

***Informe***

**Resultados del Estudio de**

**DIAGNÓSTICO COMPETITIVO +  
RECOMENDACIONES DE ACTUACIÓN**

**Realizado a 154 PYMES**

Realizado por: CEEI Alcoy.

14/09/09

## Índice de contenidos

1. Introducción / Objetivos.....	2
2. Metodología .....	3
3. Perfil de las empresas entrevistadas .....	6
4. Informe de Síntesis de los Diagnósticos realizados .....	17
4.1. Fortalezas y Debilidades en la Gestión Comercial y Comunicación con los Clientes .....	21
4.2. Fortalezas y Debilidades en Organización y Gestión .....	28
4.3. Fortalezas y Debilidades en las Personas .....	35
4.4. Fortalezas y Debilidades en las Tecnologías TIC's.....	42
5. Conclusiones del diagnóstico.....	49
6. Informe de Síntesis de las actuaciones estratégicas recomendadas.....	52
7. Conclusiones derivadas de los resultados del estudio.....	60
8. Anexos .....	62
8.1. Cuestionarios utilizados .....	62
8.1.1. Cuestionario General.....	63
8.1.2. Cuestionario Organizativo .....	65
8.1.3. Cuestionario Tecnológico .....	80
8.1.4. Cuestionario Oportunidades y Amenazas .....	90
8.2. Modelo informe individual empresa.....	92
8.3. Variables de cruce de las empresas participantes .....	111
8.4. Resultados de la fase de diagnóstico.....	112
8.5. Resultados de recomendaciones de actuación.....	113
8.6. Otras gráficas .....	114

## 1. Introducción / Objetivos

Como agente dinamizador y facilitador del impulso empresarial en su ámbito de actuación, el Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Alcoy (CEEI Alcoy) ha venido detectando en los últimos años una serie de notables carencias en los sistemas organizativos, de gestión y tecnológicos de las empresas pertenecientes a los sectores tradicionales.

El incremento de la competencia en los sectores del textil, juguete y calzado, entre otros, por parte de los países emergentes y asiáticos, unido a la creciente trivialización de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las organizaciones avanzadas, obliga a las empresas del ámbito del CEEI Alcoy a una modernización y puesta a punto de sus procesos de negocio y de sus sistemas organizativos y tecnológicos que les permita competir, al menos, en las mismas condiciones que el resto de empresas en un entorno crecientemente globalizado.

En este sentido, la existencia de un considerable número de empresas de similares características, tamaño, estructura e incluso sector, propicia y favorece la puesta en marcha de un proyecto como el propuesto.

La presente iniciativa, cuya denominación es Proyecto FÉNIX, está promovida por el CEEI Alcoy y patrocinada por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a través del programa REINDUS 2006 y entra de lleno en los principios de actuación y objetivos del CEEI Alcoy, entre ellos, los siguientes:

- La propia carta de naturaleza de los CEEI y su *leit motiv* institucional es el apoyo a la creación de nuevas empresas con las mayores capacidades para que perduren en el mercado y se consoliden con capacidades competitivas, lo que justifica la existencia de un diagnóstico para la recomendación e implantación de soluciones de mejora de su capacidad organizativa y de gestión.
- El objetivo de esta iniciativa se centra en la promoción de la innovación en las empresas participantes, por lo que la hace idónea para que una entidad como el CEEI Alcoy la ponga en marcha. En este sentido, el enfoque a actividades innovadoras es el marco que engloba la promoción e impulso de la implantación de nuevas tecnologías que pueden permitir a las empresas mejorar sus productos, servicios y su capacidad comercial.

El Proyecto FÉNIX se concreta en varias acciones:

1. Desarrollar una metodología de análisis y diagnóstico que permita conocer el estado de implantación de las nuevas tecnologías y herramientas de gestión en las empresas participantes, ya que se considera el primer paso para acompañar el proceso de cambio y adecuación de las mismas a la sociedad de la información, así como adaptar sus técnicas de organización y gestión a niveles de exigencia competitiva en el mercado globalizado.

2. Aplicar esta metodología a un total de 150 empresas de los municipios de las comarcas de l'Alcoià, el Comtat y la Vall d'Albaida para determinar:

2.1. La situación de cada una de las empresas, así como las recomendaciones de actuación que los técnicos adscritos a este proyecto determinen en orden a su modernización y mejora de la competitividad en todos sus aspectos clave:

- Estrategia
- Estructura organizativa y Recursos humanos
- Tecnologías de gestión
- Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC's)
- Dirección y buen gobierno.

En este sentido, debemos indicar que ello implica la elaboración y presentación a cada empresario de un informe individualizado y confidencial sobre las actuaciones a desarrollar para mejorar su competitividad.

2.2. La situación colectiva a partir del análisis de la información obtenida de las 150 empresas participantes en el proyecto.

2.3. El análisis concluyente de cómo enfocar la reactivación empresarial de la zona, así como el tipo de actuaciones colectivas e individuales que deberían ponerse en marcha por parte de las empresas con el apoyo del CEEI Alcoy y de las correspondientes administraciones.

## **2. Metodología**

Para la ejecución del Proyecto FÉNIX el CEEI Alcoy ha definido una metodología específica con la que analizar y potenciar la implantación de procesos avanzados de gestión y de nuevas tecnologías en las empresas participantes. Esta metodología servirá para seleccionar las necesidades de las empresas que puedan y deban ser resueltas con nuevos enfoques estratégicos, nuevas técnicas de gestión y con la implantación de los sistemas avanzados de información y comunicación más adecuados.

El Proyecto se ejecuta en cada empresa a partir de la realización de varias entrevistas de trabajo y de la aplicación de cuatro cuestionarios específicamente creados para este fin:

- a) Cuestionario descriptivo de la empresa, de las actividades de su cadena de valor, y los principales ratios económicos.
- b) Cuestionario de Análisis de la organización y gestión empresarial.
- c) Cuestionario de Análisis del grado de implantación de las TIC's.
- d) Cuestionario de Análisis de las Amenazas y Oportunidades del sector de actividad de la empresa.

En este sentido, debemos indicar que la ejecución del Proyecto FÉNIX se estructura en base a las siguientes fases:

## **Fase 1.**

Esta primera fase tiene como objetivo principal realizar el análisis de cada empresa teniendo en cuenta, entre otros, sus procesos y sus relaciones con clientes, proveedores y personal, así como el grado de utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación, con el objeto de detectar sus fortalezas, así como sus principales carencias y oportunidades de mejora. Para ello, se ha llevado a cabo un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de las empresas.

En esta fase, se ha realizado un esfuerzo de síntesis de las respuestas obtenidas en los dos cuestionarios principales del Proyecto FÉNIX, dado que no se prevé la utilización de otras técnicas más sofisticadas, tómesese como ejemplo las matrices de ciclo de vida y posicionamiento, Porter, gráficos sectoriales de creación de valor, etc.

A continuación, se establecen las actuaciones recomendadas a partir de la información obtenida y debidamente sintetizada que permite a la empresa receptora saber: qué quiere, como está y qué debe hacer para conseguir sus metas e incrementar de forma importante su competitividad.

Por último, debemos recordar que el Proyecto FÉNIX ni es un Plan Estratégico ni es un Plan Estratégico de Innovación en el que, como sabemos, el objetivo principal es definir y ejecutar acciones que permitan desarrollar nuevas estrategias de innovación en las empresas. Para este caso sí se deben utilizar las técnicas mencionadas anteriormente, así como realizar un profundo análisis a nivel de consultoría para cada fase de desarrollo de los ejes estratégicos, proyectos, planificaciones, responsables, presupuestos, financiación, seguimiento y control. Ahora bien, el Proyecto FÉNIX es un concienzudo análisis interno y externo que permite a la empresa determinar los valores que evalúan su posición competitiva en el mercado y, sobre todo, conocer de manera concreta y objetiva cuáles son las debilidades que debe corregir para conseguir esa capacidad competitiva. En otras palabras, es el primer paso para emprender el camino hacia la mejora, el crecimiento y la consolidación que deberá continuar con la elaboración de un Plan Estratégico que se dirija a la acción.

## **Fase 2.**

La segunda fase del Proyecto FÉNIX tiene entre sus objetivos básicos los siguientes:

- Analizar las áreas de mejora en los distintos procesos y las relaciones de la empresa, así como la situación actual en cuanto a uso de las nuevas tecnologías.
- Identificar las oportunidades de implantación de sistemas avanzados de gestión y de TIC's para la mejora del negocio.

- Revisar el plan estratégico de la organización y su despliegue para integrar nuevas técnicas de organización y gestión, así como de las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- Seleccionar las acciones oportunas para la implantación de los sistemas avanzados de gestión y las TIC's que sean prioritarias para el negocio y los planes de la empresa.

### **Fase 3.**

La tercera fase del proyecto se basa en la planificación de la puesta en marcha de los sistemas avanzados de gestión y las TIC's seleccionadas.

Además, una vez finalizada esta etapa, la empresa cuenta con un conjunto de recomendaciones seleccionadas y definidas teniendo en cuenta su contenido, coste y plazo de ejecución. En este sentido, es necesario indicar que las recomendaciones de actuación estratégicas a facilitar al cliente se obtienen de la combinación de factores del Diagnóstico a través del análisis DAFO-CAME. Las actuaciones estratégicas que se formulan se ordenan en dos categorías: 1ª) Ejes estratégicos (o Líneas de actuación estratégica) y 2ª) Objetivos operativos que configuran la realidad de cada Eje/Línea.

Para concluir, debemos destacar que la prioridad en la ejecución de las acciones propuestas se determina en función de la necesidad explicitada por el empresario de acuerdo con el Modelo de 5 etapas de la Dirección General de una empresa:

#### **1ª) Políticas corporativas.**

Definición de la misión, la visión y los valores de la organización.

#### **2ª) Estrategia.**

Definición de una cartera de negocios equilibrada y de su posicionamiento en el mercado.

#### **3ª) Estructura y recursos humanos.**

Diseño de la forma de atender los negocios y la organización del trabajo y descripción, selección y aseguramiento de la existencia y aportación de las personas oportunas.

#### **4ª) Palancas del cambio.**

Desarrollo de las políticas y recursos que permiten la ejecución de la estrategia.

#### **5ª) Liderazgo y buen gobierno de la organización.**

Asegurar un liderazgo claro y un nivel de exigencia y control adecuado a la empresa.

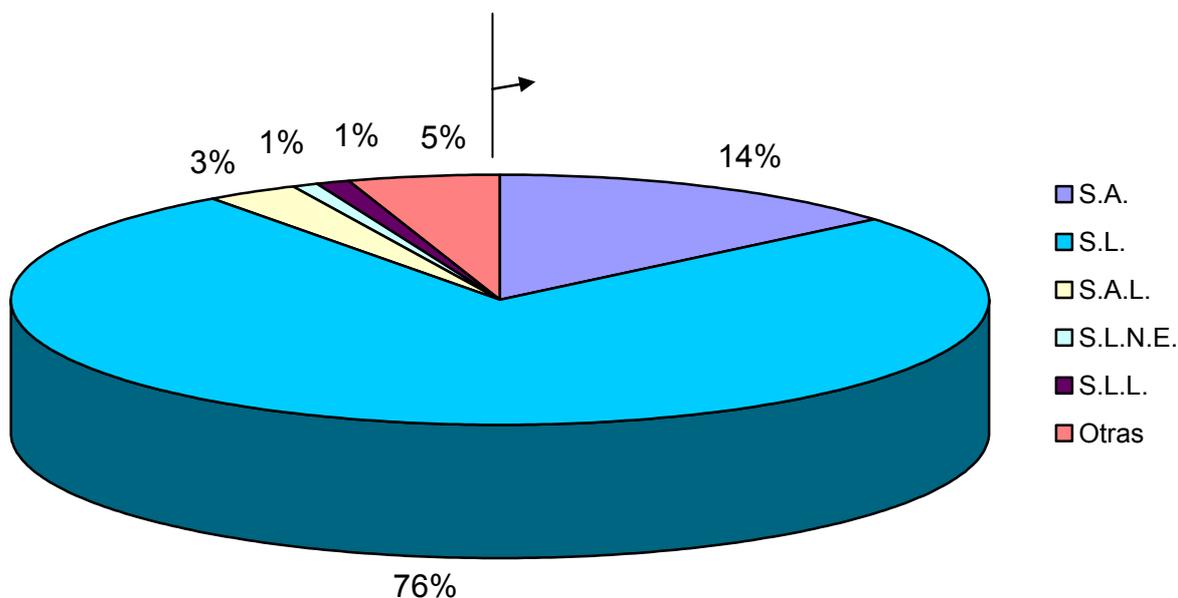
### 3. Perfil de las empresas entrevistadas

La muestra utilizada para este Estudio se compone de 154 empresas de sectores industriales y de servicios a la industria de la zona de referencia.

Para la toma de datos de este apartado se ha utilizado el modelo de cuestionario que se adjunta en el apartado de Anexos con la nomenclatura: 8.1 “Cuestionario General”, y que consiste en un cuestionario descriptivo de la empresa, de las actividades de su cadena de valor, y los principales ratios económicos.

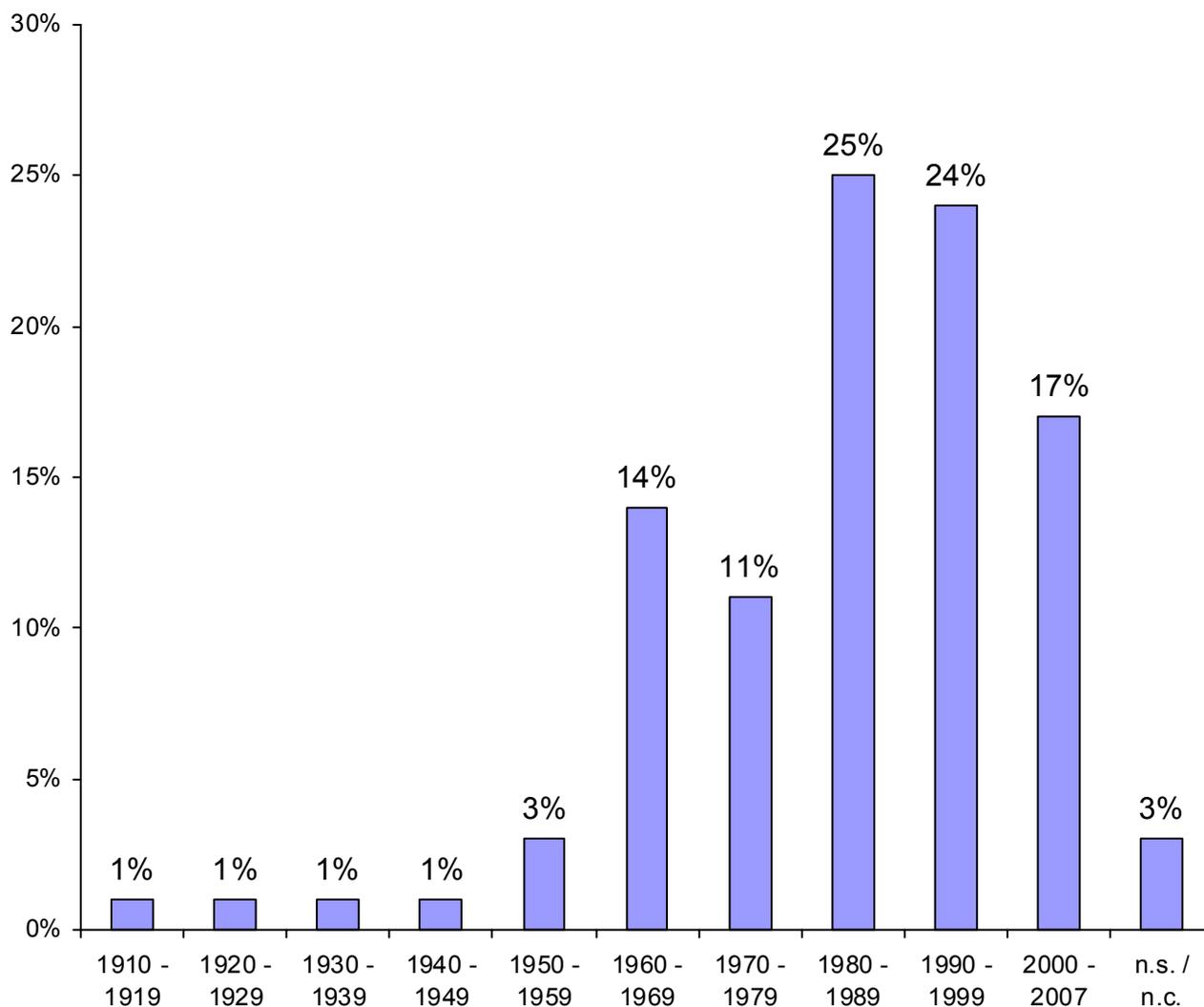
A continuación se exponen las características más relevantes obtenidas:

Proporción de Empresas participantes según su forma jurídica:



**Se observa que una mayoría están constituidas como Sociedad Limitada.**

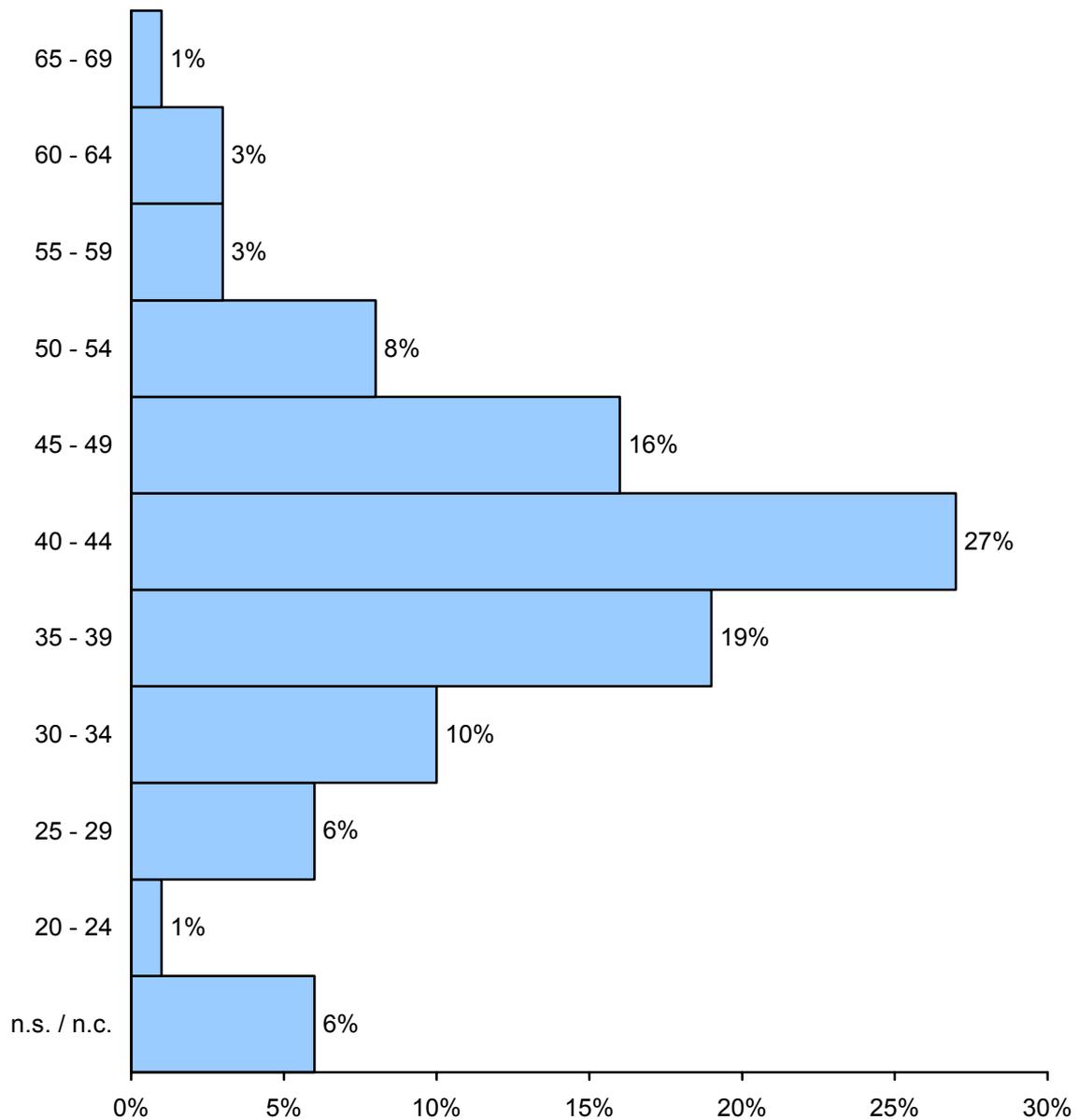
Proporción según su año de creación:



**Dos terceras partes de las empresas entrevistadas son posteriores a 1980.  
Un 25% de la muestra tienen su origen en las décadas de los años 60 y 70.**

**Todo ello nos lleva a constatar que estamos ante un 90% de empresas de 1ª y 2ª generación de empresarios, la inmensa mayoría de carácter familiar.**

Según la edad media del Equipo Directivo:

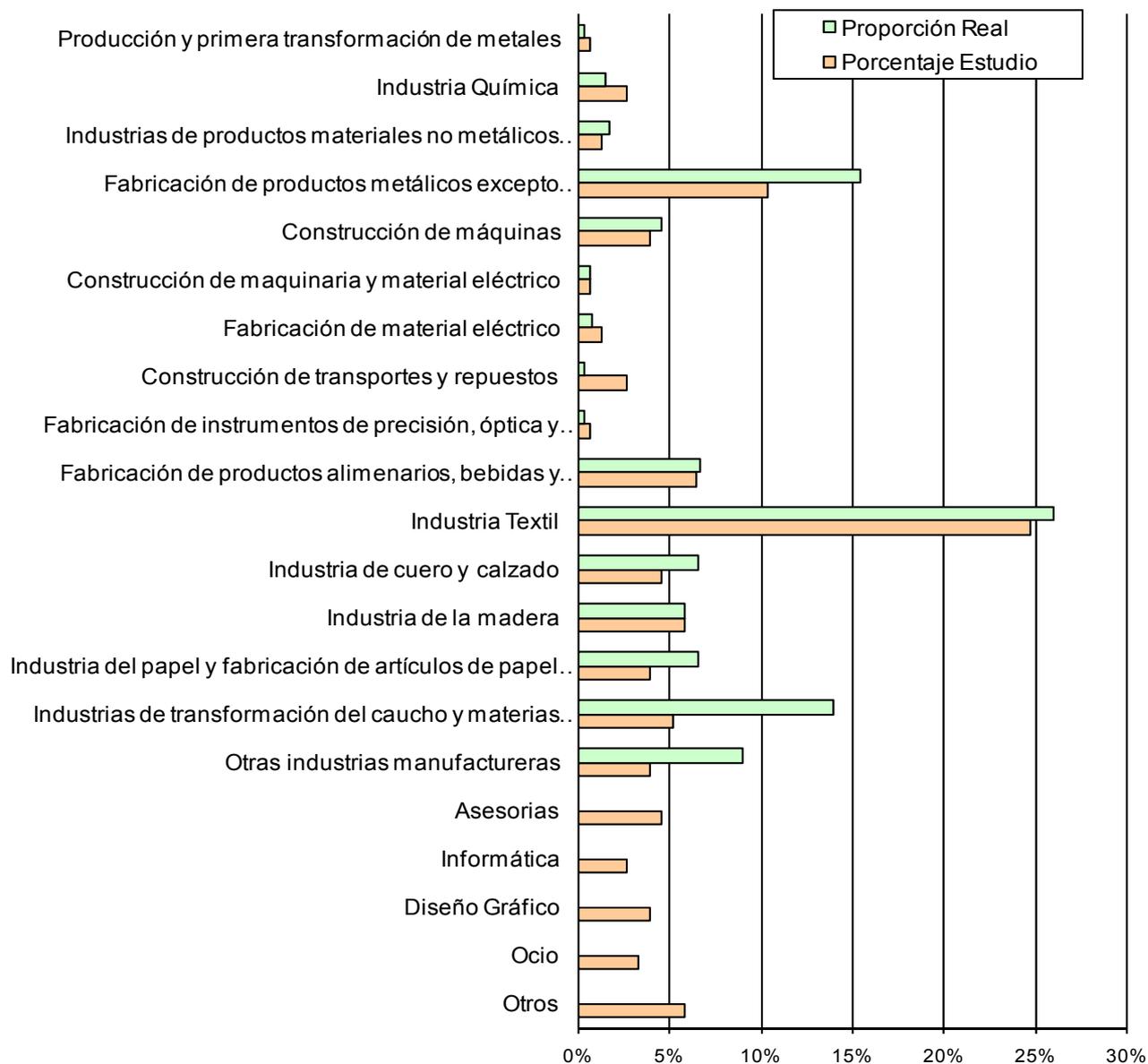


**Más del 70% de los Directivos entrevistados tienen entre 30 y 50 años.**

Según el sector de actividad de las empresas:

De la adscripción sectorial de estas 154 empresas, observamos una gran dispersión de sectores de actividad lo cual resulta representativo del correspondiente tejido industrial de la zona:

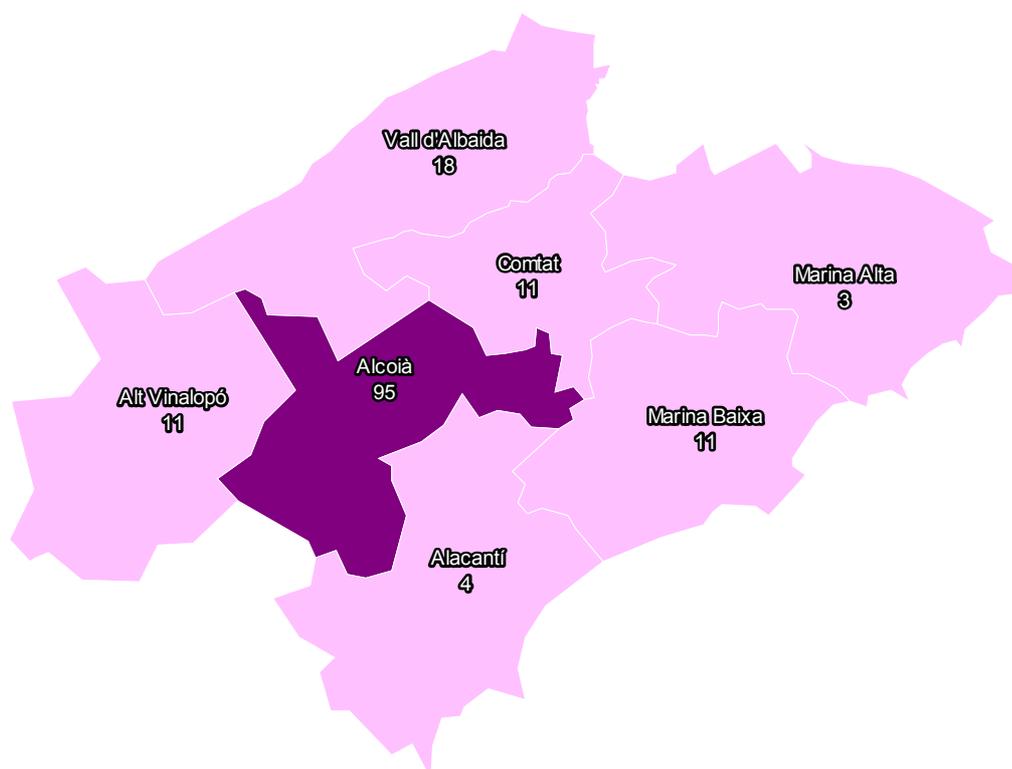
- a) Sectores puramente industriales con un 80% de empresas distribuidas en 16 epígrafes diferentes de actividad.
- b) Servicios técnicos o profesionales de apoyo a la industria con un 20% de empresas.



### Distribución de empresas participantes según el ámbito territorial:

Como se ha detallado en la introducción de este informe, el estudio está centrado en las comarcas del ámbito de influencia del CEEI Alcoy con especial énfasis en las empresas del llamado corredor industrial del interior.

La distribución de las empresas que han participado en el mismo es el que se detalla en el siguiente gráfico que consiste en un mapa comarcal del territorio:

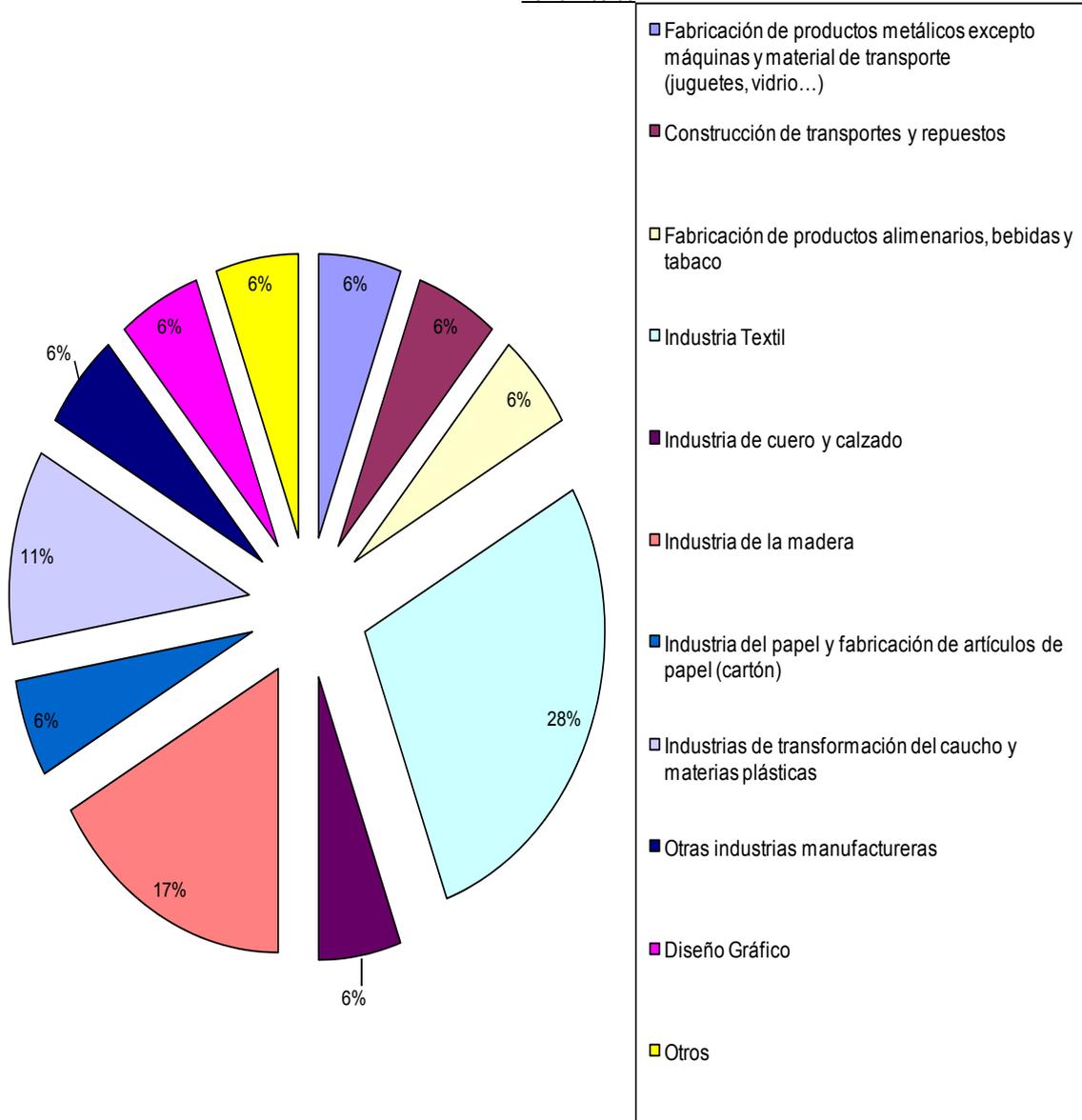


Es interesante destacar la diferente proporción sectorial en las tres comarcas con una tradición industrial más elevada:

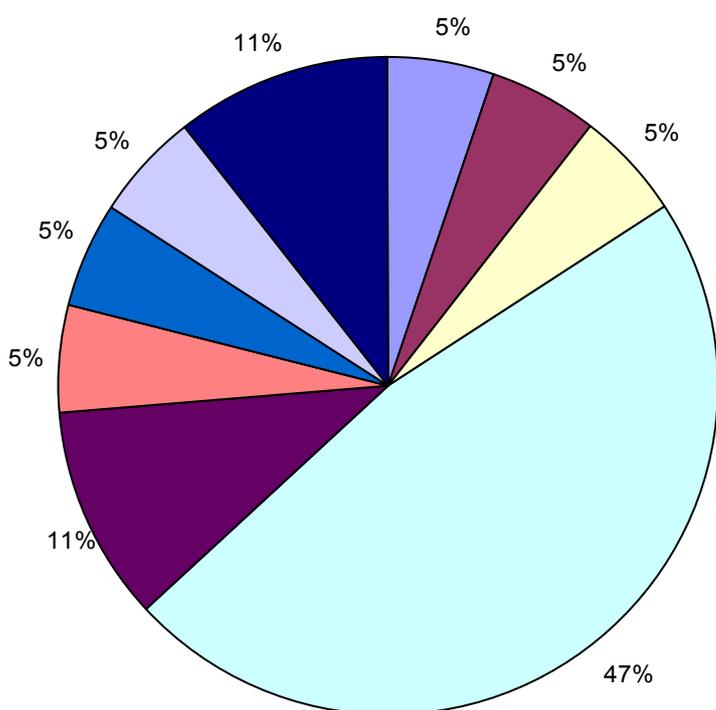
- L' Alcoià
- El Comtat
- La Vall d'Albaida

lo que se detalla en los gráficos siguientes:

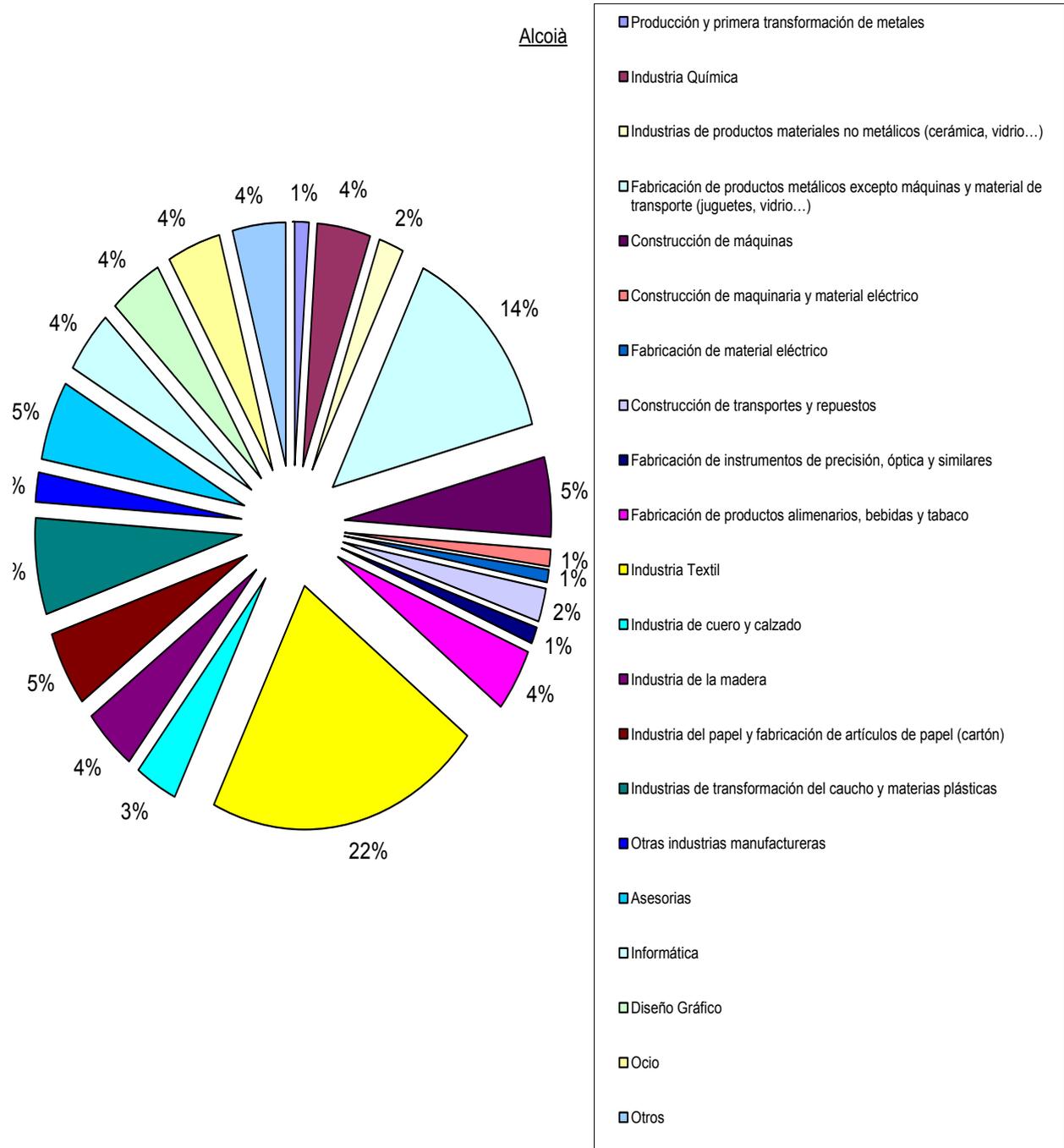
Vall d'Albaida



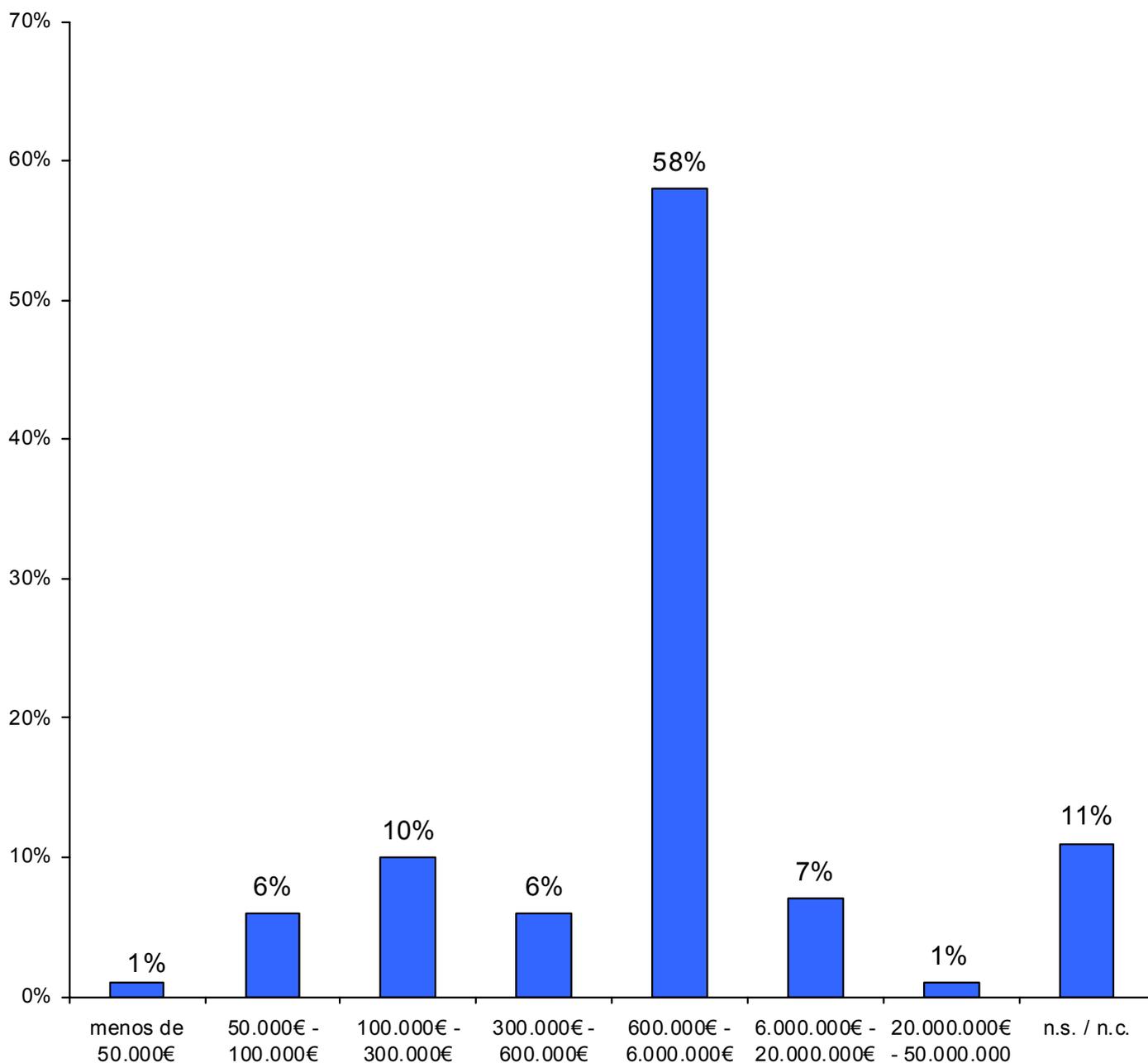
Comtat



- Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
- Construcción de máquinas
- Construcción de transportes y repuestos
- Industria Textil
- Industria de la madera
- Industrias de transformación del caucho y materias plásticas
- Otras industrias manufactureras
- Ocio
- Otros

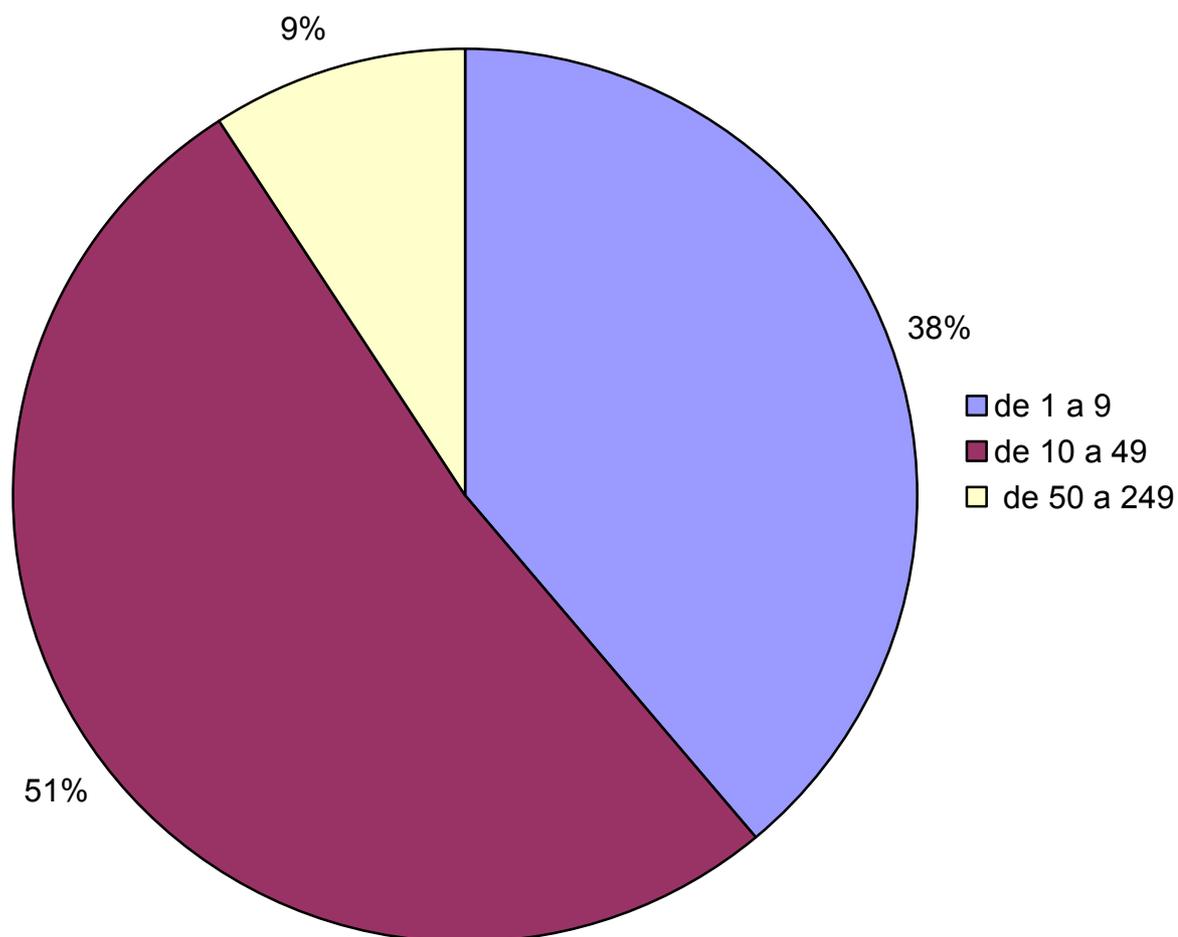


**Proporción de empresas participantes en función de su volumen de Facturación:**



**El 81% de las empresas entrevistadas factura menos de 6 millones de euros.**

Según el número de empleados:



**El número de empresas de dimensión micro (hasta 10 empleados) más el de pequeña dimensión (hasta 50 empleados), suman el 91% de las empresas de la muestra.**

Estimación promedio de la productividad:

Si relacionamos los valores medios de cada uno de los rangos de dimensión en facturación con los valores medios de sus correspondientes rangos de número de trabajadores, parece deducirse que la productividad sube considerablemente con la dimensión:

<i>Rango</i>	<i>Facturación</i>	<i>Rango empleados</i>	<i>Productividad media del rango</i>
0 - 600.000 €		1 - 9	60.000 €/persona -año
600.000 - 6.000.000 €		10-50	100.000 €/persona -año
6.000.000 - 50.000.000 €		51-249	135.000 €/persona-año

**De esta manera podemos inferir que la productividad media ponderada de las empresas participantes es del orden de 90.000 €/persona-año.**

Cifra que se puede considerar relativamente baja si tenemos en cuenta que son empresas industriales en un 80%.

## 4. Informe de Síntesis de los Diagnósticos realizados

Para evaluar las debilidades y fortalezas de cada una de las empresas participantes, se han tomado como referencia los siguientes cuestionarios:

- *Cuestionario de Análisis de la organización y gestión empresarial, Anexo [8.1.2](#)*
- *Cuestionario de Análisis del grado de implantación de las TIC's, Anexo [8.1.3](#)*

(El contenido de los mismos puede verse de manera detallada en los anexos correspondientes.)

Todas las preguntas se ha encuadrado dentro de una de las siguientes cuatro perspectivas:

- Gestión comercial y comunicación con los clientes,
- Gestión de los procesos internos y organización,
- Gestión de las personas,
- Gestión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones,

De manera que entre todas reflejen adecuadamente las vertientes estratégica, táctica y operativa en la gestión de una PYME.

En función de las contestaciones aportadas por la empresa, cada pregunta ha obtenido una puntuación, de manera que:

- Si en la pregunta la empresa muestra una debilidad, se le asigna un valor **-1**.
- Si en la pregunta la empresa muestra un valor promedio, se le asigna un **0**.
- Si en la pregunta la empresa muestra una fortaleza, se le asigna un valor **+1**.

De esta manera, en cómputo global y para cada una de las cuatro perspectivas, las empresas han obtenido una puntuación específica.

Los resultados detallados por empresa se muestran en el anexo correspondiente, si bien se han omitido intencionadamente los nombres de las empresas participantes para preservar la confidencialidad.

## Resultados de los Diagnósticos realizados.

Mostramos a continuación los valores promedio obtenidos por el conjunto de las 154 empresas:

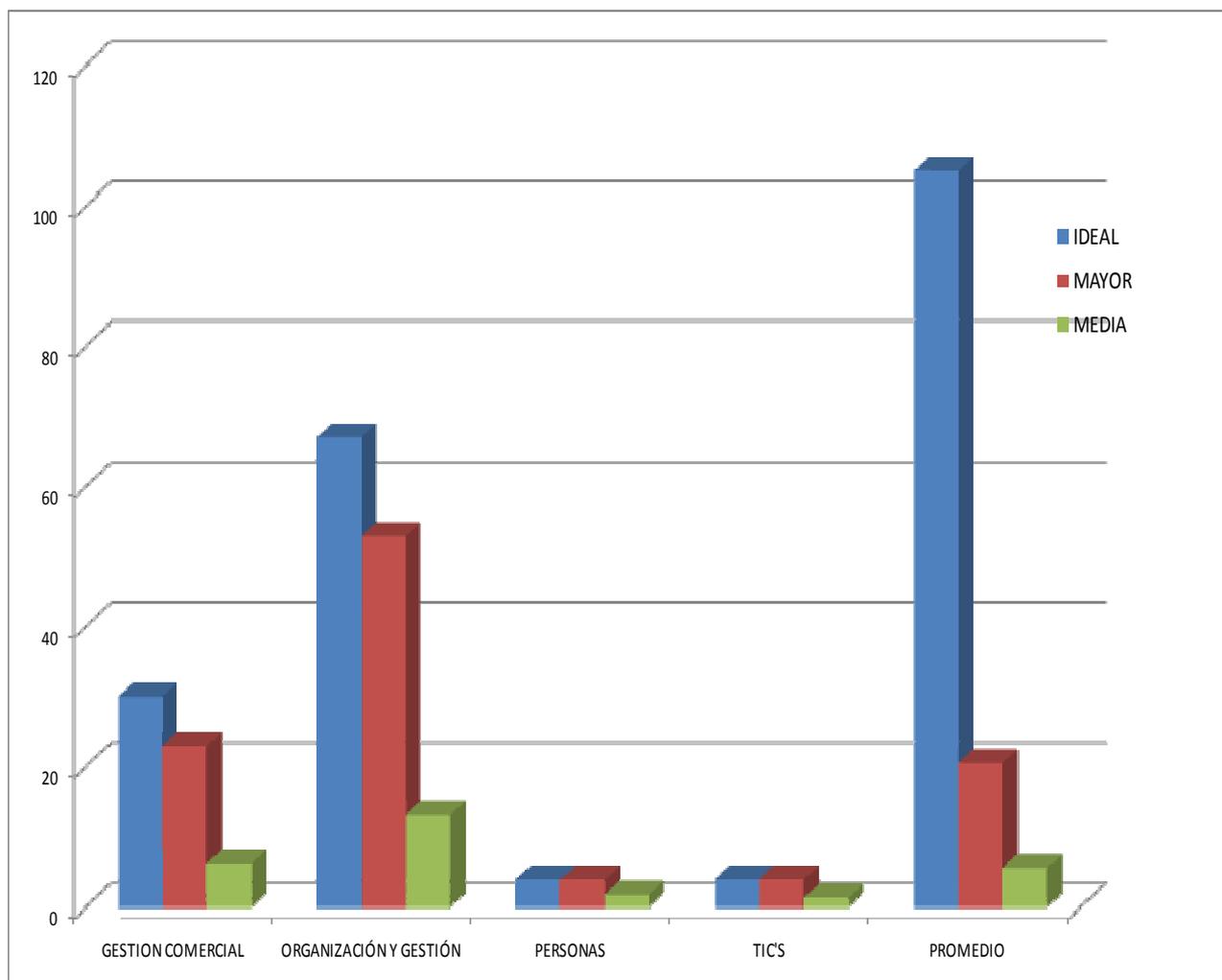
Para comparar los valores alcanzados por las empresas objeto del estudio se han determinado dos modelos de referencia que consisten en:

- 1) Modelo ideal: Para este referente hemos considerado una empresa excelente que resultaría de considerar que en todas las cuestiones analizadas tiene una puntuación positiva. Es decir, que posee todas las condiciones para ser la empresa perfecta y no tiene ninguna debilidad. Aunque somos conscientes de que esta situación es prácticamente inexistente en el mundo real permite identificar un objetivo deseable y la distancia que separa a las empresas analizadas de las prácticas que conducen a la excelencia empresarial.
- 2) Modelo denominado “mayor”: Ante la propuesta de modelo anterior que pese a la utilidad señalada no deja de ser algo utópico, se ha elegido un segundo modelo que consiste en, para cada uno de los grupos de prácticas determinadas que forman parte del cuestionario, elegir la mejor empresa en ese grupo, es decir la que alcanza una puntuación más alta. Ello nos permite adoptar un referente absolutamente real y alcanzable. Si alguna empresa de las participantes en el estudio es capaz de alcanzar una puntuación determinada, por qué no las demás.

El valor “media” es la resultante promedio de la puntuación de la puntuación alcanzada por las 154 empresas participantes.

La comparación de este valor medio con los referentes antes señalados es el que nos permite determinar la distancia en términos de carencia en las prácticas analizadas y será la base sobre la que se construya las oportunidades de mejora futura.

En el último extremo de la gráfica se comparan los valores globales agregados de los cuatro grupos de prácticas analizados.



A la vista de estos resultados, se pueden hacer las siguientes valoraciones:

1º) El resultado promedio del balance (-1, 0, +1) es muy bajo.

2º) Por el contrario, de manera puntual algunas empresas si alcanzan valores altos en los diferentes grupos de variables analizadas. De lo que se puede concluir lo siguiente:

- El modelo ideal no es tan inalcanzable como pudiera parecer en una primera apreciación.
- Que generalmente las empresas que alcanzan valores ideales o próximos al referente ideal en alguno de los grupos de variables analizadas, tienen por el contrario importantes carencias en el resto de grupos de variables, lo que se deduce claramente de que el valor “mayor” en el caso del quinto bloque “promedio”, es muy bajo respecto del referente ideal.

- Ante la media tan baja y en algunos casos tan lejana del referente “mayor” (la empresa que ha alcanzado la mayor puntuación en ese grupo de variables), podemos concluir que existen enormes diferencias entre las diferentes empresas de la zona.

Este modelo de análisis comparativo de los datos promedio contra los referentes adoptados, se va a aplicar en el análisis de los datos resultantes del estudio agrupados en función de las distintas circunstancias de las empresas de la muestra desde las siguientes perspectivas:

- Forma Jurídica:
- Año de creación
- Edad media del equipo directivo
- Sector de actividad
- Nivel de facturación

A continuación se muestra una tabla resumen de los resultados obtenidos encuadrados en las cuatro perspectivas analizadas: gestión comercial y comunicación con los clientes, organización y gestión, personas y nuevas tecnologías.

		%	Gestión Comercial y Comunicación con los Clientes	Organización y Gestión	Personas	TIC's
Forma Jurídica	S.A.	14	2.7	9.8	1.6	0.8
	S.L.	76	6.8	14.7	1.7	1.5
	S.A.L.	3	9.0	17.6	1.6	0.4
	S.L.N.E.	1	13.0	0.0	1.0	2.0
	S.L.L.	1	9.0	13.5	2.5	2.0
Año de Creación	1960 – 1969	14	3.7	9.2	1.6	1.1
	1970 – 1979	11	6.1	17.5	2.1	1.4
	1980 – 1989	25	6.3	16	1.3	1.7
	1990 – 1999	24	7.2	15.8	2.2	1.5
	2000 – 2007	17	7.9	9.9	2.3	0.9
Edad media del Equipo Directivo	30 – 34	10	8.9	17.5	2.4	2.2
	35 – 39	19	9.1	20.5	2.4	1.8
	40 – 44	27	4.9	10.3	1.4	1.4
	45 – 49	16	6.5	17.2	1.8	1.3
	50 – 54	8	2.7	4.5	1.5	0.1
Facturación (€)	50m – 100m	6	7.8	4.5	2.6	1.2
	100m – 300m	10	1.9	7.1	2.2	1.2
	300m – 600m	6	5	11.1	1.8	0.1
	600m – 6M	58	6.6	14.8	1.7	1.4
	6M – 20M	7	10.9	24.4	1.6	2.2
	Ideal	-	30.0	67.0	4.0	4.0
	Mayor	-	23.0	53.0	4.0	4.0

## **4.1. Fortalezas y Debilidades en la Gestión Comercial y Comunicación con los Clientes**

La interpretación de las necesidades de los clientes y el saber presentar la oferta comercial más atractiva de entre todas las alternativas posibles que el comprador puede elegir, forman parte de las claves del éxito de las empresas.

Además de ello es imprescindible dominar la capacidad de establecer contacto con el mercado a través de la red de distribución y conocer las diferentes fórmulas para mantener el servicio al cliente en las mejores condiciones de rentabilidad y competitividad, permitiendo, además, incrementar y mejorar la posición en el comercial.

La práctica comercial encaminada al éxito pasa porque las empresas tengan bien definidas y perfectamente asumidas las respuestas a cuestiones como:

- ¿Conozco bien el mercado en el que opero y acudo a las fuentes de información necesarias para anticiparme a sus cambios?
- ¿Qué productos de los que la empresa aporta al mercado son más diferenciadores, cuáles son sus características distintivas, qué rentabilidad aportan a la empresa?
- ¿Qué necesidad última satisfacen mis clientes con la adquisición del producto o servicio que produce la empresa?
- ¿Qué atributos valora más el cliente de los productos de la empresa, cómo van a evolucionar esos atributos, cómo va a maniobrar la competencia?
- ¿De qué manera llega el producto de la empresa al mercado?, ¿se cumplen las previsiones de servicio en cuanto a plazos, imagen, precio, servicio post-venta, etc.?

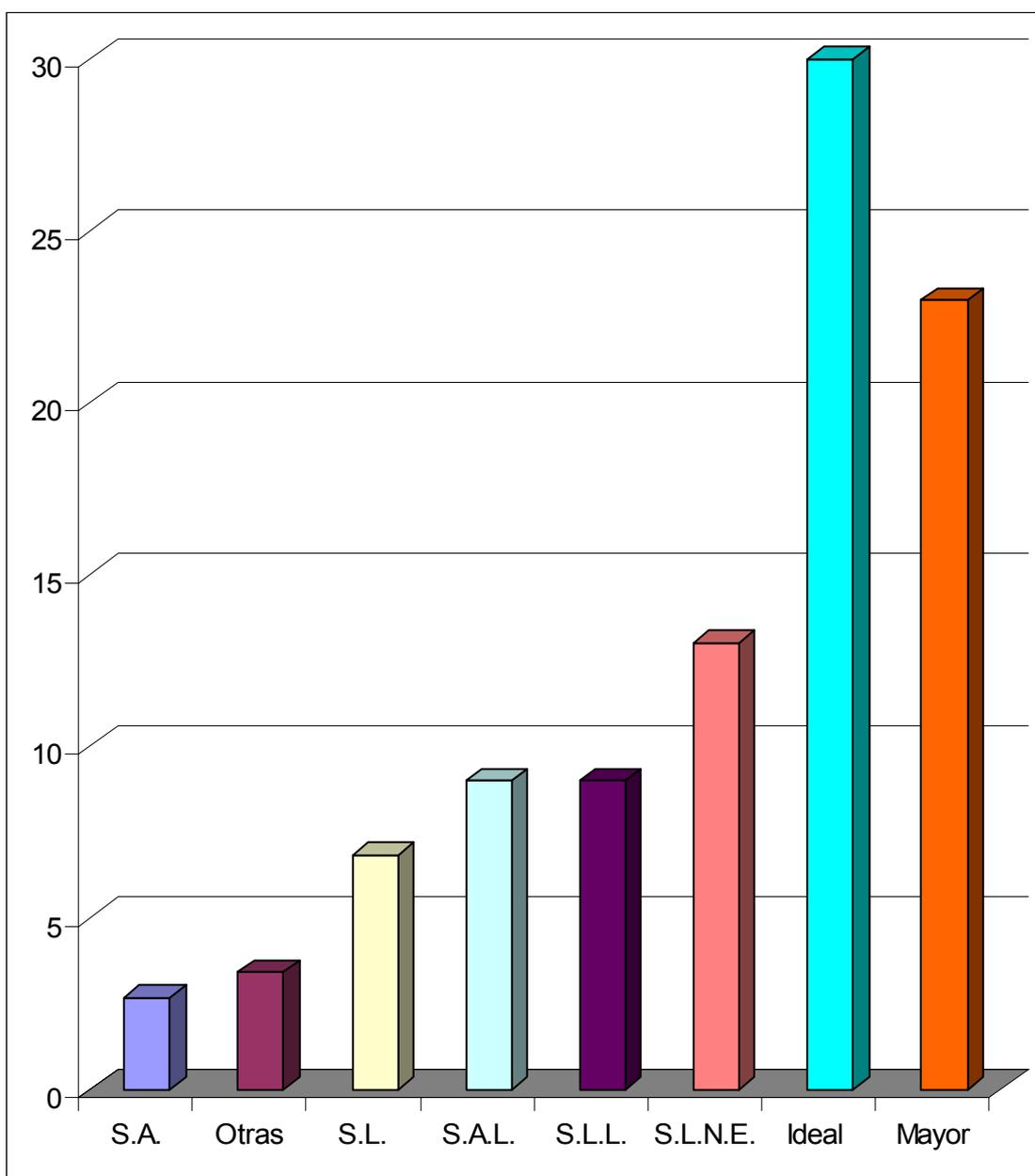
Para analizar y poder obtener una valoración de la posición ante el mercado de cada una de las empresas entrevistadas, se ha tenido en cuenta el nivel de implantación y utilización de un conjunto de factores y recursos que en su conjunto son la base de la eficacia y eficiencia comercial de la empresa. Entre estos factores y recursos cabe citar:

- La identificación de los negocios de la empresa
- La investigación del mercado y de las necesidades de los clientes
- El análisis de la competencia
- La planificación de marketing, de comunicación y de ventas
- La red de ventas
- La innovación de productos
- La identidad corporativa y la marca

- El análisis de precios, costes y márgenes
- Las técnicas de marketing directo y relacional
- La gestión de Bases de Datos de clientes
- La capacidad de dirección comercial
- La encuesta de satisfacción de clientes
- El tratamiento de quejas y sugerencias,
- ...

Valor promedio ponderado de las Debilidades y Fortalezas en el ámbito de la Gestión Comercial y Comunicación con los clientes:

- Según su forma Jurídica:

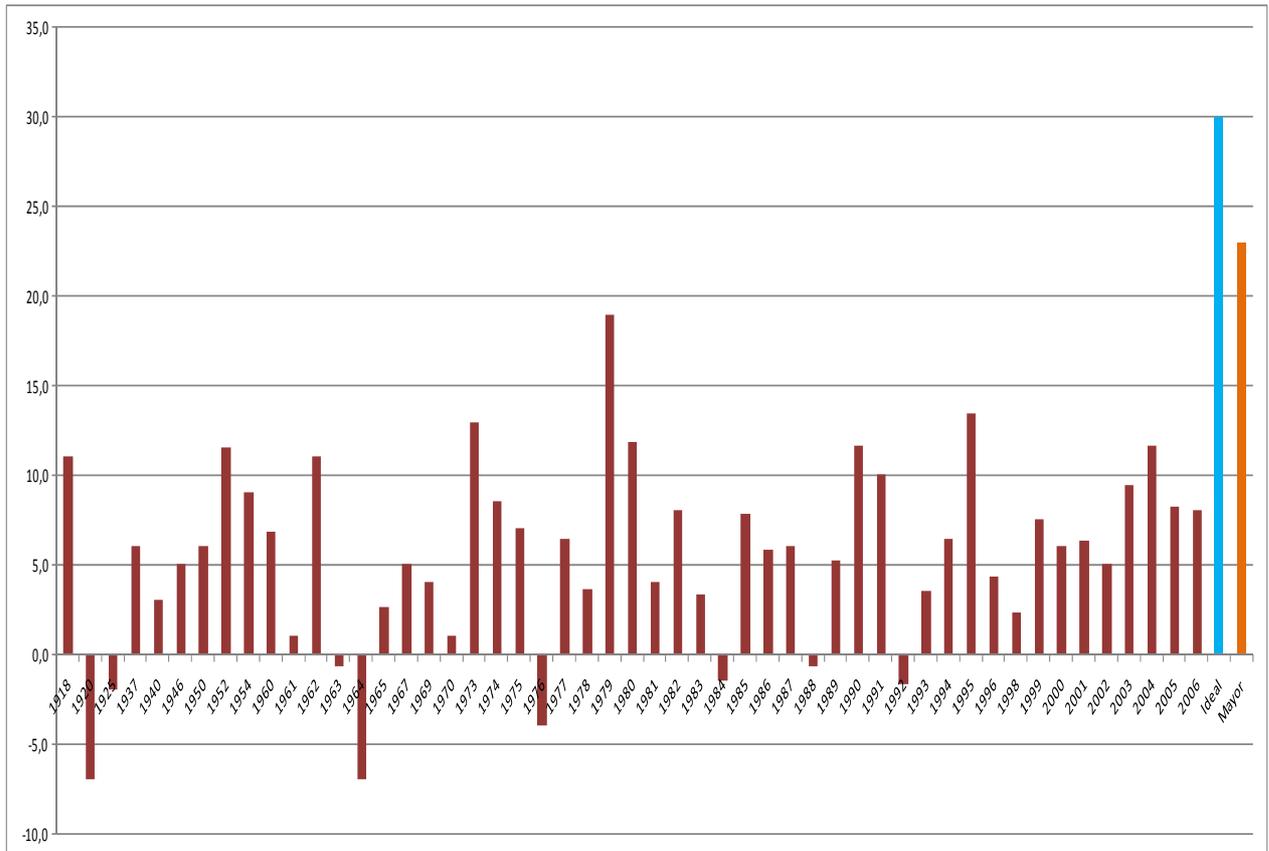


Se observa a través de la evaluación (-1, 0,+1) de fortalezas-debilidades comerciales las empresas cuya forma jurídica es más habitual y/o tradicional: Sociedad Limitada y Sociedad Anónima tienen peor balance.

Aunque es difícil extraer una conclusión significativa relacionada con la forma jurídica, más allá del hecho de que las empresas con fórmulas jurídicas más recientes en el tiempo tienen son más competitivas desde el punto de vista comercial, lo que si resulta muy llamativo si comparamos los datos con la el modelo ideal y con la mejor de las empresas entrevistadas es que

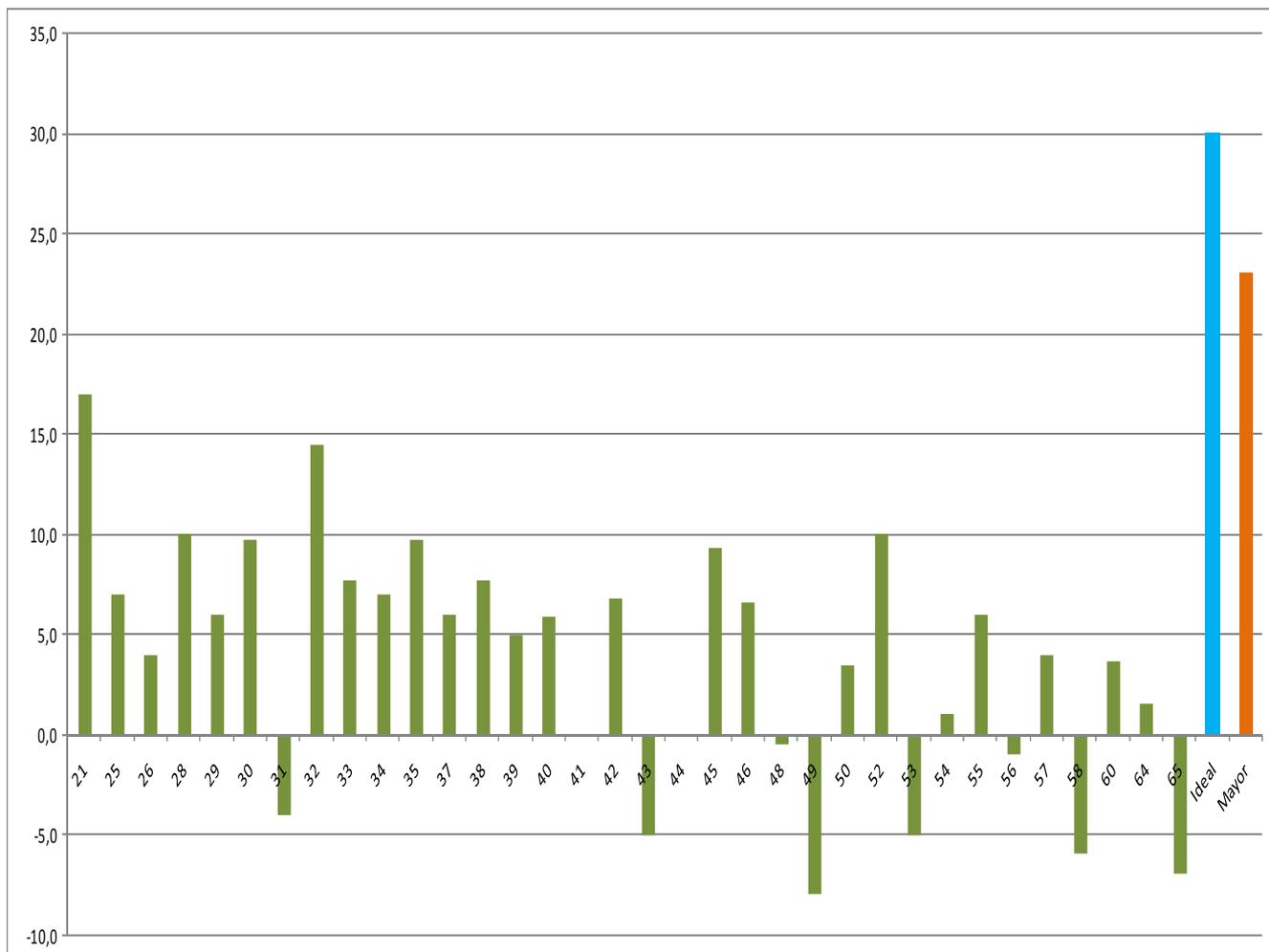
**La capacidad comercial y de enfoque a mercado de las empresas entrevistadas es muy baja.**

- Según el año de creación



Resultados que no muestran correlación entre el balance comercial y el año de creación.

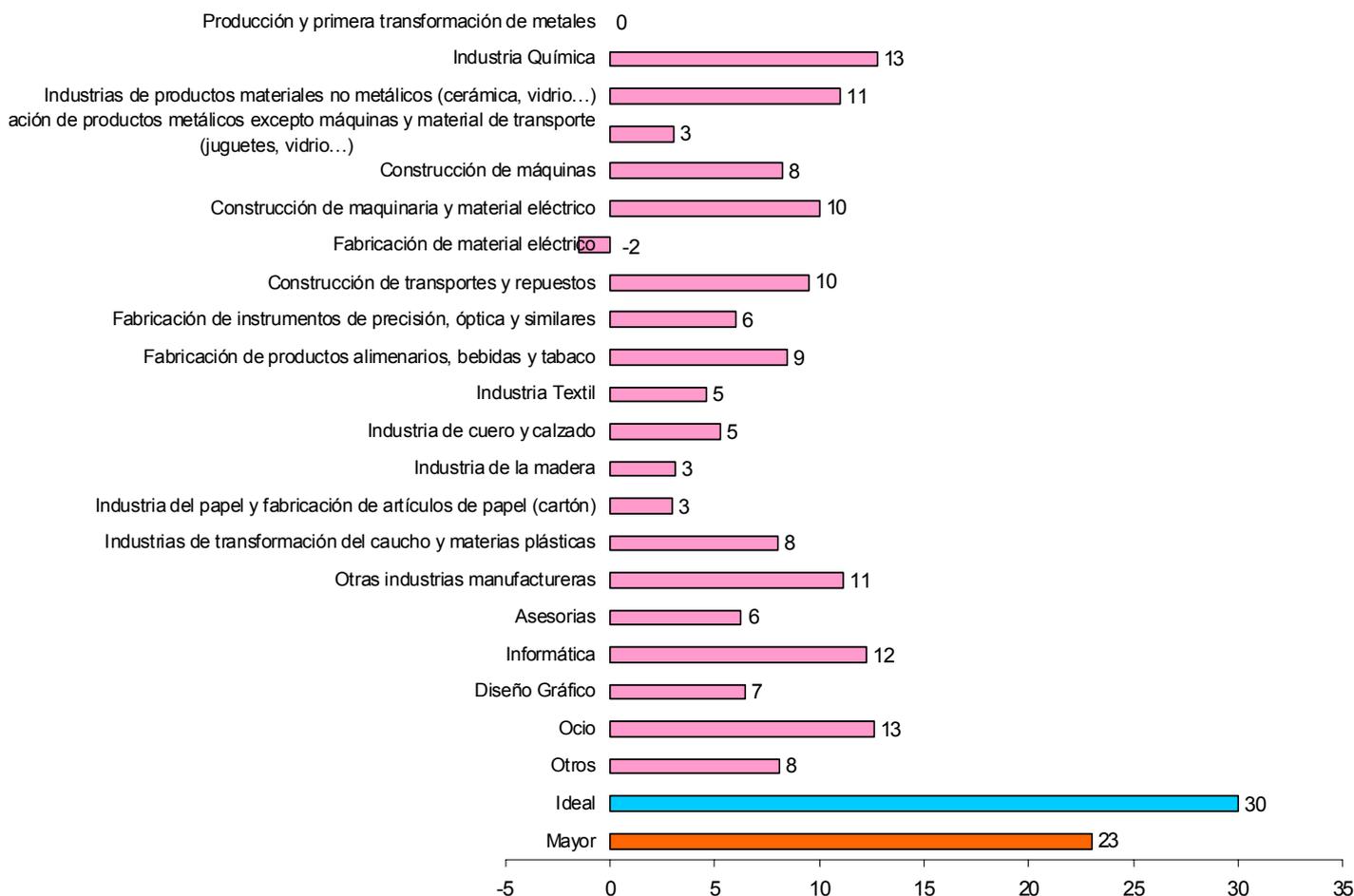
- Según la edad media del equipo directivo



A la vista de estos resultados, se observa que:

**Pese a que dista de las cifras de la empresa ideal y de la que alcanza una mejor práctica en la zona, el balance de fortalezas-debilidades comerciales respecto de la edad de los directivos es más favorable para las empresas cuyos equipos directivos están de media por debajo de 42 años de edad**

- Según el sector de actividad:

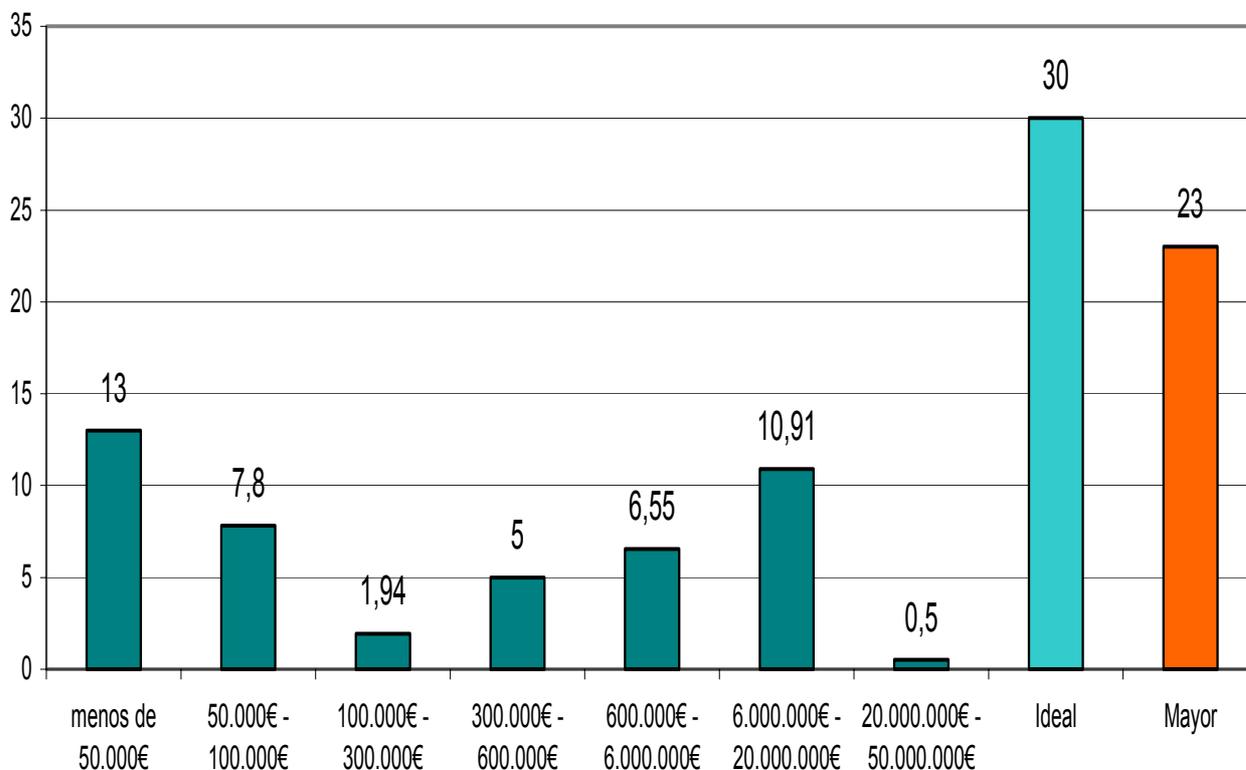


Las conclusiones que cabe extraer son:

**Las empresas de los sectores industriales tradicionales de la zona: metal-mecánico, material eléctrico, textil, papel y madera son las que más carencias tienen respecto de la gestión comercial**

**Las empresas en sectores industriales de actividad con menos tradición e implantación en la zona como son los sectores químico, alimentación, caucho y plástico y ocio, mejoran su posición con respecto a los anteriores aunque siguen lejos de los modelos de referencia.**

- Según el nivel de facturación



La conclusión que se deriva del gráfico es clara:

**Pese a la distancia que las separa de los valores de referencia, las empresas que tienen una menor carencia en gestión comercial son las que se sitúan en los extremos, es decir las empresas de menor y mayor facturación.**

## 4.2. Fortalezas y Debilidades en Organización y Gestión

Analizar la trastienda de la organización, saber si las organizaciones se dotan de las herramientas y procedimientos adecuados para gestionar sus procesos, y averiguar las principales características de su estructura organizativa, da respuestas a muchos interrogantes:

- ¿Existe relación entre el sector de actividad de la empresa y sus habilidades de organización y gestión?
- ¿Están mejor organizadas las empresas con más solera o, por el contrario, son las empresas de más reciente creación las que se estructuran de una manera más coherente?
- ¿Puede un directivo joven gestionar una organización compleja?
- ¿Existen sectores que muestren un nivel de gestión y de organización de sus procesos más elevado, por encima del resto?
- ¿Cómo afecta el tipo de forma jurídica, los aspectos sucesorios o el estilo directivo a las capacidades de gestión interna?
- ¿Está la empresa más organizada, o menos organizada, conforme crece la plantilla?
- ¿Hay alguna correspondencia entre el volumen de facturación de una empresa y su nivel organizativo?

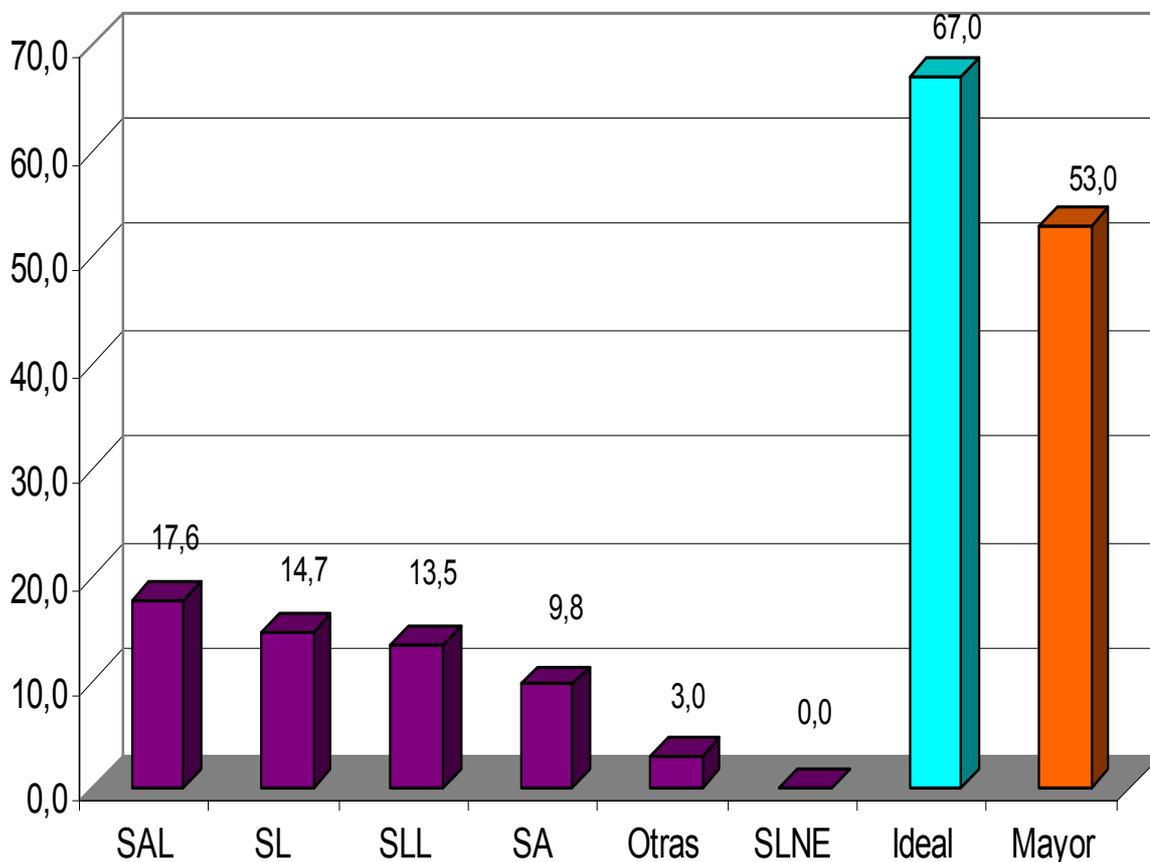
Para obtener respuesta a estas preguntas, se han incluido en el cuestionario aspectos tales como:

- El organigrama y su conocimiento.
- La descripción de puestos documentada.
- La planificación de cada una de las áreas de la empresa.
- Los sistemas de gestión.
- El liderazgo de la alta dirección.
- La existencia documentada de procesos y procedimientos operativos.
- La implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001.
- Las políticas de fabricar-comprar-subcontratar.
- La coordinación ejecutiva.
- Los plazos de entrega y su control.
- Las compras, los proveedores y los stocks.
- La cooperación tecnológica.
- La creación de patentes.
- La gestión de la innovación.
- La elaboración del presupuesto anual y su control.
- La gestión de tesorería.
- El sistema de análisis de costes.
- La existencia de un Plan estratégico documentado.
- El análisis del entorno exterior e interior.

- El nivel de preparación del equipo directivo.
- El nivel de profesionalización de la Dirección.
- La armonía familiar y con los empleados.
- La sucesión en la Dirección.
- El nivel de exigencia de los propietarios.
- La utilización de un Cuadro de mando Integral.
- El funcionamiento de un Comité de Dirección.

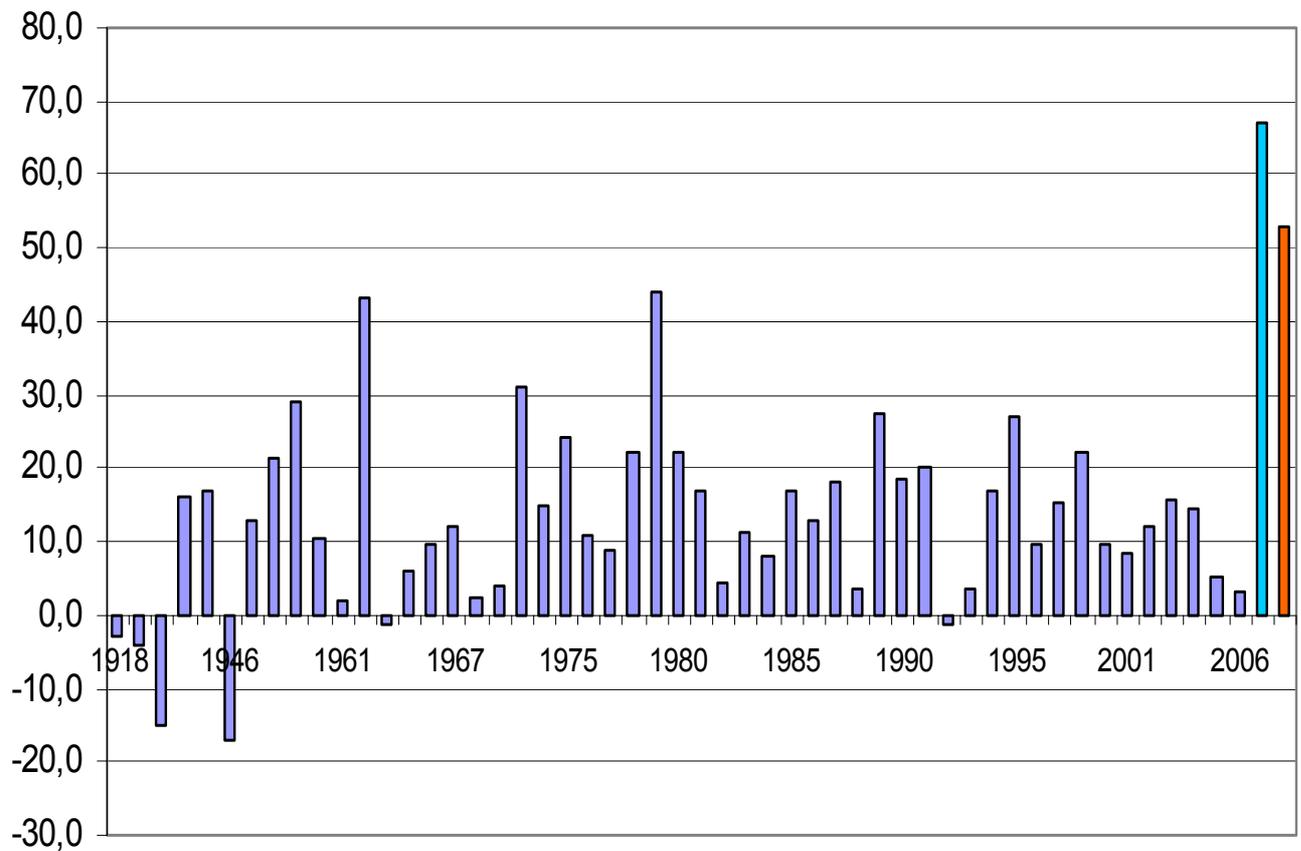
**Valor promedio ponderado de las Debilidades y Fortalezas en el ámbito de la Organización y Gestión:**

- Según su forma Jurídica:



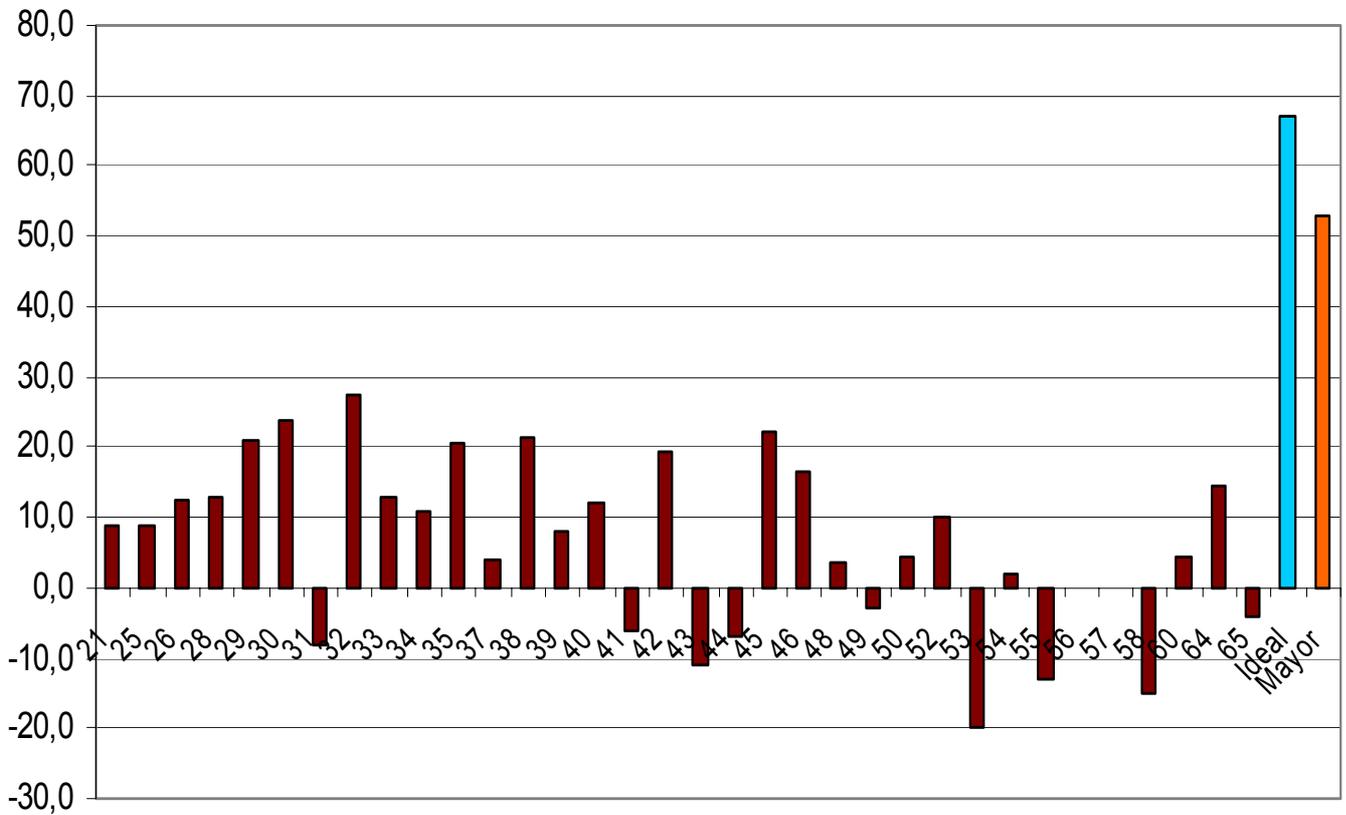
**Las Sociedades dotadas de mecanismos participativos obtienen mayor puntuación en Organización y Gestión.**

- Según el año de creación:



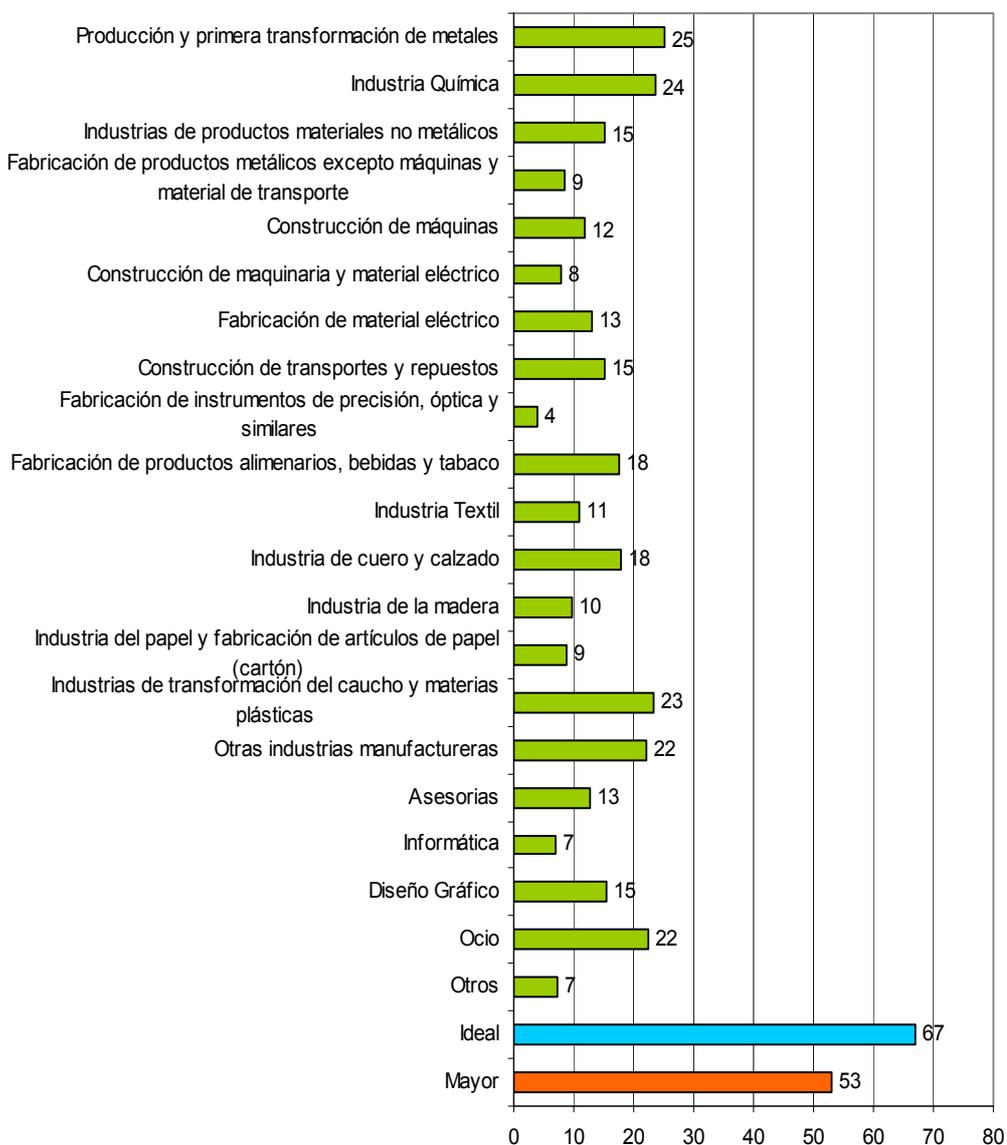
**No parece haber relación directa entre la antigüedad de la empresa y su nivel organizativo.**

- Según la edad media del equipo directivo:



**La tendencia muestra mayores niveles de Organización y Gestión cuanto más joven es el directivo principal de la compañía.**

- Según el sector de actividad:

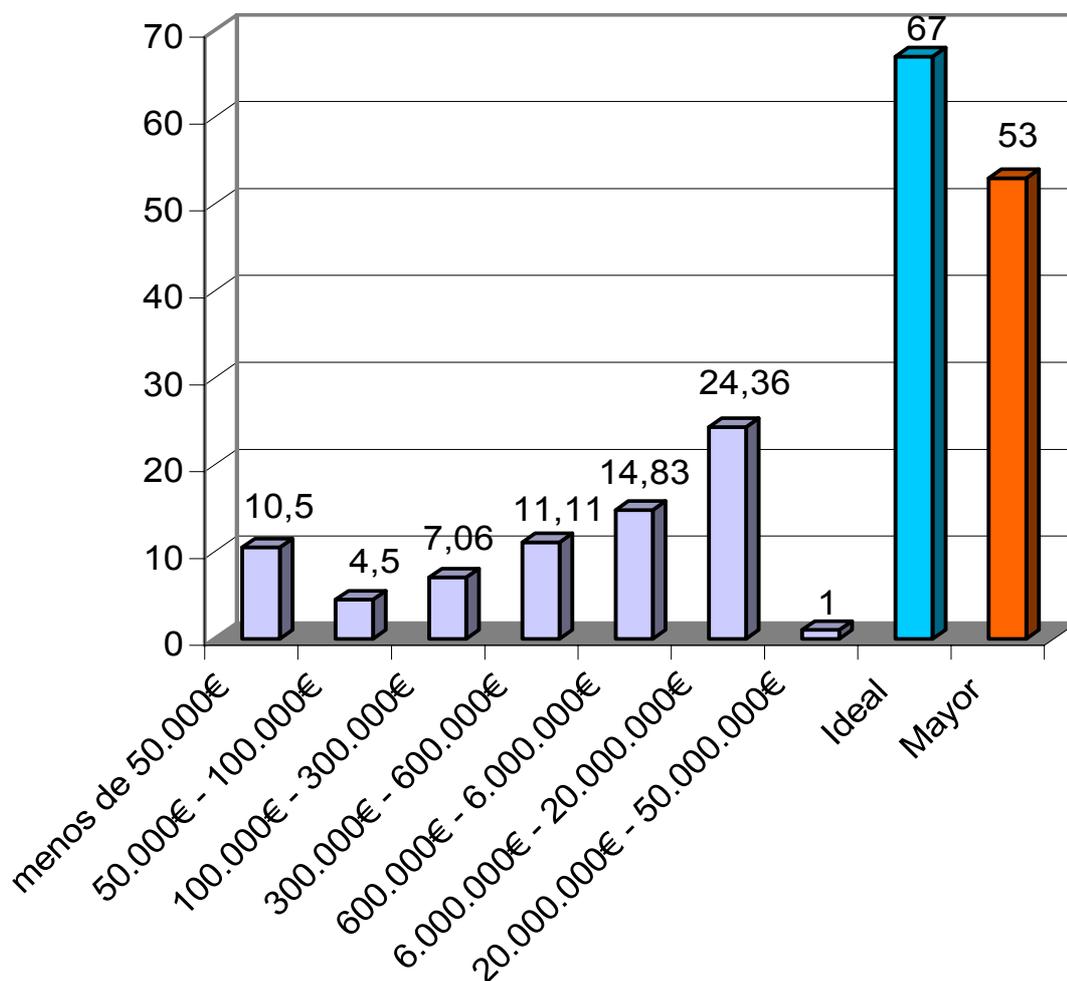


**En general el nivel de Organización y Gestión es bajo en todos los sectores estudiados.**

- Según el nivel de facturación:

Respecto del nivel de facturación sí que se observa una correlación en el balance Organización-Gestión de las empresas del Estudio:

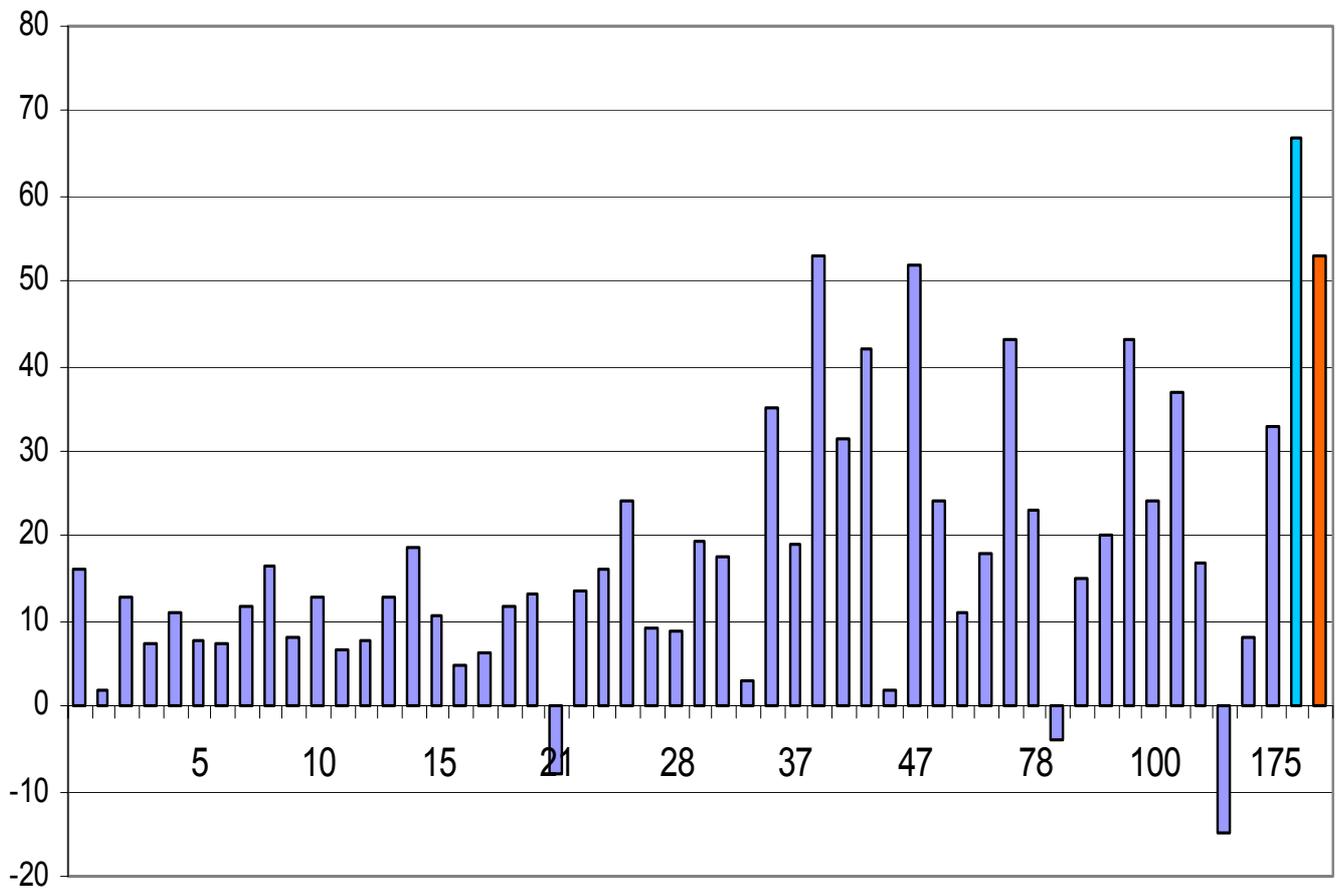
- A mayor dimensión mejor balance Organización-gestión con el máximo en las empresas entre 6 y 20 millones de euros de facturación...



**Cuanto mayor es el nivel de facturación de la empresa, mejor se organiza internamente.**

**También muestran una organización aceptable las empresas situadas en el tramo de facturación inferior a 50.000 €/año, debido a su menor complejidad.**

- Según el número de trabajadores



**La exigencia de la empresa, en cuanto a su Organización y Gestión, aumenta con la plantilla, pero ésta también se hace más compleja.**

### **4.3. Fortalezas y Debilidades en las Personas**

Las personas que integran las empresas que compiten en un mercado global y con el telón de fondo de la sociedad del conocimiento son uno de los valores más importantes, si no el más vital, en la lucha competitiva en búsqueda del éxito.

Saber cómo influye la tipología de empresa en la calidad de su equipo humano y qué relación tiene el equipo humano con la actividad de la empresa permite responder a preguntas como las siguientes:

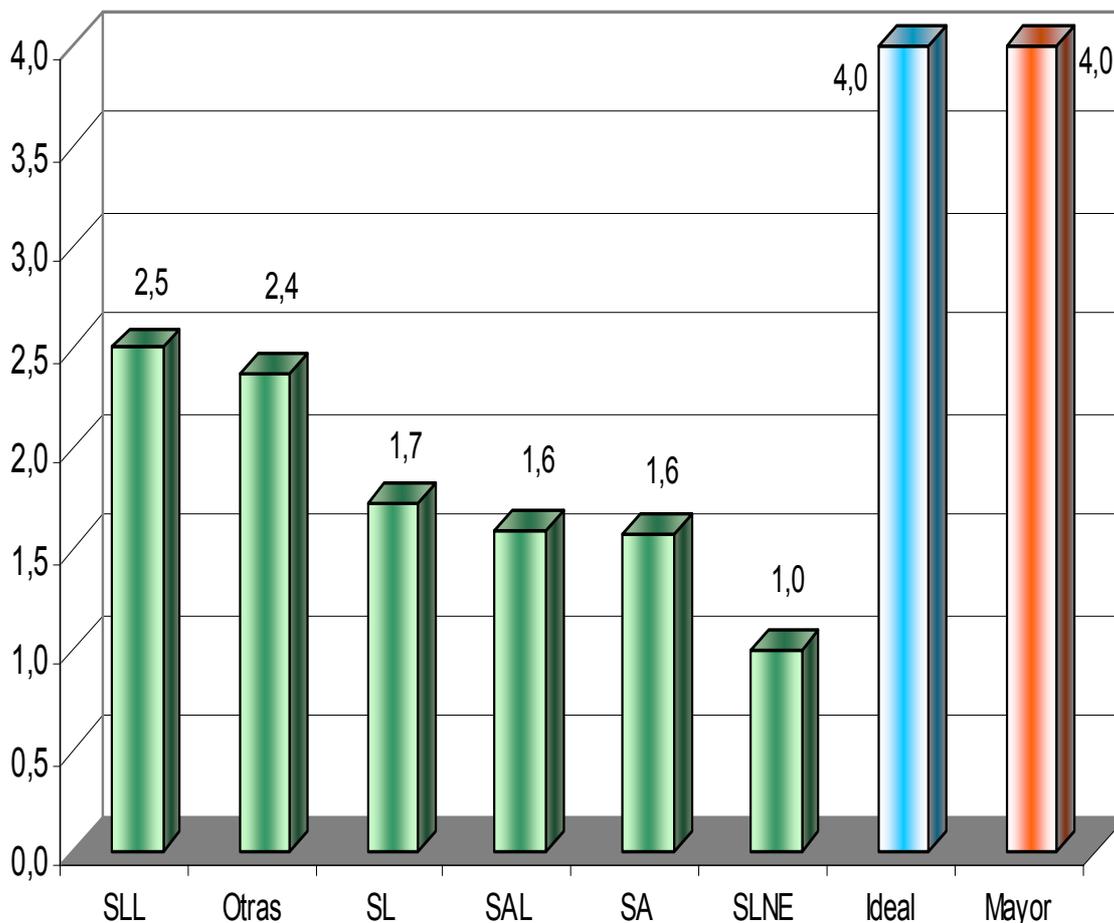
- ¿Son las empresas más jóvenes las que más grado de motivación consiguen de sus trabajadores?
- ¿Tiene alguna relación la edad del directivo con respecto a la aplicación de técnicas modernas de gestión de personas?
- ¿Están más o menos motivados los trabajadores de una empresa según el tamaño de la misma?
- ¿Cómo afecta la antigüedad de la empresa a la comunicación interna?
- ¿Hay alguna correspondencia entre el volumen de facturación de una empresa y capacidad de gestión de las personas integrantes del equipo?

Para analizar y valorar la capacidad de gestión de las personas en cada una de las empresas entrevistadas, se ha tenido en cuenta la implantación de técnicas y habilidades que son la base de la eficacia y eficiencia del equipo de personas en las organizaciones, entre las que cabe citar:

- La gestión de la implicación y motivación de los directivos y del personal
- Las escalas salariales
- Los sistemas de selección-integración
- Los planes de formación
- La dirección por objetivos
- La gestión por competencias
- La evaluación del desempeño
- La concentración / delegación de responsabilidad y de autoridad
- La comunicación interna
- La productividad de los trabajadores
- ....

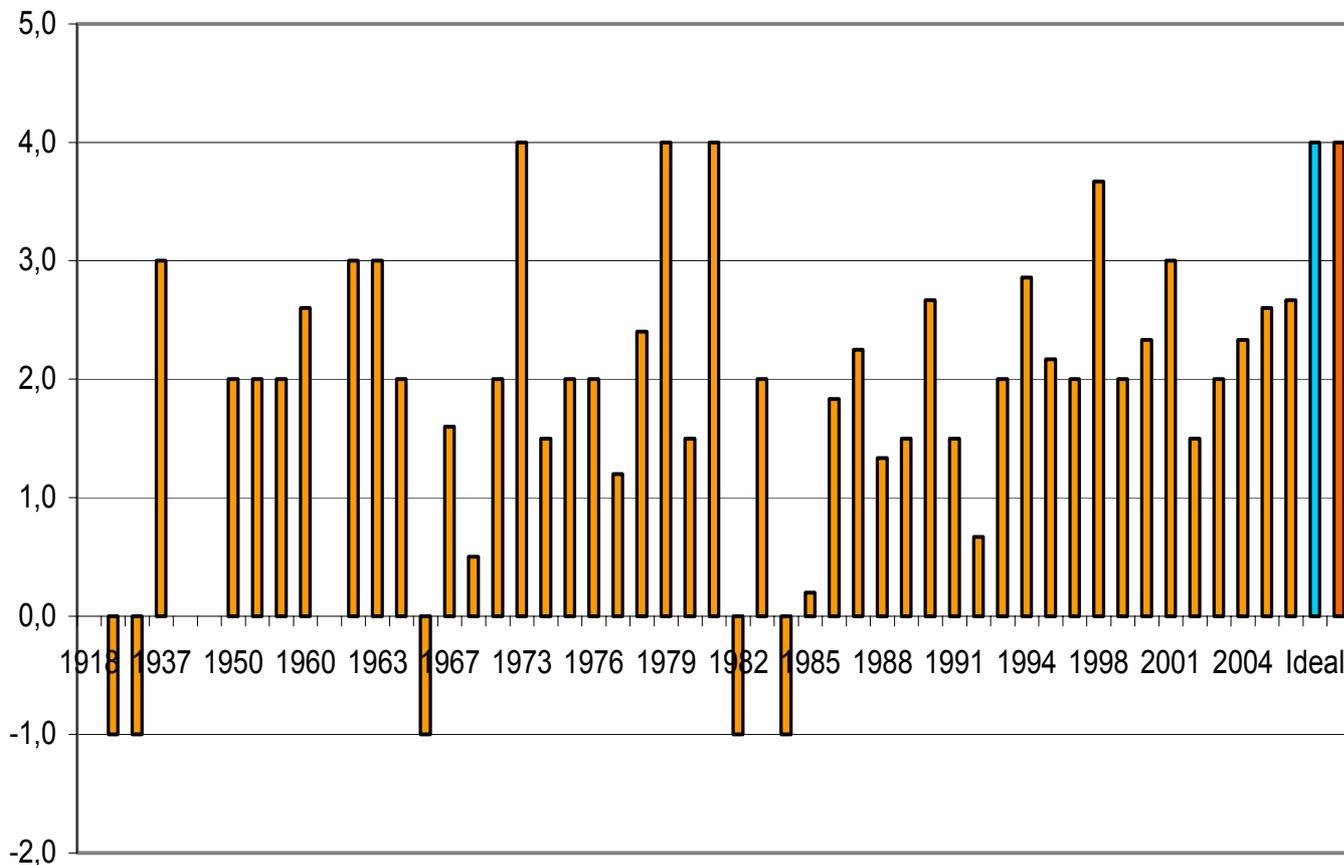
Valor promedio ponderado de las Debilidades y Fortalezas en el ámbito de las Personas:

- Según su forma Jurídica:



**La valoración es similar a la obtenida en el área de Organización y Gestión, siendo más favorable para las empresas con sistemas de gestión más participativos, aunque aún lejos de los modelos de referencia.**

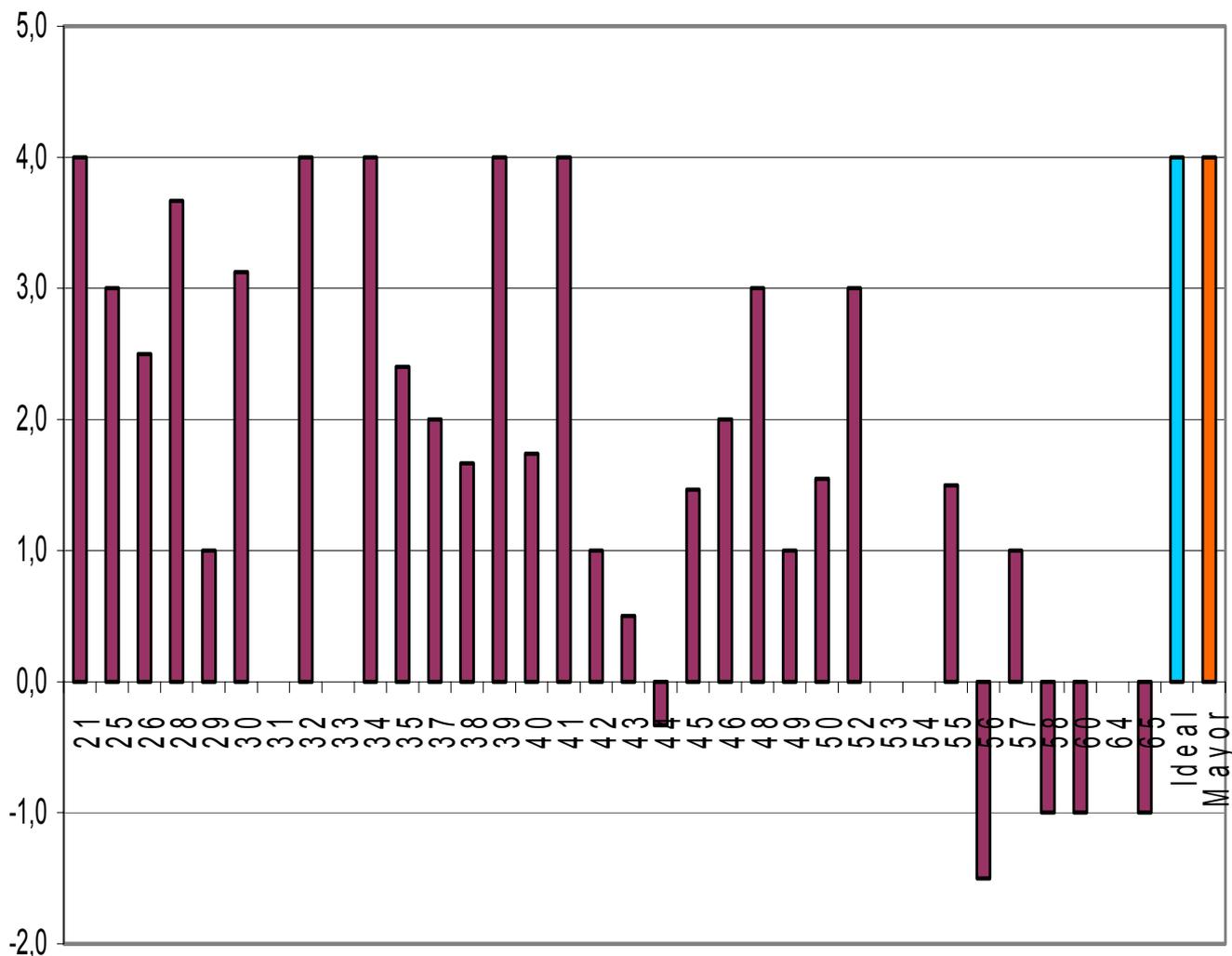
- Según el año de creación



La conclusión que se puede extraer es:

**Aunque las empresas de creación más reciente (desde 1985) son más uniformes en el balance de gestión de personas, no existiendo ninguna posición por debajo de cero, son algunas empresas en segunda generación de gestión las que alcanzan los mejores valores, asimilándose a los modelos de referencia.**

- Según la edad media del equipo directivo:

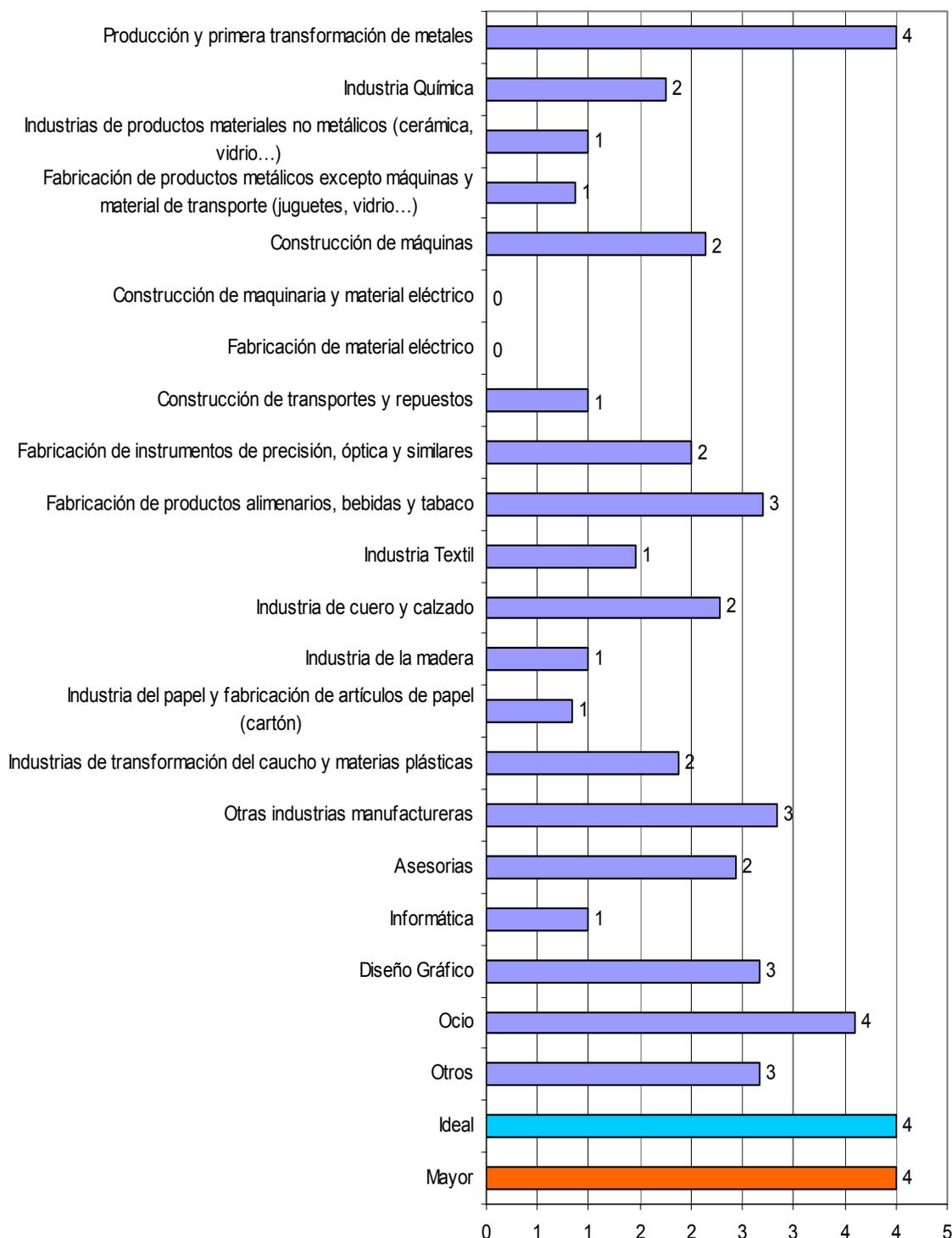


Conclusiones:

**Las empresas que mejor gestionan sus equipos de trabajadores, son las empresas con equipos directivos jóvenes, con una edad media entre 21 y 41 años.**

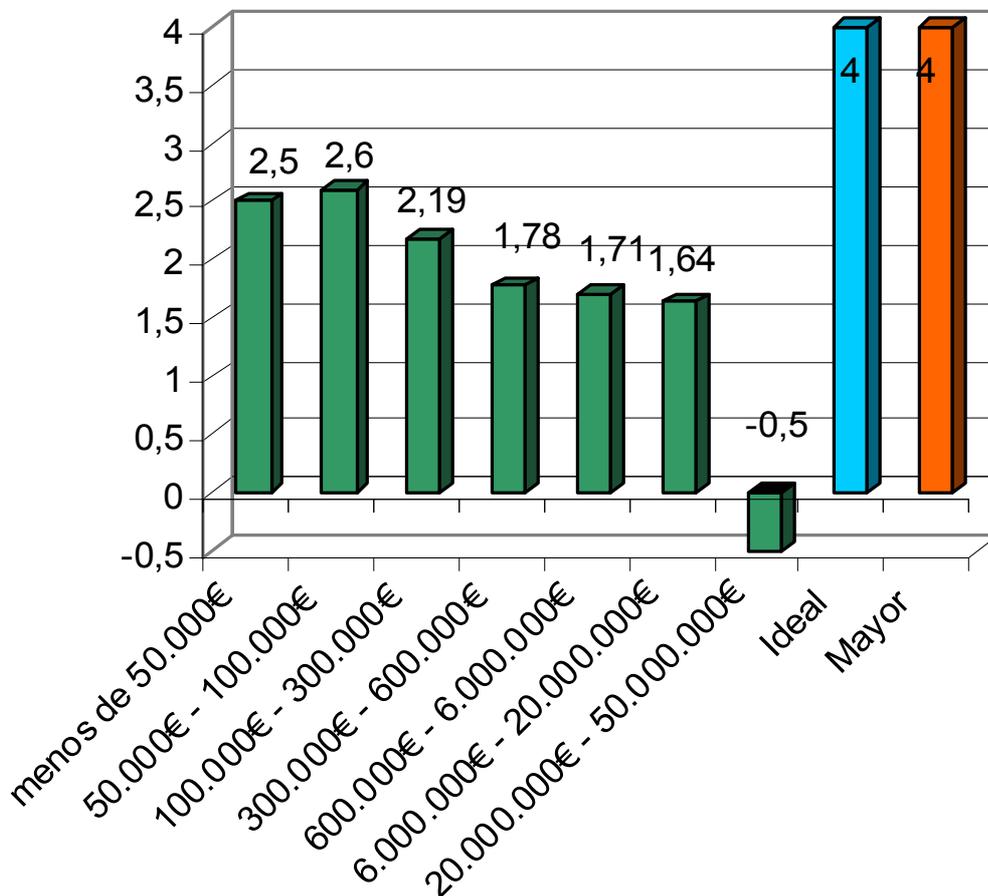
**Las empresas con equipos directivos maduros (más allá de los 56 años de edad media) son las empresas que mayores debilidades presentan en la gestión de su personal.**

- Según el sector de actividad



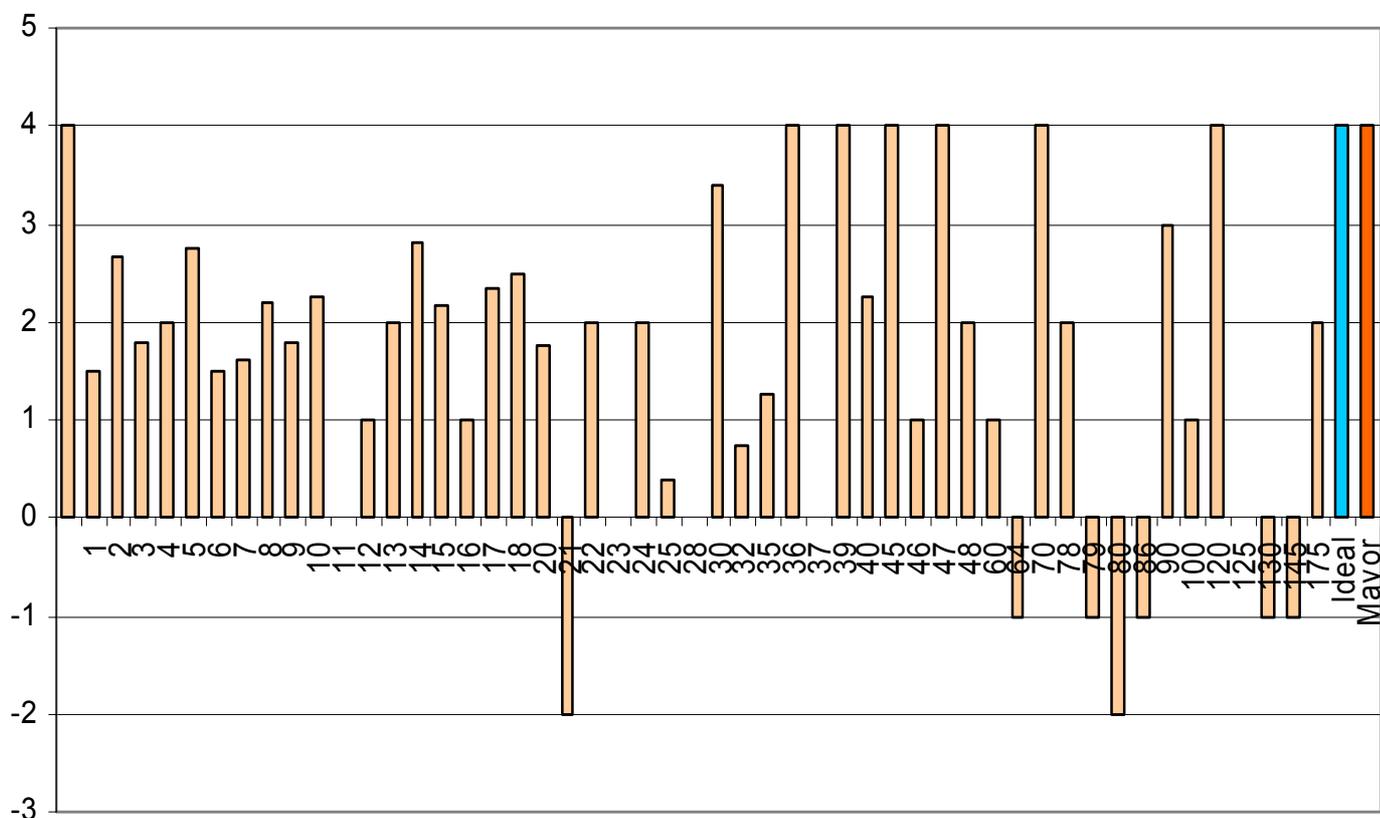
**Las empresas de servicios gestionan mejor sus equipos de personas que las industriales y, dentro de las empresas industriales, las pertenecientes a sectores de actividad tradicionales tienen más carencias que las menos tradicionales.**

- Según el nivel de facturación:



**Aunque lejos de los modelos de referencia, la gestión de personas presenta un balance mejor en las empresas más pequeñas según su volumen de facturación, decreciendo dicho balance conforme aumenta la facturación.**

- Según el número de trabajadores:



Pese a existir una diversidad de valoraciones entre empresas en la gestión de personas en relación al nº de trabajadores, llaman la atención los datos de los que, consecuentemente, se pueden extraer varias conclusiones:

**Las empresas pequeñas pero que han alcanzado un tamaño relativo medio, entre 30 y 50 trabajadores, son las mejor evaluadas en cuanto a gestión de las personas, alcanzando varias de ellas los valores de los modelos de referencia.**

**A partir de 50 trabajadores, la capacidad de gestión se complica, conviviendo en esta horquilla empresas con una gestión de personal excelente (igual al modelo ideal) con empresas con el mayor grado de debilidades y carencias en esta área.**

**Las empresas con un tamaño menor (hasta 20 trabajadores), presentan mayor homogeneidad en sus capacidades de gestión de equipos, aunque sin alcanzar los valores de los modelos referentes.**

#### **4.4. Fortalezas y Debilidades en las Tecnologías TIC's**

El uso de las nuevas tecnologías, especialmente las Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TIC's), ha pasado de ser un factor diferencial, a convertirse en un elemento sustancial e indispensable para la supervivencia de las empresas.

Gestionar adecuadamente los procesos clave de la empresa con la ayuda de los Sistemas Informáticos de Gestión, dedicar parte de los recursos de promoción y ventas al canal Internet, aplicar la informática para reducir costes, o utilizar herramientas colaborativas para incrementar la productividad de la compañía, pueden ser decisiones estratégicas de las que dependa la buena marcha de una empresa.

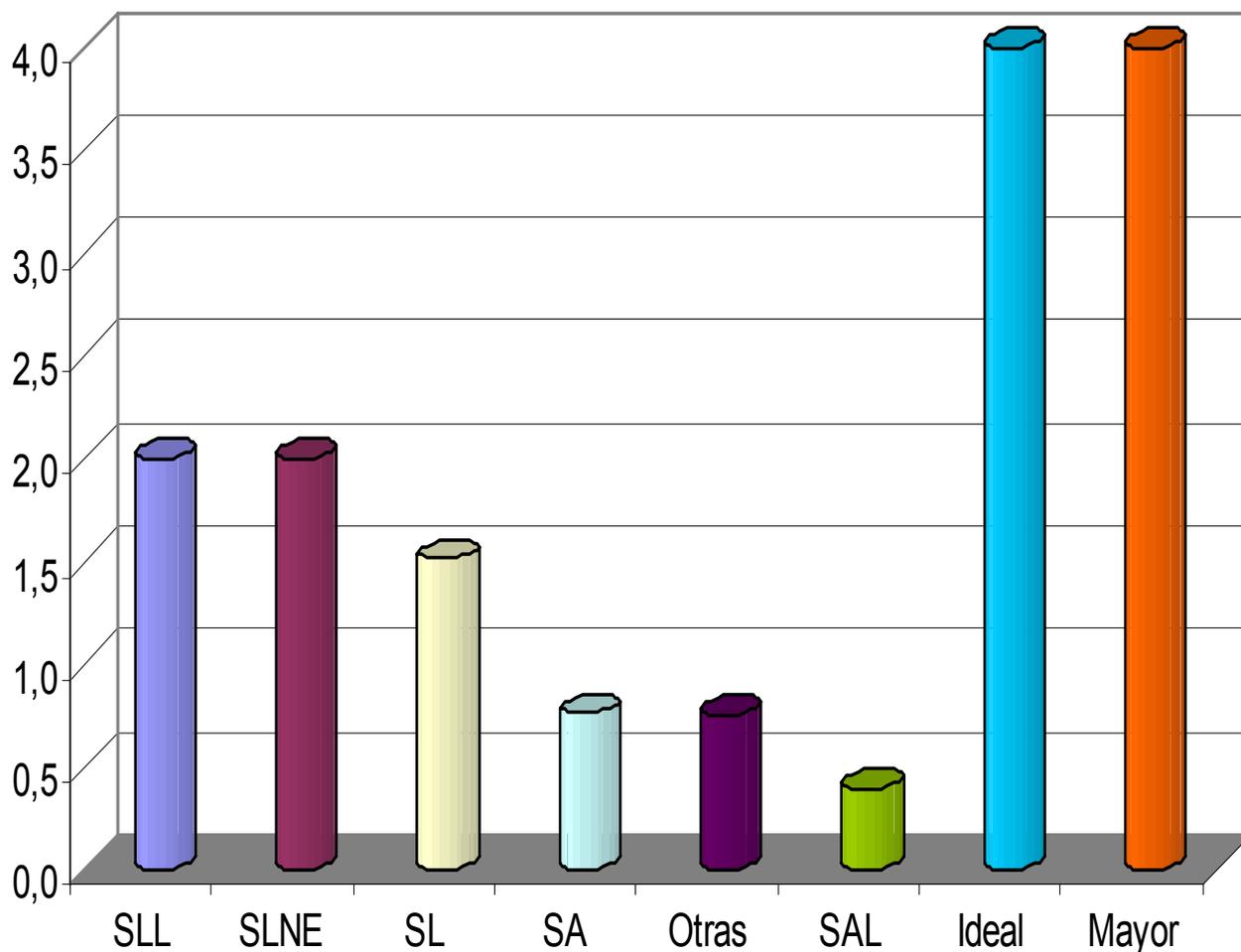
Por ello, el uso de la TIC's debe tomarse muy en cuenta en cualquier estudio de diagnóstico.

En nuestro caso, los elementos más relevantes tenidos en cuenta a la hora de realizar el análisis en las empresas han sido:

- El grado de informatización
- El alcance y nivel de los programas de software (ERP, CRM, etc.)
- La implantación y uso de Internet
- La implantación y uso de redes internas
- Existencia de personal especializado
- El apoyo de empresas de servicios especializados
- Los planes de formación específicos en TIC's
- Los sistemas y planes de seguridad informática

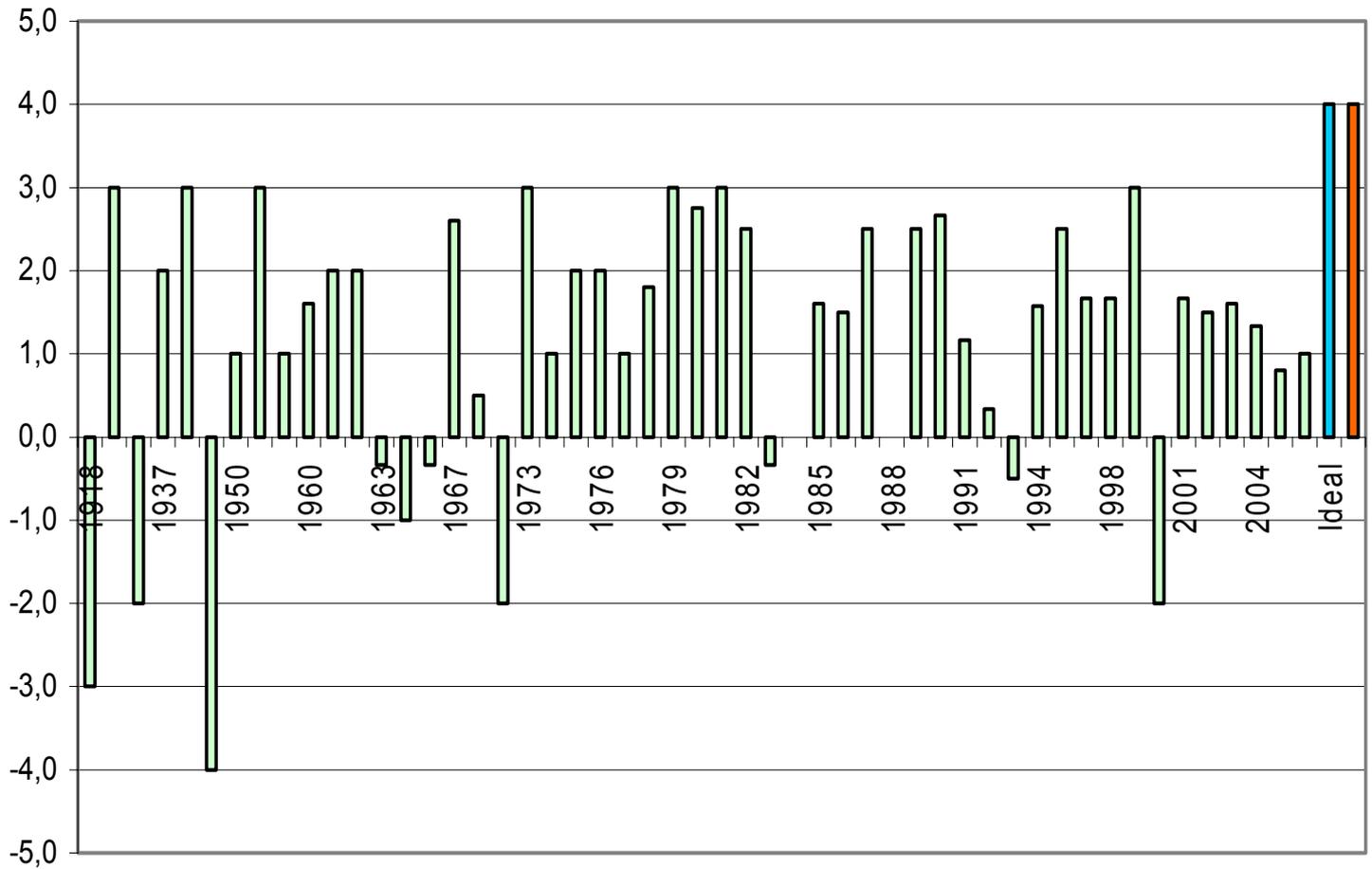
**Valor promedio ponderado de las Debilidades y Fortalezas en el ámbito de las TIC's:**

- Por su forma Jurídica:



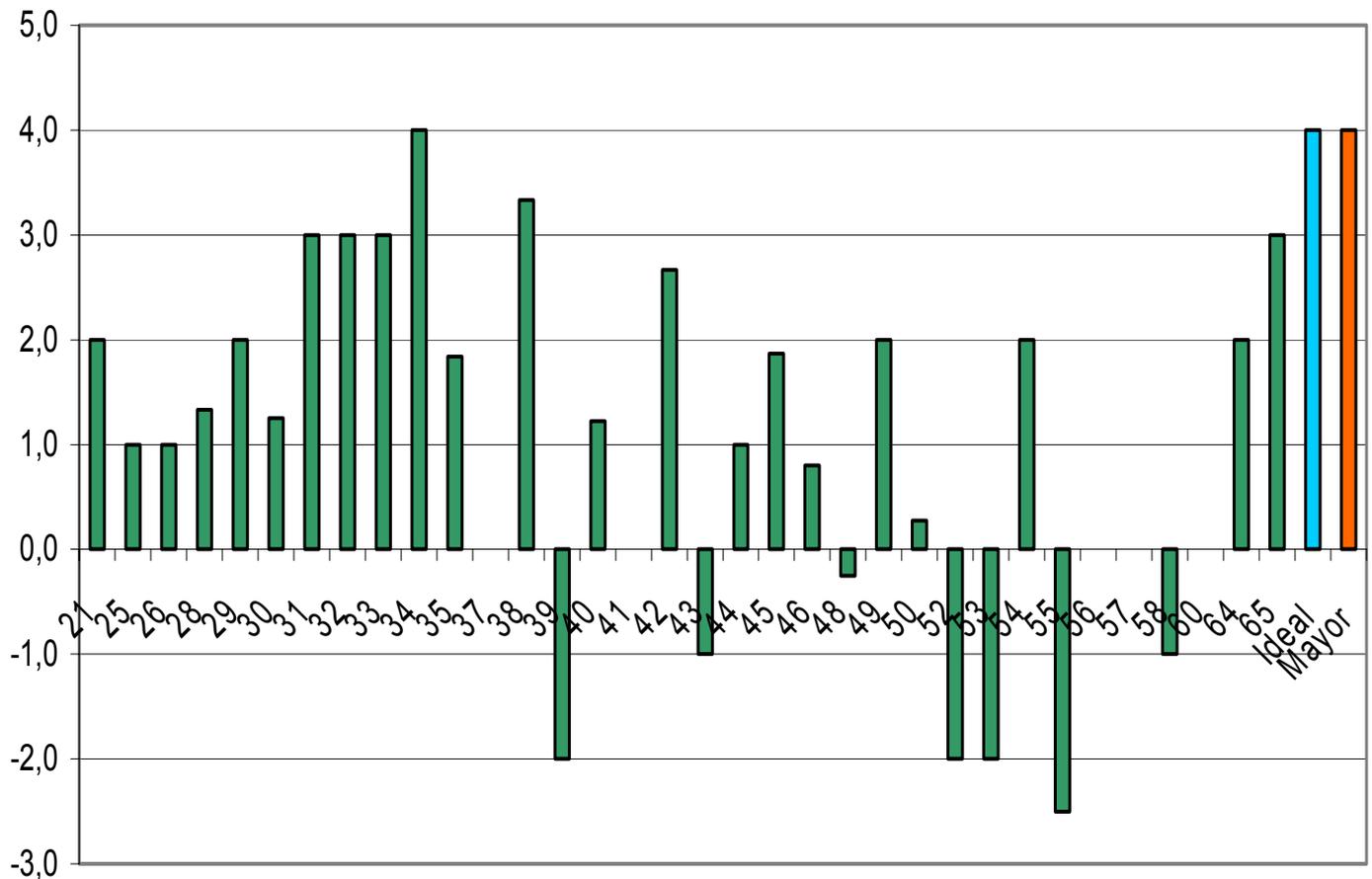
**Las empresas constituidas con fórmulas jurídicas más recientes obtienen mejores resultados en el balance de Tecnologías TIC.**

- Según el año de creación



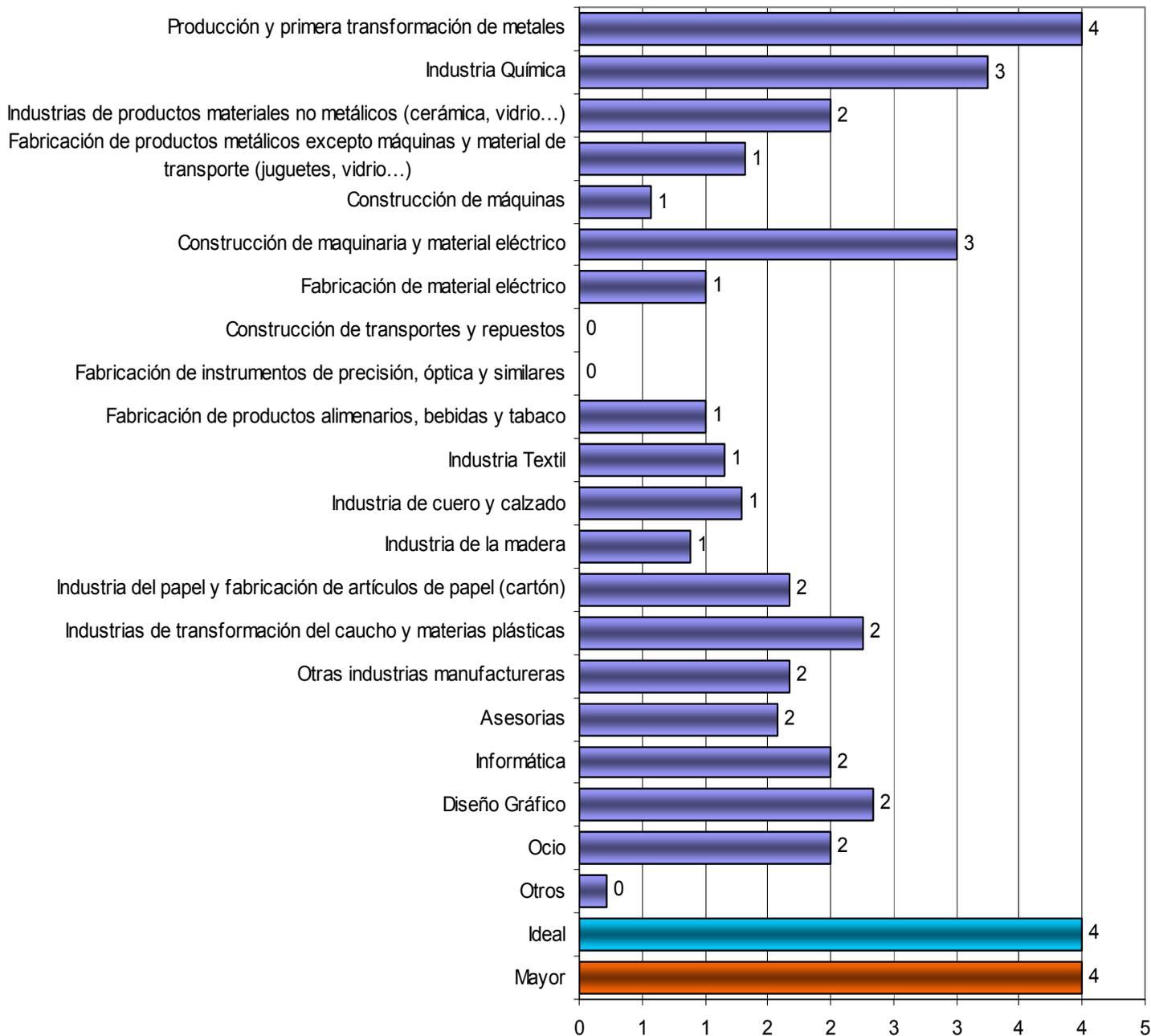
**Las empresas más jóvenes no siempre son las que mejor dotadas están tecnológicamente.**

- Según la edad media del equipo directivo



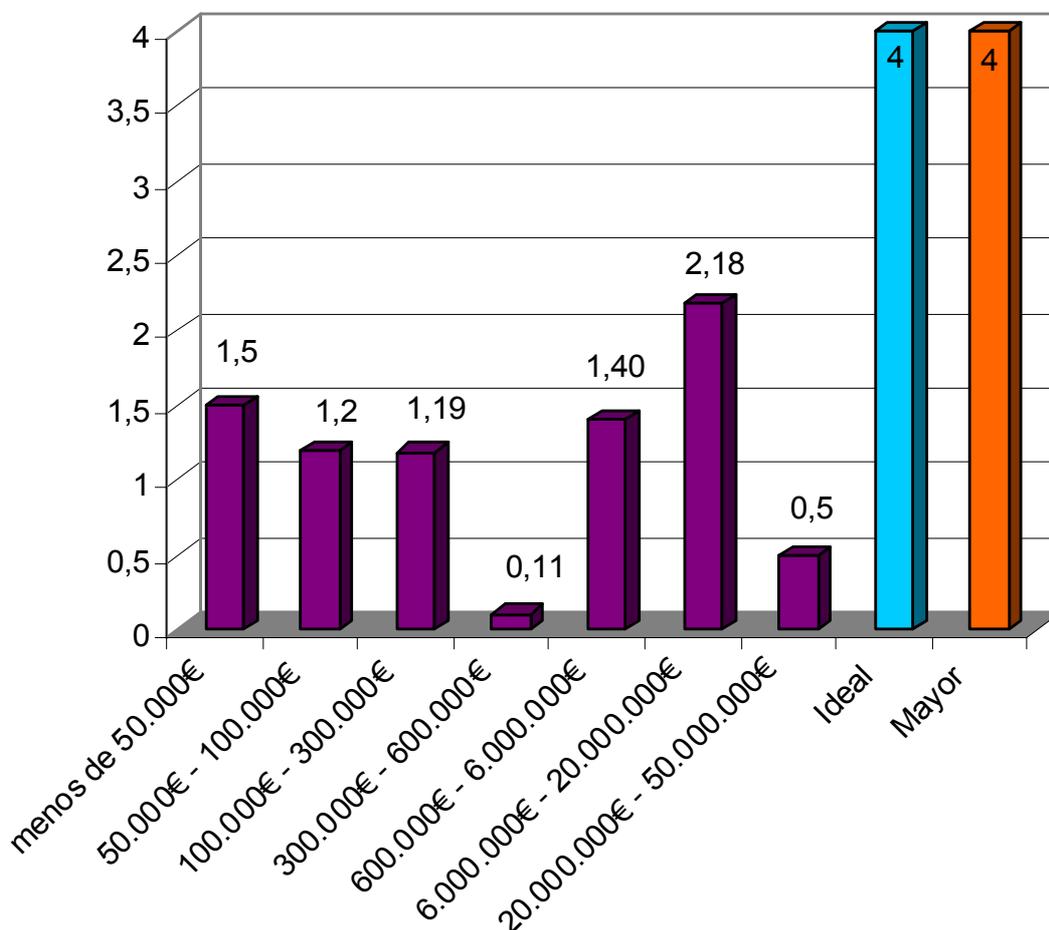
**Las empresas gestionadas por directivos de edad superior a 35 años tienen mayores dificultades para obtener ventajas en el uso de las TIC's.**

- Según el sector de actividad



**Sólo 3 de los 21 sectores analizados superan con nota el examen en el uso de las TIC's.**

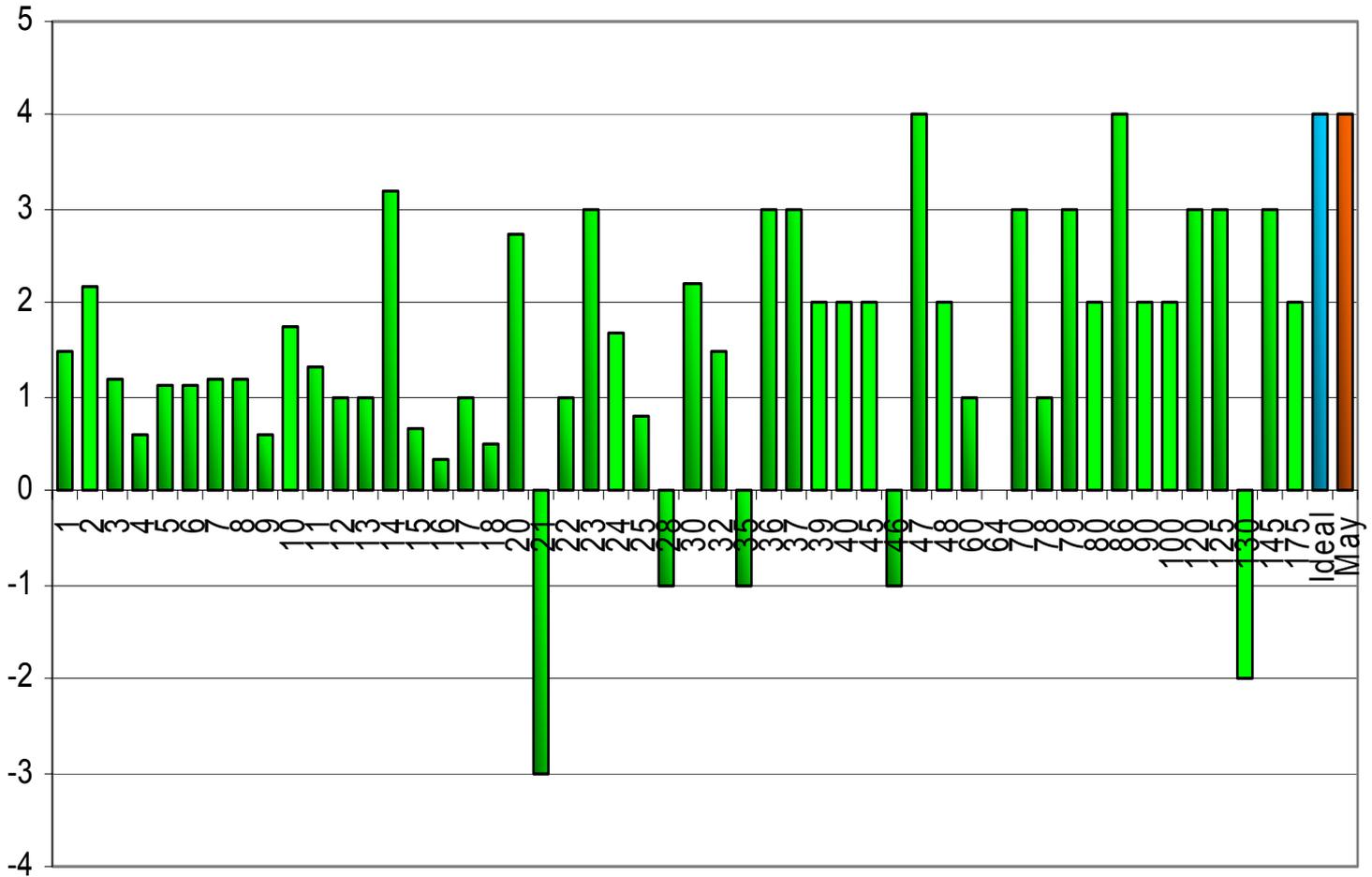
- Según el nivel de facturación:



**El uso de las TIC's siguen una evolución ascendente a medida que aumenta el nivel de facturación de la empresa.**

**Llama la atención la baja puntuación obtenida por las empresas que facturan entre 300.000€ y 600.000€.**

- Según el número de trabajadores:



## 5. Conclusiones del diagnóstico

El balance anterior, basado en las opiniones manifestadas por los empresarios, tenía como objetivo definir las fortalezas y debilidades presentes en las 154 PYMES estudiadas. De él pueden extraerse las siguientes conclusiones generales (con las excepciones consiguientes):

1ª) Las 154 empresas sacan en conjunto una nota baja en los aspectos relativos a la comercialización, evidenciando importantes carencias de análisis y planificación comercial, marca, comunicación, red de ventas y dirección estratégica comercial.

- Destacan de forma positiva las empresas de forma jurídica menos frecuente, las que tienen equipos directivos por debajo de los 42 años de edad y las empresas que tienen los sectores industriales menos tradicionales, así como las de servicios terciarios, siendo el balance menos positivo para las SL y SA, y para las empresas de sectores industriales tradicionales como son el Metal, Material eléctrico, Textil, Cuero y calzado o Madera.
- Atendiendo al nivel de facturación encontramos las mayores diferencias en los extremos del balance, siendo las empresas de menor facturación las que obtienen mejor puntuación, frente a las de mayor facturación, que obtienen los resultados más bajos de todo el balance.

2ª) Las 154 empresas sacan la mejor nota media en Organización y Gestión, aunque corta, si la comparamos con niveles de referencia de empresas excelentes reales.

- Observamos una mejor gestión y una mayor organización en empresas de formato legal más antiguo, que en las de nueva creación.
- La puntuación es ligeramente más alta en empresas con directivos jóvenes, destacando algunos sectores sobre el resto, si bien la puntuación es modesta para todas las áreas de actividad estudiadas.
- A mayor dimensión, mejor balance, con valores más altos en las empresas entre 6 y 20 millones de euros de facturación. En cuanto al número de trabajadores, son las empresas entre 36 y 125 personas en plantilla las que obtienen resultados más positivos.

3ª) Las 154 empresas sacan una nota media muy baja en la Gestión de Personas, lo que implica carencias básicas en el proceso de planificación de puestos, selección profesionalizada de personas, desarrollo del talento y potencial, dirección por objetivos y evaluación del desempeño y, por último, la gestión de la formación continua.

- En este ámbito, se observa un balance más negativo a partir de los 55 años de edad media del equipo directivo.
  - A la vista de los resultados, las empresas de servicios obtienen mayor puntuación que las industriales y, dentro de éstas, las tradicionales salen peor paradas.
  - La gestión de personas presenta una calificación más alta en las empresas más pequeñas.
- 4ª) Las 154 empresas obtienen una puntuación muy baja en la incorporación y gestión de las Tecnologías TIC, lo que muestra un panorama generalizado de muy escasa utilización de herramientas y aplicaciones informáticas, y de utilización de Internet para actividades de valor añadido.
- Las empresas constituidas con formas jurídicas más recientes alcanzan mejores resultados que las tradicionales SL y SA.
  - Los resultados son mejores en empresas con directivos jóvenes, aunque en general mediocres en prácticamente todos los sectores de actividad, salvo puntuales excepciones como son el sector del metal y el químico.
  - Los resultados del estudio tienden a mejorar a partir de una facturación anual de 1.500.000 €, y de una plantilla de 36 trabajadores.

### **Retrato robot de la empresa entrevistada**

Dado que las empresas objeto de este Estudio son empresas industriales o de servicios a la industria y, además, están en una zona determinada de similares parámetros socioeconómicos y geográficos, podemos decir que la muestra es, de partida, bastante homogénea.

Sin embargo, las empresas entrevistadas presentan muchas diferencias entre sí, sobre todo en el grado de implantación de las tecnologías de gestión, y en el nivel de profesionalización. El resultado medio o retrato robot representativo de estas empresas podría ser el siguiente:

- 1) Empresa con forma jurídica S.L.
- 2) Creada en la década de los 80.
- 3) Con una edad media del equipo directivo comprendida entre 40 y 44 años.
- 4) Cuyo volumen de facturación oscila entre los 600.000€ y los 6.000.000€.
- 5) Empresa micro (menos de 10 trabajadores) o pequeña (hasta 25 trabajadores).
- 6) Pertenece a sectores industriales tradicionales.
- 7) De propiedad y dirección familiar.
- 8) Situada en una zona de arraigada tradición productiva, algo alejada de los movimientos y centros de generación de marketing y tecnologías.

A continuación se muestra la puntuación media obtenida en este tipo de empresa:

		Gestión Comercial y Comunicación con los Clientes	Organización y Gestión	Personas	TIC
Forma Jurídica	S.L.	6.8	14.7	1.7	1.5
Año de Creación	1980 – 1989	6.3	16.0	1.3	1.7
Edad media del Equipo Directivo	40 – 44	4.9	10.3	1.4	1.4
Facturación	600m – 6M	6.6	14.8	1.7	1.4
	Ideal	30.0	67.0	4.0	4.0
	Mayor	23.0	53.0	4.0	4.0

## 6. Informe de Síntesis de las actuaciones estratégicas recomendadas

En la fase de actuaciones estratégicas recomendadas a cada empresa por los autores de este Estudio, se elaboró una lista de buenas prácticas, en estrecha relación con los resultados obtenidos en el diagnóstico.

El resultado de todo ello, es una lista de 53 prácticas identificadas como recomendables a cualquier empresa.

Estas 53 recomendaciones se han agrupado en 9 apartados, que representan las 9 estrategias esenciales para la supervivencia de una empresa:

1. Competir
2. Comunicar
3. Organizar
4. Rentabilizar personal
5. Disponer Recursos tecnológicos
6. Controlar
7. Transmitir la dirección y la empresa
8. Proteger a la empresa frente a Normativas
9. Desarrollar Buen Gobierno

**ESTRATEGIA COMPETIR.** Se refiere a la capacidad que posee una empresa para entrar, crecer y mantenerse en los mercados elegidos, considera los procesos de búsqueda y obtención de información del mercado, la capacidad de análisis y planificación estratégica, creando y manteniendo una oferta innovadora y de valor para los clientes basada en ventajas competitivas sostenibles.

La estrategia “competir” engloba las siguientes recomendaciones o buenas prácticas:

1. Estudios de mercado (clientes, competencia, oportunidades, tendencias,...)
2. Análisis competitivo de mercado
3. Análisis competitivo de la situación interna.
4. Plan Estratégico (medio plazo)
5. Plan de Negocio + Presupuesto (anual).
6. Plan de Innovación anual.
7. Plan de Marketing-Ventas.
8. Gestión de Desarrollo Nuevos productos (I+D producto)
9. Comercio electrónico.
10. Cooperación comercial/ tecnológica

**ESTRATEGIA COMUNICAR.** Consiste en la capacidad efectiva que tiene la empresa de conseguir notoriedad y valoración de marca, reputación como empresa y la facilidad de acceso por parte de los clientes a la información comercial clave para sus ventas, es decir, la puesta a disposición de su argumentación comercial ante el mercado.

“Comunicar” engloba las siguientes recomendaciones o buenas prácticas:

11. Plan de Comunicación corporativo: Marca + posicionamiento.
12. Plan de Comunicación comercial: folletos, Web, ferias, tienda/oficina,.....

**ESTRATEGIA ORGANIZAR.** Diseñar los procesos clave de la cadena de valor, definir la estructura organizativa más conveniente para desplegar la estrategia, con descripción clara de cada puesto de trabajo, sus funciones, responsabilidades, relaciones, competencias y canales de comunicación y coordinación.

La estrategia “organizar” se refiere a las siguientes recomendaciones o buenas prácticas:

13. Definición y gestión de los procesos
14. Sistema de Gestión de la Calidad
15. Organigrama estratégico
16. Descripción completa de puestos de trabajo
17. Gestión avanzada de la Planificación y Control de Operaciones
18. Gestión de aprovisionamientos y stocks.
19. Cooperación productiva
20. Comité de Dirección
21. Comité de Innovación.

**ESTRATEGIA RENTABILIZAR EL CAPITAL HUMANO.** Capacidad de seleccionar, integrar, implicar, asignar objetivos, formar y evaluar el desempeño de las personas de una organización, consiguiendo altas cotas de rendimiento y resultados.

Engloba las siguientes recomendaciones o buenas prácticas:

22. Selección de personal profesionalizada
23. Sistema salarial ajustado
24. Dirección por objetivos
25. Sistema de Remuneraciones variables
26. Gestión por competencias
27. Plan de Formación
28. Planes de Carrera

**ESTRATEGIA RECURSOS TECNOLÓGICOS.** Supone la implantación y uso de los recursos técnicos y de gestión, tanto tangibles como intangibles, que permiten un mejor funcionamiento de los procesos y de las personas.

Esta estrategia hace referencia a las siguientes recomendaciones o buenas prácticas:

- 29. Red informática local (accesos internos y externos)
- 30. Aplicación CRM (Sistema de Gestión de Relaciones con los Clientes).
- 31. Aplicación ERP (Sistema de Planificación de los Recursos Empresariales).
- 32. Aplicación WEB / Soporte comercio en Internet
- 33. Telecomunicaciones avanzadas
- 34. Herramientas de productividad personal

**ESTRATEGIA CONTROLAR.** Consiste en la competencia o capacidad de la Dirección para medir y valorar los resultados de los indicadores clave del funcionamiento de la empresa, comparar periódicamente los resultados reales comparándolos con los previstos y, actuar en consecuencia tomando las medidas ejecutivas adecuadas.

La estrategia “controlar” engloba las siguientes recomendaciones o buenas prácticas:

- 35. Presupuesto anual
- 36. Sistema de contabilidad analítica de costes y márgenes.
- 37. Cuadro de mando integral
- 38. Sistema informático de control de gestión (ERP)
- 39. Gestión de la tesorería.
- 40. Instrumentos y fuentes de financiación

**ESTRATEGIA TRASMITIR.** Se refiere a la transmisión de la empresa, es la actuación de la propiedad en orden a dar continuidad a la empresa designando sucesor en la Dirección Ejecutiva y acordando con los socios o la familia las normas y acuerdos para la trasmisión de la propiedad.

Las recomendaciones o buenas prácticas consideradas para analizar la estrategia de “transmitir” son las siguientes:

- 41. Protocolo familiar
- 42. Consejo de familia
- 43. Valoración de la empresa s/ mercado

**ESTRATEGIA PROTEGER.** Considera las actuaciones de gestión en la empresa para el aseguramiento de los riesgos medioambientales, industriales, económicos, laborales e informáticos propios de la actividad de la empresa.

Esta estrategia hace referencia a las siguientes recomendaciones o buenas prácticas:

- 44. Sistema de Gestión medio ambiental
- 45. Plan de Minimización de costes ambientales
- 46. Sistema de gestión de Riesgos laborales (OHSAS 18.001)
- 47. Gestión de Protección de datos personales
- 48. Gestión de Seguridad informática

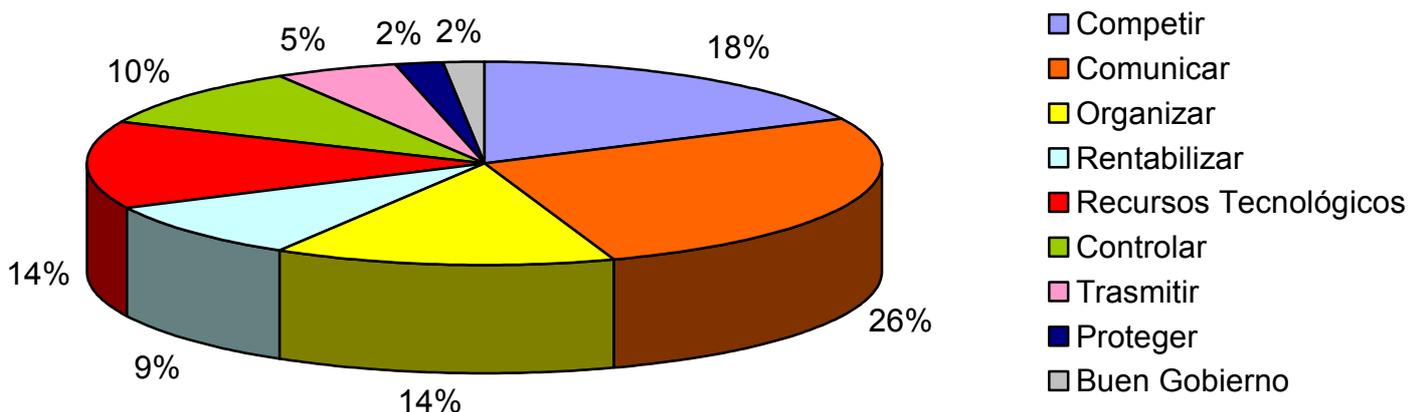
**ESTRATEGIA BUEN GOBIERNO.** Capacidad de la empresa para disponer de una gestión profesionalizada, con separación de poderes y funcionamiento eficaz del Consejo, del Director Ejecutivo y del Comité de Dirección.

Engloba las siguientes recomendaciones o buenas prácticas:

- 49. Consejo de administración (Órgano de gobierno)
- 50. Dirección general profesionalizada
- 51. Gestión de la exigencia
- 52. Gestión del cambio
- 53. Responsabilidad Social Corporativa (para empleados y para la sociedad).

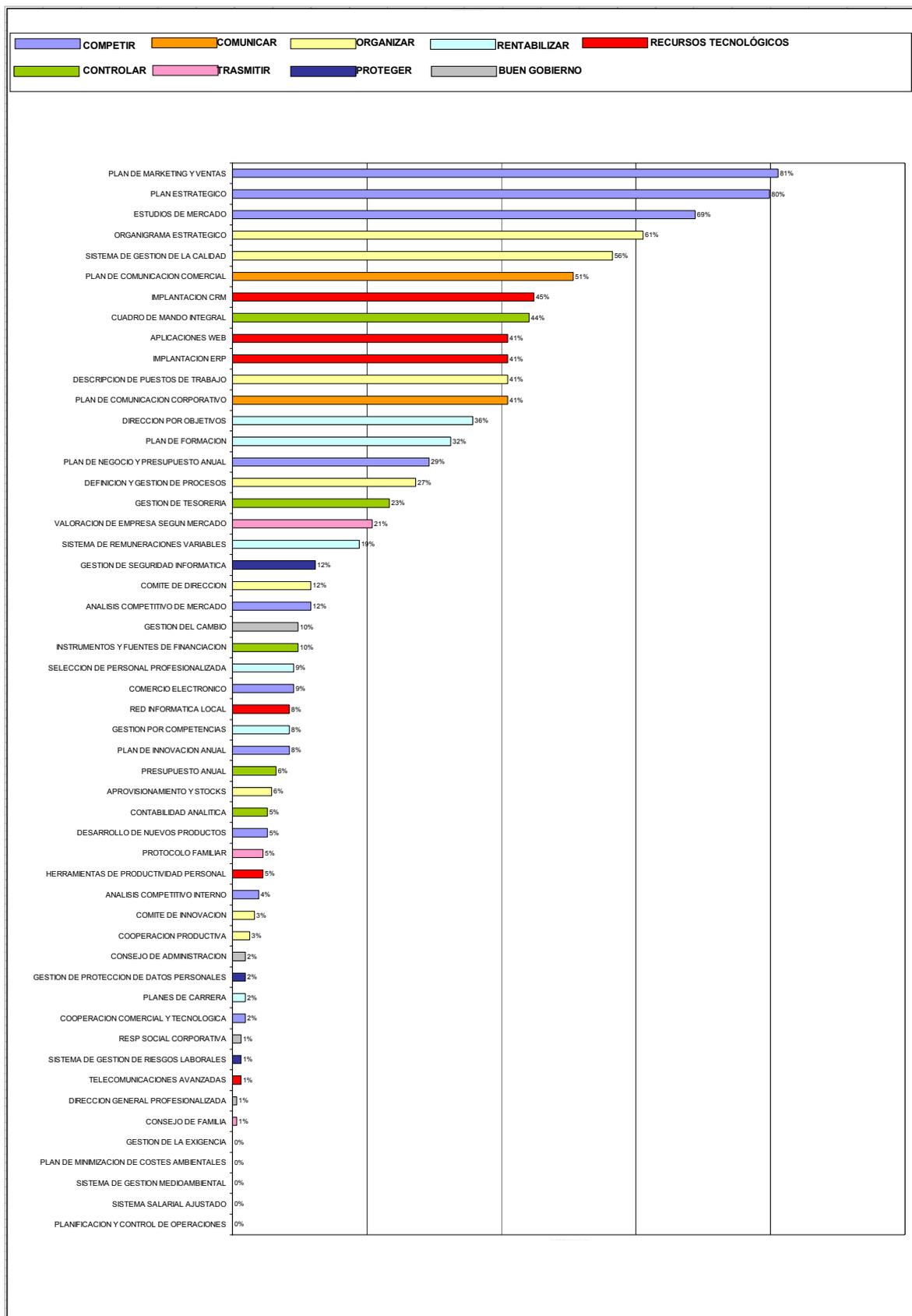
Resultados de las actuaciones recomendadas

La primera gráfica muestra el resultado estadístico global, en forma de porcentaje, de cada una de estas estrategias, en el conjunto de los 154 Informes.



La estrategia que más veces aparece recomendada a través de sus prácticas correspondientes es la de COMUNICACIÓN, seguida de la de COMPETIR, la de ORGANIZAR y la de RENTABILIZAR EL CAPITAL HUMANO.

La segunda gráfica permite diferenciar las prácticas empresariales que han sido recomendadas con mayor frecuencia. Los resultados aparecen agrupados por colores, que representan las 9 estrategias esenciales.



De esta forma podemos observar, por ejemplo, que la recomendación de implantar un Plan de Marketing y Ventas, que corresponde a la primera línea de actuación que aparece en la tabla, ha sido recomendada al 81% de las empresas; es decir, unas 122 empresas de entre las 154 PYMES del estudio, necesitarían aplicar este tipo de solución para desarrollar la estrategia de competir.

En resumen, las recomendaciones que han sido recomendadas con mayor frecuencia son:

A más del 66% de las empresas

- Plan de marketing-ventas
- Plan estratégico
- Realización de Estudios de mercado.

A más del 50% de las empresas

- Diseño de un Organigrama estratégico
- Implantación Sistema de Gestión de la calidad
- Plan de Comunicación comercial
- Implantación de un CRM

A más del 20% de las empresas

- Implantación de un Cuadro de mando integral
- Aplicaciones WEB
- Implantación de un ERP
- Descripción de puestos de trabajo
- Plan de Comunicación corporativa
- Implantación de una Dirección por Objetivos
- Plan de formación
- Plan de negocio y presupuesto anual
- Definición y gestión de procesos
- Plan de gestión de tesorería
- Valoración de empresa según mercado
- Sistema de remuneraciones variables

De manera general, las actuaciones más recomendadas afectan a la eficacia y alcance comercial (estrategia, planificación de marketing y gestión comercial) y a la aplicación de herramientas informáticas para la gestión de la información y de la comunicación (TIC's).

Por el contrario, la estrategia PROTEGER, con tres actuaciones recomendadas (seguridad informática, gestión de protección de datos personales e implantación de un sistema de gestión de riesgos laborales), aparece en una proporción notablemente menor que el resto. Cabe preguntarse si es debido a que, precisamente por la baja implantación de ciertos procedimientos operativos y de

gestión, las empresas todavía no han llegado al punto en el que se precisa establecer los mecanismos de salvaguarda de los mismos.

Si bien los resultados son muy clarificadores de la situación de las empresas analizadas, no deja de ser cierto también que las recomendaciones realizadas vienen condicionadas por la percepción de los propios empresarios de cuáles son los problemas y carencias a los que se enfrentan.

## **7. Conclusiones derivadas de los resultados del estudio**

Los resultados de este Estudio ponen de relieve una situación de empresas bastante delicada, en la que una gran mayoría de ellas tiene graves carencias que lastran su desarrollo y competitividad actual y de futuro y con ello la actividad y nivel económico de la zona.

La reacción de las empresas tiene que ser invertir de forma innovadora en nuevos modelos empresariales basados en la profesionalización directiva, en la tecnología comercial, de marketing y comunicación, en cultura avanzada de gestión de personas, en sistemas avanzados TIC de información, medida, gestión y comunicación y en definitiva elevar el nivel profesional de la Dirección estratégica y operativa dado paso a profesionales preparados para los nuevos retos del siglo XXI.

La filosofía que surge es que la empresa debe analizar con prioridad sus mercados y clientes, identificar sus necesidades y así desde una perspectiva de marketing definir su modelo de negocio, de gestión y de producción. Esto puede ir en contra del criterio tradicional muy extendido entre muchas empresas de que “nosotros hacemos lo que sabemos hacer y hemos hecho siempre” y luego buscamos clientes para venderles.

Los datos aquí recogidos tienen un gran valor empresarial por una serie de motivos:

1. La muestra de 154 empresas es suficiente para identificar la situación competitiva de las empresas de la zona objetivo.
2. La información de base sale directamente de los empresarios a través de entrevistas en profundidad, lo que aporta sin duda una gran representatividad de lo que “piensan los empresarios”, de la percepción de sus propias fortalezas y debilidades, cada uno desde la perspectiva que le da su formación, su experiencia y su tamaño, y de lo que demandan para sí mismos.
3. Este Estudio no es, ni lo pretende, de carácter auditor interno de las necesidades de las empresas, lo cual hubiera requerido una estancia y dedicación importantes en cada empresa y obtener unos resultados más en la línea de datos “descubiertos” que lo que los empresarios “creen” que les pasa mediante cuestionarios adecuadamente diseñados.
4. Aún así, ambas metodologías suelen en general conducir a los mismos resultados y las mismas recomendaciones de actuación.
5. La realización de un proceso estadístico de gestión los datos de los 154 Informes nos aportan información global (medias, medianas, ...) de lo que sucede en el colectivo de empresas, independientemente de que a cada empresa el Informe le resulte más “duro” o más “suave” pero siempre particular y confidencial.

6. El Informe individual a cada empresa, basado en las 9 categorías de estrategias para la competitividad y las 53 prácticas recomendadas deberá ser la base para motivar y orientar el inicio de un cambio estratégico e innovador para cada empresa y para la zona en general.

La lectura de estos resultados depende de en qué lado se sitúa el lector. Los resultados del Estudio muestran unas realidades percibidas que deben dar que pensar y sobre todo deben ser acicate para actuar en los diferentes ámbitos de responsabilidad:

- a) **Por un lado, los empresarios en el ámbito de su competencia como propietarios y gestores de sus empresas, deben aplicarse en realizar los cambios estratégicos indicados en búsqueda de mayor competitividad, innovación y rentabilidad sostenible.**

**Esa es su responsabilidad y nadie se la va a discutir ni se la puede derivar hacia otras instancias, vistos los resultados generales del Estudio.**

- b) **Las Administraciones públicas, tanto estatales (concretamente el Ministerio) como las autonómicas y locales, deben tomar en serio la situación claramente delicada de estas empresas, aportando ayuda en forma de discurso claro y motivador hacia la competitividad por medios concretos y tecnologías disponibles, donde no siempre la financiación de estas actuaciones intraempresariales son el factor crítico.**

**Lo crítico es hacer lo correcto, lo innovador, hacerse ayudar técnicamente en el momento correcto e impulsado desde la cabeza de la empresa.**

**No obstante, el hecho de que las Administraciones apoyen su discurso “señalando” con ayudas económicas la adopción e implantación de estos cambios enunciados en la empresa siempre será bien recibido.**

**También las Administraciones públicas deben y pueden ayudar a estas empresas con la creación de suelo empresarial adecuado donde los costes de acceso y de actividad sean competitivos.**

- c) **En cuanto al tejido de apoyo empresarial de la zona, entendemos que sí dispone de suficiente oferta de servicios de apoyo al cambio estratégico y de gestión de las empresas.**

**Las empresas de servicios avanzados y las entidades locales, como el propio CEEI Alcoy, tienen calidad y capacidad disponible de información, formación y orientación a las empresas para que estas contacten y reciban toda clase de ayudas e intervenciones técnicas para cumplir con sus objetivos.**

## **8. Anexos**

### **8.1. Cuestionarios utilizados**

## 8.1.1. Cuestionario General

### DESCRIPCIÓN BREVE DE LA EMPRESA

Fecha:

#### 1. DATOS BÁSICOS DE LA EMPRESA

- **Nombre:**
- **CIF:**
- **Forma jurídica:**

S.A.	S.L.	S.A.L.	S.L.N.E.	S.L.L.	Otras
------	------	--------	----------	--------	-------

- **Domicilio:**
- **Teléfono:**
- **Fax:**
- **Página Web:**
- **E-mail:**
- **Año de creación:**
- **Persona de contacto:**
- **Cargo de la persona de contacto:**
- **E-mail de contacto:**
- **Ubicación de las oficinas, delegaciones, etc.:**
- **Facturación anual (2005):**
- **Origen de los ingresos:**
- **Actividades que realiza:**
- **Sector productivo al que pertenece:**

Industrial	Servicios	Otros, especificar:
------------	-----------	---------------------

- **Órgano de Gobierno:**
- **Propietarios:**

## 2. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA.

## 3. ORGANIZACIÓN

- Descripción breve de las Actividades incluidas en la cadena de valor que desarrolla la empresa.

### Organigrama de la entidad

- Número de empleados (aprox.):
- Edad media de los directivos (aprox.):
- Edad media del gerente o responsable máximo
- Edad media de los trabajadores (aprox.):
- Nivel de antigüedad (media en años aprox.):
- Facturación por persona (€/año):
- Gasto en personal (€/año aprox.):
- Coste Personal (%s/ingresos):
- Clima laboral:
- Estilo de dirección:

Autoritario	Participativo	Pasivo o liberal
-------------	---------------	------------------

## 4. POLÍTICAS Y RESTRICCIONES CORPORATIVAS MÁS IMPORTANTES.

## 8.1.2. Cuestionario Organizativo

DIAGNÓSTICO DE EMPRESA \_\_\_\_\_.

PARTE DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.

- 1) **El objetivo perseguido en este Cuestionario de Diagnóstico es conseguir una visión general de la situación competitiva de las diferentes Áreas y factores de negocio de su Empresa.**

**El sistema se basa en contestar una serie de preguntas dirigidas a la gestión y dirección de su empresa y una vez obtenidas y anotadas las respuestas, valorarlas obteniendo una relación de puntos fuertes y de puntos débiles de su empresa.**

**El criterio base para el establecimiento de esta valoración es la comparación de su empresa con los restantes ofertantes del sector, por lo que pedimos valoraciones con respecto a la competencia en términos de:**

<b>D.- Débil</b>
<b>P.- Promedio</b>
<b>F.- Fuerte</b>

- 2) **Rellenar las respuestas del cuestionario**
- 3) **Dado el amplio espectro del cuestionario, es posible que alguna de las preguntas no sean de aplicación a su empresa, por lo que las deberá dejar en blanco.**
- 4) **En cambio, si la pregunta sí es aplicable pero no se conoce la respuesta, debe valorarse como punto débil.**
- 5) **Para cada valoración FORTALEZA O DEBILIDAD podrá indicarse de forma espontánea la ACCIÓN RECOMENDADA correspondiente más adecuada.**
- 6) **Si se rellena el cuestionario por una o varias personas, deberá hacerse de forma independiente PERO EN EL MISMO PLAZO TEMPORAL.**

	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>D</b>	<b>P</b>	<b>F</b>	<b>Acción recomendada</b>
<b>Análisis general</b>						
1.	¿Qué <b>fuentes de información</b> sobre el mercado utiliza en su empresa?	Clientes Asociación sector Competidores Contexto reglamentario Estudios de mercado Ferias Socios Empleados Internet Prensa y revistas especializadas Consultores Centros tecnológicos Informes/análisis de riesgo Informes de interventores de cuentas				
2.	¿Cuál es la <b>misión</b> de su empresa?					
3.	¿En qué <b>negocios</b> está la empresa?					
<b>Producto</b>						
4.	¿Cuántas <b>líneas</b> de producto/servicio tiene la empresa?					

5.	En general, ¿los productos/servicios de su empresa tienen un <b>carácter distintivo, o son corrientes?</b>					
6.	¿Son todos sus productos/servicios <b>individualmente rentables?</b> ¿ <b>Recibe información regular</b> sobre su rentabilidad?					
7.	¿Tiene elaborada una <b>segmentación</b> eficaz del <b>mercado</b> y de los <b>clientes?</b> ¿Podría especificarlos?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
8.	¿ <b>Fluctúa</b> la demanda de los <b>productos</b> /servicios de su empresa por <b>temporadas</b> , o según las <b>condiciones</b> del <b>mercado?</b>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
<b>Mercado y Competencia</b>						
9.	¿Quiénes son los <b>cinco principales competidores?</b>					
10	¿Tienen <b>éxito</b> sus <b>competidores?</b>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
11	¿Qué <b>atributos de valor</b> tienen los competidores de más éxito?					

12	¿Dispone su empresa de una <b>Política de Identidad Corporativa</b> , es decir, si transmite una imagen homogénea, coherente y con unos elementos fácilmente distinguibles y fundamentados en criterios sólidos?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
13	¿Conocen las <b>necesidades de los clientes</b> y el <b>mercado</b> para cada uno de dichos segmentos?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
14	Definir cuales son los <b>atributos o ventajas</b> que llevan a sus clientes a decidir comprar los productos/servicios de su empresa					
15	¿Les parecen a sus clientes generalmente <b>razonables</b> sus <b>precios</b> ?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
16	¿Normalmente su empresa <b>lanza</b> sus nuevos servicios <b>antes o después</b> que sus competidores?					
17	¿Se <b>fijan</b> sus <b>precios</b> en función de sus <b>competidores</b> o solo en función de sus <b>costes</b> ?					
18	¿Cuál cree que va a ser la <b>evolución</b> del <b>sector</b> en el que opera su empresa a medio y largo plazo?					

19	¿Considera que su empresa podrá hacer frente a la <b>competencia a largo plazo</b> ?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
<b>Cientes y marketing</b>						
20	¿Qué <b>tipos</b> de clientes tenemos?					
21	¿Qué <b>esperan</b> de nosotros nuestros clientes?					
22	¿Quiénes <b>queremos</b> que sean nuestros clientes?					
23	¿ <b>Porqué</b> razón?					
24	¿En qué proporción los clientes son <b>fidelizados</b> y <b>regulares</b> o son de <b>nueva captación</b> ?					
25	¿El <b>número</b> de clientes está <b>creciendo</b> , está <b>estancado</b> , o está <b>decreciendo</b> ?					
26	¿ <b>Quién vende</b> en su empresa?					
27	¿Se cultivan sistemáticamente los contactos con los clientes, llevando la <b>iniciativa comercial</b> o más bien <b>nos compran</b> ?					
28	¿Que <b>relación</b> existe entre Vds. y sus principales clientes?					
29	¿Recibe su establecimiento muchas <b>quejas</b> de sus clientes?					

30	¿Ha <b>medido</b> alguna vez el <b>grado</b> de <b>satisfacción</b> global de sus clientes?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
31	¿Es satisfactorio y competitivo su sistema de hacer <b>promociones</b> y aplicar <b>descuentos</b> ?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
32	¿Dispone Vd. de un <b>Plan de Comunicación Comercial/argumentario de ventas</b> ?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
33	¿La empresa tiene <b>marca/s propias</b> registradas?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
34	¿Hasta que punto es <b>importante</b> la <b>imagen de marca</b> de su empresa / productos?					
35	¿ <b>En qué</b> se basa la empresa para tomar <b>decisiones de marketing</b> ?					
36	¿Planifica su actuación comercial con un <b>Plan de marketing</b> bien detallado y documentado por negocio?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
37	¿Se han definido los <b>canales de comunicación</b> adecuados para cada negocio de la empresa?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
38	Si la respuesta anterior es positiva. ¿ <b>Cuáles</b> son los <b>canales de comunicación</b> utilizados?					
39	¿ <b>Cuáles</b> son los que utilizan nuestros <b>competidores</b> ?					

40	¿Está <b>aumentando</b> o <b>disminuyendo</b> el <b>mercado total</b> de sus productos o servicios rentables?					
41	¿Ha establecido la empresa una <b>red propia de distribución internacional / nacional</b> ?					
<b>Organización y gestión</b>						
42	¿Ha <b>definido</b> y tiene <b>implantado</b> un <b>organigrama</b> funcional en la empresa con sus funciones y responsabilidades?	<input type="checkbox"/>	Sí			
		<input type="checkbox"/>	No			
43	¿Lo <b>conoce</b> suficientemente la <b>plantilla</b> interesada?	<input type="checkbox"/>	Sí			
		<input type="checkbox"/>	No			
44	¿Qué <b>áreas funcionales</b> de la empresa elaboran <b>programas anuales correspondientes</b> , con objetivos, acciones a desarrollar, recursos, responsables, presupuestos y plazos?					
45	¿Tiene implantados alguno de los siguientes <b>sistemas organizativos</b> ?:	- Distribución de planta con definición de roles - Proceso de constitución de la red comercial - Sistema de remuneración que incentive la productividad y los resultados				
46	¿Existen los <b>líderes</b> identificados por la organización?	<input type="checkbox"/>	Sí			
		<input type="checkbox"/>	No			

47	¿Quién sustituye al Gerente cuando éste se encuentra ausente?					
48	¿Dispone su empresa de procedimientos operativos de gestión por escrito?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
49	¿Dispone su empresa de un sistema de Aseguramiento de la Calidad de alcance global?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
50	¿Está la empresa certificada conforme a alguna norma estándar (ISO, etc.)? En caso afirmativo, especifique	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
51	¿Podemos decir que existe una buena coordinación entre comercial, oficina técnica, producción y distribución?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
52	Los locales de su empresa, ¿son apropiados con respecto al trabajo actual y a una eventual expansión?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
53	¿Realizan subcontrataciones y cooperación productiva en alguna fase del proceso?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
54	¿Son satisfactorias estas subcontrataciones?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
55	¿Controla la empresa que se cumplan los plazos de entrega prometidos?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				

56	¿Cómo se <b>selecciona</b> a los <b>proveedores</b> ?					
57	¿Existe definida una <b>política satisfactoria de Compras</b> adecuada a la actividad de la empresa?					
58	¿Se mantienen los <b>stocks</b> a un nivel satisfactorio?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
59	El <b>equipamiento</b> de su empresa, ¿es <b>tecnológicamente avanzado</b> con respecto a las exigencias de las operaciones y a la comercialización actual?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
60	¿Utiliza Vd. alguna fórmula adecuada de <b>cooperación tecnológica</b> ?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
61	¿Posee la empresa <b>patentes propias</b> ?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
62	Señale las acciones que realiza la empresa para <b>gestionar sus materiales y recursos</b>	- Optimizan la utilización y el impacto ambiental que producen las materias primas - Conservan y reciclan los recursos no renovables y se minimizan los desperdicios - Tienen puestas en marcha medidas de reducción de ruidos, contaminación. - Han puesto en marcha un plan de Prevención de riesgos Laborales				

63	¿Qué actividades que realiza la empresa para tener una <b>implicación activa con la comunidad</b> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obras benéficas</li> <li>- Apoyo a la formación</li> <li>- Grupos de voluntariado</li> <li>- Apoyo a actividades culturales y deportivas</li> </ul>				
64	¿Realiza la empresa encuestas o actividades similares para determinar la <b>visión</b> que tiene la <b>comunidad</b> respecto a la organización?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
<b>1.1.1.1 Recursos Humanos</b>						
65	¿Cómo está la <b>motivación e implicación</b> de los <b>directivos</b> de la empresa?					
66	¿Cómo está la <b>motivación e implicación</b> del <b>personal</b> en general?					
67	¿Estimula la escala de <b>remuneraciones</b> el <b>esfuerzo individual y la participación activa</b> por parte de los trabajadores?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
68	¿Realizan <b>evaluaciones</b> formales del <b>desempeño</b> de competencias y de <b>cumplimiento</b> de objetivos de sus directivos y personal clave?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				

69	¿Existe un sistema de <b>remuneraciones</b> variables por cumplimiento de objetivos para las <b>personas clave</b> de la empresa?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
70	A la vista del organigrama, ¿Puede indicarnos si existe una <b>concentración de responsabilidades</b> en una o varias personas? (Ejemplo, el gerente suele ser gerente, director comercial, etc.).	- Una - Varias				
71	¿Cómo se realiza la <b>comunicación interna</b> en la empresa?	- Tablón - Boletín - Intranet - Reuniones de departamento - Reuniones generales - Actos sociales				
72	¿Cuáles han sido los pasos llevados a cabo para dar a <b>conocer la estrategia a los empleados</b> ?					
73	¿Cómo valora Vd. la <b>productividad</b> de los <b>recursos humanos de producción</b> ?					
74	¿Cómo valora Vd. la <b>productividad</b> de los <b>recursos humanos de comercial</b> ?					

75	¿Cómo valora Vd. la <b>productividad</b> de los <b>recursos humanos de administración y servicios centrales</b> ?					
76	¿Gestiona la empresa <b>Planes de formación anuales</b> ?	<input type="checkbox"/>	Sí			
		<input type="checkbox"/>	No			
77	¿Considera que sus <b>empleados</b> están <b>satisfechos</b> ?	<input type="checkbox"/>	Sí			
		<input type="checkbox"/>	No			
<b>Gestión económica y financiera</b>						
78	¿Se hace un <b>plan económico</b> a corto plazo en la empresa ( <b>presupuesto</b> ) y se controla eficazmente la evolución de la ejecución?	<input type="checkbox"/>	Sí			
		<input type="checkbox"/>	No			
79	¿Se realiza regularmente un <b>cálculo de las necesidades de tesorería</b> ?	<input type="checkbox"/>	Sí			
		<input type="checkbox"/>	No			
80	¿Se conoce y controla el <b>coste y margen de cada tipo o línea de producto</b> ?	<input type="checkbox"/>	Sí			
		<input type="checkbox"/>	No			
81	¿Considera que la empresa tiene <b>gastos financieros excesivos</b> ?	<input type="checkbox"/>	Sí			
		<input type="checkbox"/>	No			
<b>Estrategia y Dirección</b>						
82.	¿Hace un <b>análisis periódico documentado</b> sobre su mercado, oportunidades, amenazas y escenarios más probables?	<input type="checkbox"/>	Sí			
		<input type="checkbox"/>	No			

83.	¿En qué <b>grado conoce y aprovecha</b> las <b>ventajas competitivas</b> de su empresa sobre su competencia?					
84.	¿Se hace un <b>repaso periódico</b> de la empresa para poder apreciar sus <b>puntos fuertes y débiles</b> ?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
85.	¿ <b>Cómo y quién fija los objetivos y las políticas</b> de la empresa?					
86.	¿ <b>Quién</b> siente una <b>verdadera responsabilidad</b> por el progreso de la empresa?					
87.	¿Los <b>líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos</b> y la <b>refuerzan</b> continuamente para apoyar el logro de una cultura de ejecución?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
88.	¿Existe un <b>conocimiento preciso</b> de los <b>negocios</b> de la empresa por parte del <b>equipo directivo</b> ?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
89.	¿En qué medida la <b>fuerza</b> de la <b>empresa</b> está en las <b>aptitudes y empuje del/os propietario/s</b> ?					
90.	¿Existe <b>armonía</b> en las relaciones entre <b>la empresa y la familia propietaria</b> ?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				

91.	¿La propiedad ha definido una <b>visión de futuro</b> para la empresa?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
92.	¿Está <b>profesionalizada la Dirección General y diferenciadas sus funciones respecto del Consejo de Administración?</b>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
93.	¿Hay prevista una <b>sucesión</b> en la Dirección de la empresa?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
94.	¿Piensa que la empresa necesita realizar <b>cambios relevantes</b> en sus <b>servicios y mercados?</b>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
95.	¿Existe un <b>Plan Estratégico</b> escrito para su empresa?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
96.	¿Dispone la empresa de un <b>Cuadro de Mando Integral completo y de seguimiento puntual?</b>	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
97.	¿Existe una sistemática de <b>innovación</b> en la organización?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
98.	¿ <b>Conoce nuevas formas comerciales y/o nuevos modelos de negocio</b> de interés para su empresa?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
99.	¿Existe y funciona un <b>Comité de Dirección ejecutivo</b> en la empresa?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				

100	¿Prevé <b>inversiones</b> en la empresa y cómo <b>financiarlas</b> ?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
101	¿Existen <b>aspectos</b> en la empresa que pueden facilitar que se <b>aprovechen</b> las <b>oportunidades</b> o la <b>adaptación al cambio</b> ?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
102	¿Qué aspectos de la empresa pueden representar <b>obstáculos</b> hacia el <b>cambio</b> ?					
103	La <b>rentabilidad</b> de su empresa respecto a la de sus competidores es.....					
104	¿Cuál es el <b>enfoque</b> de los principales <b>responsables</b> de la empresa ante la <b>implantación de nuevos sistemas organizativos y/o tecnológicos</b> ?	-Conocen y entienden las ventajas que representan para el negocio - Utilizan herramientas relacionadas de forma habitual en su trabajo - Promueve el uso de dichas herramientas entre las personas de la organización				
105	¿Qué <b>mejoras</b> precisaría de manera imprescindible para alcanzar los objetivos que la empresa se ha propuesto?					

### 8.1.3. Cuestionario Tecnológico

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_.

**PARTE TECNOLÓGICA**

**1.- En el marco del desarrollo de su empresa, conteste las cuestiones acerca de si conoce y tiene implantadas las tecnologías que se citan, y señale su nivel de utilización y su opinión sobre su utilidad para la empresa:**

<b>Tecnología Medios y Herramientas de Hardware</b>	<b>La conoce Sí/No</b>	<b>Está implantada</b> 1.- 1980-1990 2.- 1991-1995 3.- 1996-1998 4.-1999-2001 5.-2002-2004 6.- 2005 7.- 2006-2007 8.- No está implantada	<b>La está implantando</b>	<b>Me gustaría hacerlo (plazo en meses)</b>	<b>Si está implantada: ¿Con qué frecuencia la utiliza?</b> 1.- A diario 2.- Semanalmente 3.- Con frecuencia mensual 4.- Cada trimestre 5.- Ocasionalmente	<b>Si está implantada: ¿Es satisfactoria y de utilidad?</b>
Ordenador sobremesa para usuario de gestión						1.- SÍ 2.- NO
Ordenador portátil para usuario de gestión						1.- SÍ 2.- NO
Terminal punto de venta						1.- SÍ 2.- NO
Equipos de mano para recogida de datos						1.- SÍ 2.- NO
Terminal de mano de telefonía, e-mail, internet (tipo PALM) compatible con el ordenador						1.- SÍ 2.- NO

Ordenador servidor						1.- SÍ 2.- NO
Red local de ordenadores						1.- SÍ 2.- NO
Tecnologías inalámbricas						1.- SÍ 2.- NO
Telefonía móvil de empresa						1.- SÍ 2.- NO
Telefonía y fax IP						1.- SÍ 2.- NO
Intercambio electrónico de datos (EDI)						1.- SÍ 2.- NO
Acceso individual a Internet vía ADSL o RDSI						1.- SÍ 2.- NO
Acceso compartido a Internet vía ADSL o RDSI						1.- SÍ 2.- NO
Correo electrónico						1.- SÍ 2.- NO
Herramientas de trabajo en grupo (Lotus Notes,...)						1.- SÍ 2.- NO
Intranet de acceso a todos los empleados						1.- SÍ 2.- NO
Videoconferencia a través de WEBCAM						1.- SÍ 2.- NO
Página Web						1.- SÍ 2.- NO
Dominio propio en Internet						1.- SÍ 2.- NO
Comercio electrónico						1.- SÍ 2.- NO
Seguimiento de pedidos por Web						1.- SÍ 2.- NO
Tecnología multimedia (para ciertas empresas del sector audiovisual)						1.- SÍ 2.- NO

CRM (Sistema informático avanzado de gestión de bases de datos de clientes)						1.- SÍ 2.- NO
Enlace satélite						1.- SÍ 2.- NO
Otros:						1.- SÍ 2.- NO

**2.- Señale qué áreas funcionales y procesos, entre los que se citan, se gestionan en su empresa con algún programa o aplicación informática o telemática y su opinión sobre la satisfacción y utilidad que generan para la empresa:**

Tecnología Aplicaciones y programas	La conoce Sí/No	Está implantada 1.- 1980-1990 2.- 1991-1995 3.- 1996-1998 4.-1999-2001 5.-2002-2004 6.- 2005 7.- 2006-2007 8.- No está implantada	La está implantando	Me gustaría hacerlo (plazo en meses)	Si está implantada: ¿Con qué frecuencia la utiliza? 1.- A diario 2.- Semanalmente 3.- Con frecuencia mensual 4.- Cada trimestre 5.- Ocasionalmente	Si está implantada: ¿Es satisfactoria y de utilidad?
Ofimática básica						1.- SÍ 2.- NO
Contabilidad						1.- SÍ 2.- NO
Facturación						1.- SÍ 2.- NO
Gestión de Bases de Datos (Access, ...)						1.- SÍ 2.- NO
Bases de datos de clientes (básica)						1.- SÍ 2.- NO
Bases de datos de clientes avanzada (CRM)						1.- SÍ 2.- NO
Gestión de ventas						1.- SÍ 2.- NO
Análisis de inversiones						1.- SÍ 2.- NO

Gestión de compras y logística						1.- SÍ 2.- NO
Gestión de producción						1.- SÍ 2.- NO
Administración del personal						1.- SÍ 2.- NO
Desarrollo de RR.HH. (Objetivos, incentivos,..)						1.- SÍ 2.- NO
ERP (Sistema informático de gestión global de la empresa)						1.- SÍ 2.- NO
Gestión de la cadena de suministros con proveedores (SCM)						1.- SÍ 2.- NO
Gestión tesorería						1.- SÍ 2.- NO
Banca electrónica						1.- SÍ 2.- NO
Gestión de tesorería y cobros a través de la banca electrónica						1.- SÍ 2.- NO
Liquidación de impuestos, AEAT, SUMA, etc.						1.- SÍ 2.- NO
Diseño asistido por ordenador (CAD)						1.- SÍ 2.- NO
Fabricación asistida por ordenador (CAM)						1.- SÍ 2.- NO
Generar pedidos a proveedores según el pedido del cliente						1.- SÍ 2.- NO
Gestión de proyectos						1.- SÍ 2.- NO
Uso de Marketplace públicos						1.- SÍ 2.- NO
Extranets de colaboración						1.- SÍ 2.- NO

Otras 1 (especificar)						1.- SÍ 2.- NO
-----------------------	--	--	--	--	--	---------------

**3.- ¿Existe en su empresa alguna persona o personas especialistas encargadas de la gestión de las nuevas tecnologías de la información y de las telecomunicaciones?**

Sí	No	Cuántas
----	----	---------

**4.- ¿Desde cuando?**

Año
-----

**5.- ¿Qué cualificación tienen esta / as persona / as?**

- Técnico de grado superior
- Técnico de grado medio
- Usuario avanzado

**6.- Indíquenos si su empresa utiliza los servicios de empresas externas especializadas en nuevas tecnologías para:**

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Si está implantada: ¿Con qué frecuencia la utiliza? 1.- A diario 2.- Semanalmente 3.- Con frecuencia mensual 4.- Cada trimestre 5.- Ocasionalmente 6.- Permanentemente	¿Considera este servicio externo satisfactorio y de utilidad?
<input type="checkbox"/> Implantación de hardware		1.- SÍ 2.- NO
<input type="checkbox"/> Desarrollo de software		1.- SÍ 2.- NO
<input type="checkbox"/> Formación		1.- SÍ 2.- NO
<input type="checkbox"/> Mantenimiento		1.- SÍ 2.- NO
<input type="checkbox"/> No utiliza		1.- SÍ 2.- NO

**7.- ¿Cuánto personal dispone de un ordenador para su uso habitual en la empresa?**

Nº	Porcentaje del personal:	%
----	--------------------------	---

**8.- ¿Le pide el mercado comunicarse vía Internet (e-mail, página WEB, comercio electrónico)? ¿Quién en particular?**

	Sí	No
<input type="checkbox"/> Grandes clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Pequeños clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Los socios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> La Administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Otros (que me lo pidan) _____		

### 9.- ¿Les pide usted habitualmente este tipo de comunicaciones a sus proveedores?

Sí	No
----	----

**Nota: Definición de e-business:**

*“Son los procesos por los cuales las organizaciones lleva a cabo negocios electrónicamente con sus clientes, proveedores y otros socios de negocio externo, usando Internet como tecnología habilitadora” (Isaka).*

**Nota: Definición de comercio electrónico ajustada a los fines de esta investigación:** *“Parte del e-business relativo a las transacciones comerciales vía Internet con o sin cobro / pago por esta vía”*

### 10.- En el caso de que sí esté utilizando e-business, indique las modalidades que usa:

- Marketing y comunicación con el mercado
- Investigación
- Interacción con fuerza de ventas
- Reclutamiento
- Comercio electrónico con consumidores (B2C)
- Comercio electrónico con empresas (B2B)
- Cobros y pagos a través de Internet (por comercialización de productos)

### 11.- En el caso de que sí esté utilizando comercio electrónico, ¿Qué motivos le impulsan a utilizarlo?

- por imagen corporativa
- por incremento de eficacia y plazos de entrega
- por reducción costes
- por ser canal alternativo de venta
- por alcance de nuevos clientes
- porque mi producto es adecuado para venderse por Internet
- otro:

**12.- ¿Poseen planes de formación continuada para la formación profesional de sus empleados en nuevas tecnologías?**

Sí	No
----	----

**13.- Señale, entre los que se citan, los sistemas de seguridad de la información de los que dispone su empresa, y su opinión sobre la satisfacción y utilidad que generan para la empresa:**

Tecnología Sistemas de Seguridad de la Información	La conoce Sí/No	Está implantada 1.- 1980-1990 2.- 1991-1995 3.- 1996-1998 4.-1999-2001 5.-2002-2004 6.- 2005 7.- 2006-2007 8.- No está implantada	La está implantando	Me gustaría hacerlo	Si está implantada: ¿Con qué frecuencia la utiliza? 1.- A diario 2.- Semanalmente 3.- Con frecuencia mensual 4.- Cada trimestre 5.- Ocasionalmente 6.- Permanentemente	Si está implantada: ¿Es satisfactoria y de utilidad?
Medio de cifrado en la comunicación de datos en su página Web						1.- Sí 2.- NO
Pasarela de pago segura para las transacciones en su página Web:						1.- Sí 2.- NO
Política de seguridad (acceso, cambio contraseñas...):						1.- Sí 2.- NO
Autenticación <sup>1</sup> de los usuarios al iniciar una sesión:						1.- Sí 2.- NO
Sistema de Alimentación Interrumpida (SAI):						1.- Sí 2.- NO
Dispositivo perimetral o firewall (cortafuegos) para gestionar accesos a su Intranet desde el exterior						1.- Sí 2.- NO
Antivirus corporativo						1.- Sí 2.- NO

<sup>1</sup> Autenticación: Sistema de nombre de usuario y contraseña para poder acceder al equipo

Plan de contingencias y recuperación ante desastres:						1.- Sí 2.- NO
Sistema de copias de seguridad:						1.- Sí 2.- NO
Ley Orgánica de Protección de Datos personales (LOPD):						1.- Sí 2.- NO

**14.- Indique qué porcentaje aproximado del gasto total de su empresa en el último año ha sido destinado aproximadamente a las TIC (incluyendo material, formación, software. Personal, equipamientos, etc.):**

Menos del 10%                  10-20%                  21-50%                  Más del 50%

**15.- Indique la frecuencia con la que se suelen renovar los sistemas informáticos:**

Anualmente                  1-3 años                  4-5 años                  Más de 5 años

16.- Valore de 0 a 10 (0 muy mala, 10 excelente) la situación de la gestión general de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones que se realiza en su empresa.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

17. ¿Qué dificultades ha tenido para implantar y desarrollar las tecnologías informáticas y de telecomunicaciones en su empresa?

- a. Porque desconocía que existiera
- b. Porque es muy caro
- c. Porque no tengo acceso a internet o es muy deficiente
- d. Porque no se para qué sirve
- e. Porque eso es solo para empresas muy grandes
- f. Porque en mi sector eso no se lleva
- g. Porque no dispongo de personal o medios
- h. Porque no tengo tiempo
- i. Porque no conozco a proveedores adecuados
- j. Por que lo considero arriesgado / inseguro
- k. Por otra razón (describir cual):

18.- Indique algunas actuaciones que usted se plantea como urgentes en materia de nuevas tecnologías de gestión de la información, telecomunicaciones y comercio electrónico para los próximos tres años.

## 8.1.4. Cuestionario Oportunidades y Amenazas

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_.

PARTE PERCEPCIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

**1. ¿Qué está cambiando en el sector? Señale los principales cambios en el entorno que afectan a las actividades de la empresa.**

Producto/servicio

Clientes

Competidores

Mix de atributos de valor

Normativas

Globalización

Otros:

**2. ¿Qué oportunidades encuentra detrás de estos cambios?**

Crecimiento del mercado? Concretar: \_\_\_\_\_

Demanda de nuevos productos? Concretar: \_\_\_\_\_

Demanda de nuevos servicios? Concretar: \_\_\_\_\_

Identificación de nuevos clientes/consumidores? Concretar: \_\_\_\_\_

Cambio del mix de atributos de valor? Concretar: \_\_\_\_\_

Aplicación de nuevas normativas? Concretar: \_\_\_\_\_

La cooperación o alianza con \_\_\_\_\_?

**3. ¿Qué amenazas se encuentran detrás de estos cambios?**

Reducción del mercado? Concretar: \_\_\_\_\_

Desarrollo de oferta alternativa/sustitutiva? Concretar:  
\_\_\_\_\_

Competidores desleales? Concretar: \_\_\_\_\_

Competidores ilegales? Concretar: \_\_\_\_\_

Aplicación/desaparición nuevas normativas? Concretar:  
\_\_\_\_\_

Oferta crecientemente agresiva en precios? Concretar: \_\_\_\_\_

**4. Identifique el escenario más probable a 5 años vista (marcar una casilla):**

	<b>Demanda creciente</b>	<b>Demanda normal</b>	<b>Demanda reducida</b>
<b>Oferta normal</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
<b>Oferta agresiva</b>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E	<input type="checkbox"/> F

---

- Nombre de quien rellena este cuestionario:
- Puesto/Cargo:
- Fecha:

## 8.2. Modelo informe individual empresa

**Informe de**

**DIAGNÓSTICO COMPETITIVO**

**+**

**RECOMENDACIONES DE ACTUACIÓN**

**ESTRATÉGICAS**

**Empresa: Ejemplo**

**Realizado por: CEEI Alcoy.**

**14 de septiembre de 2009**

## **Índice de contenidos**

1. Introducción / Objetivos
2. Metodología utilizada
3. Breve descripción de la empresa
  - 3.1. Datos básicos de la empresa
  - 3.2. Breve historia de la empresa
  - 3.3. Organización
4. Síntesis Fortalezas y debilidades encontradas
  - 4.1. En la gestión comercial y comunicación con los clientes
  - 4.2. En la organización y gestión
  - 4.3. En las personas (capital humano)
  - 4.4. En las tecnologías TICs
5. Síntesis de las Oportunidades y amenazas de mercado detectadas
  - 5.1. Oportunidades del mercado
  - 5.2. Amenazas del mercado
  - 5.3. Escenario de mercado previsto a 5 años
6. Recomendaciones de actuación estratégica
  - 6.1. Políticas corporativas
  - 6.2. Estrategias
  - 6.3. Estructura y RRHH
  - 6.4. Palancas del cambio (recursos de gestión y tecnológicos, planes de actuación,...)
  - 6.5. Cultura, liderazgo y buen gobierno de la empresa
7. Anexos

## 1 Introducción / Objetivos

Como agente dinamizador y facilitador del impulso empresarial en su ámbito de actuación, el Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Alcoy (CEEI Alcoy) ha venido detectando en los últimos años una serie de notables carencias en los sistemas organizativos, de gestión y tecnológicos de las empresas pertenecientes a los sectores tradicionales.

El incremento de la competencia en los sectores del textil, juguete y calzado, entre otros, por parte de los países emergentes y asiáticos, unido a la creciente trivialización de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las organizaciones avanzadas, obliga a las empresas del ámbito del CEEI Alcoy a una modernización y puesta a punto de sus procesos de negocio y de sus sistemas organizativos y tecnológicos que les permita competir, al menos, en las mismas condiciones que el resto de empresas en un entorno crecientemente globalizado.

En este sentido, la existencia de un considerable número de empresas de similares características, tamaño, estructura e incluso sector, propicia y favorece la puesta en marcha de un proyecto como el propuesto.

La presente iniciativa, cuya denominación es Proyecto FÉNIX, está promovida por el CEEI Alcoy y patrocinada por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a través del programa REINDUS 2006 y entra de lleno en los principios de actuación y objetivos del CEEI Alcoy, entre ellos, los siguientes:

- La propia carta de naturaleza de los CEEI y su *leit motiv* institucional es el apoyo a la creación de nuevas empresas con las mayores capacidades para que perduren en el mercado y se consoliden con capacidades competitivas, lo que justifica la existencia de un diagnóstico para la recomendación e implantación de soluciones de mejora de su capacidad organizativa y de gestión.
- El objetivo de esta iniciativa se centra en la promoción de la innovación en las empresas participantes, por lo que la hace idónea para que una entidad como el CEEI Alcoy la ponga en marcha. En este sentido, el enfoque a actividades innovadoras es el marco que engloba la promoción e impulso de la implantación de nuevas tecnologías que pueden permitir a las empresas mejorar sus productos, servicios y su capacidad comercial.

El Proyecto FÉNIX se concreta en varias acciones:

1. Desarrollar una metodología de análisis y diagnóstico que permita conocer el estado de implantación de las nuevas tecnologías y herramientas de gestión en las empresas participantes, ya que se considera el primer paso para acompañar el proceso de cambio y adecuación de las mismas a la sociedad de la información, así como adaptar sus técnicas de organización y gestión a niveles de exigencia competitiva en el mercado globalizado.

2. Aplicar esta metodología a un total de 150 empresas de los municipios de las comarcas de l'Alcoià, el Comtat y la Vall d'Albaida para determinar:

2.1. La situación de cada una de las empresas, así como las recomendaciones de actuación que los técnicos adscritos a este proyecto determinen en orden a su modernización y mejora de la competitividad en todos sus aspectos clave:

- Estrategia
- Estructura organizativa y Recursos humanos
- Tecnologías de gestión
- Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC's)
- Dirección y buen gobierno.

En este sentido, debemos indicar que ello implica la elaboración y presentación a cada empresario de un informe individualizado y confidencial sobre las actuaciones a desarrollar para mejorar su competitividad.

2.2. La situación colectiva a partir del análisis de la información obtenida de las 150 empresas participantes en el proyecto.

2.3. El análisis concluyente de cómo enfocar la reactivación empresarial de la zona, así como el tipo de actuaciones colectivas e individuales que deberían ponerse en marcha por parte de las empresas con el apoyo del CEEI Alcoy y de las correspondientes administraciones.

## **2 Metodología utilizada**

Para la ejecución del Proyecto FÉNIX el CEEI Alcoy ha definido una metodología específica con la que analizar y potenciar la implantación de procesos avanzados de gestión y de nuevas tecnologías en las empresas participantes. Esta metodología servirá para seleccionar las necesidades de las empresas que puedan y deban ser resueltas con nuevos enfoques estratégicos, nuevas técnicas de gestión y con la implantación de los sistemas avanzados de información y comunicación más adecuados.

El Proyecto se ejecuta en cada empresa a partir de la realización de varias entrevistas de trabajo y de la aplicación de dos cuestionarios específicamente creados para este fin:

- a) Cuestionario de Análisis de la organización y gestión empresarial.
- b) Cuestionario de Análisis del grado de implantación de las TIC's.

En este sentido, debemos indicar que la ejecución del Proyecto FÉNIX se estructura en base a las siguientes fases:

## **Fase 1.**

Esta primera fase tiene como objetivo principal realizar el análisis de cada empresa teniendo en cuenta, entre otros, sus procesos y sus relaciones con clientes, proveedores y personal, así como el grado de utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación, con el objeto de detectar sus fortalezas, así como sus principales carencias y oportunidades de mejora. Para ello, se ha llevado a cabo un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de las empresas.

En esta fase, se ha realizado un esfuerzo de síntesis de las respuestas obtenidas en los dos cuestionarios principales del Proyecto FÉNIX, dado que no se prevé la utilización de otras técnicas más sofisticadas, tómesese como ejemplo las matrices de ciclo de vida y posicionamiento, Porter, gráficos sectoriales de creación de valor, etc.

A continuación, se establecen las actuaciones recomendadas a partir de la información obtenida y debidamente sintetizada que permite a la empresa receptora saber: qué quiere, como está y qué debe hacer para conseguir sus metas e incrementar de forma importante su competitividad.

Por último, debemos recordar que el Proyecto FÉNIX ni es un Plan Estratégico ni es un Plan Estratégico de Innovación en el que, como sabemos, el objetivo principal es definir y ejecutar acciones que permitan desarrollar nuevas estrategias de innovación en las empresas. Para este caso sí se deben utilizar las técnicas mencionadas anteriormente, así como realizar un profundo análisis a nivel de consultoría para cada fase de desarrollo de los ejes estratégicos, proyectos, planificaciones, responsables, presupuestos, financiación, seguimiento y control. Ahora bien, el Proyecto FÉNIX es un concienzudo análisis interno y externo que permite a la empresa determinar los valores que evalúan su posición competitiva en el mercado y, sobre todo, conocer de manera concreta y objetiva cuáles son las debilidades que debe corregir para conseguir esa capacidad competitiva. En otras palabras, es el primer paso para emprender el camino hacia la mejora, el crecimiento y la consolidación que deberá continuar con la elaboración de un Plan Estratégico que se dirija a la acción.

## **Fase 2.**

La segunda fase del Proyecto FÉNIX tiene entre sus objetivos básicos los siguientes:

- Analizar las áreas de mejora en los distintos procesos y las relaciones de la empresa, así como la situación actual en cuanto a uso de las nuevas tecnologías.
- Identificar las oportunidades de implantación de sistemas avanzados de gestión y de TIC's para la mejora del negocio.

- Revisar el plan estratégico de la organización y su despliegue para integrar nuevas técnicas de organización y gestión, así como de las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- Seleccionar las acciones oportunas para la implantación de los sistemas avanzados de gestión y las TIC's que sean prioritarias para el negocio y los planes de la empresa.

### **Fase 3.**

La tercera fase del proyecto se basa en la planificación de la puesta en marcha de los sistemas avanzados de gestión y las TIC's seleccionadas.

Además, una vez finalizada esta etapa, la empresa cuenta con un conjunto de recomendaciones seleccionadas y definidas teniendo en cuenta su contenido, coste y plazo de ejecución. En este sentido, es necesario indicar que las recomendaciones de actuación estratégicas a facilitar al cliente se obtienen de la combinación de factores del Diagnóstico a través del análisis DAFO-CAME. Las actuaciones estratégicas que se formulan se ordenan en dos categorías: 1ª) Ejes estratégicos (o Líneas de actuación estratégica) y 2ª) Objetivos operativos que configuran la realidad de cada Eje/Línea.

Para concluir, debemos destacar que la prioridad en la ejecución de las acciones propuestas se determina en función de la necesidad explicitada por el empresario de acuerdo con el Modelo de 5 etapas de la Dirección General de una empresa:

#### **1ª) Políticas corporativas.**

Definición de la misión, la visión y los valores de la organización.

#### **2ª) Estrategia.**

Definición de una cartera de negocios equilibrada y de su posicionamiento en el mercado.

#### **3ª) Estructura y recursos humanos.**

Diseño de la forma de atender los negocios y la organización del trabajo y descripción, selección y aseguramiento de la existencia y aportación de las personas oportunas.

#### **4ª) Palancas del cambio.**

Desarrollo de las políticas y recursos que permiten la ejecución de la estrategia.

#### **5ª) Liderazgo y buen gobierno de la organización.**

Asegurar un liderazgo claro y un nivel de exigencia y control adecuado a la empresa.

### 3 Breve descripción de la empresa

#### 3.1. Datos básicos de la empresa

- Nombre: \_\_\_\_\_
- Ubicación de las oficinas, delegaciones, etc.: \_\_\_\_\_
- Origen de los ingresos: \_\_\_\_\_
- Actividades que realiza: \_\_\_\_\_
- Órgano de Gobierno: \_\_\_\_\_
- Propietarios: \_\_\_\_\_

#### 3.2. Breve historia de la empresa

Breve reseña de datos sobre los antecedentes de la empresa, sus propietarios (familia, socios,...) y sus hitos más importantes.

#### 3.3. Organización

Descripción breve de las Actividades incluidas en la cadena de valor que desarrolla la empresa.

**Organigrama:** Manifiesta si la empresa posee organigrama documentado y detallado por escrito.

- Facturación anual: \_\_\_\_\_
- Número de empleados: \_\_\_\_\_
- Edad media de los directivos: \_\_\_\_\_
- Edad media de los trabajadores: \_\_\_\_\_
- Antigüedad media (años): \_\_\_\_\_
- Facturación por persona (€/año): \_\_\_\_\_
- Gastos de personal (€): \_\_\_\_\_
- % Gastos Personal sobre Ingresos: \_\_\_\_\_ %
- Clima laboral: \_\_\_\_\_
- Estilo de dirección: \_\_\_\_\_

## **4 Síntesis Fortalezas y debilidades encontradas.**

### **4.1 En la gestión comercial y comunicación con los clientes.**

#### **Debilidades**

- \_\_\_\_\_

#### **Fortalezas**

- \_\_\_\_\_

### **4.2 En la organización y gestión**

#### **Debilidades**

- \_\_\_\_\_

#### **Fortalezas**

- \_\_\_\_\_

### **4.3 En las personas (capital humano)**

#### **Debilidades**

- \_\_\_\_\_

#### **Fortalezas**

- \_\_\_\_\_

### **4.4 En las tecnologías TIC's**

#### **Debilidades**

- \_\_\_\_\_

#### **Fortalezas**

- \_\_\_\_\_

## 5 Síntesis de las Oportunidades y amenazas de mercado detectadas

### 5.1. Oportunidades del mercado

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### 5.2. Amenazas del mercado

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### 5.3. Escenario de mercado previsto a 5 años.

	<b>Demanda creciente</b>	<b>Demanda normal</b>	<b>Demanda reducida</b>
<b>Oferta normal</b>	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
<b>Oferta agresiva</b>	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E	<input type="checkbox"/> F

## 6 Recomendaciones de actuación estratégica

*A continuación se incluye una síntesis de algunas de las recomendaciones realizadas a las empresas participantes. No reflejan las conclusiones de ninguna empresa en particular, sino que simplemente muestran un pequeño ejemplo del trabajo realizado en el marco del proyecto.*

### Políticas corporativas

1. Definición documentada por parte de los propietarios de la **misión** de la empresa (marco de negocios) y de la **visión** a 5 años de lo que se quiere ser y hacer como empresa. Si no hay proyecto de empresa, no habrá empresa.
2. Definir los **valores y creencias** propias de esta empresa por parte de los propietarios, para que todo el personal se comporte de acuerdo a ellas en lo posible.

### Estrategias.

3. Resolver la carencia de información sobre el mercado y sobre la competencia mediante **la ampliación de la vigilancia y fuentes de información**: Internet, Asociación empresarial, CEEI, Cámara, revistas, consultores,....
4. Elaboración y seguimiento disciplinado de un **Plan Estratégico de Innovación de la empresa**, en el que se definan claramente los negocios donde se quiere estar, el grado de diversificación y de ruptura con lo que se ha venido haciendo tradicionalmente y donde se planifique el crecimiento que en cada negocio queremos realizar en los próximos 5 años y en base a qué productos y clientes.

Dado que la empresa no se considera con capacidad para hacer frente a la competencia a largo plazo, este Plan Estratégico debe **hacer reflexionar y tomar las decisiones necesarias para realizar los cambios relevantes que requiere la empresa** en sus productos, mercados y clientes, así como abordar nuevas fórmulas comerciales y/o nuevos modelos de negocio de interés para su empresa.

El plan debe contemplar una **segmentación eficaz** de sus clientes actuales y de potenciales clientes (no-clientes similares y no-clientes nuevos).

El plan debe incorporar una **sistemática de innovación** en la empresa, en cuanto a desarrollar una nueva gama de productos/servicios (diversificación) para los clientes actuales y para nuevos clientes.

5. La empresa debe dar **soluciones innovadoras y creativas** al problema actual de productos que no alcanzan la rentabilidad deseada.

También deberá dar solución innovadora y creativa al problema del mercado de hilo para las prendas de punto, que está sujeto a estacionalidad en la demanda en función del ciclo climatológico anual, siendo más elevada la demanda en la época de frío y reduciéndose en las estaciones cálidas, lo que genera dificultades organizativas.

6. Elaborar un **Plan de marketing estratégico y operativo** para el desarrollo de las ventas en base a los mercados, productos, atributos de valor y posicionamientos definidos en el Plan Estratégico de Innovación.
7. Realizar un **análisis del Modelo de gestión más adecuado** a los procesos a desarrollar y al tipo de negocio al que se que se pretende cambiar. Este modelo de negocio debe estar basado mucho más en lo que demanda el mercado que en “lo que nosotros sabemos hacer”.
8. **Tomar la iniciativa comercial** de acuerdo a los nuevos negocios y a los nuevos objetivos. Aceptar que los clientes fidelizados son una parte de las ventas, pero para crecer y rentabilizar los negocios hay que desarrollar nuevas ofertas al mercado y captar nuevos clientes.
9. Estudiar la **estrategia de lanzamiento de cada nuevo “negocio”** de tal manera que genera valor para los clientes y se lance antes que la competencia.
10. Realización de **análisis periódicos** documentados sobre su mercado, oportunidades, amenazas y escenarios más probables, utilizando para ello las ayudas profesionales convenientes.
11. Implantar una política adecuada de **fijación de precios** eficaz, principalmente en función del valor aportado a los clientes y de la propia demanda de los Clientes, tomando como referencias los costes y los precios de los competidores.

## **Estructura y RRHH.**

12. Realizar un **análisis y reingeniería de los procesos comerciales y operativos** (incluidos los recursos tecnológicos) para adecuarlos a los nuevos planes de negocio y a los nuevos productos y servicios.

Esta reingeniería permitirá incorporar nuevos servicios y productos (innovación de producto, innovación de procesos) para mejorar la rentabilidad por unidad de producción.

Al mismo tiempo, deberá eliminar actividades que no agregan valor al producto (mejora continua, análisis del valor) y eliminar restricciones y duplicación de tareas y de funciones

13. Realizar un **análisis organizativo** para adecuar la estructura productiva y comercial al Plan de negocios a medio plazo y a la demanda del mercado a corto plazo, que permita diseñar una organización flexible para atender con eficacia y eficiencia ocasionadas por la estacionalidad de alguna de unidades de negocio (líneas de producto).

La estructura comercial podrá estar descentralizada por unidades de negocio comercial que atiendan las diferentes líneas y negocios de la empresa.

14. **Rediseñar el Organigrama** de la empresa y adecuarlo a los objetivos estratégicos en cada área y unidad de negocio.

Un buen diseño de Organigrama permite apreciar a simple vista la estructura general de trabajo y las relaciones entre los puestos de trabajo en la compañía.

También muestra quién depende de quién. Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos clave. Indica a los administradores y al personal la forma como se integran a la organización

15. Establecer una **descripción completa de los puestos de trabajo**, de la empresa, haciéndolo de forma profesional y participativa con los mandos intermedios y con los interesados.

16. **Evaluar al personal actual** de la empresa respecto de los retos inmediatos, actuando de forma exigente al respecto por la cuenta que le trae a la empresa. Ello puede significar tres niveles de compromiso:

1. Prescindir de personas que no se ajustan al proyecto de futuro.
2. Reciclar personas para que ajusten sus competencias a los nuevos retos (formación)
3. Buscar y seleccionar en el mercado las nuevas personas adecuadas necesarias para cubrir los retos en los puestos clave.

17. La gerencia debe **delegar mayor grado de responsabilidad** en el primer escalón directivo mediante la asignación de objetivos y mediante el trabajo de planificación-control de los Comités. Debe aprovechar la motivación y preparación del equipo de dirección para trasladar comunicación y motivación “hacia abajo” y llegar a todo el personal de la empresa.

18. Se deben establecer **reuniones periódicas con el personal** de la empresa para lograr una mayor coordinación, motivación e implicación,

19. Crear de un **departamento de recursos humanos** (interno a tiempo parcial o externalizado) que permita gestionar y desarrollar el capital humano y el conocimiento de la empresa. Las tareas de este departamento de recursos humanos serían:

- Selección de personal.
- Descripción / revisión de puestos de trabajo
- Implantación de una Dirección por Objetivos
- Evaluación competencial y de cumplimiento de objetivos ,
- Liquidación de remuneraciones variables
- Plan de formación y de desarrollo profesional
- Motivación e implicación del equipo, sobre todo de los directivos
- Conocer y gestionar la eficiencia, la productividad, el absentismo y las quejas que se producen en la empresa

20. Garantizar una buena coordinación entre departamentos, lo cual se puede y debe resolver mediante el **correcto funcionamiento de los Comités:** Comité de Dirección, Comité de Innovación y Comité de Calidad.

21. La gerencia debe modificar **el estilo de dirección**. Debe conseguir la motivación, implicación y participación del personal clave de la empresa en los procesos de creación de ideas, de análisis y de toma de decisiones.

### **Palancas del cambio (recursos de gestión y tecnológicos, planes de actuación,...).**

22. Elaboración de un Plan de **Negocio anual y un Presupuesto anual** de forma participativa con las personas clave de la empresa.

23. Derivado del plan de negocio, diseñar y ejecutar un **Plan de Marketing operativo anual** que planifique y controle la implantación por parte de la empresa de las acciones comerciales adecuadas al nivel de los objetivos marcados.

24. Diseñar e implantar y Certificar un **Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000** que genere por escrito procedimientos de gestión básicos para el funcionamiento eficiente de la organización.

De esta forma no cabrá posibilidad de realizar tareas erróneamente por desconocimiento del procedimiento a aplicar en cada caso. De igual manera, cualquier operario que se incorpore a un nuevo puesto de trabajo contará con una guía útil de ayuda para asimilar rápidamente todas las funciones.

25. Diseñar e implantar un **Sistema de Dirección por Objetivos, competencias y remuneraciones variables** que permita gestionar y desarrollar el capital humano de la empresa mediante la evaluación del desempeño.

26. Diseñar e implantar un **Plan de Comunicación Corporativo**, basado en la creación y potenciación de una imagen de marca e identidad corporativa

para introducirse en cada uno de los negocios (nuevos o ya existentes) de la empresa según convenga (ver plan de marketing).

27. Diseñar e implantar un **plan de comunicación comercial** en base a unos buenos folletos, WEB y atención al cliente.

Debe definir sus canales de comunicación siendo fundamentales para obtener ventajas competitivas. Se pueden incrementar las ventas llegando tanto a clientes reales como potenciales y además se pueden detectar nuevas oportunidades de negocio

28. Realizar un **estudio de satisfacción de clientes** anual para ver si la calidad del producto y del servicio son adecuados o por el contrario se deberían introducir cambios en la empresa.

29. Diseñar y utilizar un **Cuadro de Mando Integral** que permita conocer mensualmente las cifras de la empresa en función de los indicadores clave de gestión.

30. Implantar **software de gestión de procesos (tipo ERP)** para conocer la realidad permanente de costes, márgenes, plazos de entrega, inventarios, facturación, personal, gestión de tesorería, etc. y que además permita a la empresa:

1. Agilizar toda la información desde que se recibe un pedido hasta su entrega al cliente.
2. Generar la información necesaria para el Cuadro de Mando Integral mensual /trimestral/anual de la empresa y de sus negocios.

31. Mejorar la gestión de clientes con una **herramienta informática tipo CRM**, que permite a la empresa conocer mejor al cliente (la exigencia de esta herramienta depende de la estrategia y de la propuesta de valor en cada negocio).

## **Cultura, liderazgo y buen gobierno de la empresa.**

32. Realizar un **análisis estratégico profundo** para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y las ventajas competitivas, elaborando un **Plan Estratégico de innovación** de la Empresa para los próximos cinco años (ya indicado en el apartado 6.2. Estrategia).

Este Plan Estratégico de Innovación debe estar claramente **orientado al crecimiento y a una rentabilidad superior** a la de la competencia.

33. Desarrollo interno de una **cultura de innovación y cambio** que permita replantearse lo que viene haciendo la empresa y generar nuevas ideas y proyectos innovadores.

34. **Clarificar y separar la posición de propietarios** (Consejo de Administración o Administradores Únicos) de la Dirección de la gestión de la empresa, aún cuando sean las mismas personas.

**La posición del propietario** es esencial para definir el futuro de la empresa, aprobar los planes, presupuestos e inversiones anuales y marcar la exigencia en la empresa.

La empresa requiere **profesionalizar la Dirección** y separarla claramente del Órgano de Gobierno. La Dirección de la gestión tiene que ser profesionalizada para conseguir los objetivos marcados y proponer nuevos planes y objetivos. Este punto es esencial para abordar un futuro de crecimiento de la empresa.

35. Crear un **Comité de Dirección**, liderado por el Gerente, formado por las personas clave de la empresa, que permita de forma participativa discutir la estrategia, asignar responsabilidades, revisar resultados y tomar decisiones, evitando la sobrecarga en el gerente y mejorando la implicación de las otras personas clave de la organización.

36. Ante la falta de armonía entre la empresa y la familia propietaria, debe establecerse una **Configuración Empresa-Familia** mediante la elaboración de un Protocolo familiar y definición del Consejo de familia.

37. Diseñar y desarrollar un **Plan de Comunicación interna** para el personal de la empresa, donde se informe y se “venda” un proyecto de empresa innovador y viable para motivación de todos.

38. Los propietarios no deben dudar en **buscar ayuda** profesional para abordar las etapas más complejas del cambio que la empresa debe realizar. Esta ayuda de consultoría puede ser la clave para que dicho cambio se realice con método eficaz, disciplina en los plazos y buenos resultados.

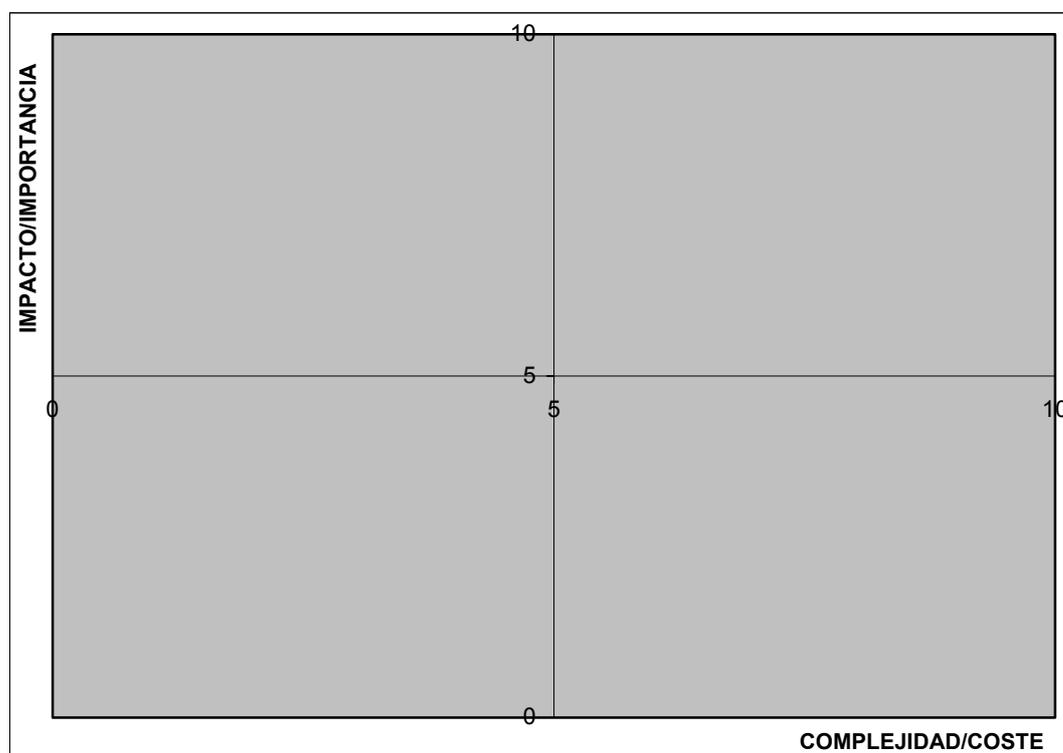
39. Para poder **priorizar la puesta en marcha de estas recomendaciones** resulta de mucha utilidad valorar cada una de ellas en función del Cuadro adjunto de valoración de impacto y de coste de cada posible proyecto a abordar. Ver Modelo de priorización en Anexo.

## **7 Anexos**

- Priorización de ejecución de proyectos según matriz adjunta.
- Anexo de estadísticas de situación del sector

## MATRIZ DE PRIORIDADES DE INICIATIVAS / PROYECTOS

Nº	DESCRIPCIÓN	CO/CO	IM/IM
1	Estudios de mercado (clientes, competencia, oportunidades, tendencias, ...)		
2	Plan Estratégico (medio plazo)		
3	Plan de Negocio + Presupuesto (anual).		
4	Plan de Marketing-Ventas.		
5	Plan de Comunicación corporativo: Marca + posicionamiento.		
6	Definición y gestión de los procesos		
7	Organigrama estratégico		
8	Descripción completa de puestos de trabajo		
9	Selección de personal profesionalizada		
10	Dirección por objetivos		
11	Plan de Formación		
12	Red informática local (accesos internos y externos)		
13	Aplicación ERP (Sistema de Planificación de los Recursos Empresariales).		
14	Aplicación WEB / Soporte comercio en Internet		
15	Herramientas de productividad personal		
16	Sistema de contabilidad analítica de costes y márgenes.		
17	Cuadro de mando integral		
18	Gestión de la tesorería.		
19	Instrumentos y fuentes de financiación		
20	Protocolo familiar		
21	Sistema de gestión certificable		
22	Dirección general profesionalizada		



**Notas:**

1. El criterio de la valoración complejidad/coste es:
  - 7 >> más de 6.000 € coste empresa, resto proporcional en empresa de hasta 25 trabajadores.
  - 7 >> más de 12.000 € coste empresa, resto proporcional en empresa de más de 25 trabajadores.
2. El punto 21 se refiere a cada uno de los cuatro sistemas de gestión certificables (calidad, medioambiente, riesgos laborales, seguridad industrial). Se han agrupado con la hipótesis de que todos tienen una complejidad y un coste similar. Si usted ha de abordar más de una certificación, el coste total será el resultado de la suma de los costes de cada certificación.
3. Hay que considerar que cuando los proyectos se contratan y ejecutan agrupados se producen ventajas en coste. Por ejemplo:
  - Plan Estratégico + Plan de Negocio + Cuadro de mando;
  - Sistema de gestión integrado (con los cuatro sistemas)
  - Estudio de Mercado + Plan de Marketing
  - Etc.

**PLAN DE ACCIÓN  
PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS/PROYECTOS**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

## **Estadísticas.**

*En algunos de los informes individuales, de los sectores más representativos de la zona de influencia, se han incluido estudios o estadísticas específicas.*

*La mayoría de ellos han sido extraídos de la siguiente fuente:*

*European Industry: A Sectorial Overview*

*Technical Update – 2006*

*Enterprise and Industry Directorate-General*

*European Commission*

*Disponible .en: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/industry/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/industry/index_en.htm)*

### 8.3. Variables de cruce de las empresas participantes

COD EMPRESA	FORMA JURIDICA	NUM EMPLEADOS	FACTURACION	EDAD MEDIA DIRECTIVOS	AÑO CREACION	SECTOR	DESCRIPCION SECTOR
1	Otras	2	100000	28	2006	19	Diseño Gráfico
2	SA	24	1000000	40	1954	4	Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
3	SA	73	65	1920	11	Industria Textil	
4	SL	7	100000	40	1993	20	Industria del papel y fabricación de artículos de papel (cartón)
5	SL	3	100000	28	1994	2	Industria Química
6	SL	90	600000	17	1962	17	Asesorías
7	SL	18	1000000	39	2004	5	Construcción de máquinas
8	SL	17	3958437	55	1981	5	Construcción de máquinas
9	SL	3	600000	18	2003	20	Otros
10	SL	5	600000	25	2000	12	Otros
11	SL	76	6000000	30	1967	11	Industria Textil
12	Otras	2	200000	29	2005	19	Diseño Gráfico
13	SL	7	300000	45	2004	2	Industria Química
14	Otras	4	300000	28	2002	20	Ocio
15	SL	2	300000	33	2003	17	Asesorías
16	SL	8	300000	29	1999	15	Industrias de transformación del caucho y materias plásticas
17	SL	48	1000000	45	1975	11	Industria Textil
18	SL/NE	2	100000	35	2005	19	Diseño Gráfico
19	SL	35	100000	35	2002	21	Otros
20	SL	3	100000	50	2006	21	Otros
21	SAL	45	5000000	50	1980	5	Construcción de máquinas
22	SL	19	4000000	40	1987	20	Ocio
23	SL	5	100000	40	1999	13	Industria de la madera
24	SA	35	3000000	55	1946	5	Construcción de máquinas
25	Otras	3	170000	23	2001	21	Otros
26	SL	3	700000	48	1980	11	Industria Textil
27	SL	6	100000	35	2003	17	Asesorías
28	SL	1	100000	38	2003	19	Diseño Gráfico
29	SL	6	5000	30	2003	18	Informática
30	SL	2	7000	21	2006	17	Asesorías
31	SL	17	360000	50	1961	21	Otros
32	SL	64	4000000	46	1965	13	Industria de la madera
33	SL	25	6000000	35	1989	15	Industrias de transformación del caucho y materias plásticas
34	SA	86	10000000	46	1960	11	Industria Textil
35	SA	130	50000000	39	1925	10	Fabricación de productos alimentarios, bebidas y tabaco
36	SL	6	170000	35	2003	14	Industria del papel y fabricación de artículos de papel (cartón)
37	SA	52	2000000	60	1974	11	Industria Textil
38	SL	5	1500000	43	1966	17	Asesorías
39	SL	2		25	2005	20	Ocio
40	SL	11	740000	45	1980	4	Otras industrias manufactureras
41	SL	18	2400000	35	1980	11	Industria Textil
42	SL	9	830000	53	1986	11	Industria Textil
43	SA	11	2000000	35	2000	11	Industria Textil
44	SL	7	300000	50	1977	13	Industria de la madera
45	SL	15	2500000	35	1969	11	Industria Textil
46	SL	7	420000	52	2000	21	Otros
47	SL	1	90000	40	2004	18	Informática
48	SL	28	1771000	45	1976	11	Industria Textil
49	SL	10	10000000	45	1980	16	Otras industrias manufactureras
50	SA	13	2550000	40	1950	11	Industria Textil
51	SL	8	4000000	30	1984	10	Otros
52	SL	35	7000000	30	1996	3	Ocio
53	SL	7	1200000	50	1983	3	Industrias de productos materiales no metálicos (cerámica, vidrio...)
54	SA	125	24000000	42	2002	4	Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
55	SL	60	10500000	46	1969	10	Fabricación de productos alimentarios, bebidas y tabaco
56	SL	6		35	1993	4	Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
57	SL	3	250000	30	2007	9	Fabricación de instrumentos de precisión, óptica y similares
58	SL	12	1700000	11	1967	7	Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
59	SA	15	1500000	40	1977	16	Otros
60	SAL	15	1124000	40	1984	4	Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
61	SL	18	3000000	40	1963	21	Otros
62	SL	9	750000	40	1998	16	Otras industrias manufactureras
63	SL	18	688000	58	1958	13	Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
64	SAL	175	19500000	42	1991	11	Industria Textil
65	SL	3	9600	33	2002	2	Industria Textil
66	SL	32	4000000	40	1960	13	Industria de la madera
67	SL	15	4000000	29	2002	8	Construcción de transportes y repuestos
68	SL	5	300000	40	1967	4	Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
69	SL	15	1500000	40	2003	10	Fabricación de productos alimentarios, bebidas y tabaco
70	SL	1		40	1969	5	Construcción de máquinas
71	SL	21	1890000	56	1984	4	Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
72	SL	47	10500000	35	1991	2	Industria Química
73	SL	14	2000000	43	1965	10	Fabricación de productos alimentarios, bebidas y tabaco
74	SA	4	453607	48	1965	11	Industria Textil
75	SL	7	310000	43	1991	17	Asesorías
76	SA	16	2500000	50	1960	11	Industria Textil
77	SL	22	1200000	50	1988	11	Industria Textil
78	SL	35	2800000	35	1995	8	Otros
79	SA	9	2800000	34	1960	11	Industria Textil
80	SL	20	8000000	46	1996	10	Fabricación de productos alimentarios, bebidas y tabaco
81	SL	4	1500000	40	1960	12	Industria de cuero y calzado
82	SL	4	120000	40	1969	17	Asesorías
83	SL	25	40	40	1918	8	Otros
84	SA	5	840000	48	1998	11	Industria Textil
85	SL	23	3100000	40	1952	6	Construcción de maquinaria y material eléctrico
86	SL	10	850000	50	1977	4	Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
87	SL	80	9000000	60	1965	16	Otras industrias manufactureras
88	SA	30		40	1963	14	Industria del papel y fabricación de artículos de papel (cartón)
89	SA	30	3500000	35	1981	15	Industrias de transformación del caucho y materias plásticas
90	SL	9	2400000	40	1974	11	Industria Textil
91	SL	100	3000000	35	1995	8	Otros
92	SL	22	1281718	54	1961	13	Industria de la madera
93	Otras	5		41	1966	16	Otras industrias manufactureras
94	SL	12	1000000	45	1967	10	Fabricación de productos alimentarios, bebidas y tabaco
95	SL	185	13000000	58	1977	11	Industria Textil
96	SL	70	5500000	38	1960	13	Industria de la madera
97	SL	7	712000	38	1994	1	Producción y primera transformación de metales
98	SL	6	1600000	64	1960	11	Industria Textil
99	SAL	46	900000	50	1993	13	Industria de la madera
100	SL	15	4600000	42	1977	11	Industria Textil
101	SL	32	800000	40	1976	12	Industria de cuero y calzado
102	SL	18	3751980	40	1988	21	Otros
103	SL	25	2800000	45	1980	4	Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
104	SAL	24	1000000	57	1992	4	Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
105	SL	40	464400	35	1978	3	Otros
106	SL	11	1534742	36	1984	21	Otros
107	SL	12	3000000	44	1992	15	Industrias de transformación del caucho y materias plásticas
108	SA	17	54282846	43	1965	14	Industria del papel y fabricación de artículos de papel (cartón)
109	SA	37	4800000	42	1986	5	Construcción de máquinas
110	SL	25	5000000	33	1982	11	Industria Textil
111	SA	22	3600000	42	1950	14	Industria del papel y fabricación de artículos de papel (cartón)
112	SL	14	3500000	48	1990	11	Industria Textil
113	SA	120	11000000	30	1978	15	Industrias de transformación del caucho y materias plásticas
114	SL	20	200000	44	1962	18	Informática
115	SL	5	700000	30	1973	10	Fabricación de productos alimentarios, bebidas y tabaco
116	SA	16	3000000	45	1970	11	Industria Textil
117	SL	13	700000	35	1991	11	Industria Textil
118	SL	19	1200000	40	1987	5	Construcción de máquinas
119	SL	6	190000	32	1998	4	Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
120	SL	5	642848	62	1998	12	Industria de cuero y calzado
121	SL	9	2600000	38	1996	11	Industria Textil
122	SL	22	1904000	40	1985	11	Industria Textil
123	SL	23	189786	35	1984	11	Industria Textil
124	SL	40	3426000	32	1985	16	Informática
125	SL	40	2500000	45	1985	11	Industria Textil
126	Otras	7	2840423	40	1963	10	Fabricación de productos alimentarios, bebidas y tabaco
127	SL	10	200000	30	1994	11	Industria Textil
128	SL	3	1000000	40	1937	11	Industria Textil
129	SL	36	2850000	45	1952	15	Industrias de transformación del caucho y materias plásticas
130	SL	4	2500000	45	1980	13	Industria de la madera
131	SL	12	1000000	45	1987	4	Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
132	SL	6	240000	44	1976	4	Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
133	SL	7	689000	64	1969	7	Fabricación de material eléctrico
134	SL	7	3500000	42	1987	11	Industria Textil
135	SL	24	3000000	35	1986	12	Industrias de transformación del caucho y materias plásticas
136	SL	20	2200000	40	2002	12	Industria de cuero y calzado
137	SL	3		45	1967	4	Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
138	SL	10	1500000	35	1976	4	Fabricación de productos metálicos excepto máquinas y material de transporte (juguetes, vidrio...)
139	SL	6	1000000	50	1993	7	Fabricación de material eléctrico
140	SL	30		19	1963	14	Industria del papel y fabricación de artículos de papel (cartón)
141	SL	8	300000	35	1990	11	Industria Textil
142	SL	10	200000	48	1992	11	Otras industrias manufactureras
143	SA	9	860000	40	1983	11	Industria Textil
144	SL	14	2979000	42	1994	11	Industria Textil
145	SL	32	3000000	42	1989	15	Industrias de transformación del caucho y materias plásticas
146	SL	16	1778667	40	1982	15	Industrias de transformación del caucho y materias plásticas
147	SL	39	3000000	45	1995	16	Otras industrias manufactureras
148	SL	20	2000000	35	2001	19	Diseño Gráfico
149	SL	30	4000000	35	1989	19	Industria del papel y fabricación de artículos de papel (cartón)
150	SL	14	2233000	50	1990	11	Industria Textil
151	SL	30		30	1983	10	Fabricación de productos alimentarios, bebidas y tabaco
152	SL	12	1675000	46	1954	11	Industria Textil
153	SL	3	869000	40	2001	14	Industria del papel y fabricación de artículos de papel (cartón)
154	SL	40	3671396	35	1976	12	Industria de cuero y calzado

### 8.4. Resultados de la fase de diagnóstico

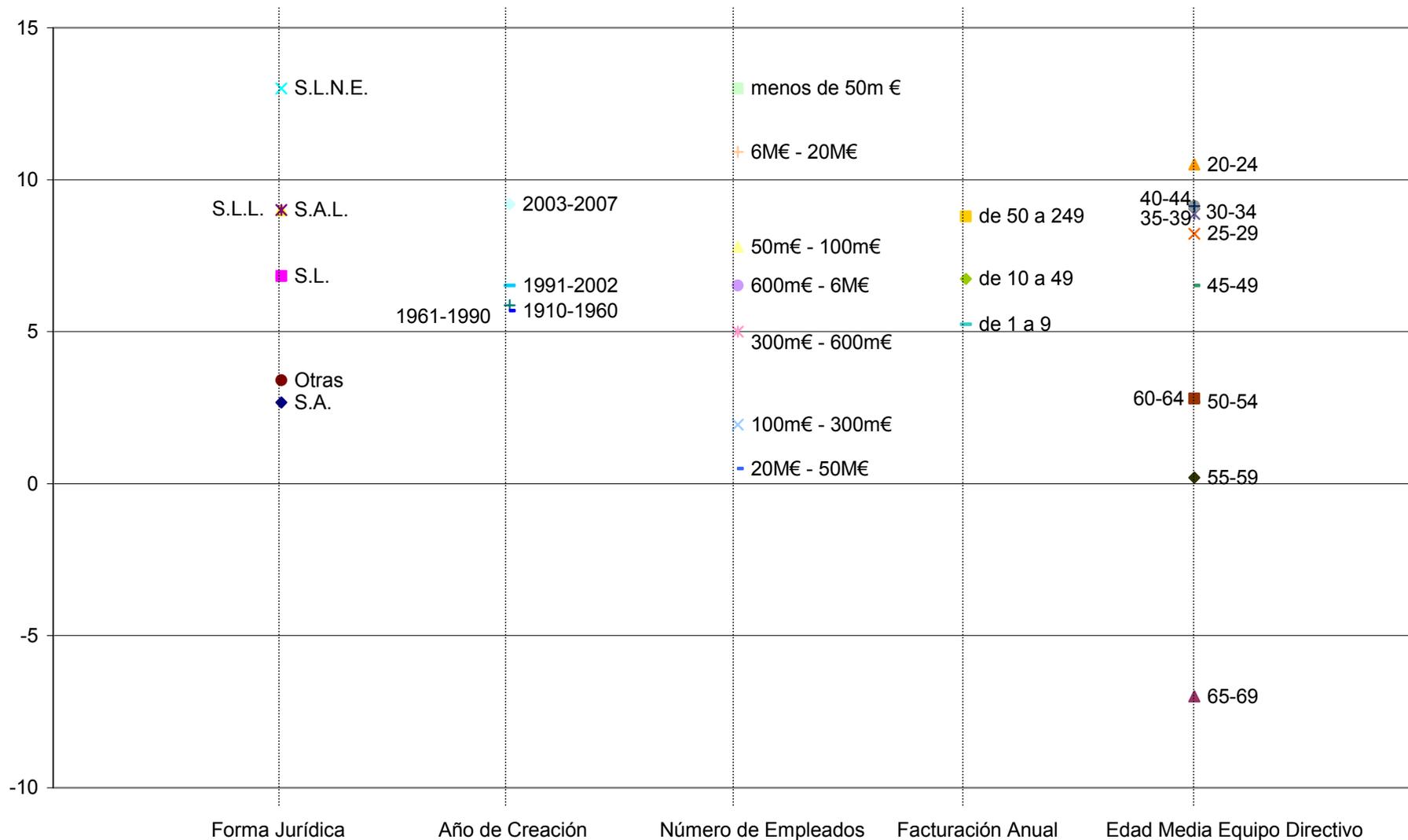
COD EMPRESA	PUNTUACION GC	PUNTUACION OYG	PUNTUACION PERS	PUNTUACION TICS	PUNTUACION
1	5	23	3	1	1
2	9	29	2	1	10,25
3	-7	-4	-1	3	-2,25
4	7	5	4	4	4,25
5	10	2	4	1	4,25
6	11	43	3	2	14,75
7	5	8	4	-2	3,75
8	7	9	3	-1	4,5
9	14	27	3	-2	11,5
10	4	13	3	-1	4,75
11	13	23	2	1	9,75
12	3	15	2	3	7,25
13	17	33	2	4	14
14	15	29	4	2	12,5
15	12	22	3	2	9,75
16	6	21	1	2	7,5
17	7	24	2	2	8,75
18	13	0	1	-2	-4
19	-4	-23	3	-4	-5
20	2	-7	1	0	-1
21	22	42	4	2	17,5
22	16	26	4	2	12
23	9	23	3	4	9,75
24	5	-17	0	-4	-4
25	6	-11	3	0	-0,25
26	11	23	4	3	10,25
27	16	34	4	4	14,5
28	-1	2	2	2	1
29	9	12	1	1	5,75
30	17	9	4	2	9
31	7	10	-4	1	5,5
32	10	18	-1	0	6,75
33	10	17	2	2	7,25
34	7	20	-1	4	7,5
35	-2	-15	-1	-2	-5
36	-4	-17	-1	-1	-5,75
37	2	13	0	0	3,75
38	-14	-13	3	0	-8
39	3	25	3	3	10,5
40	3	6	-3	4	4
41	18	29	4	4	13,75
42	-5	-20	0	-2	-6,75
43	-4	6	1	-3	-2
44	-6	6	2	-3	-0,25
45	1	-6	0	0	-1,25
46	10	10	3	-2	5,25
47	13	2	1	2	4,5
48	-4	9	0	-1	1
49	17	43	4	3	16,75
50	6	13	2	1	5,5
51	10	26	4	2	10,5
52	14	22	2	2	10
53	8	8	0	2	4,5
54	3	17	0	3	5,75
55	7	11	1	1	6
56	10	7	3	-2	4,5
57	6	4	2	0	3
58	-4	-8	0	3	-2,25
59	12	5	4	0	5,25
60	6	11	0	-1	-1
61	3	1	3	-2	1,75
62	4	23	3	3	8,25
63	-6	-15	-1	-1	-5,75
64	16	33	2	2	13,25
65	7	7	-3	4	3,75
66	8	15	1	1	6,25
67	-1	10	3	-1	2,75
68	-1	2	1	3	1,75
69	6	20	0	1	6,75
70	7	15	0	5	8,25
71	-12	-5	-2	-3	-8,25
72	17	52	4	4	19,25
73	20	37	4	3	16
74	-13	-4	0	-3	-5
75	-4	-9	-2	-2	-2,25
76	9	-18	1	0	-2
77	-2	-2	-4	-4	-11
78	13	30	0	2	11,25
79	7	11	4	4	6,5
80	12	25	4	-1	10,5
81	6	7	4	-2	4,25
82	-2	4	2	3	1,75
83	11	-3	0	-3	1,25
84	-3	2	-4	-1	0,5
85	10	8	0	3	5,25
86	7	3	0	3	3,25
87	11	15	-2	2	6,5
88	-4	5	3	2	1,5
89	4	17	4	3	7
90	15	17	3	2	9,25
91	15	24	1	2	10,5
92	1	2	0	2	1,25
93	0	-6	-4	0	-0,5
94	13	27	4	4	11,25
95	10	8	-1	3	5
96	5	16	4	3	7
97	0	25	4	4	8,25
98	6	3	0	2	2,75
99	-3	2	1	-1	-0,25
100	10	13	2	3	7
101	-4	11	1	2	2,75
102	9	22	1	2	8,5
103	7	7	0	-1	3,25
104	4	0	1	0	1,25
105	13	44	4	3	17,5
106	11	20	2	3	9
107	-1	-1	0	-1	-0,75
108	3	18	3	0	6
109	2	19	0	3	6
110	4	10	0	3	4,25
111	15	28	4	4	12,75
112	10	8	4	3	6,25
113	12	37	4	3	14
114	4	-20	-2	2	-4
115	13	31	4	3	12,75
116	1	4	2	-2	1,25
117	20	30	4	3	14,25
118	10	25	4	3	10,5
119	6	21	4	3	8,5
120	6	9	0	1	4
121	13	20	1	3	9,25
122	8	26	0	2	9
123	9	24	0	3	9
124	23	34	-4	3	16
125	11	22	-2	1	8
126	-3	-10	-3	-1	-2,75
127	-2	13	-4	-2	3,25
128	6	16	3	2	6,75
129	13	35	4	3	13,75
130	10	19	0	3	8
131	-3	14	-1	2	3
132	-3	0	1	0	0
133	-3	26	0	2	6,25
134	1	8	2	3	3,5
135	19	43	3	4	17,25
136	2	16	1	4	5,75
137	4	9	4	0	4,25
138	11	38	4	4	14,25
139	0	0	0	0	0
140	12	14	2	3	7,75
141	19	0	1	1	7,5
142	-8	-3	1	-2	-2
143	-7	1	2	-3	-1,75
144	10	20	2	4	9
145	8	31	0	3	10,5
146	12	29	0	3	11
147	23	53	4	4	20,5
148	7	32	4	4	11,75
149	6	36	4	3	12,25
150	-6	4	0	3	0,25
151	9	25	4	0	9,5
152	-7	6	2	-1	0
153	-4	5	-3	-1	-0,75
154	2	26	3	1	8
	<b>6,36</b>	<b>13,22</b>	<b>1,77</b>	<b>1,34</b>	

## 8.5. Resultados de recomendaciones de actuación

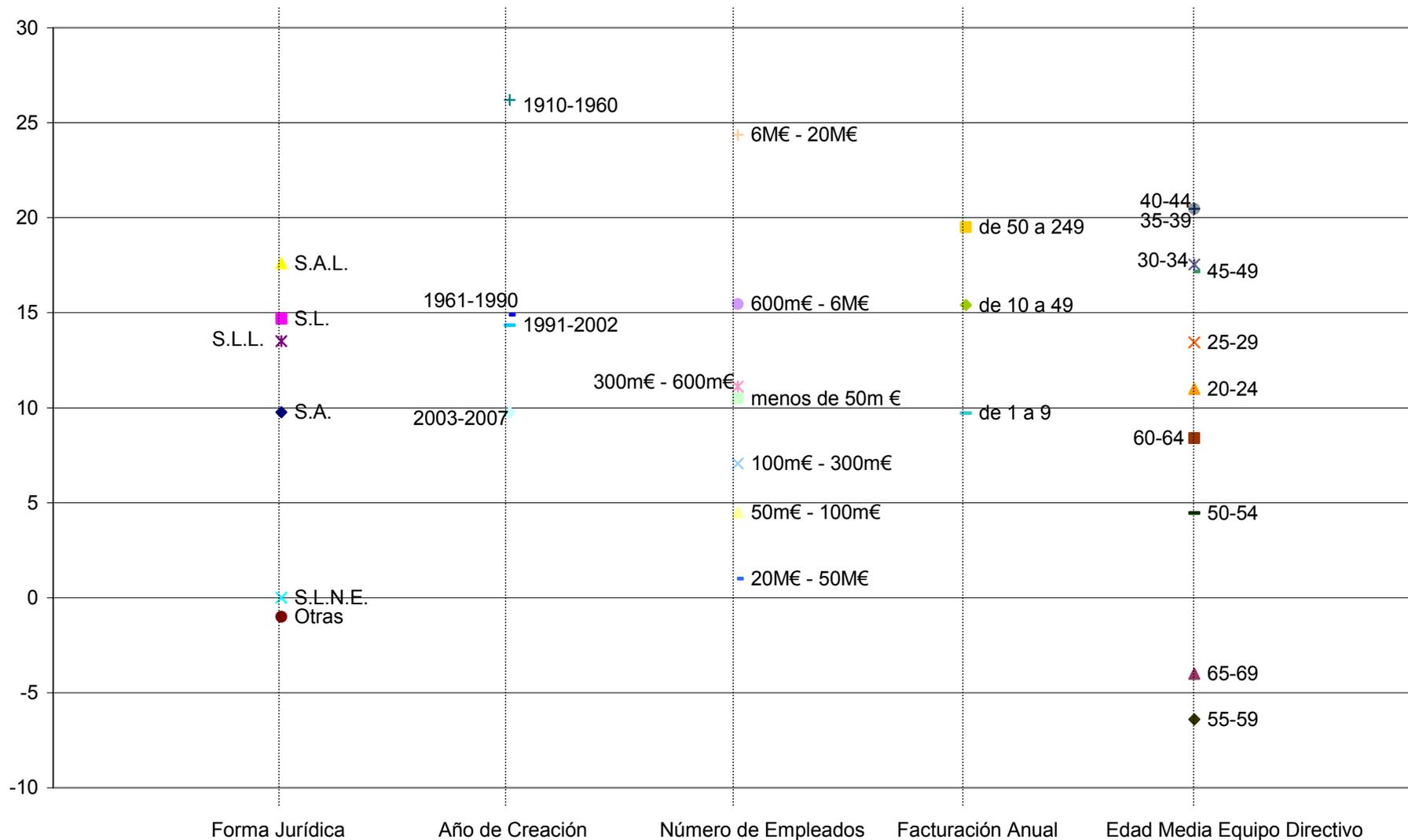
COD EMPRESA	COMPETIR	COMUNICAR	ORGANIZAR	RENTABILIZAR	RECURSOS TECNOLÓGICOS	CONTROLAR	TRASMITIR	PROTEGER	BUEN GOBIERNO	PUNTUACION
1	2	1	1	1	1	3	2	0	0	9
2	3	1	1	3	1	2	1	0	0	13
3	3	1	1	3	1	2	0	0	2	15
4	3	1	2	0	2	2	1	0	0	9
5	2	1	1	1	1	1	1	0	0	7
6	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2
7	3	1	3	1	1	2	0	0	0	11
8	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
10	1	0	0	0	2	0	0	0	0	3
11	2	2	2	0	0	1	1	0	0	11
12	2	1	0	0	0	2	0	0	0	5
13	2	1	0	0	1	1	0	0	0	6
14	1	0	1	0	1	1	0	1	0	7
15	1	0	3	2	2	0	1	0	0	9
16	5	2	2	0	1	2	2	0	1	15
17	4	1	4	1	3	1	1	0	0	14
18	3	1	1	0	1	1	0	0	0	7
19	3	1	1	0	3	0	0	1	0	9
20	1	0	2	0	0	0	1	0	1	4
21	1	0	0	0	2	0	1	0	0	4
22	2	2	2	1	0	1	1	0	0	8
23	1	0	1	1	0	2	1	1	0	6
24	4	2	2	1	2	2	1	0	0	16
25	3	1	2	1	2	2	1	0	0	10
26	2	1	2	2	0	0	0	1	0	12
27	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
28	5	1	1	0	1	2	0	0	0	10
29	3	2	2	0	1	2	1	0	1	12
30	1	0	0	0	0	1	1	0	0	3
31	4	1	0	3	1	0	1	0	1	11
32	3	1	3	1	1	2	0	0	0	11
33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	1	0	2	1	1	0	0	0	0	7
35	4	1	5	2	2	2	1	0	0	17
36	3	2	3	1	0	0	1	1	0	10
37	4	0	1	0	0	0	1	0	0	7
38	3	2	3	1	0	0	0	0	0	9
39	1	1	1	1	1	2	1	0	1	8
40	4	1	4	2	3	1	1	0	0	14
41	4	0	4	2	1	3	1	0	0	13
42	4	1	4	3	3	1	0	0	0	16
43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	3	1	2	1	1	1	1	0	0	10
45	4	1	3	1	3	2	1	0	0	13
46	2	0	0	0	1	2	0	0	0	10
47	2	1	0	0	0	2	1	0	0	5
48	4	0	2	1	4	1	1	0	0	13
49	4	1	2	1	2	0	1	0	0	9
50	5	1	1	0	0	0	0	0	0	7
51	3	1	1	2	0	0	0	0	1	8
52	3	1	0	1	3	0	2	1	0	10
53	3	0	2	0	2	0	0	0	0	8
54	3	0	2	0	0	0	1	0	0	8
55	3	2	1	4	3	0	2	0	0	10
56	3	1	4	2	0	0	0	0	0	14
57	3	1	3	0	0	0	0	0	0	7
58	4	1	3	1	0	3	1	0	1	11
59	2	1	0	0	1	0	0	0	0	5
60	5	0	3	0	0	0	0	0	0	9
61	5	0	1	2	2	2	1	1	1	15
62	4	1	3	2	3	1	3	0	0	14
63	5	2	4	2	5	4	1	1	2	26
64	3	2	1	1	2	0	2	0	0	9
65	1	1	1	1	2	0	1	0	0	8
66	5	1	3	1	1	1	1	0	0	13
67	4	1	4	3	3	1	1	0	0	16
68	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
69	5	0	4	1	0	0	0	0	0	7
70	5	0	4	1	0	2	0	1	0	15
71	4	0	0	0	0	0	0	0	0	18
72	3	0	0	0	2	3	0	0	0	5
73	3	1	1	1	1	1	0	0	0	7
74	4	2	1	1	0	2	1	1	0	10
75	3	0	1	0	0	0	0	0	0	11
76	4	2	1	1	2	1	0	0	0	11
77	4	1	2	0	0	0	1	0	0	8
78	3	0	0	0	0	2	1	0	0	8
79	4	0	3	0	0	0	1	0	0	10
80	3	0	2	0	0	0	0	0	0	6
81	3	1	2	1	1	0	1	0	0	9
82	3	1	1	0	1	2	1	0	0	10
83	4	1	4	2	4	4	2	0	0	21
84	5	1	2	0	0	0	0	0	0	9
85	2	0	0	3	2	0	0	0	0	9
86	4	0	3	0	0	2	4	1	1	15
87	4	1	0	0	1	2	0	1	0	15
88	4	1	0	0	0	1	1	0	0	15
89	4	1	3	1	1	0	1	0	0	12
90	5	2	2	0	0	2	0	0	0	12
91	5	2	2	0	0	0	1	0	0	9
92	4	1	3	1	2	2	1	0	0	14
93	3	1	1	0	2	2	1	0	0	10
94	3	0	0	0	0	0	1	0	0	6
95	3	2	3	3	0	0	1	0	0	13
96	4	2	3	0	0	0	0	0	0	9
97	4	2	3	0	0	0	0	0	0	11
98	3	1	3	1	1	0	1	0	0	12
99	3	0	1	1	1	1	0	0	0	7
100	3	2	3	1	3	1	0	1	0	13
101	3	1	3	2	3	3	0	1	0	15
102	3	1	3	1	2	2	1	0	0	12
103	4	2	4	0	0	0	0	0	0	8
104	4	1	4	0	3	0	0	0	0	15
105	3	1	2	0	0	1	1	0	0	7
106	2	1	3	0	0	0	0	0	0	14
107	3	1	1	1	0	2	2	0	0	11
108	2	1	3	2	3	2	0	0	0	13
109	4	1	2	1	0	2	0	0	0	11
110	3	2	1	0	0	2	3	0	0	7
111	3	2	1	0	0	0	1	0	0	8
112	3	2	3	3	0	1	1	0	0	13
113	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
114	4	1	2	2	2	2	1	0	0	12
115	3	0	3	1	1	2	1	0	0	11
116	4	2	4	0	0	2	1	0	0	14
117	3	1	4	0	0	3	1	0	0	11
118	3	0	2	2	2	3	1	0	0	11
119	1	0	0	0	0	1	1	0	0	5
120	3	0	0	0	0	1	1	0	0	5
121	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
122	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
123	2	0	2	3	2	2	0	0	0	11
124	1	0	1	1	1	1	0	0	0	5
125	4	0	6	0	3	2	0	0	0	17
126	3	2	1	0	1	0	1	0	0	9
127	4	1	4	3	3	1	0	0	0	16
128	4	2	4	0	2	2	1	0	0	15
129	4	0	0	0	0	0	0	0	0	5
130	2	0	1	0	0	0	0	0	0	3
131	4	2	3	3	2	1	0	0	0	16
132	4	2	3	3	2	1	0	0	0	15
133	4	1	3	1	1	0	0	0	0	10
134	3	2	2	2	2	2	1	1	0	13
135	4	2	4	0	0	0	0	0	0	14
136	4	2	4	0	0	0	0	0	0	14
137	4	2	1	3	0	1	0	0	0	11
138	3	0	2	2	3	1	0	0	0	10
139	4	2	4	1	1	1	0	0	0	13
140	2	0	3	4	3	1	1	0	0	14
141	2	1	3	0	0	0	0	0	0	12
142	4	1	3	0	0	0	0	0	0	15
143	3	0	3	2	2	0	0	0	0	10
144	3	1	3	2	2	1	0	0	0	14
145	2	0	2	2	2	0	0	0	0	7
146	1	0	2	1	2	2	0	0	0	8
147	1	0	0	0	2	1	1	0	0	2
148	2	0	0	0	0	1	0	0	0	10
149	3	0	1	1	0	1	0	0	0	8
150	2	2	2	0	3	2	0	0	0	12
151	3	1	3	1	1	1	0	0	0	9
152	3	2	2	1	0	0	0	0	0	11
153	3	1	2	1	4	0	0	0	0	12
154	3	1	5	2	2	2	0	1	0	15
	<b>462</b>	<b>141</b>	<b>322</b>	<b>164</b>	<b>217</b>	<b>149</b>	<b>40</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	

## **8.6. Otras gráficas**

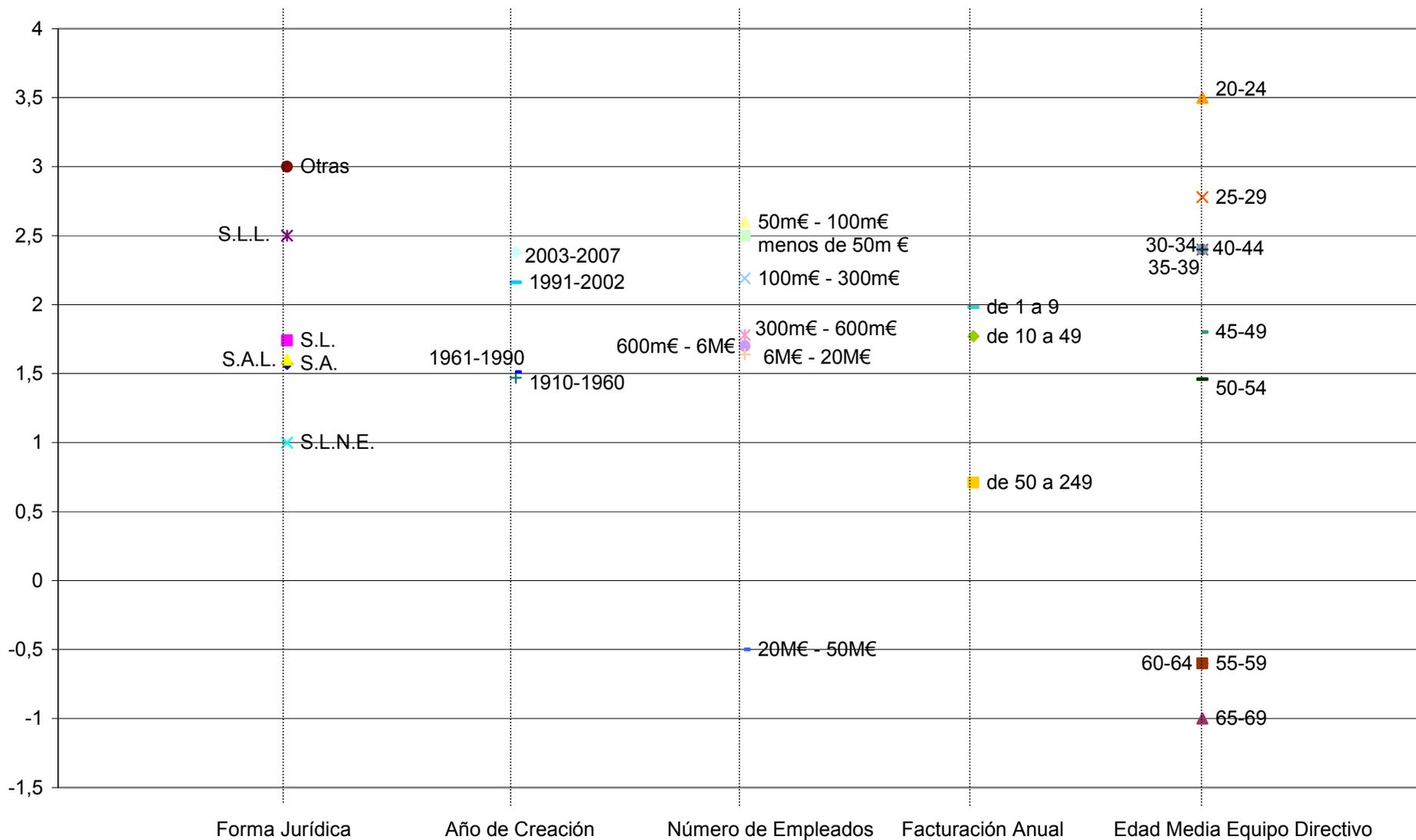
### Gestión Comercial y Comunicación con los Clientes



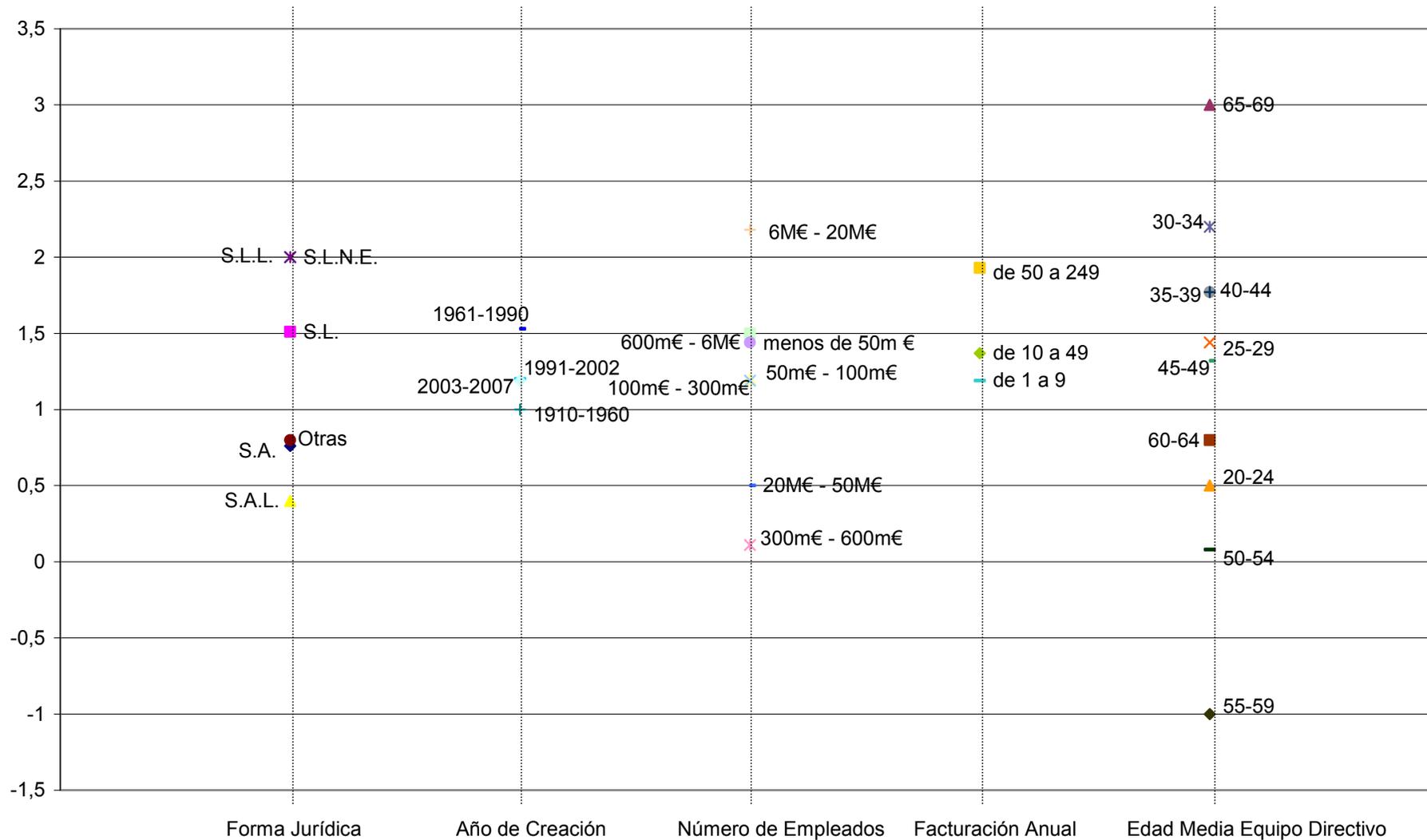
### Organización y Gestión



**Personas**



**Tecnologías TIC's**

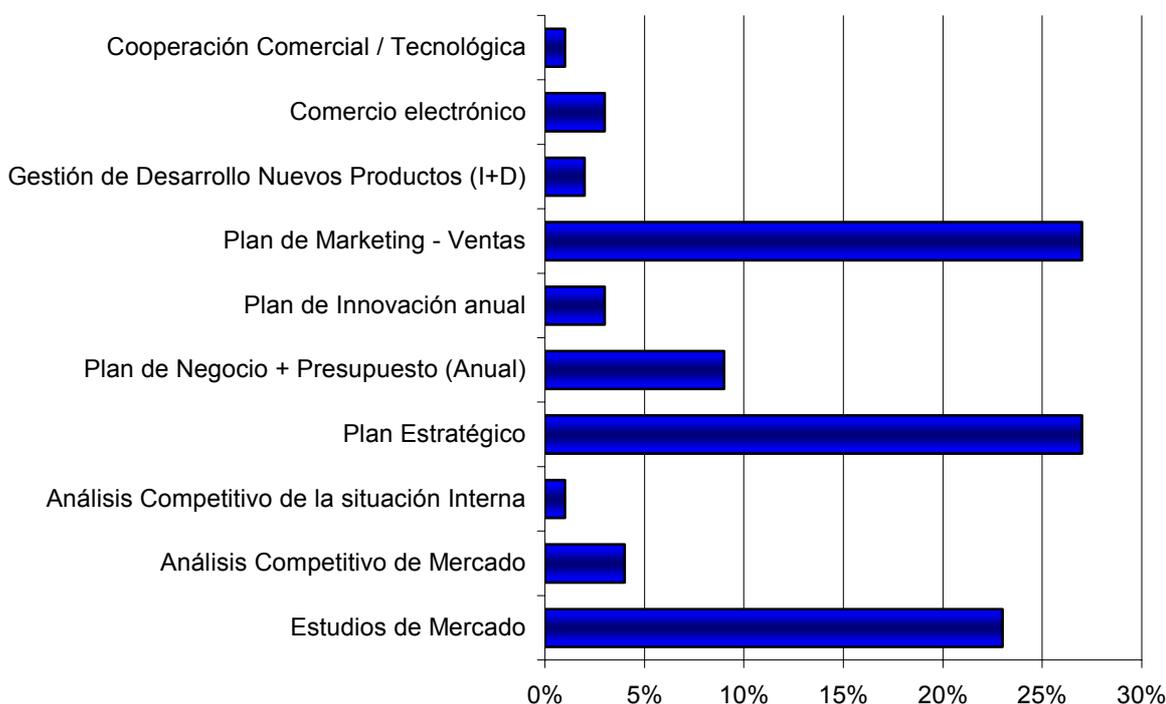


**Recomendaciones:**

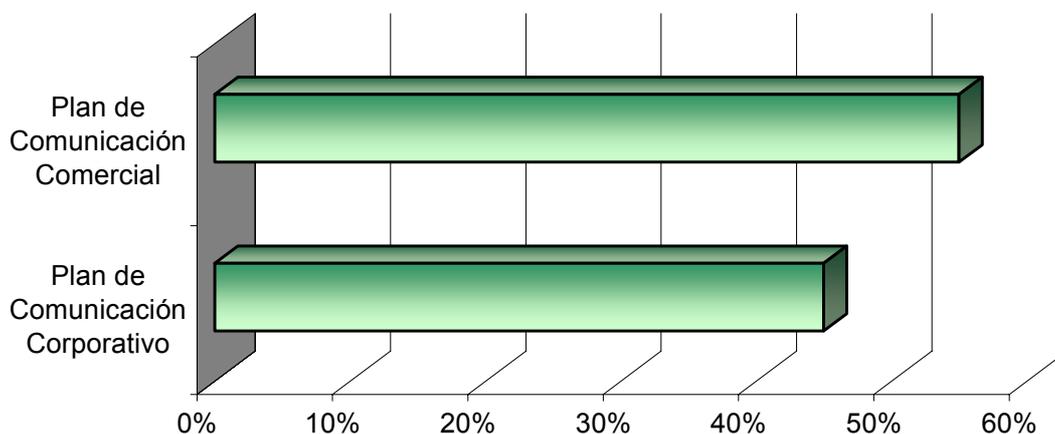
Para cada grupo de recomendaciones, se muestra la siguiente información:

Siendo el 100% el total de recomendaciones realizadas en cada grupo “COMPETIR, COMUNICAR, ORGANIZAR, etc.”, las barras muestran el porcentaje correspondiente a cada una de las recomendaciones individuales respecto a las de su mismo grupo.

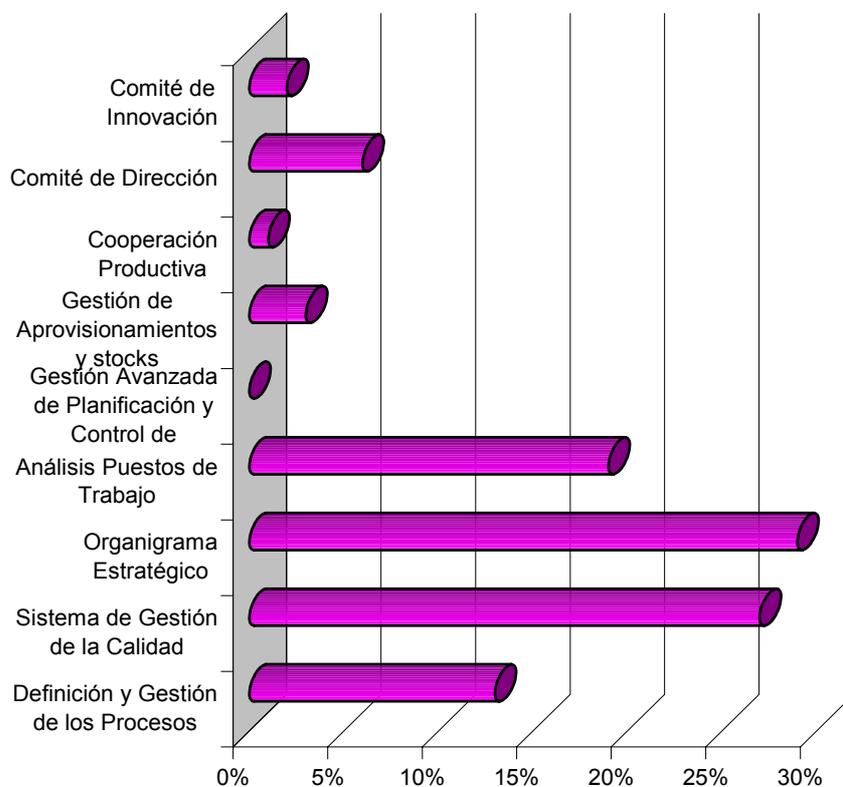
**Competir**



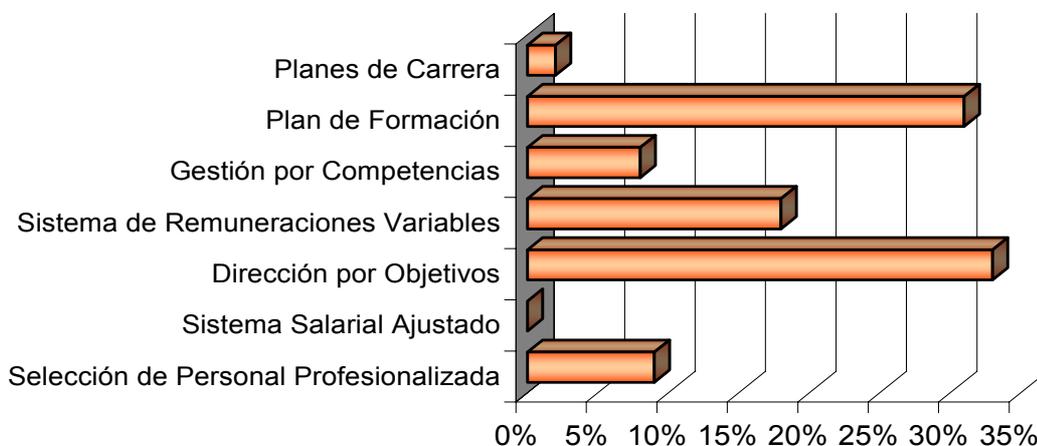
**Comunicar**



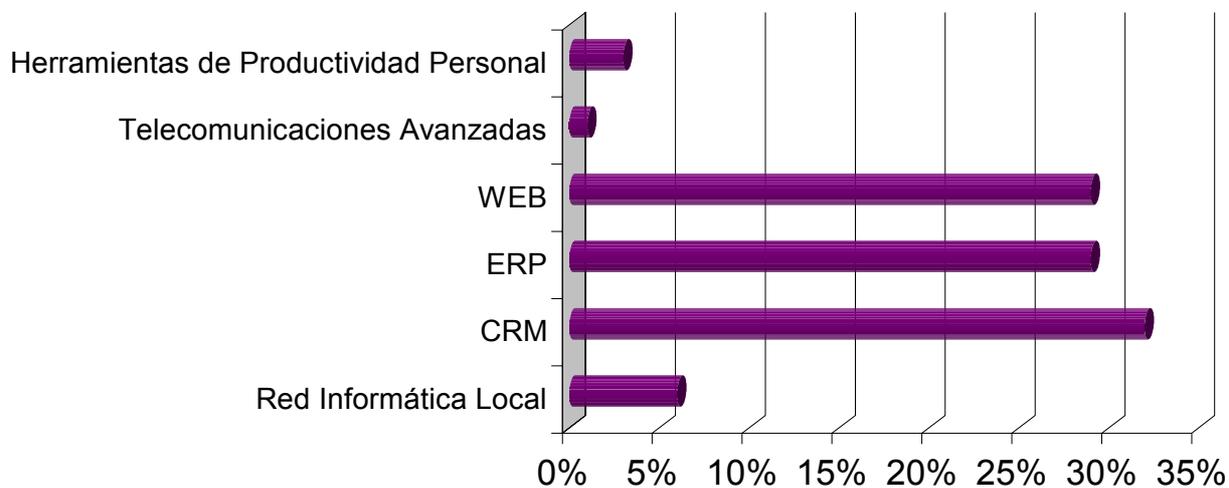
### Organizar



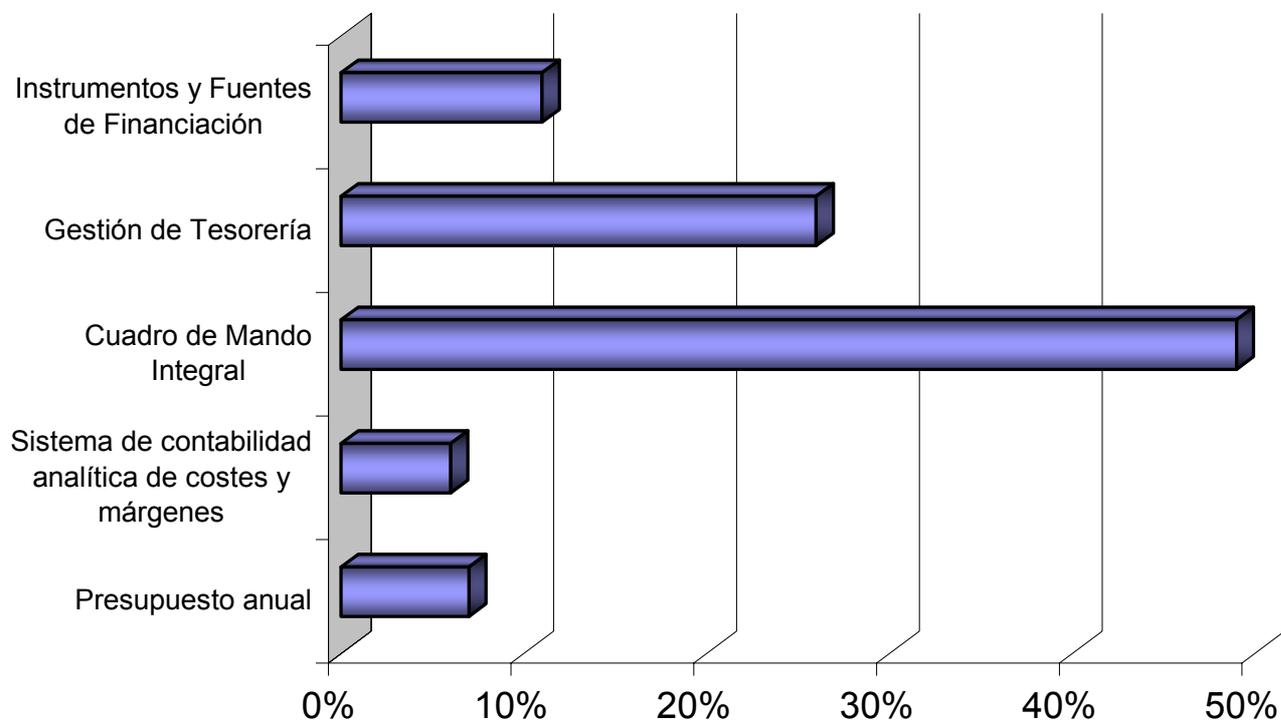
### Rentabilizar



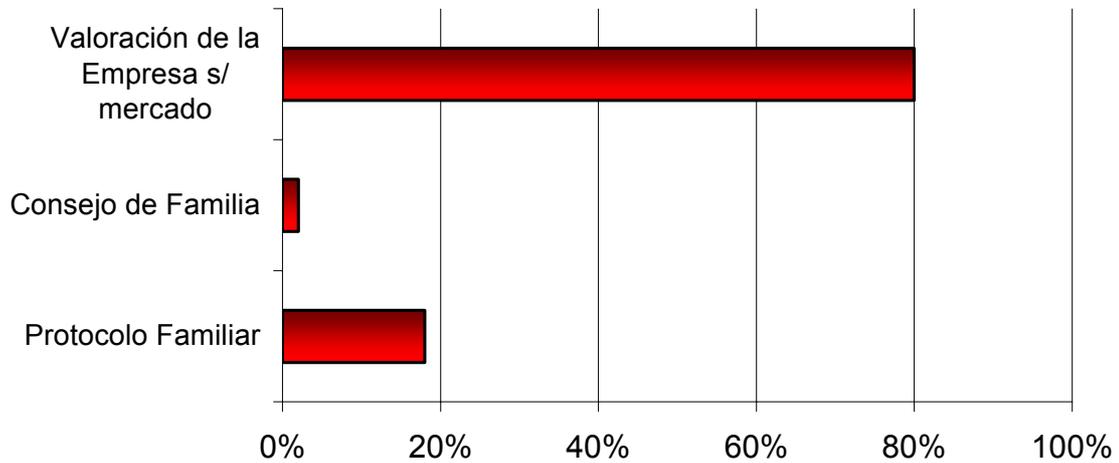
### Recursos Tecnológicos



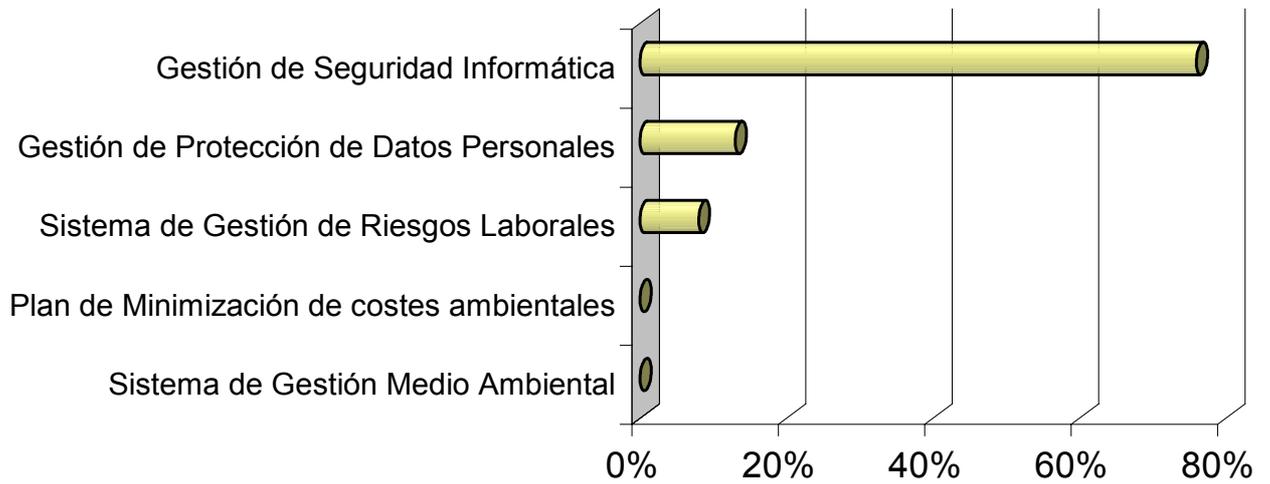
### Controlar



### Trasmitir



### Proteger



### Buen Gobierno

