolución del modelo de negocio.

El proyecto se divide en dos sub-proyectos claramente identificados como parte del **Roadmap Digital de Renteoi**: un proyecto de adopción tecnológica y un proyecto de transformación digital. Previamente a la descripción detallada de cada uno de los proyectos, se presenta el equipo encargado de la transformación, definiendo el impacto en la organización, las personas y la cultura, punto este clave para el éxito.



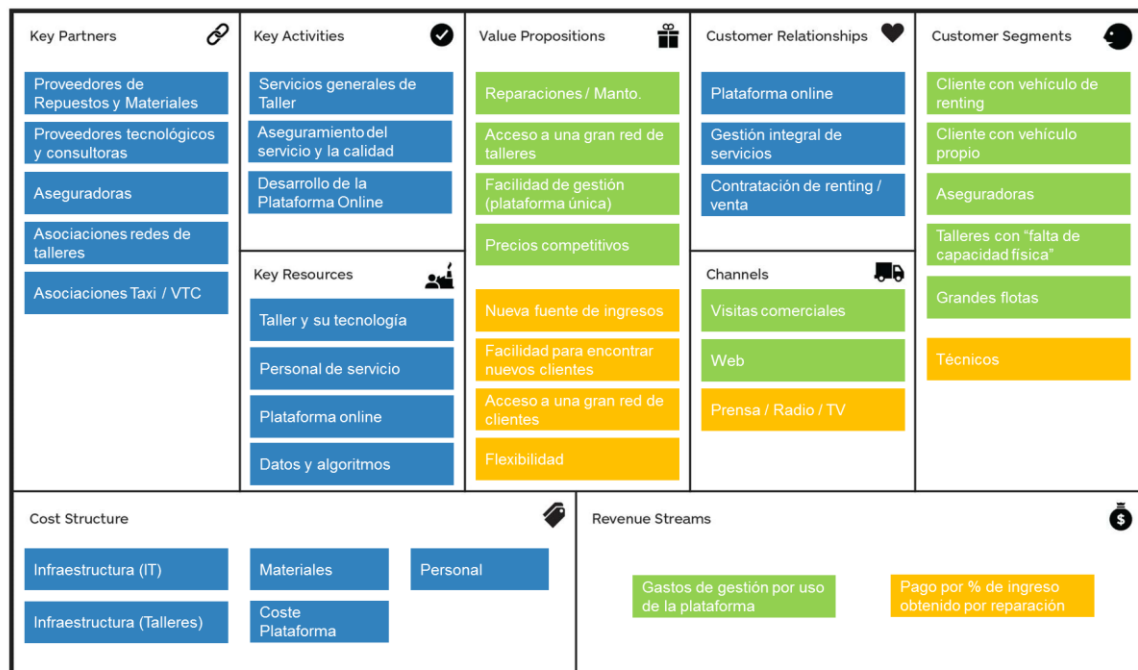
El proyecto de **Adopción Tecnológica** tiene el objetivo de reducir costes y optimizar la rentabilidad de la Compañía, convirtiéndola en la líder del mercado en Taller Digital, y para ello se realizan una serie de mejoras de procesos e implementación de tecnologías ya conocidas, entre ellas:

- Automatización y diagnóstico inteligente: con un túnel de visión artificial y el desarrollo de algoritmos con Machine Learning, podremos realizar un procesamiento de imágenes que nos permitirá identificar mejor los daños, hacer una peritación más exacta y reducir la mano de obra dedicada al proceso (más costosa y con cuello de botella).
- Inspección de la banda de rodadura: La comprobación periódica de las bandas de rodadura de los cuatro neumáticos sirve para prevenir posibles problemas. Actualmente el proceso es totalmente manual y no dispone de registros de la profundidad de los mismos. Para ello, Renteoi ha decidido implementar un sistema de medición automática de la profundidad del neumático, para implementar sistemas de control y recomendación de sustitución, reduciendo igualmente la mano de obra.
- Optimización de los procesos de pintura: Renteoi dispone de talleres de chapa y pintura que requieren de una labor con un alto coste en personal. Para mejorar los tiempos de ciclo y reducir la dependencia de la mano de obra, ha decidido automatizar los procesos de pintura aplicando robótica en el proceso de lijado y aplicación del color, utilizando para ello cobots. En el proceso de BodyShop, una vez el operario ha aplicado el aparejo como preparación al proceso de pintura, el cobot se encarga de lijar y pulir el aparejo en colaboración con el operario.

A partir de la experiencia y conocimiento adquiridos en digitalizar la operación actual y de disponer de un taller que implementa y se beneficia de las tecnologías de la **Industria 4.0**, Renteoi decide en su segunda iniciativa del Roadmap Digital explorar nuevos modelos de negocio para buscar nuevas formas de crecimiento y rentabilidad.

El diagnóstico de **fragilidad disruptiva** indica la disponibilidad de capacidad no utilizada en la red de talleres (turnos de tarde), además de una demanda insatisfecha por falta de servicios de taller fáciles de utilizar a través de plataformas digitales.

Se decide definir un nuevo modelo de negocio completo que será lanzado con una nueva marca **Replatz by Renteoi** al mercado, respaldada por el nombre y la calidad reconocida de Renteoi, que ofrecerá como propuesta de valor los servicios de taller más sencillos de utilizar, más inteligentes y digitales de todo el panorama español: 100% accesibles a través de web y móvil, y con un nivel de tecnología y automatización nunca vistos en posventa de vehículos:



La **propuesta de valor** está fundamentada en el hecho de que los propietarios de flotas y vehículos gastan mucho dinero en mantener los vehículos (no sólo en adquirirlos) y la oferta disponible de mantenimiento y posventa no cuenta actualmente con las ventajas del mundo digital y la tecnología de Industria 4.0 que sin embargo sí está presente en las fábricas de automóviles. De manera que la nueva marca pretende cubrir de manera pionera una necesidad clara en el mercado para este tipo de servicios y para el taller.

Los servicios estarán accesibles 100% de manera digital, en cualquier dispositivo y cualquier lugar, a través de la **App de Replatz**:



Además de prestar servicios a propietarios de vehículos, la nueva marca permite a **profesionales de taller** (mecánicos, pintores, etc, autónomos o no) trabajar en sus talleres en el horario que elijan y con la dedicación que deseen con total flexibilidad. Los técnicos de taller eligen las reparaciones que quieren realizar utilizando la misma App y sus servicios son valorados posteriormente, convirtiendo a ReplatZ en una **plataforma de intermediación** y habilitando una nueva vía de ingresos.

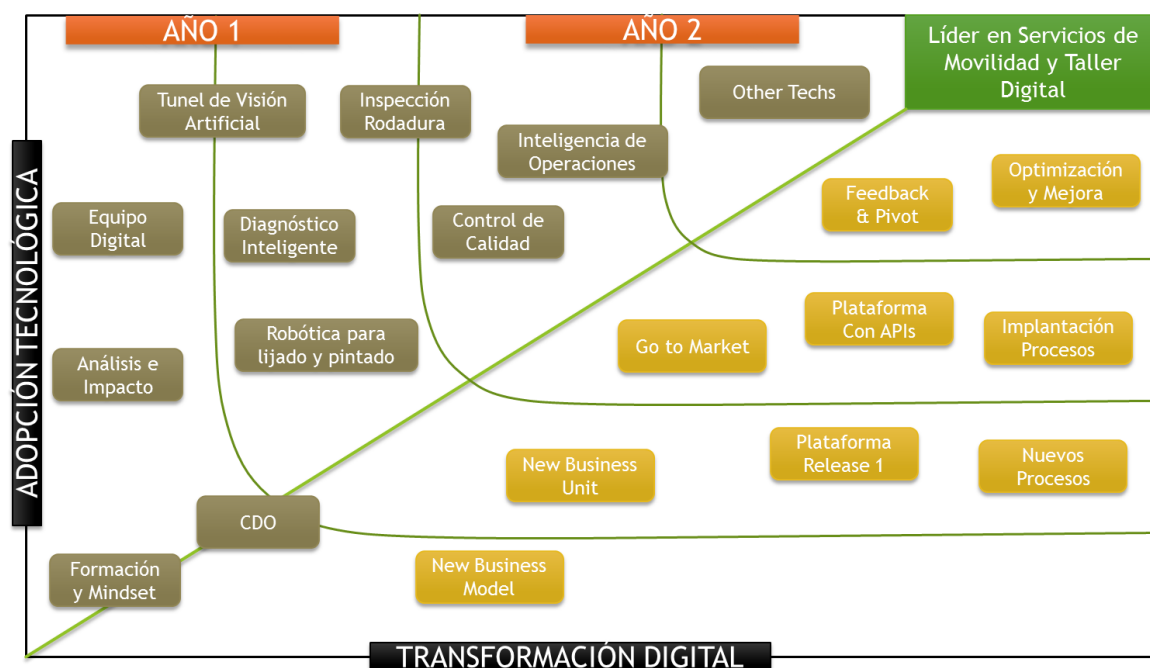
Se ha definido un plan completo para el **despliegue de este nuevo modelo de negocio** en el mercado, que aúna las acciones a realizar a nivel personas y organización (nueva Unidad de Negocio), definición e implantación de Procesos y sobre todo el desarrollo de la Aplicación y el Sistema de Información de la nueva Plataforma Digital.

El **plan de negocio y el business case** para la plataforma contempla que el primer año se puedan realizar en las 40 delegaciones de Renteoi hasta 40.000 reparaciones de mecánica y 25.000 de chapa a través de ReplatZ, generando unos ingresos de 1,65M€ y unos beneficios del 14% (242K€). La clave es que no se requieren grandes inversiones en infraestructura (talleres digitales ya existentes) y tan sólo hay costes marginales y de creación y desarrollo de la App de ReplatZ.



Inversión: CAPEX <ul style="list-style-type: none"> Definición del modelo de negocio Go to market: Publicidad, SEO, campañas Desarrollo de App para la Plataforma 	Operación: OPEX <ul style="list-style-type: none"> Business Unit, coste management Personal de soporte en taller Utillaje, mantenimiento taller Luz, agua
Ingresos <ul style="list-style-type: none"> 20% de todas las reparaciones Fee de gestión para dueños de vehículos (5€ por mecánica, 25€ por chapa) 	Beneficios esperados <ul style="list-style-type: none"> Desde el primer mes de operación ! >14% profit primer año (242K€)

Recapitulando todo el proyecto, la visión estratégica de Renteoi es convertirse en el **Líder en Servicios de Movilidad y Taller Digital en España**, y para ello se ha definido un Roadmap Digital completo a dos años vista con las siguientes etapas clave:



Terminamos el proyecto identificando **siguientes pasos** a realizar a medio plazo, entre los que se encuentran ir cubriendo otros *jobs to be done* del usuario de movilidad, como la asistencia en carretera o el vehículo de sustitución, o también incluir talleres a modo de franquicia o talleres especializados (por ejemplo en neumáticos).

Una **conclusión** importante de este trabajo fin de programa consiste en que un proyecto de Industria 4.0 puede empezar por aplicar tecnología, pero enseguida surgen oportunidades de evolucionar el negocio y llegar realmente a una transformación con impacto en tu cuenta de resultados y tu futuro.

Por otra parte, hemos comprobado en el desarrollo de este proyecto la importancia de la **cultura y las personas** a la hora de abordar una transformación digital, que más que ser ejecutada es necesario vivirla por parte de toda la organización.