

PROYECTO INICIAL DESARROLLO DE NEGOCIO AEI AERTIC: Situación actual y retos de la organización y las empresas participantes



PROYECTO INICIAL DESARROLLO DE NEGOCIO AEI AERTIC: Situación actual y retos de la organización y las empresas participantes

Logroño, 11/12/2017

ÍNDICE

1. OBJETIVOS DEL INFORME	7
2. EXECUTIVE SUMMARY	11
2.1 SITUACIÓN INICIAL: LA OPORTUNIDAD	13
2.2 SOLUCIÓN PROPUESTA: PROYECTO INICIAL DESARROLLO NEGOCIO	13
2.2.1 El Proyecto Inicial Desarrollo Negocio: Las empresas participantes	14
2.2.2 El Proyecto Inicial Desarrollo Negocio: AERTIC	14
2.3 EMPRESAS: TRABAJO REALIZADO. DIAGNÓSTICO INICIAL Y PLAN DE ACCIONES	14
2.4 AERTIC: TRABAJO REALIZADO. DIAGNÓSTICO INICIAL Y PLAN DE ACCIONES	16
2.5 CONCLUSIONES	17
2.5.1 Conclusiones: Empresas	17
2.5.2 Conclusiones: AERTIC	19
2.5.3 Conclusiones: La aceptación del Proyecto Inicial de Desarrollo de Negocio	20
3. EL PROYECTO DESARROLLO DE NEGOCIO INICIAL	21
3.1 ESTRUCTURA DEL PROYECTO EN GENERAL Y DEL PROYECTO OBJETO DEL INFORME	23
3.2 EL PROYECTO: EJECUCIÓN	28
3.2.1 El Proyecto: ejecución módulo 1	29
3.2.2 El Proyecto: módulo 2	30
3.3 ANÁLISIS INICIAL ÁREAS DESARROLLO DE NEGOCIOS	32
3.3.1 La metodología	32
3.3.2 La metodología: descripción de los contenidos	33
3.3.3 La metodología: consideraciones por área	34
3.3.3.1 Área 1: Clientes	34
3.3.3.2 Área 2: Productos	35
3.3.3.3 Área 3: Mercados	36
3.3.3.4 Área 4: Estructura Función Comercial	36
3.3.3.5 Área 5: Potencial de Crecimiento	38
3.3.4 La metodología: Consideraciones globales situación inicial	39
3.4 PLAN DE ACCIONES	40
3.5 REFLEXIONES PRIMER PERÍODO: CONSIDERACIONES GENERALES	42
3.5.1 Primeras consideraciones: retos principales	43
3.5.2 Primeras consideraciones: Oportunidades de crecimiento	44

3.6 LA ACEPTACIÓN DEL PROYECTO	45
4. AERTIC Y LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DEL SECTOR TIC DE LA RIOJA	47
4.1 ESTRUCTURA DEL CLÚSTER Y ASOCIADOS	49
4.1.1 Conclusiones del Plan de Internacionalización: Oportunidades	49
4.1.2 Conclusiones del Plan de Internacionalización: el rol de AERTIC	50
4.2 AERTIC EN EL PROYECTO DESARROLLO DE NEGOCIO INICIAL	51
4.2.1 Actividades y estructura de AERTIC: una aproximación inicial	52
4.2.2 AERTIC en el mapa: sus relaciones con el entorno. Reflexiones	53
4.3 AERTIC EN EL PROYECTO DESARROLLO DE NEGOCIO INICIAL: LAS SESIONES DE TRABAJO	55
4.4 PLANES DE ACCIÓN: 2 EJES DE TRABAJO	56
4.4.1 Planes de Acción: Reorganización Interna	57
4.4.2 Planes de Acción: Plan de Apoyo al Socio	58
4.5 OTROS RETOS PARA AERTIC	59
5. FUENTES	61

1.

OBJETIVOS DEL INFORME

1. OBJETIVOS DEL INFORME

El objetivo del presente documento es el de enseñar y recopilar el contenido de los **primeros 2 módulos de trabajo** del proyecto denominado ***“Proyecto inicial de Desarrollo de negocio”***. Además para que se pueda valorar correctamente el trabajo realizado, se ha estimado oportuno contextualizar la ejecución del proyecto dentro de la estrategia global de AERTIC, como plataforma de referencia para el desarrollo de las empresas del sector TIC de La Rioja.

Los primeros **dos módulos de trabajo tienen como objetivos reales los de comprobar los siguientes elementos** que afectan al Desarrollo de Negocios de las empresas participantes:

1. Diagnosticar de manera inicial las principales oportunidades y retos;
2. Asegurar que sean conscientes de ellos y tengan una perspectiva de priorización en la resolución de los mismos;
3. Comprobar el nivel de involucración de las empresas con respecto a las modalidades de ejecución del proyecto, incluyendo formas y contenidos del mismo;
4. Comprobar si el proyecto aporta valor en áreas, funciones y capacidades normalmente poco o nada desarrolladas en las empresas;
5. Recoger de manera ordenada las oportunidades y retos compartidos de las empresas;
6. Comprobar el nivel de satisfacción con el programa en general;

Este informe recoge el análisis de los dos módulos cuya finalidad es **comprobar la viabilidad, la importancia y el grado de apoyo** que un proyecto más amplio de desarrollo de negocio puede aportar a los asociados de AERTIC.

Se desaconseja tomar decisiones de medio/largo plazo que puedan afectar al negocio en función de las valoraciones expuestas en este documento, ya que **se trata de una valoración inicial** que hace que los datos y reflexiones contenidos en este documento puedan ser sujetos a notables variaciones una vez desarrollado el proyecto más amplio.

Otro de los objetivos de este documento, es el de dar continuidad a las prioridades evidenciadas en el trabajo llevado a cabo por parte de AERTIC en el proyecto denominado ***“Plan de Impulso a la internacionalización”***.

2.

EXECUTIVE SUMMARY

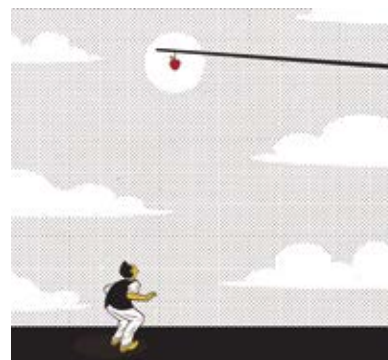


2. EXECUTIVE SUMMARY

2.1 Situación Inicial: la oportunidad

Las iniciativas llevadas a cabo por parte de AERTIC en los últimos años, han logrado poner de manifiesto que hoy en día existen oportunidades muy importantes de crecimiento para el sector TIC en La Rioja.

Tales oportunidades han sido estudiadas a fondo y recogidas en los informes denominados **“Análisis del sector TIC en La Rioja”** de enero 2017 que hace referencia al Plan de Impulso a la Internacionalización y **“Análisis de tendencias de innovación y vigilancia tecnológica aplicada a la Rioja”** sobre industria 4.0 de diciembre de 2017.

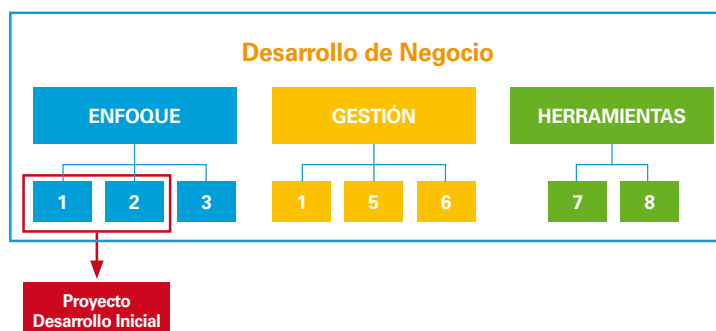


Además se ha desarrolla el presente proyecto denominado **“Desarrollo de Negocio”** para sus asociados, con el que se les **dota de herramientas, conocimientos y capacidades de gestión y de enfoque para el crecimiento comercial y desarrollo de sus respectivos negocios.**

2.2 Solución propuesta: Proyecto Inicial Desarrollo Negocio

Para poder cubrir todos los aspectos del Desarrollo de Negocio que los asociados de AERTIC necesitan, se debería de llevar a cabo una acción que contemple **todas aquellas herramientas, procesos y reflexiones** necesarias para que los principales responsables del desarrollo de negocio de las empresas puedan estructurar e impulsar el crecimiento.

Para hacerlo, se ha decidido estructurar un proceso en el que se acompañan a los directores y gerentes, ayudándoles **a tomar las riendas del crecimiento comercial** de una forma eficaz y eficiente. Todo ello **se realiza a través de módulos** y se ejecuta con sesiones de trabajo presencial y en remoto.



Se ha decidido crear un **primer proyecto** (**“Proyecto Inicial de Desarrollo de negocio”** de aquí en adelante), **objeto del presente informe**, que conste de los módulos 1 y 2 del Proyecto global “Desarrollo de Negocios”.

De esta forma, **se pretende comprobar el impacto y el potencial efectivo de aportación de valor** a los asociados de este tipo de proyectos por parte de AERTIC.

2.2.1 El Proyecto Inicial Desarrollo Negocio: Las empresas participantes

En este proyecto han participado 6 empresas asociadas y el propio AERTIC. Las sesiones de los módulos 1 y 2 se han realizado a lo largo de los meses de octubre y noviembre 2017. Las empresas participantes son (en orden alfabético):

- Logical Rioja;
- Netbrain;
- Red Advisor;
- SDI;
- Soion;
- Sumainfo;

Toda la información contenida en este documento se ha generado con la finalidad de:

- a. **Diagnosticar** los principales **retos** a los que se enfrentan las empresas;
- b. **Detectar** el **potencial** de crecimiento de las mismas;
- c. **Comprobar** si proyectos con las características, formas y metodología como éste aportan valor real al tejido empresarial riojano;

En el presente informe NO se incluyen conclusiones detalladas de los participantes ya que se trata de información comercial altamente confidencial. Todos los análisis y diagnósticos se ofrecen de forma agregada para una toma de decisiones que favorezca a las empresas en su conjunto, sin discriminaciones.

En este Executive Summary, solo se mencionan los aspectos más relevantes del proyecto, Si se quiere analizar en el detalle todo el trabajo realizado con las empresas, **véase el capítulo 3** del presente documento.

2.2.2 El Proyecto Inicial Desarrollo Negocio: AERTIC

Debido a que la estructura, los objetivos y las necesidades de AERTIC son radicalmente distintas de las de las demás empresas participantes en el proyecto, se ha considerado necesario **adaptar todos** los formatos, metodologías y herramientas de trabajo **a la realidad de AERTIC**.

Esto conlleva por lo tanto que, tanto las reflexiones, los trabajos desarrollados y los entregables **difieran notablemente** del conjunto de las empresas. Por esa razón, AERTIC no figura en ninguno de los gráficos y tablas que continuación representan los resultados conjuntos de las demás empresas.

Para analizar en detalle todo el trabajo realizado con AERTIC, **véase el capítulo 4** del presente documento. En este Executive Summary, solo se mencionan los aspectos más relevantes del proyecto.

2.3 Empresas: Trabajo realizado. Diagnóstico inicial y Plan de Acciones

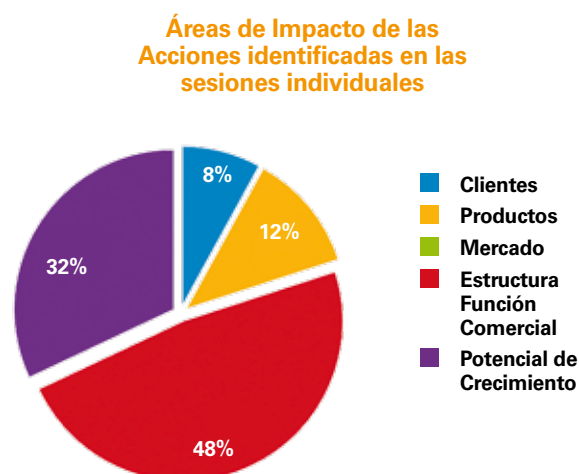
Para analizar la situación de partida de las empresas, se decidió utilizar una metodología propuesta por New Horizons Consulting®. Esta metodología consiste en utilizar 53 indicadores distintos para entender el estado actual de la función comercial de las compañías. Los indicadores se agrupan en 5 grandes áreas que afectan al desarrollo de negocio de una empresa como se indica en la tabla a continuación.

Este tipo de diagnóstico aporta información fundamental y valiosa sobre el estado de salud actual y futura de la compañía tanto a los directivos como a los gerentes de las empresas.

ÁREAS DE TRABAJO	CONTENIDOS
1 Clientes	Oportunidades de crecimiento vía farming en los clientes actuales y vía hunting según los productos existentes a día de hoy.
2 Productos	Se diagnostica el impacto de los productos sobre el desarrollo de negocio actual y sus capacidades futuras. Además se tiene en cuenta la capacidad de la empresa de introducir y adaptar los productos a los mercados y de combatir los procesos de commoditización
3 Mercado	Representa la capacidad de la empresa para comunicar correctamente su propuesta de valor y de entender y actuar de forma consciente en el mercado
4 Estructura Función Comercial	Representa la capacidad de la empresa para trabajar correctamente con sus canales de ventas y maximizar el potencial de los mismos. Además se mide eficacia y eficiencia de la estructura interna que representa a la función comercial. De esta manera es posible identificar los cuellos de botellas actuales que ralentizan el crecimiento comercial
5 Potencial de Crecimiento	Se valoran facturaciones y márgenes de la compañía tratando de identificar aquellos elementos que, una vez mejorados, aseguran un impacto importante en la mejora de los márgenes y del crecimiento económico futuro

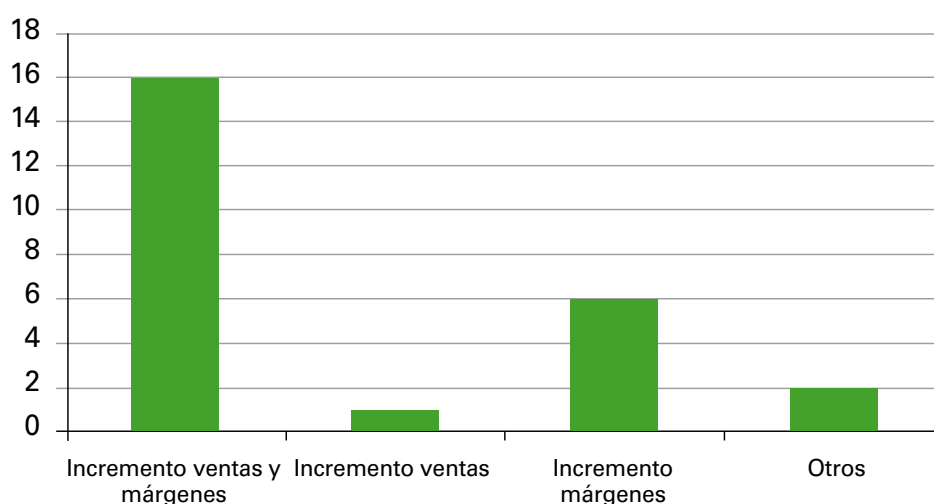
Gracias a este análisis, cuyo contenido se expone en detalle en el apartado 3.3 del presente informe, **se ha podido identificar una serie de objetivos y acciones concretas** que cada empresa participante tiene que llevar a cabo si quiere crecer desde un punto de vista comercial.

La gran mayoría de las acciones han sido generadas para **mejorar la actual estructura de la función comercial (48%)** y **aumentar así el potencial de crecimiento de la empresa (32%)**.



Se ha preferido concentrar los esfuerzos y el trabajo de las empresas hacia unas pocas acciones concretas (4 de media por empresa) que tuviesen un **impacto significativo en la cuenta de resultados** de las compañías.

Impacto de las acciones en la cuenta de resultados de las empresas



2.4 AERTIC: trabajo realizado. Diagnóstico inicial y Plan de Acciones

Uno de los principales objetivos del proyecto consiste en detectar y enfocar los retos actuales de AERTIC. En las sesiones que se han llevado a cabo, se han encontrado los siguientes:

1. Gestión interna de AERTIC:

- a. Organización y ejecución de las actividades claves para poder aportar valor de forma sostenida a una base de socios muy heterogénea tanto en actividad como en sus diferentes necesidades;
- b. Gestión de relaciones con administraciones públicas, otros clústeres, terceras empresas proveedoras de servicios, y por último con otras empresas que aún no son socios;

2. Soporte estratégico a los asociados:

- a. Capacitación en desarrollo de negocio;
- b. Aportación de talento y figuras profesionales;
- c. Apoyo en la consecución de financiación en los proyectos de I+D;

3. Consecución de financiación para el propio clúster que garantice:

- a. Una estructura interna que permita la realización de las actividades claves de los apartados anteriores de una forma sostenible en el tiempo;

- b. La subcontratación con una calidad adecuada de aquellos servicios profesionales externos críticos y necesarios para la consecución de los objetivos marcados;

Además uno de los objetivos principales de la participación de AERTIC en el proyecto inicial de desarrollo de negocio es **entender si los servicios** que actualmente está ofreciendo a sus asociados, cubren las expectativas y las necesidades de estos mismos. Por último, necesita estimar si **las compensaciones económicas vigentes para los servicios prestados a los socios son coherentes** o no, con el valor aportado a los socios.

Durante la fase de análisis inicial, se puso de manifiesto la necesidad de llevar a cabo dos grandes actividades antes de poder dar respuesta a lo planteado anteriormente. Por lo tanto se ha decidido trabajar generando 2 vías de actuación:

- a. **Áreas de trabajo internas de AERTIC.** Se han concretado 6 grandes acciones divididas en tres ejes: 1) nueva configuración de la estructura interna; 2) gestión del socio; 3) gestión de la subcontratación;
- b. **Áreas de trabajo de apoyo al socio.** Se han delineado 14 acciones divididas en cinco áreas para dar soporte de manera concreta y efectiva a las necesidades de los socios. La mayoría de las acciones están relacionadas con el impulso al desarrollo de negocio y el soporte en la captación de recursos humanos especializados para las compañías.

2.5 Conclusiones

En este apartado se recogen las conclusiones del Proyecto con respecto a 3 distintos aspectos:

- a. Los elementos que limitan el Desarrollo de Negocio de las empresas, las oportunidades y los retos a los que se enfrentan;
- b. Las necesidades de actuación interna y hacia los socios por parte de AERTIC.
- c. La aceptación del proyecto por parte de las empresas, comprobando el nivel de satisfacción, involucración y capacidad de aportar valor a las mismas. Es muy importante para ver si las modalidades de ejecución se adecuan a las necesidades de los asociados;

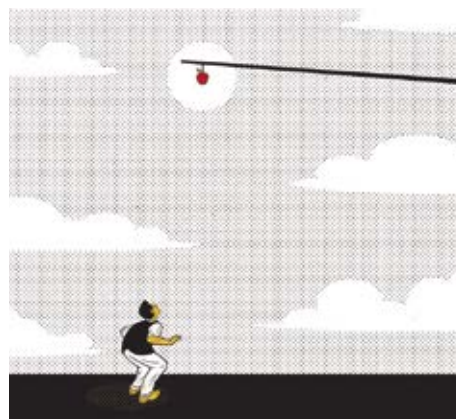
2.5.1 Conclusiones: Empresas

TRABAJO REALIZADO Y ACEPTACIÓN DEL PROYECTO

A lo largo de todo el proyecto se han identificado los retos principales a los que se enfrentan las empresas en temas de desarrollo de negocio.

Además se ha comprobado como las modalidades de ejecución del proyecto mismo permiten tener un nivel de involucración, compromiso y satisfacción muy elevado por parte de los participantes. Todo esto redundando en una efectividad y utilidad del propio proyecto.

Se ha identificado con cada empresa un listado de acciones con-



cretos para mejorar los aspectos de capacitación en el desarrollo de negocio. Por último, se ha estimado la oportunidad de crecimiento que tiene las empresas al remover los obstáculos identificados

RESTRICCIONES AL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS. LIMITACIONES INTERNAS:

De una manera general podemos afirmar que **la gran mayoría de las empresas consigue gestionar clientes y ofrecer productos o servicios de una forma adecuada para el mantenimiento** de la estructura actual.

Sin embargo, **el crecimiento comercial se ve frenado** de una forma muy notable por dos factores muy importantes:

1. **La capacidad de comunicar adecuadamente los productos y servicios ofrecidos a los clientes existentes y potenciales.** Además hay cierta dificultad en comprender perfectamente el rol que se tiene dentro del mercado. Esto tiene un impacto directo y negativo en los márgenes comerciales de las empresas. De esta forma, hay ciertas dificultades para mantener la rentabilidad que permita invertir recursos en el crecimiento de la propia empresa;
2. **Capacidades de Alta Gestión de los canales de ventas y del ciclo comercial.** Aportando capacidades de gestión y división comercial a las empresas, incluso de una forma externa y puntual, es posible conseguir un impacto muy relevante en términos de crecimiento comercial tanto en facturación bruta como en los márgenes. Esto se debe en la mayoría, al hecho de que los equipos que llevan actualmente la función comercial en las empresas, son altamente motivados y expertos, pero reducidos y con escasas posibilidades de estructurar y mejorar el desarrollo de negocio debido a la elevada carga de trabajo para atender a los proyectos en curso;

OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO:

Las principales reflexiones que se pueden llevar a cabo sobre las empresas que han participado en el proyecto son en cuanto a las **oportunidades detectadas**:

1. **Empresas.** Pese a la heterogeneidad de los participantes todos comparten elementos comunes: Saben trabajar con **clientes consolidados**, tienen dificultades en la captación de **clientes nuevos**, les resulta complicado entrar en nuevos mercados y desarrollar adecuadamente los hilos que se encuentran. **Carecen de una función comercial suficientemente estructurada** como para alcanzar todo el potencial de mercado que tienen. Ahora bien, **saben entender y trabajar** los principales conceptos comerciales e **integrar en sus organizaciones los inputs de capacitación que el proyecto les brinda**;
2. **Oportunidades de crecimiento.** Aunque solo se haya tratado de un Proyecto Inicial de Desarrollo de Negocio, y todo este tipo de previsión está sujeta a enormes variaciones futuras, se puede afirmar que **todas las compañías tienen un potencial de crecimiento importante** en relación a su estructura actual. Se han estimado unas oportunidades de incremento de facturación en los próximos 2 años de aproximadamente **20.000 € por cada empleado** actualmente en la plantilla. Esto equivaldría a una media de **un incremento del 25%** de la facturación de cada micro y pequeña empresa;

RETOS COMUNES A TODAS LAS EMPRESAS:

Ahora bien, todas las empresas comparten **2 grandes retos**: la dificultad de contratación de personal cualificado que soporte el crecimiento comercial y la necesidad de estructurar y ejecutar la visión estratégica comercial de la empresa mediante programas como éste:

- a. **Guerra por el talento.** La mayor problemática detectada en las empresas de La Rioja para crecer, es la escasez de profesionales capacitados. **Es necesario y urgente crear sistemas de apoyo para que las empresas riojanas puedan contratar especialistas**: formando, atrayendo del exterior de la Comunidad Autónoma y reteniendo talentos del sector TIC. De no hacerlo, las empresas pueden empezar en breve una guerra del talento, contratando empleados de sus propios competidores riojanos, mermando así la competitividad de las empresas, la colaboración empresarial e impidiendo el crecimiento del sector en su conjunto;
- b. **Capacitación en desarrollo de negocio.** Todas las empresas necesitan mejorar sensiblemente sus capacidades de desarrollo de negocio. Si se les aporta de manera externa esas capacidades, **el crecimiento empresarial puede ser muy relevante**. De no hacerlo, es probable que las empresas sigan estancadas en su crecimiento o incluso comprometan su viabilidad **a medio plazo**;

2.5.2 Conclusiones: AERTIC

TRABAJO REALIZADO CON AERTIC

Paralelamente al trabajo realizado con las empresas, se ha trabajado con AERTIC en el **análisis de los servicios actualmente ofertados** a los socios. Se han marcado una serie de acciones concretas para la mejora del flujo de trabajo interno y para las acciones de soporte a los socios. De llevarse a cabo con éxito todas estas actuaciones, podemos afirmar que AERTIC va a poder aportar suficiente valor a sus asociados como para que el Clúster sea estable económicamente a futuro.

Los aspectos a trabajar son los siguientes:

a) Internamente:

- o Reestructurar su flujo de trabajo interno creando una estructura adecuada para sustentar el crecimiento de sus asociados ofreciendo servicios que aporten un valor diferencial;
- o Gestionar sus esfuerzos para apoyar al socio mediante los 5 ejes y 14 acciones individualizadas;

b) Hacia los socios:

- o Ayudar a mejorar las restricciones del mercado laboral riojano;
- o Aportar externamente a los asociados servicios profesionales de calidad a los que de otra manera no podrían acceder, tales como los que conllevan la capacitación en el Desarrollo de Negocio.

Para lograrlo deberá seguir los Planes de Acciones indicados en el apartado 4 del presente informe.



2.5.3 Conclusiones: La aceptación del Proyecto Inicial de Desarrollo de Negocio

Uno de los objetivos principales del Proyecto, al margen del impulso al crecimiento comercial de los participantes, es el de comprobar si el Proyecto en sus modalidades representa una manera efectiva de capacitar en el Desarrollo de Negocio. Entre los objetivos se contemplan:

1. Comprobar el nivel de involucración de las empresas con respecto a las modalidades de ejecución del proyecto, incluyendo formas y contenidos del mismo;
2. Comprobar si el proyecto aporta valor en áreas, funciones y capacidades normalmente poco o nada desarrolladas en las empresas;
3. Comprobar el nivel de satisfacción con el programa en general;

Por esa razón, al finalizar el proyecto se ha llevado a cabo una pequeña encuesta entre las empresas participantes que ha **puesto de manifiesto la utilidad y la importancia** para las empresas mismas de proyectos como éste.

En una escala de 0 a 10 (donde 0 es nada y 10 es mucho), los encuestados asignan un valor medio de 8,1 al Proyecto. Además el 100% de los encuestados afirma que quiere replicar el Proyecto, incluso lo ve útil y beneficioso para otras empresas asociadas.

Se puede afirmar por lo tanto, qué el proyecto tal y como está concebido y ejecutado **tiene un elevado nivel de aceptación** entre sus participantes y que **han reconocido además ser efectivo y tener un impacto positivo para la gestión de su crecimiento comercial**.

Para más informaciones sobre esta encuesta, consultar el capítulo 3.5 del presente informe. A la luz de estos resultados, se recomienda por lo tanto **replicar este proyecto** o proyecto similares con más empresas asociadas y/o replicarlo con las mismas empresas que han participado.

3.

EL PROYECTO DESARROLLO DE NEGOCIO INICIAL

3. EL PROYECTO DESARROLLO DE NEGOCIO INICIAL

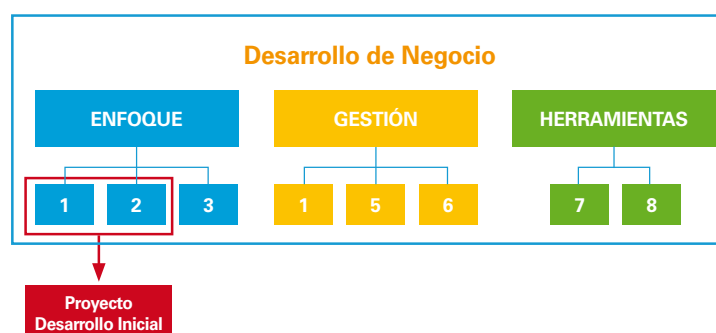
El proyecto nace para dar respuesta a las dificultades comunes detectadas entre los asociados de AERTIC a la hora de gestionar con éxito el crecimiento comercial de la propia compañía. La gran mayoría de las pequeñas empresas tiene dificultad para mantener las riendas de su propio crecimiento comercial y eso genera frustración por no alcanzar los objetivos marcados.

Las causas de esta situación son fundamentalmente las siguientes:

- 1. Corto Plazo.** La limitación en cuanto a recursos humanos hace que las personas dediquen la mayoría de su tiempo al corto plazo y a gestionar los proyectos ya en curso; por lo tanto no les queda tiempo ni fuerzas para dedicarse al medio-largo plazo, frustrando las expectativas de crecimiento de la propia empresa;
- 2. Personas Multifuncionales.** Las personas elegidas para liderar el desarrollo de negocio normalmente son figuras claves dentro de las compañías, que a la vez que el desarrollo de negocio, desempeñan más funciones por lo que tienen dificultad para compaginar el propio desarrollo de negocio con las demás áreas de la compañía;
- 3. Desafíos compartidos.** Cada compañía considera ciertos desafíos como propios de su sector o de su organización e invierte una cantidad importante de recursos y energías para superarlos. Sin embargo, a menudo otras empresas ya se han enfrentado a los mismos problemas y han encontrado soluciones eficaces y eficientes para superarlos; por lo tanto el intercambio de experiencias y de puntos de vista es fundamental para fortalecer el desarrollo de negocio;

3.1 Estructura del proyecto en general y del proyecto objeto del informe

Con este proyecto de apoyo al Desarrollo de Negocio se pretende **impulsar el crecimiento comercial** de los asociados aportando lo mencionado anteriormente a través de sesiones de trabajo.



Para ello se ha de elaborar este **“Proyecto Inicial Desarrollo de Negocio”**, objeto de este informe, enfocado en dos módulos del Proyecto de Desarrollo de Negocio. De esta forma se pretende:

- a. **Diagnosticar** los principales **retos** a los que se enfrentan las empresas;
- b. **Detectar** el **potencial** de crecimiento de las mismas;
- c. **Comprobar** si proyectos con las características, formas y metodología como éste aportan valor real al tejido empresarial riojano;

Ciclos, Bloques y Sesiones de Trabajo

Cada Bloque se realiza a través de 3 **“Sesiones de Trabajo”**.

Composición de un bloque de trabajo



1. **Sesión Introductoria.** Se introducen conceptos y enfoques del Desarrollo de Negocio aterrizándolos a la realidad de las empresas. Se reflexiona por escrito de forma individual ya que no se comparte información sensible con los demás. Se redacta el Plan de Trabajo de las siguientes semanas.

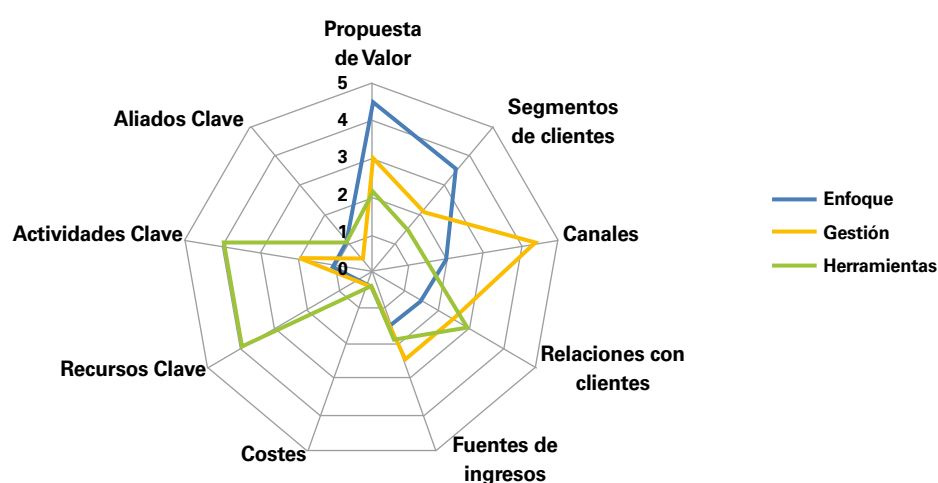
PLAN DE TRABAJO - BLOQUE 1					
ÁREA DE TRABAJO	ACCIÓN	PRIORIDAD	RESP.	DEADLINE	COMENTARIOS
CLIENTES					
Customer Map	Ejemplo 1	1	CB	31 - ago	Ejemplo 1
	Ejemplo 2	3	CB	23 - ago	Ejemplo 2
	Ejemplo 3	2	CB	25 - ago	Ejemplo 3
Profitability	Ejemplo 1	1	CB	31 - ago	Ejemplo 4
Farming / Hunting	Ejemplo 1	1	CB	31 - ago	Ejemplo 5
PRODUCTOS					
Portfolio Analysis	Ejemplo 1	1	CB	31 - ago	Ejemplo 1
Commoditization	Ejemplo 1	1	CB	31 - ago	Ejemplo 1
Prices & Turnover	Ejemplo 1	1	CB	31 - ago	Ejemplo 1
FUERZA DE VENTAS					
Sales Process	Ejemplo 1	1	CB	31 - ago	Ejemplo 1
Distributors / Partners	Ejemplo 1	1	CB	31 - ago	Ejemplo 1
Growth Criteria	Ejemplo 1	1	CB	31 - ago	Ejemplo 1
Competitive Advantages	Ejemplo 1	1	CB	31 - ago	Ejemplo 1
Markets Dynamics	Ejemplo 1	1	CB	31 - ago	Ejemplo 1
Competitors	Ejemplo 1	1	CB	31 - ago	Ejemplo 1

2. **Sesión Online.** Se despejan dudas y se ayuda a la realización de las acciones delineadas en el Plan de Trabajo.
3. **Sesión presencial “One to One”.** Se revisa el trabajo realizado, se resuelven dudas y se enfocan los principales retos comerciales que tiene la compañía.

Business Model Canvas

Cada ciclo desarrolla unas áreas concretas del Desarrollo de Negocio.

Se ha decidido utilizar la metodología de **Business Model Canvas** para representar de forma clara y sencilla las áreas que más se trabajan en cada ciclo y los avances de las empresas en cada una de ellas.



Los Bloques. Enfocar el Crecimiento

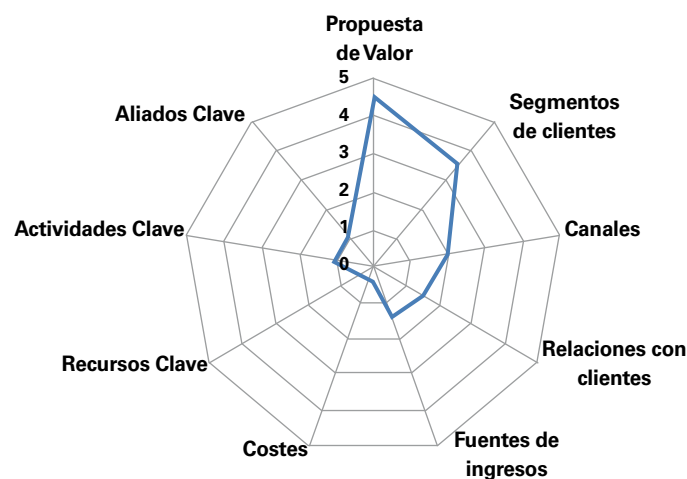
ENFOQUE

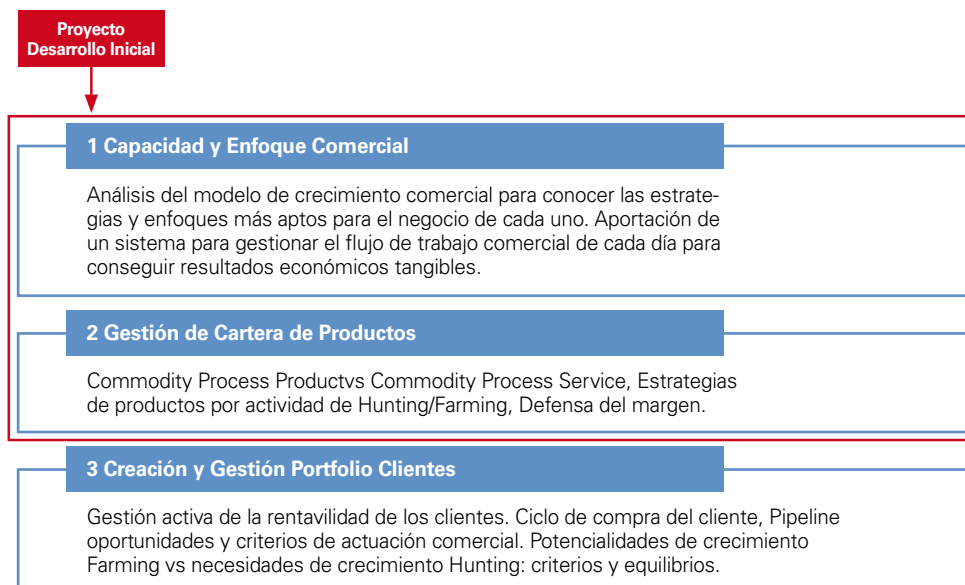
GESTIÓN

HERRAMIENTAS

En este bloque se tratan todos los aspectos relacionados con el enfoque comercial de la compañía, definiendo las áreas de mayor crecimiento comercial a corto, medio y largo plazo.

Además se individualizan y concretan las acciones que la empresa necesita llevar a cabo para materializar el crecimiento comercial.



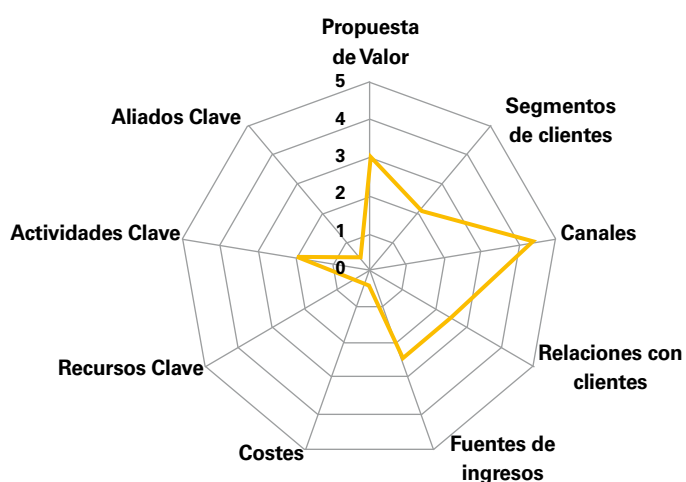


Los Bloques. Gestionar la Fuerza Comercial



En este ciclo se desarrolla un Plan de Trabajo para que las empresas maximicen el potencial de crecimiento que tienen sus directores comerciales, agentes multicarteras y distribuidores.

Se definen también claramente los criterios de selección de agentes y distribuidores y se concretan las acciones necesarias para llevar a cabo el Plan de Crecimiento de la compañía



4 Selección y Gestión de Agentes Multicarteras

Técnicas de planificación y gestión de la red comercial. Cómo apoyar y dirigir desde la empresa la actividad de los agentes comerciales. Red Comercial: Organización / Habilidades / Motivación. Como gestionar agentes multicarteras.

5 Selección y Gestión de Distribuidores

Definición de criterios para la selección de distribuidores, la elaboración de la propuesta de colaboración y la gestión de la relación a corto y medio plazo.

6 Elaboración del Plan Director de Ventas

Evolución de las ventas: tendencias, problemas y oportunidades de crecimiento. Definición y aplicación de las estrategias de Farming y de Hunting más eficaces y más eficientes. Capacity Plan y Plan de Acción Comercial.

Los Bloques. Herramientas para la Eficiencia

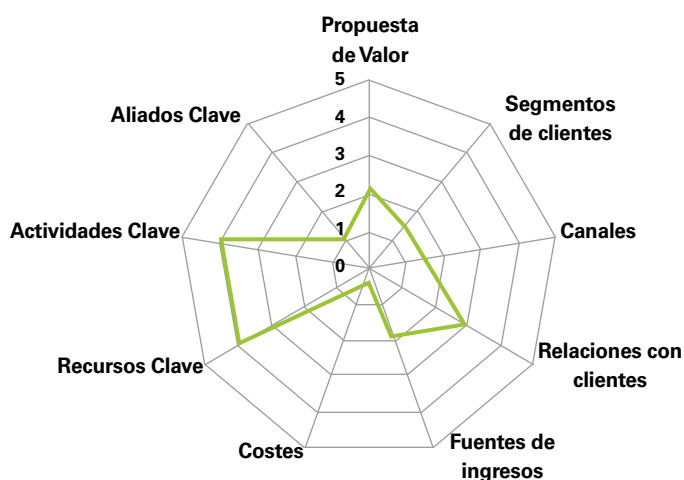
ENFOQUE

GESTIÓN

HERRAMIENTAS

Dado los recursos limitados de las empresas es vital que se logre hacer más eficiente su proceso de venta actual, librando así recursos claves que pueden ser destinados al Desarrollo de Negocio.

Se revisan y analizan los momentos del proceso de venta intensivos en horas pero que son susceptibles de ser estandarizados, mejorando sensiblemente la capacidad comercial de la empresa.



7 El Cuaderno de Ventas

La clave de un proceso de venta exitoso es conseguir transmitir toda la información necesaria al cliente de una manera correcta, eficiente y eficaz. El cuaderno de venta permite recopilar toda esta información y hacer el proceso de venta mas exitoso, liberando horas de trabajo de los comerciales y de la empresa.

8 Cómo diseñar Herramientas para gestionar a los clientes (CRM)

Establecer las estrategias de crecimiento de la empresa. Definir las claves del éxito de las ventas, ver qué herramientas se necesitan para gestionar con éxito las relaciones con los clientes. Ciclos de compra, caracterizaciones y segmentaciones de los clientes.

Timing & Participantes

Este proyecto de apoyo al Desarrollo de Negocio está **dirigido** a todos los asociados, directores generales, directores comerciales o cualquier otro profesional que tenga **responsabilidad directa sobre las ventas** de su empresa.

Las sesiones de los 2 primeros bloques, se han llevado a cabo durante el último trimestre 2017.

Las empresas que han formado parte de este proyecto son (en orden alfabético):

- Logical Rioja;
- Netbrain;
- Red Advisor;
- SDI;
- Soion;
- Sumainfo;

A estas hay que sumar al propio **AERTIC**. Sin embargo al tratarse de un Clúster, **se ha preferido considerar de forma independiente** de resto de empresas puesto que por sus necesidades y particularidades, no hace posible aplicar las mismas herramientas de análisis y trabajo. Es por eso que **no aparece en ninguna de las estadísticas** relativas a las empresas en su conjunto, ni sigue los mismos patrones de informes de fin de proyecto.

3.2 El Proyecto: Ejecución

Para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de negocio de sus asociados, AERTIC ha decidido crear el **Proyecto Inicial de Desarrollo de Negocio** que consta de 2 módulos del proyecto “Desarrollo de Negocios”

Consiste en aportar herramientas y contenido de gestión comercial durante 2 meses a las empresas que se adhieren al proyecto, a través de talleres prácticos, trabajos individuales y reflexiones de negocio, repartidos en 2 sesiones individuales y 2 grupales.

De esta forma se comprobaron los siguientes elementos:

1. Diagnóstico inicial de las principales oportunidades y retos;
2. Priorización en la resolución de los mismos;
3. Nivel de involucración de las empresas con respecto a las modalidades de ejecución del proyecto, incluyendo formas y contenidos del mismo;
4. Posibilidad de recoger de manera ordenada las oportunidades y retos compartidos de las empresas;
5. Nivel de satisfacción con el programa en general;

En el presente informe NO se incluyen conclusiones detalladas de los participantes ya que se trata de información comercial altamente confidencial.

3.2.1 El Proyecto: ejecución módulo 1

1. Sesión Introductoria.

- a. **Lugar:** Edificio FER, Calle Hermanos Moroy, 8, 26001 Logroño, 4º planta;
- b. **Fecha:** 16 de octubre de 2017
- c. **Asistentes:** 4 empresas + AERTIC;
- d. **Duración:** 3 horas;
- e. **Estructura:**
 - i. **Temas tratados:**
 1. **Introducción al proyecto.** Explicación de todas las fases del proyecto con objetivos, metodologías de trabajo y compromiso necesario por todos los participantes para llevar a cabo con éxito este proyecto;
 2. **Introducción al módulo 1 primer bloque.** Se introducen los primeros conceptos sobre clientes, productos, servicios, formas de ventas, estrategias de mercado, problemas comunes en la venta de productos y servicios de las empresas participantes. Además se despejan dudas individuales y defectos comunes. Se acuerda la sistemática de trabajo, y se genera un plan de acciones individualizado a llevar a cabo durante las siguientes semanas de forma telemática;
 - ii. **Retos comunes detectados:** Casi todas las empresas han manifestado sus dificultades en diferenciarse de la competencia en el mercado al explicar correctamente el valor añadido que aportan y hacer tangible todo el valor que generan para el cliente. Además han compartido sus frustraciones a la hora de encontrar clientes nuevos y generar nuevos proyectos en distintos ámbitos diferentes de los trabajos actuales. Por último reconocen que en la gran mayoría de los casos, no hay una sistemática de trabajo ordenada para proponer e ir realizando proyectos nuevos con los clientes actuales;
 - iii. **Plan de acciones acordado:** Se decide que cada empresa realizará por su cuenta unas reflexio-

nes divididas en cinco apartados distintos y las plasmarán en una estructura de análisis;

2. Sesión Online. Se ha mantenido contacto vía correo electrónico y teléfono con las empresas participantes al proyecto para supervisar la realización de plan de acciones acordado. Además se han despejado dudas de interpretación de las herramientas conceptuales, y se ha enfocado la acción de las empresas hacia elementos tangibles de mejora que les permite sentar las bases del desarrollo de negocio;

3. Sesión Presencial One to One.

a. **Lugar:** Edificio FER, Calle Hermanos Moroy, 8, 26001 Logroño, 4º planta;

b. **Fecha:** 2 y 3 de noviembre de 2017

c. **Asistentes:** 6 empresas + AERTIC;

d. **Duración:** 18 horas;

e. **Estructura:**

i. **Temas tratados:** Debido a la sensibilidad de los datos tratados en estas reuniones individuales, no es posible aportar informaciones detalladas de cada uno de los participantes. Con cada empresa se ha compartido la visión sobre los retos principales actuales desde una perspectiva comercial. Además se han enfocado los retos puntuales de corto plazo aportando soluciones a medida. De la misma manera, se ha trabajado en paralelo con aquellos aspectos más estructurales que permiten empezar a delinear los caminos a seguir para garantizar el crecimiento a medio y largo plazo. En algunos casos, se han tomado decisiones importantes que afectan a la vida de la compañía ya que se han aportado elementos de reflexión indispensables para ello;

ii. **Retos comunes detectados:** Conservando detalles por razones de privacidad de datos, sí se puede afirmar que muchas empresas han reconocido tener ciertas dificultades para ejercer funciones inherentes al marketing estratégico, desarrollo de negocio, ventas y comunicación de una manera estructurada a lo largo del año. Las principales razones de esta situación se tienen que buscar en la baja proporción entre personas dedicadas a la función comercial y los recursos dedicados a la ejecución de los proyectos y desarrollo de productos. Todo lo que tiene que ver con la parte de crecimiento comercial, normalmente recae en figuras claves que tiene que atender a la vez a otras áreas de negocio. Por lo tanto, se hace aún más importante organizar y estructurar todas las actividades relacionadas con las ventas ya que de esta manera, es posible hacer un uso mucho más eficiente de los recursos limitados que tienen las empresas;

iii. **Plan de acciones acordado:** Se revisan las acciones ejecutadas y se propone otro plan de acción para llevar a cabo hasta el siguiente módulo. De esta forma las empresas no pierden la dinámica de trabajo y siguen incorporando en su día a día todos los inputs que este proyecto les aporta. El fin último es siempre el de crear habilidades y capacitación de una manera permanente y sostenible dentro de las organizaciones;

3.2.2 El Proyecto: módulo 2

1. Sesión Introductoria.

a. **Lugar:** Edificio FER, Calle Hermanos Moroy, 8, 26001 Logroño, 4º planta;

b. **Fecha:** 13 de noviembre de 2017

c. **Participantes:** 6 empresas + AERTIC;

d. **Duración:** 2 horas;

e. **Estructura:**

i. **Temas tratados:**

1. **Reflexiones con respecto al primer módulo.** Se comparten conjuntamente las dificultades, retos y reflexiones principales surgidas a raíz del primer módulo. Además se decide realizar un pequeño ejercicio de reflexión sobre el posicionamiento de la propia empresa en el mercado y su capacidad de transmitirlo de manera clara y contundente a todos los miembros de la organización. El objetivo es el de alinear primero a todos los integrantes de la empresa hacia una misión comercial de la misma, antes de hablar de enfoque de mercado y posicionamiento en el mismo;

2. **Introducción al módulo 2 primer bloque.** Se debaten varios aspectos de la gestión de clientes actuales y se introducen las primeras técnicas de Farming. Para hacerlo se utiliza el Commodity Magnet Model, con el que se analizan todas y cada una de las fases de evolución de productos y clientes;

ii. **Retos comunes detectados:** Casi todas las empresas reconocen tener ciertas dificultades en defender sus márgenes a lo largo del tiempo con los clientes. En especial, todo lo relacionado con modificaciones sobre proyecto, adaptaciones en curso y cambios de ideas y prioridades del cliente que son los elementos más comunes para la merma de la rentabilidad. Además ven cómo la gestión de los clientes actuales muchas veces resta energías y recursos para dedicarse más activamente y de manera estructurada a la consecución de nuevos clientes;

iii. **Plan de acciones acordado:** Se decide que cada empresa realice por su cuenta unas reflexiones divididas en cuatro apartados distintos y las plasmen en una estructura de análisis;

2. **Sesión Online.** Se mantiene contacto vía correo electrónico y teléfono con las empresas participantes en el proyecto para supervisar la realización de plan de acciones acordado. Además se despejan dudas de interpretación de las herramientas conceptuales, y se enfoca la acción de las empresas hacia elementos tangibles de mejora que les permiten sentar las bases del desarrollo de negocio;

3. **Sesión Presencial One to One.**

a. **Lugar:** Edificio FER, Calle Hermanos Moroy, 8, 26001 Logroño, 4º planta;

b. **Fecha:** 23 y 24 de noviembre de 2017

c. **Participantes:** 6 empresas + AERTIC;

d. **Duración:** 18 horas;

e. **Estructura:**

i. **Temas tratados:** Debido a la sensibilidad de los datos tratados en las reuniones individuales, no es posible aportar informaciones detalladas de cada uno de los participantes. Con cada empresa se comparte la visión sobre los retos principales actuales desde una perspectiva comercial. Además se enfocan los retos puntuales de corto plazo aportando soluciones a medida. De la misma

manera se trabaja en paralelo con aquellos aspectos más estructurales que permiten empezar a delinear los caminos a seguir para garantizar el crecimiento a medio y largo plazo. En algunos casos se han tomado decisiones importantes que afectan a la vida de la compañía ya que se han aportado elementos de reflexión indispensables para ello;

- ii. **Retos comunes detectados:** Salvando la privacidad de datos, se puede afirmar que muchas empresas han reconocido tener ciertas dificultades en la parte operativa de las ventas. Muchos han empezado a aplicar técnicas de Farming individual de clientes del portfolio actual y estimado el crecimiento que se puede alcanzar. Otros han sabido desarrollar un primer boceto de un plan de ventas que prevé un crecimiento comercial por parte de su propia empresa. En estos casos, han sido capaces de evaluar las oportunidades comerciales aportando clientes con nombres y apellidos y cifra de negocio esperado. Por lo tanto es posible afirmar que este proyecto está ayudando a esclarecer las vías de crecimiento de las compañías;
- iii. **Plan de acciones acordado:** Se revisan las acciones ejecutadas y se propone otro plan de acción a llevar a cabo hasta el siguiente módulo. De esta forma las empresas no pierden la dinámica de trabajo y siguen incorporando en su día a día todos los inputs que este proyecto les aporta. El fin último es siempre el de crear habilidades y capacitación de una manera permanente y sostenible dentro de las organizaciones;

3.3 Análisis inicial áreas Desarrollo de Negocios

Con el objetivo de analizar correctamente y entender las distintas áreas del desarrollo de negocio de las empresas, se ha decidido utilizar una metodología desarrollada por New Horizons Consulting® que permite diagnosticar de una manera rápida aquellos elementos que ralentizan el desarrollo comercial de una compañía e identificar claramente las oportunidades de crecimiento.

Los resultados de este análisis sirven como base para saber cuáles son las áreas de mejora que tienen en común los participantes del proyecto y cuáles pueden ser los resultados esperados para las compañías en su conjunto.

De esta manera se puede intervenir de forma clara y eficaz, aportando las herramientas del conocimiento de la capacitación, en aquellas áreas que permiten alcanzar un mayor crecimiento comercial a corto-medio plazo.

En el presente informe NO se incluyen conclusiones detalladas de los participantes ya que se trata de información comercial altamente confidencial. Todos los análisis y diagnósticos se ofrecen de forma agregada para una toma de decisiones que favorezca a las empresas en su conjunto, sin discriminaciones.

3.3.1 La metodología

1. **Objetivos:** dar una visión global sobre el estado de Desarrollo de Negocio e identificar los elementos que frenan o aceleran el desarrollo de negocio de una empresa determinada a corto, medio o largo plazo;
2. **Situación Inicial.** Las informaciones que se muestran a continuación son fruto de una primera evaluación, los datos pueden variar sensiblemente con el avance del proyecto;
3. **Toma de decisiones.** Se recomienda esperar a la finalización del proyecto para toma de decisiones;
4. **Datos AERTIC.** Como las necesidades del desarrollo de negocio de AERTIC son muy distintas del resto

de empresas que participan en el proyecto, se ha preferido no incluir las estadísticas sobre el Clúster en este análisis puesto que alterarían sensiblemente todos los datos;

5. Confidencialidad de datos. Al disponer de datos muy sensibles y confidenciales sobre las empresas y los proyectos, se ha decidido presentar los datos de manera conjunta para que no sea posible identificar una empresa en concreto y entender así los retos de los asociados en su conjunto:

- En cada área analizada, los datos relativos a las empresas denominadas “E1, E2, etc...” se refieren a un participante distinto para evitar que se pueda identificar la empresa denominada “E1, E2, etc...” conociendo a los participantes al proyecto;
- Cada participante tiene en su informe individualizado confidencial la tabla completa con todas las puntuaciones en cada área;

6. Términos en la tabla. Cuando se habla de “producto”, en la tabla se hace referencia también a servicios en el caso de que la empresa aporte servicios y no fabrique productos.

3.3.2 La metodología: descripción de los contenidos

Las empresas participantes al proyecto han sido analizadas a través de 53 indicadores repartidos en cinco grandes áreas del desarrollo de negocio.

Cada indicador mide el nivel de la empresa en el momento de empezar el proyecto con respecto a su nivel de desarrollo en tres grandes categorías: alto, medio y bajo.

LEYENDA - NIVELES:		
Iconos	Puntuación	Nivel
	1	bajo
	1,5	medio/bajo
	2	medio
	2,5	medio/alto
	3	alto

Por lo general, cuanto más alto nivel de desarrollo tiene, menos potencial de crecimiento comercial muestra. Si hay muchos indicadores muy bajos en una misma área, podría hasta peligrar la existencia de la organización misma a medio y largo plazo.

Por lo tanto, este tipo de diagnosis aporta información fundamental y valiosa sobre el estado de salud actual y futura de la compañía para los directivos y gerentes de la empresa.

- 1. Clientes.** Este apartado está dividido en dos grandes partes: en la primera se analiza el porfolio de clientes actuales, destacando las oportunidades de crecimiento vía farming. En la segunda parte, se realiza el crecimiento vía hunting, destacando la manera en la que se adquieren los clientes nuevos teniendo en cuenta los productos existentes;
- 2. Productos.** En esta área se destacan todos aquellos aspectos relacionados con los productos que tiene un impacto directo sobre el desarrollo de negocio y el crecimiento comercial de la compañía. Sirve para poder entender el potencial de crecimiento con los productos actuales y la capacidad de la empresa para poder introducir y adaptar los productos. Además se analiza cómo ésta hace frente a los procesos de acomodación de sus productos y su capacidad de adaptación a las peticiones de distintos segmentos de mercado o de distintos mercados;
- 3. Mercado.** El área de mercado es fundamental para entender cómo la empresa es capaz de comunicar de forma clara su propuesta de valor. Además evalúa cuánto es consciente del rol que tiene en el mercado y cómo sabe identificar de manera eficaz y eficiente nuevas oportunidades de crecimiento en los mercados actuales y en nuevos mercados;

4. Estructura de la Función Comercial. En este apartado hay dos grandes áreas, una hace referencia a la capacidad de la empresa para trabajar adecuadamente con los canales de ventas y su capacidad para aprovechar todo el potencial de crecimiento que esos brindan, y la segunda, donde se entra a evaluar el nivel de estructuración, madurez y gestión interna de la función comercial de la compañía. Si bien puede haber empresas que no tienen personas o puestos definidos para todas las funciones indicadas, es necesario saber que ese tipo de funciones, se tienen que desempeñar y estructurar para que la fuerza comercial sea motor del crecimiento de la compañía y no cuello de botella;

5. Potencial de Crecimiento. En esta última área lo que se intenta es destacar cuáles pueden ser los principales elementos actuales que influyen sobre la facturación y los márgenes de la compañía. En especial, se quieren identificar aquellos elementos que, en caso de crecimiento sostenido de la compañía, perjudicarían o bien darían la velocidad de crecimiento a su rentabilidad, haciendo que los esfuerzos para crecer aporten lo esperado. Además permite una primera aproximación a los directivos hacia decisiones tan importantes como entender si es mejor crecer con la estructura actual cambiando solamente algunos factores, o si lo que se necesita es un cambio más estructural, conservando parte de los elementos actuales de productos, mercados y clientes;

3.3.3 La metodología: consideraciones por área

3.3.3.1 Área 1: Clientes

Situación Inicial - Análisis aspectos Desarrollo de Negocios			Empresas						
Área - Número - Descripción indicador			E1	E2	E3	E4	E5	E6	PM
Clientes									2,11
1	1	Portfolio. Clientes Actuales: reparto de la facturación total entre clientes diferentes	↑	→	↑	↗	→	↑	2,58
1	2	Portfolio. Clientes Actuales: % de nuevos clientes	↑	↘	↗	↘	↗	↗	2,25
1	3	Portfolio Clientes Actuales: potencial de Farming crossselling	↑	↘	↗	↑	→	↗	2,42
1	4	Portfolio Clientes Actuales: potencial de Farming service change	→	↘	→	↗	→	→	2,00
1	5	Portfolio Clientes Actuales: potencial de Farming service change	↓	↗	↘	↘	↗	↗	1,92
1	6	Adquisición Clientes: rapidez de adquisición cliente	→	→	↗	↓	↓	↘	1,67
1	7	Adquisición Clientes: facilidad (bajos costes) de adquisición	↘	→	↗	↓	↓	↘	1,58
1	8	Adquisición Clientes: posibilidad de entrada en segmentos distintos con los mismos productos	↑	↑	→	↘	↗	↑	2,50
1	9	Adquisición Clientes: posibilidad de entrada en mercados distintos con los mismos productos	↘	↑	→	↘	↗	→	2,08

Leyenda E1 = Empresa 1 /PM = Promedio puntuación de todas las empresas en un dato indicador

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios, entrevistas, sesiones de trabajo con cada empresa

1. Consideraciones generales. Cómo cabía esperar, al tratarse de empresas establecidas, la gran mayoría de los participantes saben trabajar de forma bastante estructurada con sus clientes actuales, sí bien no siempre aprovechan todas las oportunidades de crecimiento que las técnicas de farming consienten. Sin embargo, las adquisición de nuevos clientes representa el mayor desafío para todos;

2. Fortalezas. Cabe destacar la capacidad de las empresas de no concentrar toda su fuente de ingresos en un único cliente, sino la de dividir el riesgo empresarial entre más cuentas sin perder el foco de los negocios. Además la mayoría de las empresas tienen clientes exigentes que les obligan a añadir valor continuamente a los productos suministrados por lo que, de una forma casi natural, la gran mayoría de ellas realizan actividades de upselling continuamente;

3. **Áreas de mejora.** Queda claro que el reto principal es la adquisición de nuevos clientes por parte de las empresas. La gran mayoría de ellas tienen dificultades para hacerlo de una manera eficiente y eficaz. Además los ciclos de adquisición de clientes son relativamente largos suponiendo un esfuerzo comercial alto para la compañía;
4. **Conclusiones.** Es clave para las empresas tener sistemas de detección y selección de clientes, ya que trabajan con portfolios relativamente pequeños de clientes. Por lo tanto, es fundamental elegir con criterios claros y objetivos, qué clientes captar y añadir a la base de clientes existentes;

3.3.3.2 Área 2: Productos

Situación Inicial - Análisis aspectos Desarrollo de Negocios			Empresas						
Área - Número - Descripción indicador			E1	E2	E3	E4	E5	E6	PM
Productos									2,15
2	1	Familias de productos homogeneidad	↑	↓	→	↗	↑	↗	2,33
2	2	Amplitud de gamas	↘	↗	↗	↘	→	↗	2,08
2	3	% de nuevos productos lanzados en los últimos 3 años	↑	↗	→	↘	→	→	2,17
2	4	% de nuevos productos introducidos con éxito en los últimos 3 años	→	→	→	↘	→	↗	2,00
2	5	Nivel de percepción de diferenciación en el mercado sobre los productos ofrecidos (no commodity)	↘	→	↘	↗	↓	→	1,75
2	6	Nivel de customización de los productos o servicios ofrecidos	→	↗	↗	↑	→	↑	2,50
2	7	Número de productos que representan más del 50% de las ventas	↘	↘	↑	→	↘	↗	2,00
2	8	Capacidad de añadir valor a los productos existentes	↗	↗	→	↑	↘	↗	2,33

Leyenda: E1 = Empresa 1 / PM = promedios puntuación de todas las empresas en un dato indicador

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios, entrevistas, sesiones de trabajo con cada empresa

1. **Consideraciones generales.** Ésta es el área más desarrollada por parte de las empresas, como cabía esperar teniendo en cuenta el perfil técnico de las mismas. Salvo contadas excepciones, la gran mayoría de las empresas saben gestionar una familia de productos de forma amplia y homogénea añadiendo continuamente valor a lo largo del tiempo a la misma. El enfoque tan elevado hacia el producto hace que a veces surjan dificultades a la hora de comunicar todas las bondades del mismo para lograr una clara diferenciación de la competencia;
2. **Fortalezas.** Destaca la capacidad de customización de los productos y servicios que se ofrecen, añadiendo valor específico para el cliente por encima de soluciones estándares que se pueden encontrar en el mercado. Además el enfoque técnico hace que se trate, en la gran mayoría de los casos, de mantener una cartera de productos coherente y homogénea;
3. **Áreas de mejora.** Gran parte del valor que se consigue crear para el cliente en cuanto a diferenciación y servicios añadidos, no se logra transmitir de forma correcta ni al cliente final, como de forma mucho mayor, a los posibles clientes en el mercado. Esto hace que las empresas tengan ciclos de cierre comercial mucho más largos de lo esperado, además de no atraer siempre a la tipología de clientes correctos. Por último, los precios y márgenes de las operaciones comerciales también se resienten, no aportando toda la rentabilidad que cabría esperar de la calidad de los proyectos;
4. **Conclusiones.** Se recomienda invertir esfuerzos en tratar de estandarizar algunas soluciones aportadas al mercado, apoyándose en especialistas externos en comunicación que sepan poner en valor correctamente todo el esfuerzo realizado y que tenga un impacto directo sobre los márgenes y las rentabilidades de los negocios actuales de las empresas;

3.3.3.3 Área 3: Mercados

Situación Inicial - Análisis aspectos Desarrollo de Negocios		Empresas						
Área - Número – Descripción indicador		E1	E2	E3	E4	E5	E6	PM
Mercado								1,88
3	1 Capacidad de comunicar adecuadamente las propuestas de valor	→	→	↘	↓	↓	↗	1,67
3	2 Crecimiento esperado de los mercados actuales	↗	→	↗	↗	↘	↗	2,25
3	3 Capacidad de identificar oportunidades en los mercados actuales	↑	↗	↘	→	↓	↑	2,17
3	4 Capacidad de identificar nuevos mercados	↘	↗	↘	↓	↓	→	1,58
3	5 Capacidad de entrar en nuevos mercados	↓	↘	↗	↘	↘	↗	1,75

Leyenda: E1 = Empresa 1 / PM = promedios puntuación de todas las empresas en un dato indicador

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios, entrevistas, sesiones de trabajo con cada empresa

- 1. Consideraciones generales.** Casi todas las empresas conocen muy bien el mercado y a los que operan en él y saben identificar de forma correcta las oportunidades. Casi todas han elegido mercados que son estables o en crecimiento. Las mayores dificultades vienen a la hora de identificar nuevos mercados, tener la capacidad para entrar en ellos y comunicar adecuadamente la propuesta de valor;
- 2. Fortalezas.** Casi todas las empresas operan en mercados en crecimiento y tienen capacidad de detectar las oportunidades;
- 3. Áreas de mejora.** Muchas empresas podrían crecer mucho y de forma sostenida si logran detectar las oportunidades que les brindan los demás mercados. Sus capacidades técnicas les pueden ayudar para entrar en ellos pero, sin un adecuado soporte de identificación, adaptación y comunicación de sus propuestas de valor, va a ser muy complicado lograr crecer de forma sostenida y rentable;
- 4. Conclusiones.** Dada la naturaleza multisectorial de la mayoría de los servicios TIC y las dificultades en comunicar adecuadamente su propuesta de valor, las empresas corren el riesgo de no lograr aprovechar el crecimiento que sus propios mercados les brindan así como las nuevas oportunidades en otros mercados;

3.3.3.4 Área 4: Estructura Función Comercial

Situación Inicial - Análisis aspectos Desarrollo de Negocios		Empresas						
Área - Número – Descripción indicador		E1	E2	E3	E4	E5	E6	PM
Estructura de la Función Comercial								1,84
4	1 Claridad de enfoque comercial del equipo según sectores, clientes, productos y mercados	↑	↘	→	↓	↓	↑	1,92
4	2 Canales de venta: capacidad de mantener el negocio con los canales actuales	→	↗	↗	↑	↓	↑	2,33
4	3 Canales de venta: capacidad de crecimiento con los canales actuales	→	→	↗	→	→	↗	2,17
4	4 Canales de venta: capacidad de crecimiento con canales nuevos	→	↑	↑	↑	↗	→	2,58
4	5 Canales de venta: nivel de aprovechamiento de canal offline	↘	↘	↘	↘	↘	↗	1,67
4	6 Canales de venta: nivel de aprovechamiento de canal online	↓	↑	→	↓	↓	→	1,67
4	7 Canales de venta: capacidad actual de trabajar con nuevos canales	→	→	↘	→	↘	→	1,83
4	8 Inside Sales: nivel de estructuración de la función	↓	→	↘	→	→	→	1,75
4	9 Backoffice: nivel de estructuración de la función	↘	→	→	→	→	↘	1,83
4	10 Sales: nivel de e estructuración de la función	→	↘	→	↓	↓	→	1,58
4	11 Market Analysis: nivel de estructuración de la función	↓	↘	↘	↘	↓	↘	1,33
4	12 Sistema de gestión del depto. Comercial: estructuración de la función	↘	↓	↓	↓	↘	↓	1,17
4	13 Coordinación con otros deptos: nivel de estructuración de la función	→	↗	↗	→	↑	↘	2,25
4	14 Gestión de colaboraciones y subcontratación comercial: nivel de estructuración de la función	→	→	→	↘	↘	↗	1,92
4	15 Gestión de fuerza comercial interna: nivel de estructuración de la función	↘	↓	↓	↓	→	↘	1,33
4	16 Desarrollo de nuevos producto. Proyectos, propuestas, servicios: nivel de estructuración de la función	↗	↗	→	→	→	→	2,17
4	17 Nivel de automatización informática de los procesos, actividades y análisis de las ventas	→	→	↘	↘	↘	→	1,75

Leyenda: E1 = Empresa 1 / PM = promedios puntuación de todas las empresas en un dato indicador

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios, entrevistas, sesiones de trabajo con cada empresa

- 1. Consideraciones generales.** Ésta es sin duda el área en la que más dificultades tienen las empresas. Por un lado está toda la gestión de los canales de ventas y por otro, la función comercial de la compañía. Los principales problemas vienen por la falta de recursos y estructura, en cuanto a gestión de mercado y gestión de fuerza comercial, lo cual redundará en una escasa capacidad de gestionar adecuadamente los canales de ventas. Desde luego que gran parte del crecimiento comercial en facturación y en márgenes, se ve limitado por esas importantes circunstancias;
- 2. Fortalezas.** Entre las principales fortalezas en general, está la capacidad de coordinación con otros departamentos para que las peticiones de los clientes, en cuanto a desarrollo de producto puedan prosperar, así como la capacidad de mantener el negocio actual con los canales actuales. Sin embargo, hay que destacar que algunas empresas tienen dificultades incluso en estas áreas, lo cual hace peligrar la viabilidad de su negocio a medio plazo;
- 3. Áreas de mejora.** Las áreas de mejora son muchísimas en cuanto a canales de ventas, es muy llamativo el bajo nivel de aprovechamiento del canal online para la captación de clientes y la gestión comercial, así como las dificultades de estructurar un verdadero canal de venta offline eficaz. En cuanto a la organización interna de la función comercial, la gran mayoría de las empresas carecen totalmente de sistemas de análisis de mercado, por lo que el crecimiento se debe más a oportunidades puntuales, que a desarrollos orgánicos y sistemáticos de un mercado. Además la estructuración de la fuerza comercial interna, así como de las principales tareas y actividades de desarrollo de negocio, está sujeta más a la iniciativa personal de algunos de forma individual que de un equipo de trabajo. Eso redundará en que el motor de la acción comercial a menudo es a la vez freno y límite, puesto que tiene que atender lo mejor que puede y sin las herramientas adecuadas de capacitación y ejecución, las peticiones comerciales de clientes existentes así como la captación de nuevos;
- 4. Conclusiones.** Es fundamental que las compañías reflexionen sobre la importancia de llevar a cabo inversiones importantes en la estructuración de la fuerza comercial. Son inversiones que les van a permitir conseguir una elevadísima rentabilidad tanto a corto como a medio plazo, ya que la gran mayoría de las empresas por su situación, tienen la capacidad de conseguir un crecimiento comercial muy importante. Las inversiones deberían ser fundamentalmente en ejes como:
 - La capacitación de la fuerza actual;
 - El apoyo externo durante un periodo de tiempo, para la aportación de metodologías y sistemáticas de trabajo de desarrollo de negocio;
 - La reflexión sobre el modelo comercial que hay que seguir para el desarrollo de la compañía, manteniendo el existente aportando ajustes puntuales, o crear otro nuevo que permita desplegar todo el potencial de la compañía;

3.3.3.5 Área 5: Potencial de Crecimiento

Situación Inicial - Análisis aspectos Desarrollo de Negocios		Empresas						
Área - Número – Descripción indicador		E1	E2	E3	E4	E5	E6	PM
Potencial de Crecimiento								1,96
5	1 Tamaño medio del pedido	↘	→	→	↑	↓	↗	2,00
5	2 Nivel de Customer Lifetime Value (CLTV)	→	↗	→	↑	↗	↗	2,42
5	3 Incremento de facturación obtenido con la estructura actual (últimos 12 meses)	↗	→	→	→	↘	→	2,00
5	4 Incremento de margen obtenido con la estructura actual (últimos 12 meses)	→	→	→	→	↘	→	1,92
5	5 Nivel de crecimiento en el mercado nacional	↑	↗	↗	→	→	↗	2,42
5	6 Nivel de crecimiento en el mercado internacional	↓	↓	↓	↓	↓	↓	1,00
5	7 Nivel de rentabilidad conseguida en función de las inversiones realizadas	→	↘	→	→	→	→	1,92
5	8 Nivel de rentabilidad conseguida en función de las actividades realizadas	↘	↓	↘	↓	↘	↘	1,33
5	9 Nivel de rentabilidad conseguida en función de las oportunidades de mercado	→	↓	↘	↘	→	→	1,67
5	10 Potencial de crecimiento con la estructura de ventas actual y condiciones actuales	↓	↓	→	↓	↘	↘	1,33
5	11 Potencial de crecimiento con la estructura de ventas actual condiciones nuevas	↘	↘	↗	↘	→	→	1,83
5	12 Potencial de crecimiento con la estructura de ventas nueva condiciones actuales	↗	↗	↗	↑	↗	↑	2,67
5	13 Potencial de crecimiento con la estructura de ventas nueva condiciones nuevas	↗	↑	→	↗	↑	↗	2,58
5	14 Capacidad de crecimiento a través de programas de capacitación y apoyo a la estructura existente	↑	→	↘	↗	↗	↑	2,42

Leyenda: E1 = Empresa 1 / PM = promedios puntuación de todas las empresas en un dato indicador

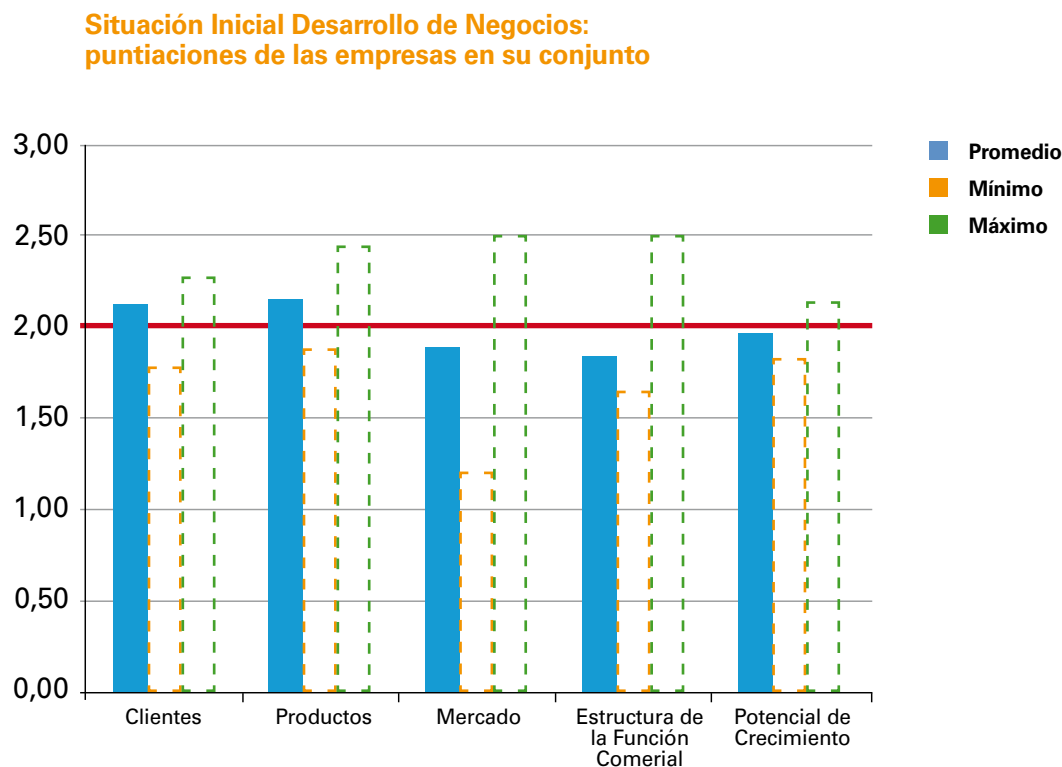
Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios, entrevistas, sesiones de trabajo con cada empresa

- 1. Consideraciones generales.** Las empresas tienen un comportamiento similar en cuanto a posibilidades de incremento de facturación y de nivel de crecimiento en el mercado nacional, aunque luego cuando se analiza ese potencial de crecimiento, cómo se puede abordar (con la estructura actual o con estructura nueva) con condiciones actuales y nuevas, las situaciones son muy dispares. Lo que sí es cierto, es que casi todas tienen una buena capacidad y potencial de crecimiento y sobre todo de mejorar su cuenta resultados a través de programas de apoyo externo como este de AERTIC;
- 2. Fortalezas.** La gran mayoría de las empresas tienen una base de clientes que con adecuadas técnicas de Farming podrán experimentar un crecimiento importante en el mercado nacional en los próximos años. Otro potencial importante de crecimiento viene dado por la dotación y la capacitación del equipo de ventas con estructuras, metodologías y programas que ayuden a enfocar la actividad y mejorar su eficacia y eficiencia;
- 3. Áreas de mejora.** Salvo algunas excepciones, la gran mayoría de las empresas tienen que trabajar sobre el tamaño del pedido medio de sus propios clientes, entendido como el margen que deja cada proyecto, sí bien es cierto que para hacerlo no pueden seguir actuando como hasta ahora. Todo eso redundará en que la gran mayoría de las empresas tienen cierta frustración con los resultados de la compañía si se comparan con el nivel de actividades y esfuerzo que han invertido para poder llegar a ellos. Desde luego que esta situación no es sostenible a medio-largo plazo, por lo que se recomienda intervenir de forma rápida y estructurada;
- 4. Conclusiones.** La gran mayoría de las empresas tienen importantes oportunidades reales de crecimiento, que no van a poder aprovechar con los recursos y capacidades actuales. Por lo tanto se recomienda invertir recursos en la mejora del modelo comercial, entendiendo por eso estructura, herramientas capacidades, estrategias y enfoques en el desarrollo de negocio. De no hacerlo, muchas compañías se quedarán estancadas pese al enorme nivel de esfuerzos e inversiones acometidos en los proyectos y en los productos. Por último, algunas compañías pueden poner en peligro su propia existencia de no actuar de forma contundente en el aspecto comercial;

3.3.4 La metodología: Consideraciones globales situación inicial

Tras analizar cada área por separado, es necesario poner todos los datos en común para tener una visión global sobre el estado inicial de desarrollo de negocio de las empresas que participan en el proyecto.

Para ello se ha decidido representar todos los valores en el siguiente gráfico:



En él se representan con barras verticales **azules, la puntuación promedio** correspondiente obtenida por las empresas en todas y cada una de las áreas. Además en cada área, se ha añadido una columna transparente con bordes naranjas o verde, para representar respectivamente los valores mínimos y máximos obtenidos por las empresas en ese área.

Esto sirve para destacar cómo dentro de áreas aparentemente homogéneas, en realidad hay situaciones muy dispares: empresas con valores muy elevados y otras con niveles extremadamente bajos. Esto nos sirve para entender mejor cómo ayudar a las empresas asociadas y planificar intervenciones y proyectos que aporten valor.

Se ha querido indicar con una **raya roja el baremo mínimo**, para que se pueda considerar que una empresa en una determinada área tiene una estructura, madurez y capacidad suficientes para mantener el negocio actual y crecer ligeramente año tras año. Todos aquellos valores que estén por encima de 2, se pueden interpretar como **fortalezas de la empresa**, mientras que todos aquellos los que estén por debajo, son claramente una **debilidad**. Si los valores bajan 1,5 entonces estamos delante de un problema estructural que puede afectar a la viabilidad de la empresa en el medio plazo. Todos aquellos valores que estén por encima de 2,5 son importantes elementos de fortalezas, alrededor de los cuales es posible construir y desenvolver una **estrategia de crecimiento sostenible y exitosa** para la compañía.

Dicho esto, se puede afirmar que:

- 1. Situaciones diferentes.** Hay empresas que tienen muchísimo potencial de crecimiento y de mejora en muchísimas áreas, otras que sin embargo, tienen un recorrido mucho menor con los medios y estructura actuales. Por lo tanto, cada empresa por separado deberá **reflexionar** sobre cuáles tienen que ser las inversiones, acciones y actuaciones a realizar para poder garantizar su supervivencia a futuro o para canalizar por fin, de forma estructurada, su crecimiento comercial que actualmente está por debajo de sus potencial.
- 2. Capacidades técnicas.** Como era de esperar dado el perfil altamente técnico especializado de las empresas, éstas **no tienen dificultades** para definir productos con un valor añadido diferencial para sus propios clientes y son capaces de innovar en el tiempo para seguir aportando valor año tras año;
- 3. Estructuración Desarrollo de Negocios.** Lamentablemente ese nivel de inversión en producto no se corresponde igual con el esfuerzo en la estructuración de la faceta comercial. **La mayoría de las empresas carecen de suficientes perfiles** con capacidades de gestión comercial, de sistemas de análisis de mercado, de detección de oportunidades y de comunicación;
- 4. Crecimiento Comercial.** Todas las empresas tienen una gran oportunidad de crecimiento comercial ya que a día de hoy, no están explotando plenamente sus capacidades. Hasta ahora se han concentrado en el desarrollo de nuevos productos o servicios para crecer en el mercado, ahora claramente tienen que invertir en capacitación y estructuración de la faceta comercial de sus propias empresas. **De esa manera podrán generar un crecimiento comercial importante en el corto plazo, estimado en aproximadamente unos 20.000 € de facturación adicional de media por cada empleado;**

3.4 Plan de Acciones

A lo largo de las sesiones de trabajo grupales e individuales, se han aportado herramientas teóricas, marcos de trabajo, experiencias, reflexiones conjuntas y ejemplos concretos para acordar con cada participante, un plan de acción según la **metodología SMART** (objetivos específicos, medibles, alcanzables, realísticos y a alcanzar antes de una fecha concreta). Este es un ejemplo del Plan de Acciones realizado con cada empresa (las casillas están en blanco al tratarse de un ejemplo):

PRIORIDAD	TAREA Y CONTENIDO	NÚMERO SESIÓN	IMPACTO ESPERADO
CLIENTES			
PRODUCTOS			
MERCADO			
ESTRUCTURA DE LA FUNCIÓN COMERCIAL			
POTENCIAL DE CRECIMIENTO			

Todas las empresas tienen en su propio informe confidencial, el plan de acciones acordado y explicado. En los gráficos que a continuación se presentan, los datos son agregados de todas las empresas para que se

pueda **comprobar la coherencia y el impacto del trabajo realizado** en su conjunto. Al tratarse de datos confidenciales, se han quitado en la tabla todo tipo de referencias concretas, dejando solo la acción a realizar.

En la tabla se ha querido reflejar un **resumen de las acciones identificadas** durante las sesiones y que comparten más de una empresa.

Por lo tanto el **objetivo de esta tabla, es el de mostrar y compartir el trabajo realizado**. Además cabe destacar cómo, pese a la gran heterogeneidad de las empresas participantes, muchas de ellas comparten retos.

Es relevante poner de manifiesto como la gran mayoría de las acciones tienen un impacto directo en el incremento de ventas y márgenes para todas las empresas participantes.

PLAN DE ACCIONES: DESARROLLO DE NEGOCIO		
PRIORIDAD	TAREA Y CONTENIDO	IMPACTO ESPERADO
CLIENTES		
2	Hunting: Identificación clientes nuevos con las características acordadas	Incremento ventas
1	Farming: aplicar las técnicas debatidas a la base de clientes actuales	Incremento ventas y márgenes
PRODUCTOS		
1	Redefinir posicionamiento de los productos	Incremento ventas y márgenes
2	Estrategia de paquetización de los servicios: aplicar lo visto en la sesión individual	Incremento márgenes
3	Aumentar el valor de los productos existentes según lo visto en las sesiones	Incremento márgenes
MERCADO		
ESTRUCTURA DE LA FUNCIÓN COMERCIAL		
1	Cuantificar y medir las acciones comerciales	Incremento ventas y márgenes
2	Revisar el proceso de venta de los servicios	Incremento ventas y márgenes
2	Generar checklist parra soporte actividad comercial	Incremento ventas y márgenes
1	Crear checklist cliente estándar	Incremento ventas y márgenes
2	Generar material de soporte para las ventas	Incremento ventas y márgenes
POTENCIAL DE CRECIMIENTO		
2	Gestionar proceso interno definición objetivos de crecimiento	Incremento ventas y márgenes
3	Revisión indicadores de ventas	Incremento ventas y márgenes
1	Análisis rentabilidad clientes y productos	Incremento márgenes
1	Generar un sistema para atraer talento a la empresa	Otros

Leyenda Prioridades

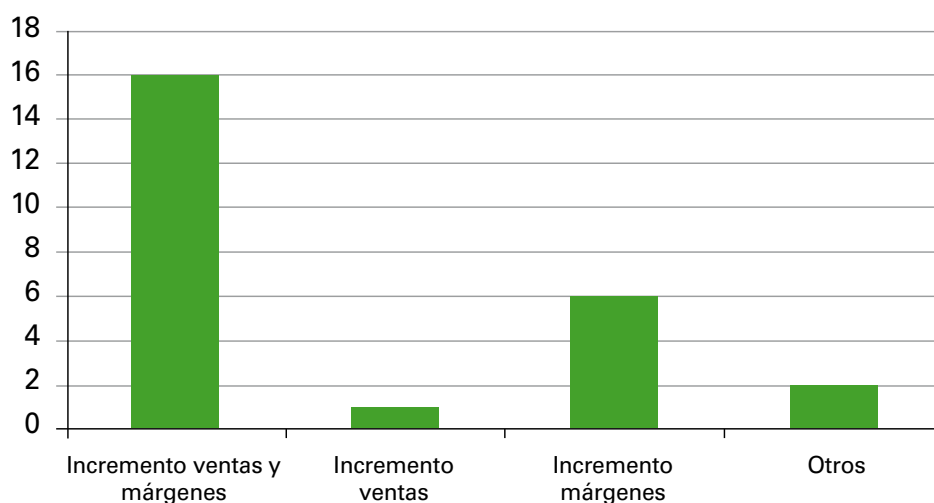
1 Prioridad máxima, máximo impacto sobre cuenta de resultados

2 Prioridad media a realizar después de haber completado la 1

3 Prioridad baja a realizar después de haber completado la 1 y la 2

Se ha preferido concentrar los esfuerzos y el trabajo de las empresas hacía unas pocas acciones concretas (4 de media por empresa) que tuviesen **un impacto significativo en la cuenta de resultados** de las compañías. Se ha tratado en todo momento de lograr incrementar tanto el volumen de venta, como los márgenes conseguidos por las empresas a través de una misma acción para así, **maximizar la eficiencia** del trabajo realizado.

Impacto de las acciones en la cuenta de resultados de las empresas



3.5 Reflexiones primer período: consideraciones generales

Primeras consideraciones:

- 1. Aceptación y perfiles de empresas participantes.** Se han adherido a la iniciativa aproximadamente un **8% de las empresas asociadas** y cabe destacar la heterogeneidad en cuanto a tamaño y objetivos comerciales entre ellas.

Hay empresas de más de 40 empleados y otras empresas de un sólo empleado, así como empresas con una base de clientes muy consolidada y otras que están empezando ahora a construir su portfolio.

Pese a estas diferencias, todas las empresas tiene un alto nivel de involucración y están respondiendo de manera adecuada. De esta forma podemos afirmar que los datos que vamos a contar a continuación son extrapolables al resto de la Agrupación en cuanto a que la muestra que se ha contemplado, es representativa tanto en cantidad como en calidad.

Además de estas empresas, la propia **AERTIC ha decidido participar** y por ello se están utilizando las sesiones para diseñar y reestructurar sus prioridades de apoyo a los asociados que tienen que ver con el crecimiento comercial y con el desarrollo de negocio.

Otro foco importante de la actividad es el de la organización y racionalización interna de las acciones de crecimiento y de las relaciones con el entorno. Se está apoyando en la identificación de las actividades y partners claves a nivel internacional, que puedan apoyar el desarrollo del clúster.

- 2. Involucración y dedicación.** La involucración de las empresas que se han adherido al proyecto inicial de desarrollo de negocio es muy elevada y han demostrado ser capaces no sólo de adquirir conocimientos y capacidades en las sesiones, si no de tomar decisiones estratégicas empresariales en base a los input recibidos y de cambiar de una forma significativa el enfoque y la ejecución de las actividades comerciales claves.

Cabe esperar por lo tanto, un crecimiento comercial con un ritmo mucho más sostenido y duradero en el tiempo de aquellas empresas que se han adherido al proyecto inicial de desarrollo de negocio frente a aquellas que no lo han hecho. En un segundo momento, probablemente muchas más empresas del Clúster querrán seguir el ejemplo y participar en el proyecto.

- 3. Crecimiento comercial.** Las empresas han sido capaces de identificar qué servicios y qué productos ofrecen en la actualidad y que necesitan ser adecuados y adaptados al mercado. Además se han enfocado en los procesos internos de selección de nuevos clientes y de gestión de la cartera de clientes actuales. De esta manera, han definido acciones concretas de mejora para lograr una facturación y unos márgenes superiores con los recursos existentes hoy en día en la compañía. Pese a la elevada heterogeneidad de las empresas podemos afirmar que de media **han logrado identificar oportunidades comerciales concretas** en el corto y medio plazo **equivalentes** aproximadamente **a unos 20.000 € más de facturación anual por empleado** en los próximos dos años (esta cifra es provisional y puede variar sensiblemente en función del tipo de empresa y del número de sus empleados).

Lo que sí tienen en común todas las empresas en mayor o menor medida, son los siguientes retos de organización interna y gestión desde una perspectiva de management actual y contratación de nuevos recursos especializados.

3.5.1 Primeras consideraciones: retos principales

Los retos actuales contemplados son:

- 1. Recursos internos actuales.** Tal y como se había previsto en el momento del lanzamiento del proyecto uno de los mayores retos de los asociados es la gestión interna de los limitados recursos humanos. La gran mayoría de empresas, sólo tiene un par de personas clave capaces de desarrollar el negocio y de liderar el crecimiento empresarial. Estas personas normalmente suelen tener una carga de trabajo muy elevada y por lo tanto pueden dedicar pocas energías a gestionar correctamente el crecimiento comercial de la compañía. Para ello se están llevando a cabo acciones de mejora de la eficiencia del proceso comercial, de la gestión interna de los proyectos de I + D y de la identificación de clientes potenciales;
- 2. Potencial de crecimiento comercial: contratación de recursos especializados.** Se ha logrado identificar y cuantificar el potencial de crecimiento comercial de cada empresa. Ahora bien, la principal limitación para acometer ese crecimiento es la selección y contratación de personal cualificado que pueda posteriormente llevar a cabo los proyectos adquiridos.

Actualmente en el mercado laboral de la comunidad de La Rioja no hay un número suficiente de profesionales con las características demandadas por los socios de AERTIC.

El clúster se tiene que hacer cargo de liderar la solución en cuanto a la identificación, contratación y la atracción de talento especializado TIC en La Rioja. De no hacerlo, se corre un riesgo muy probable de que los socios empiecen a competir entre ellos para contratar empleados, desencadenando una **“guerra por el talento”** en la que inevitablemente se producirá una inflación de los salarios medios que conllevará una subida de costes muy importantes para todo el sector, haciendo mucho menos competitivas las empresas de La Rioja.

Por lo tanto, se recomienda incluir entre las acciones estratégicas del 2018 y 2019 la creación de un **sistema de atracción de talento TIC a La Rioja** y de selección y contratación del mismo.

3.5.2 Primeras consideraciones: Oportunidades de crecimiento

Se presentan a continuación las primeras consideraciones y oportunidades de crecimiento para el negocio TIC en la comunidad de La Rioja.

Si asumimos que:

- a. El conjunto de los asociados de AERTIC tienen oportunidades de crecimiento comercial parecidas a los que están participando en el Proyecto Inicial de Desarrollo de Negocio, es decir que **la muestra del 8%** que tenemos hoy en día en el proyecto **es representativa** del conjunto del clúster, sin tener en cuenta a las grandes empresas como pueden ser UNIR o Arsys;
- b. Las pequeñas empresas y microempresas que pertenecen a AERTIC suman un total de **585 empleados** y alcanzan conjuntamente una facturación total de **46,5 millones de euros**;

Podemos afirmar que la **oportunidad comercial** frente a la que se encuentran las empresas miembros del clúster es de un crecimiento posible de **11,7 millones de euros**, es decir un incremento de facturación medio de alrededor del **25%**.

Dicho crecimiento es posible llevarlo a cabo gracias a la **mayor competitividad** de las empresas riojanas en cuanto a **costes de desarrollo de software** frente al conjunto del mercado español **a paridad de calidad**.

Obviamente no todas las empresas podrán crecer a través de los mismos ejes. En la siguiente tabla se resumen ejes y oportunidades para todas las empresas de clúster.

En cuanto al mercado hay oportunidades de crecimiento muy claras en el eje de la innovación relacionada con la **Industria 4.0** y en el **outsourcing de servicios TIC**, especialmente en los que tiene que ver con la creación de software de gestión y plataformas de intercambio de información.

DESARROLLO DE NEGOCIO ASOCIADOS AERTIC: EJES Y OPORTUNIDADES			
#	Ejes de crecimiento comercial	Áreas específicas de crecimiento	Tipo de Empresa asociada
1	Oportunidades Mercado	Industria 4.0	Todos los asociados
2	Oportunidades Mercado	Outsourcing IT	Empresas de software
3	Gestión interna	Capacitación función de dirección comercial	Empresas > 10 empleados
4	Gestión interna	Eficiencia en el proceso de venta	Empresas > 5 empleados
5	Gestión interna	Reflexiones estrategia de Desarrollo	Todos los asociados

1. Para todo lo que se refiere a las oportunidades de crecimiento relacionadas con la **Industria 4.0** se aconseja profundizar el tema en el informe denominado **"Análisis de tendencias innovación y vigilancia tecnológica TIC aplicada La Rioja"** de diciembre de 2017 desarrollado por AERTIC.

Lo que se quiere destacar en el presente documento es que la Industria 4.0 representa una enorme oportunidad de crecimiento para todos los asociados AERTIC y para todas las demás empresas de los demás sectores productivos de la comunidad riojana. Por lo tanto, tiene sentido que entidades como AERTIC u otras instituciones gubernamentales apoyen y creen proyectos para fomentar el crecimiento de todo lo que va relacionado con este eje;

2. En cuanto al **Outsourcing de servicios TIC**, solo algunas de las empresas asociadas van a ser capaces de beneficiarse de los servicios de apoyo actuales de AERTIC y del presente proyecto. Ahora bien, la ca-

pacidad de generación de nueva facturación adicional y de nuevos puestos de trabajo **es mucho mayor** en este tipo de empresas, por lo que resulta fundamental crear espacios de apoyo en ese sentido;

3. En cuanto a la **gestión interna de la función comercial y de desarrollo de negocios** de las empresas, también se han identificado importantes oportunidades de mejora y crecimiento.

Todos los asociados necesitan adquirir metodologías, sistemas de análisis y reflexión que garanticen una revisión periódica y estructurada de su estrategia de desarrollo de negocio.

La **eficiencia del proceso de venta** puede ser incrementada en todas las empresas participantes liberando así los recursos claves para el crecimiento; aunque es cierto que cuanto más grande es la empresa, mayor eficiencia es posible alcanzar.

Resultan **especialmente críticas** las actividades de **capacitación de la función de dirección comercial** en empresas por encima de los 10 empleados ya que cualquier tipo de apoyo de mejora y de trabajo en ese sentido, repercute directamente de forma notable sobre los resultados de la compañía.

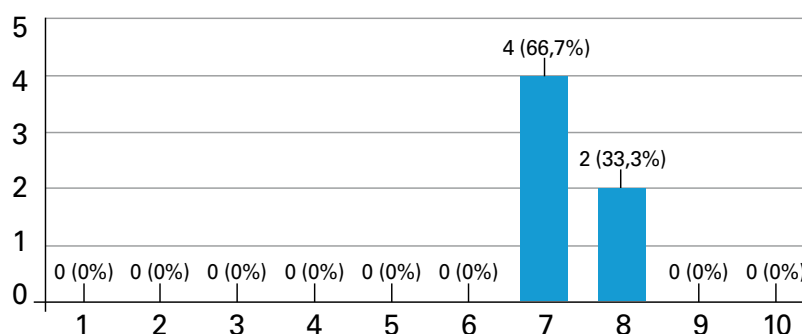
Esto no quiere decir que la función de dirección comercial actual sea inadecuada, sino todo lo contrario: **hay muchas capacidades ya hoy en día, y con un mínimo de apoyo externo, se puede lograr un crecimiento** de las empresas mucho mayor, más estructurado y con mayor impacto en la Comunidad Autónoma de La Rioja.

3.6 La aceptación del Proyecto

Al acabar el Proyecto Desarrollo de Negocio Inicial se ha llevado a cabo una pequeña encuesta entre las empresas participantes que ha puesto de manifiesto la utilidad y la importancia para las propias empresas sobre proyectos como éste:

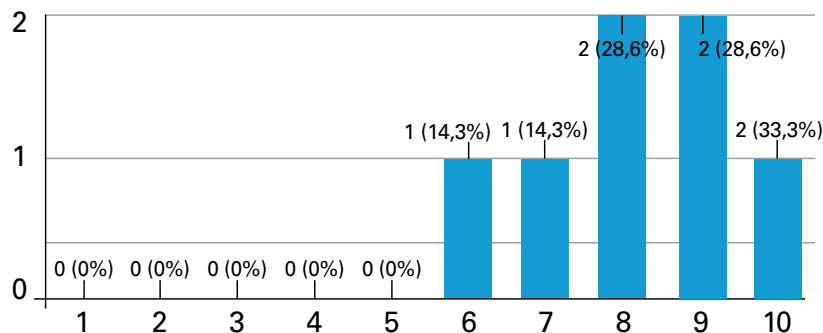
Evalúa tu grado de satisfacción

6 risposte



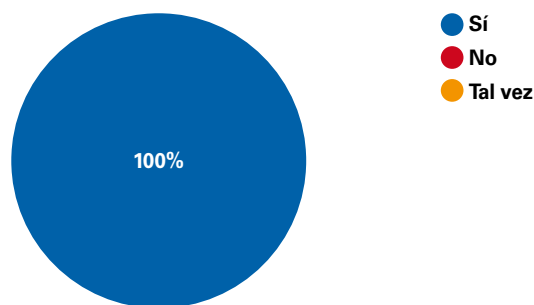
¿Cuanto valor aporta para la gestión del desarrollo de negocios de tu organización este programa en comparación con otros tipos de programas, cursos y apoyos públicos o asociativos que podéis obtener en 2018?

7 risposte



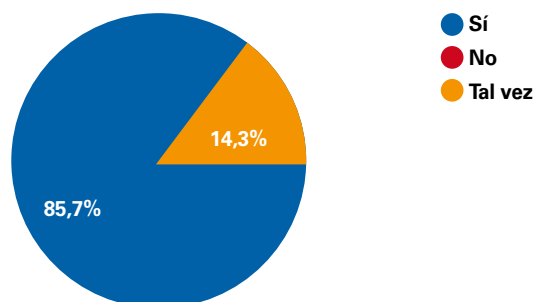
¿Consideras que se debiera de seguir adelante con el proyecto?

7 risposte



¿Consideras que es un proyecto que puede ser útil a otras empresas asociadas también?

7 risposte



Se puede afirmar por lo tanto que el proyecto tal y como está concebido y ejecutado, **tiene un elevado nivel de aceptación** entre sus participantes que **han reconocido ser efectivo y tener un impacto positivo para la gestión del crecimiento comercial.**

Se recomienda por lo tanto **replicar este proyecto** o proyecto similares con más empresas asociadas y/o con las mismas que han participado.

4.

AERTIC Y LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DEL SECTOR TIC DE LA RIOJA

4. AERTIC Y LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DEL SECTOR TIC DE LA RIOJA

4.1. ESTRUCTURA DEL CLÚSTER Y ASOCIADOS

AERTIC es una Agrupación Empresarial Innovadora del sector de las TIC de La Rioja. Nació el 1 Julio 2010 con el objetivo de impulsar el sector y desarrollar proyectos conjuntos entre sus socios. Actualmente está formada por:

* **76 empresas socias, 2 de ellas Universidades**

* **3500 trabajadores (1118 centros en La Rioja)**

* **> 210M€ facturación**

Para describir de forma correcta la composición del clúster en la actualidad y aportar informaciones relevantes, se ha decidido utilizar el diagnóstico del ***“Informe de resultados plan de impulso a la internacionalización del 6 de febrero de 2017”***; por lo tanto los gráficos y datos enseñados a continuación, son los que están recogidos en dicho informe.

Además se han utilizado informaciones y gráficos presentes en la ***“Presentación corporativa”*** actual utilizada por AERTIC para la captación de nuevos socios.

Es posible apreciar de forma muy clara como la gran mayoría de los asociados son **micro (61%) y pequeña empresa (30%)** cuya actividad es **muy heterogénea**, siendo las principales la programación, consultoría, educación y comercio al por meno. Todo esto supone obviamente un reto importante para las actividades de apoyo de AERTIC a sus asociados.

	Empleados	Facturación
AERTIC (total)	3.502	211 millones €
AERTIC (pequeñas y micro)	585	46,5 millones €

_ Microempresa (menos de 10 empleados y hasta 2 millones de euros de facturación)

_ Pequeña empresa (menos de 50 empleados y hasta 10 millones de euros de facturación)

_ Mediana (menos de 250 empleados y hasta 50 millones de euros de facturación)

_ Gran empresa

Por último, los sectores de especialización son principalmente el agroalimentario (21%), el de industria y automoción (14%), telecomunicaciones (13%) y finanzas (13%).

4.1.1 Conclusiones del Plan de Internacionalización: Oportunidades

El proyecto denominado ***“Plan de Impulso a la internacionalización”*** que se llevó a cabo puso de manifiesto las oportunidades de crecimiento del sector TIC de La Rioja.

Se reportan a continuación algunos gráficos de dicho informe para que sea más fácil entender la decisión de AERTIC de convertirse en motor del crecimiento del sector en La Rioja. En el apartado 6.3 de dicho informe se afirma que: *“...Hemos visto a lo largo del análisis que el sector TIC de La Rioja tiene una **aportación menor de lo esperada** en la economía riojana en relación a los demás sectores en cuanto a PIB generado, número de empresas y de empleados.*

*Esto podría ser indicio de falta de condiciones para el desarrollo de este sector en La Rioja. Sin embargo, **experiencias reales** de asociados de AERTIC que han logrado crecer y llegar a un tamaño mediano y grande demuestran que la Comunidad Autónoma de **La Rioja dispone de condiciones que permiten que existan empresas competitivas en el sector TIC.***

*La clave, aparentemente, está en lograr que las **empresas del sector TIC ganen tamaño y crezcan**, tanto en el **mercado nacional como a nivel internacional**..... [...]*

[...]

***Teóricamente**, si se lograra consolidar el sector TIC en La Rioja para que aporte en la misma medida que la media de los sectores económicos riojanos, se podría registrar:*

- *un incremento notable en el **número de empresas TIC** en La Rioja, unas 92 (casi un **70% más**).*
- *un crecimiento muy pronunciado en la **cantidad de empleos generados**, más de 2.100, hasta casi multiplicar por 4 los números de 2014.*
- *la **cifra de negocios** también tendría muchas oportunidades para **incrementarse de manera muy llamativa (x6)**, aportando 575 millones a la economía riojana. Si bien es cierto que en el sector TIC este valor no suele ser totalmente proporcional con el número de empleados ni con el número de empresas, ya que hay compañías de gran tamaño en las grandes ciudades que alteran las estadísticas.”*

Ante unas oportunidades tan importantes, AERTIC ha decidido estructurar su actividad para poder liderar el crecimiento del sector en La Rioja.

4.1.2 Conclusiones del Plan de Internacionalización: el rol de AERTIC

Las conclusiones del plan y su impacto para AERTIC se pueden resumir de la siguiente manera:

- a. Hay oportunidades de crecimiento para el sector TIC de La Rioja y AERTIC puede ser motor de ello. La clave está en fomentar el desarrollo de negocio de sus asociados. AERTIC tiene que crecer como Agrupación y con los servicios ofrecidos a sus asociados;
- b. Los factores claves que tiene que potenciar AERTIC en sus asociados son: tamaño (aumentar las ventas), recursos humanos (capacitación de personas y captación de talento) financiación (capacidad financiera para sostener el crecimiento esperado);

Por lo tanto AERTIC ha tenido que reorganizar todas sus actividades y sus prioridades según los siguientes ejes:

- **Capacitación Asociados:**
 - Desarrollo de Negocio

- Otras áreas afines que apoyen el crecimiento comercial
- **Captación y comunicación de información relevante y networking para el crecimiento**
 - Información relevante para el desarrollo económico de los asociados
 - Ayudas financieras
 - Acceso a profesionales y empresas de primera línea fuera del ámbito riojano
- **Acciones concretas de apoyo al Desarrollo de Negocio**
 - Ayuda a la captación de proyectos (a nivel España y UE)
 - Apoyo de acciones comerciales (ej. acompañamiento a ferias)

4.2 AERTIC en el proyecto Desarrollo de Negocio Inicial

A la luz de las reflexiones contenidas en el *“Plan de Impulso a la Internacionalización”*, AERTIC ha decidido **convertirse en motor y catalizador del crecimiento** de las empresas TIC de La Rioja.

Para lograrlo AERTIC debe potenciar dos líneas de trabajo:

1. **Asociados.** Ayudarles a identificar aquellos retos que pueden amenazar el crecimiento rápido de los mismos y que con sólo una acción conjunta y coordinada entre todos los miembros se puedan resolver.
2. **Instituciones públicas.** Ser interlocutor válido que ayude a entender mejor cómo desplegar en La Rioja proyectos, ideas e iniciativas que tengan un componente TIC como elemento importante de su éxito.

Los asociados de AERTIC tienen distintos tamaños, estructuras, capacidades, objetivos y desempeñan actividades diferentes. Pese a esta importante heterogeneidad, ha sido posible establecer unos **patrones comunes** entre los distintos socios en función de su estado de desarrollo comercial y necesidades de crecimiento de negocio.

Con toda esta información AERTIC ha decidido dar vida al proyecto que se recoge en el presente informe con el objetivo de empezar a hacer realidad las oportunidades detectadas en el *“Plan de Impulso a la Internacionalización”*.

Ahora bien, la estructura, los objetivos y las necesidades de AERTIC son radicalmente distintas de las de las demás empresas participantes en el proyecto. Por lo tanto se ha estimado necesario **adaptar todos** los formatos, metodologías y herramientas de trabajo **a la realidad de AERTIC**.

Esto conlleva por lo tanto que, tanto las reflexiones, los trabajos desarrollados como los entregables **difieren notablemente** del conjunto de las empresas. Por esa razón, AERTIC no figura en ninguno de los gráficos y tablas que representan los resultados conjuntos de las demás empresas.

Para poder llevar a cabo el proyecto, se ha decidido de común acuerdo con AERTIC, realizar los siguientes pasos:

1. **ANÁLISIS INICIAL.** Un análisis inicial de los servicios ofertados por AERTIC a los socios en el momento de arrancar el proyecto;

- 2. MAPA DE RELACIONES.** Un mapa de las relaciones de AERTIC con su entorno para entender los flujos de trabajo y las diferentes peticiones, intereses y necesidades a los que tiene que hacer frente en su labor diaria;
- 3. CHECKLIST RETOS.** Una checklist de los retos a los que se enfrenta el clúster a la hora de aportar valor a sus asociados;
- 4. PLAN DE ACCIONES INTERNO.** Un plan de acciones para la creación de una estructura de trabajo interno que ponga cimientos sólidos a las actividades de apoyo a los socios;
- 5. PLAN DE ACCIONES HACIA LOS SOCIOS.** Un plan de acción concreto y detallado sobre todo lo que tiene que llevar a cabo en cada área de trabajo para maximizar la aportación de valor a sus asociados;

El objetivo de todo esto es que **AERTIC tenga trazado un plan de trabajo claro** que le permita enfocar sus esfuerzos de una manera eficaz y eficiente para dar soporte al crecimiento de sus asociados.

Fortaleciendo el desarrollo de negocio de las empresas asociadas y estructurando el flujo de trabajo con las mismas, **AERTIC será capaz de crecer de una forma sostenible y estable**, logrando generar los flujos de caja necesarios para dar soporte a su actividad.

4.2.1 Actividades y estructura de AERTIC: una aproximación inicial

Se ha decidido analizar los servicios ofrecidos por AERTIC a sus asociados actualmente así como su estructura. **Esto con el fin de detectar qué aspectos mantener y cuáles adaptar para poder potenciar el apoyo al desarrollo de negocio de sus asociados.**

Principalmente, AERTIC ofrece al conjunto de sus asociados los siguientes servicios:

1. Envío de información sobre licitaciones públicas;
2. Asesoramiento en proyectos de I+D;
3. Gestión de subvenciones I+D;
4. Gestión de prácticas de alumnos de la Universidad, formación FP y alumnos internos;
5. Gestión de la bolsa de empleo
6. Gestión de la formación y capacitación a través de jornadas, talleres y cursos específicos;
7. Gestión del networking entre los socios y empresas de otros sectores;
8. Catálogo de servicios ofrecidos con descuentos especiales a emprendedores;
9. Participación en informes y estudios de innovación

Además lleva a cabo una importante labor de coordinación con distintas instituciones y agentes económicos con el objetivo de ser plataforma referente para sus asociados en temas de informaciones de mercado y relaciones con las distintas Administraciones Públicas.

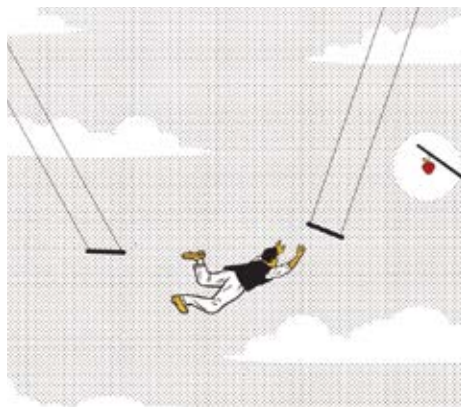
En los últimos meses del 2017 AERTIC ha incorporado un director de Desarrollo de Negocio a través del cual canalizar todas las iniciativas creadas con lo objetivo de potenciar el crecimiento de sus asociados.

4.2.2 AERTIC en el mapa: sus relaciones con el entorno. Reflexiones

Tal y como se ha explicado anteriormente, AERTIC ha decidido participar en el Programa Inicial de Desarrollo de Negocio con objetivos claramente diferentes con respecto a sus asociados.

En este caso su objetivo es comprobar a través de qué **acciones concretas** puede dar el mayor apoyo posible a sus asociados y cómo puede estructurarse internamente para **ser motor y líder del crecimiento** del sector TIC en La Rioja.

Para ello se han invertido la mayoría de los recursos para hacer un análisis inicial de actividades, proyectos y feedback recibido por los asociados a día de hoy. Todas las actividades han sido previamente descritas en el apartado 3.2 del presente informe, así como la tipología de las empresas que componen el clúster.

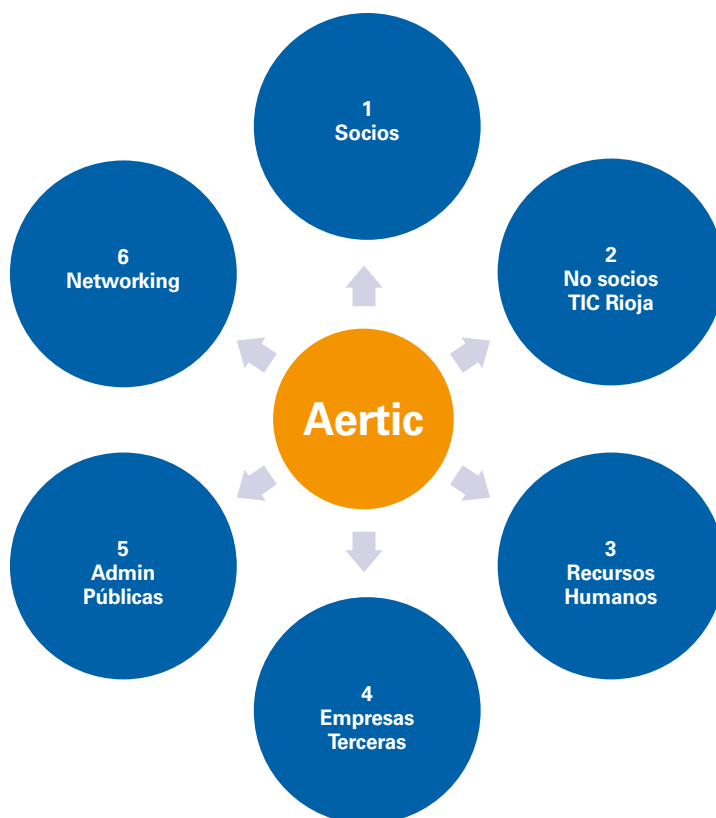


En el momento de la redacción del presente informe se puede afirmar que tendría sentido para AERTIC organizar sus actuaciones según las siguientes áreas de actividades:

- 1. Socios Actuales.** Relaciones con los socios actuales entendido como una acción de conocer las motivaciones de los socios y sus necesidades en todo momento. Para ello se aconseja crear sistemas de detección de necesidades que permitan un soporte y un apoyo constante a los asociados. De esta manera, será más fácil para AERTIC saber en todo momento qué tipo de servicios ofertar y diseñar y su política y cuál es la estrategia de financiación de los mismos. Por último, hay que prever un sistema de captación de nuevos socios con criterios claros para que todo aquel que decida formar parte de clúster, tenga claro qué valor le aporta y qué pueden aportar ellos al propio clúster.
- 2. Empresas TIC de La Rioja.** También hay que prever relaciones con empresas del sector TIC de La Rioja o de otras comunidades autónomas que no sean socios ni vayan a serlo. Por lo tanto, identificar qué tipo de servicios es posible ofertar o qué tipo de relaciones tanto contractuales como de proyectos en conjunto interesa tener con estas organizaciones.
- 3. Recursos Humanos.** Otro eje importante es el de ayudar a los miembros del clúster en temas de creación, atracción y retención del talento especializado en el sector TIC. De esta forma se evitarán guerras de talento entre los propios asociados y se ayudará a mantener la competitividad del sector.
- 4. Empresas terceras.** Es muy importante que AERTIC sea capaz de identificar aquellas empresas privadas ajenas incluso al sector TIC, que sean capaces de proveer servicios de elevada calidad a sus asociados o que representen una oportunidad de crecimiento para los miembros de clúster. Tendrá que establecer reglas y criterios de trabajo con ese tipo de agentes económicos.
- 5. Administraciones Públicas.** AERTIC tiene que coordinar la información sobre ayudas, colaboraciones, apoyos a iniciativas, proyectos que lleven a cabo las Administraciones Públicas y que sean de interés para sus propios asociados. Asimismo, tiene que ejercer de interfaz para con la Administración Pública aportando datos fiables sobre sector y dando indicaciones de los tipos de apoyos requeridos para el crecimiento sostenible y sostenido en el tiempo del sector TIC.
- 6. Networking.** En cuanto al networking y las relaciones con los distintos grupos, plataformas, otros clústeres y otras entidades relevantes para sus propios asociados, AERTIC debería establecer un canal de comunicación de forma sistemática para difundir actividades de los socios y para poner en contacto a los

asociados con estos grupos terceros.

7. **RiojaTIC.** De fundamental importancia es la creación de la marca RiojaTIC para que la comunidad de La Rioja no se asocie solamente con temas de vino, calzado, automoción o agroalimentación, sino también con el sector TIC. De esta manera será mucho más fácil atraer talento especializado desde otras ciudades de España y de esta manera contribuir a la consolidación del sector.



Para lograr acometer todos los retos identificados, es necesario que AERTIC proceda a una **reorganización operativa** que le permita canalizar las actividades internas a través de sistemas, grupos de trabajos o comisiones que supervisen los proyectos según áreas funcionales, como por ejemplo:

1. Recursos humanos
2. Financiero
3. Desarrollo de negocio
4. Investigación y desarrollo
5. Relaciones Institucionales
6. Gestión de relaciones con los socios
7. Subcontratación de servicios externos.

De esta manera se facilita la **asignación de objetivos claros** y su seguimiento.

Además se centraliza la información según áreas de interés y se hace más fácil tanto interna como externamente, gestionar los diferentes proyectos.

4.3 AERTIC en el proyecto Desarrollo de Negocio Inicial: las sesiones de trabajo

Como ya se ha comentado, al tener estructuras finalidades y necesidades completamente distintas, AERTIC no ha podido ser analizada y tratada como las demás empresas participantes en el proyecto, sino que **ha recibido un tratamiento distinto y personalizado**. Por esa razón, no puede disponer de un dossier final individual con la misma estructura que el de las empresas.

Aquí a continuación, se reportan los contenidos de las sesiones de trabajo individual, aunque el trabajo consistió en sesiones de trabajo grupal y soporte telefónico y online entre sesión y sesión.

SESIÓN 1 – 16 de octubre de 2017

Participantes: Seila Jiménez Repes, Roberto Díaz Marques, Carlo Bindoni

Contenido:

- a. Análisis de la situación actual del Clúster y el entorno con el que se relaciona;
- b. Análisis del portfolio de servicios ofrecidos;
- c. Análisis de las necesidades de los asociados;

Reflexiones:

- a. AERTIC tiene que responder a inputs y necesidades muy heterogéneas con una estructura y medios limitados;
- b. Actualmente hay servicios que se ofrecen que no están valorados por parte de los socios. No está claro qué se debería cobrar y cuánto;
- c. No existe un proceso automático de detección de necesidades de los socios, por lo que muchos se sienten desatendidos;

Decisiones:

- 1. La estructura de trabajo actual se puede mejorar para dar respuesta a las necesidades de Desarrollo de Negocio de los asociados, quizás reorganizando las temáticas de trabajo internamente;
- 2. Para hacerlo es necesario estar más cerca de los socios y crear una sistemática de análisis de necesidades;
- 3. Una vez hecho esto, es posible empezar a valorar qué servicios tiene sentido ofertar y crear un modelo coherente de qué se cobra y cuánto y qué no;

SESIÓN 2 – 23 de noviembre de 2017

Participantes: Roberto Díaz Marques, Carlo Bindoni

Contenido:

- a. Análisis de los retos a corto plazo para AERTIC y planificación de actuaciones de Desarrollo de Negocio;
- b. Reflexión sobre los ejes principales de trabajo a realizar;

- c. Primer boceto de posible estructuración del trabajo interno de AERTIC para apoyar el crecimiento de sus asociados y del propio Clúster;

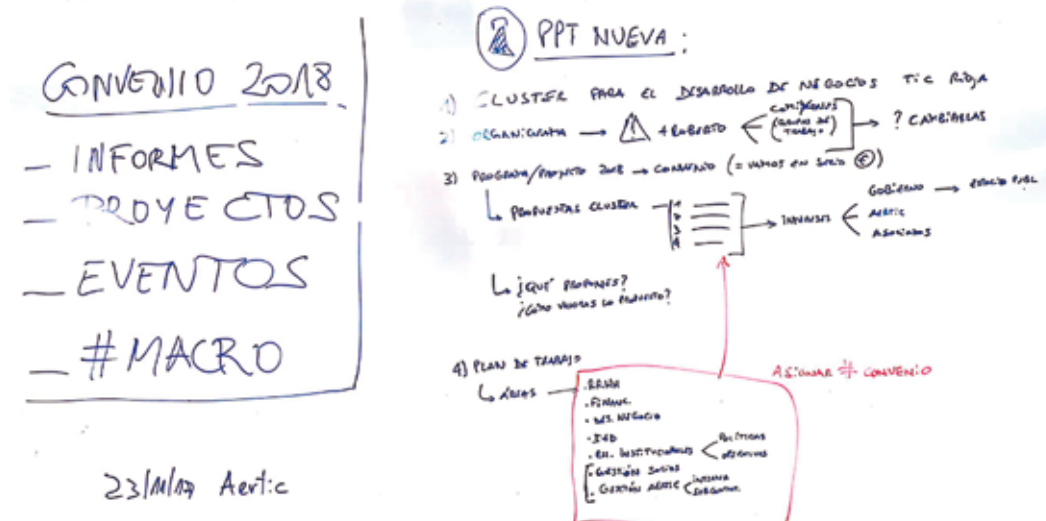
Reflexiones:

- a. AERTIC tiene mucha carga de compromisos de cumplimiento (convenio de colaboración con el Gobierno de La Rioja para el impulso de la Agenda Digital Riojana, justificación de solicitud de ayudas en años anteriores en ADER, etc...) en la última parte del año que satura sus recursos;
- b. Es apropiado empezar a dividir las tareas a realizar por área y por proyecto para que sea más eficiente el seguimiento de las acciones en curso;
- c. Todo tipo de cambio será tratado y analizado en profundidad con todo el equipo. Un cambio a llevar a cabo a medio/largo plazo para alcanzar bases sólidas para el crecimiento;

Decisiones:

1. Seguir profundizando en la nueva estructura de trabajo, involucrando en las siguientes sesiones al resto del equipo para corregir y validar el modelo;
2. Centrar de momento todos los esfuerzos en cumplir con los compromisos adquiridos por AERTIC de cara al cierre del 2017;
3. Lanzar una acción a principios de 2018 para involucrar más a los socios en AERTIC y detectar qué servicios son los más valorados y cuáles se pueden cobrar. El objetivo, es crear vías de trabajo que permitan la viabilidad financiera del clúster independientemente de subvenciones o acuerdos con el Gobierno a 3 años vista;

Apuntes:



4.4 Planes de Acción: 2 ejes de trabajo

Para poder estructurar el trabajo a realizar de una forma eficaz y eficiente se ha decidido dividir todas las acciones a realizar en dos grandes bloques:

1. **Las acciones que involucran una reorganización interna** para poder maximizar el aporte de los nuevos recursos incorporados y dar una estructura que de soporte a todas las acciones hacia los socios;

- 2. Las acciones dirigidas a crear valor y dar soporte a las empresas asociadas.** Estas acciones se dividen en cinco ejes según las funciones principales de la organización. Si se organiza cada proyecto o iniciativa dentro de uno de estos 5 ejes, la ejecución de todas las acciones necesarias a la consecución de los objetivos que se marquen en cada proyecto, se hará de una forma más eficaz y eficiente para toda la organización. Además, resulta mucho más fácil identificar los servicios y actividades actuales que aportan realmente valor a los asociados y en consecuencia pueden generar unos ingresos para la agrupación.

4.4.1 Planes de Acción: Reorganización Interna

En la tabla a continuación se recogen en 3 grandes áreas las acciones internas:

ÁREAS DE TRABAJO INTERNAS DE AERTIC		PRIORIDAD
ESTRUCTURA INTERNA		
1	Reorganizar el flujo de trabajo según áreas/líneas de actuación (ver línea de apoyo al socio)	1
2	Redefinir las posiciones de trabajo internas teniendo en cuenta las nuevas incorporaciones	2
3	Redefinir los objetivos de trabajo entre áreas distintas para priorizar acciones de una manera coherente	2
GESTIÓN DEL SOCIO		
4	Proyecto escucha socio. Crear un proceso de trabajo por el qué de forma periódica se asegura el contacto constante con todos los asociados con el objetivo de comprobar que se están aportando soluciones a las necesidades de los asociados de una manera adecuada en todo momento	1
5	Identificar las propuestas de valor adecuadas para atraer a nuevos socios y plasmarlas a través de soportes que comunican de forma adecuada la importancia de asociarse a AERTIC	2
GESTIÓN SUBCONTRATACIÓN		
6	Utilizar el poder de compra y la capacidad de acceder a apoyos públicos para proveer de servicios externos especializados y de alta calidad a sus asociados de tal forma que de otra manera no podrían tener acceso a los mismos	2

Leyenda Prioridades:

1 Prioridad máxima, máximo impacto sobre cuenta de resultados

2 Prioridad media a realizar después de haber completado la 1

3 Prioridad baja a realizar después de haber completado la 1 y la 2

4.4.2 Planes de Acción: Plan de Apoyo al Socio

A continuación se detallan las 14 acciones principales, repartidas y priorizadas en 5 ejes de trabajo, que debería de llevar a cabo AERTIC para maximizar su aportación de valor hacia los socios:

PLAN DE ACCIONES AERTIC: APOYO AL SOCIO			
	TAREA Y CONTENIDO	P	OBJETIVOS E IMPACTOS DE LA ACCIÓN
SOPORTE RECURSOS HUMANOS			
1	Ayudar a las empresas asociadas a contratar recursos humanos adecuados para los proyectos de crecimiento	1	Preservar la competitividad de las empresas asociadas
2	Ayudar las instituciones públicas a crear la marca Rioja para la atracción de talento de fuera de la comunidad	3	Remover los límites al crecimiento derivados del tamaño de la región
3	Fomentar y canalizar el talento TIC riojano hacia las empresas asociadas, colaborando con instituciones públicas y privadas	2	Maximizar el potencial de crecimiento de la región con los recursos existentes actualmente
SOPORTE AYUDAS FINANCIERAS			
4	Proveer a los socios de la información actualizada relevante y organizada acerca de las ayudas públicas riojanas para sus actividades	1	Remover barreras al crecimiento comercial de los socios
5	Asesorar sobre el enfoque de proyectos de los socios para que estos se puedan beneficiar de las ayudas existentes	2	Remover barreras al crecimiento comercial de los socios
IMPULSO AL DESARROLLO DE NEGOCIO			
6	Fomentar el desarrollo de negocio de los asociados a través de proyectos de capacitación y estructuración comercial	1	Incrementar las ventas y márgenes de los socios
7	Ampliación de networking de los socios mediante acuerdos con asociaciones y empresas de otros sectores riojanos (fomento industria 4.0)	2	Remover barreras al crecimiento comercial de los socios
8	Ampliación de networking de los socios mediante acuerdos con asociaciones y empresas de otros sectores nacionales e internacionales	3	Remover barreras al crecimiento comercial de los socios
9	Organización y participación a ferias y eventos para apoyar la promoción comercial de los asociados	2	Incrementar las ventas y márgenes de los socios
AYUDA A LA I+D			
10	Participación como socio para proyectos de Industria 4.0	3	Remover barreras al crecimiento comercial de los socios
11	Apoyo en la gestión de ayudas en el I +D	1	Ahorrar recursos
12	Apoyo externos a los socios en los proyectos	2	Remover barreras al crecimiento comercial de los socios
RELACIONES EXTERNAS E INSTITUCIONALES			
13	Proporcionar a los socios en todo momento información pertinente de calidad sobre las oportunidades que brindan las iniciativas de la administración pública	2	Incrementar las ventas y márgenes de los socios
14	Canalizar las relaciones institucionales de los asociados para ayudar alinear y necesidades de los asociados y de la administración	2	Remover barreras al crecimiento comercial de los socios

Leyenda: P = Prioridades

1 Prioridad máxima, máximo impacto sobre cuenta de resultados

2 Prioridad medida a realizar después de haber completado la 1

3 Prioridad baja a realizar después de haber completado la 1 y la 2

4.5 Otros retos para AERTIC

Los retos principales para AERTIC son los de su organización interna para poder acometer los nuevos desafíos que el desarrollo de negocio conlleva.

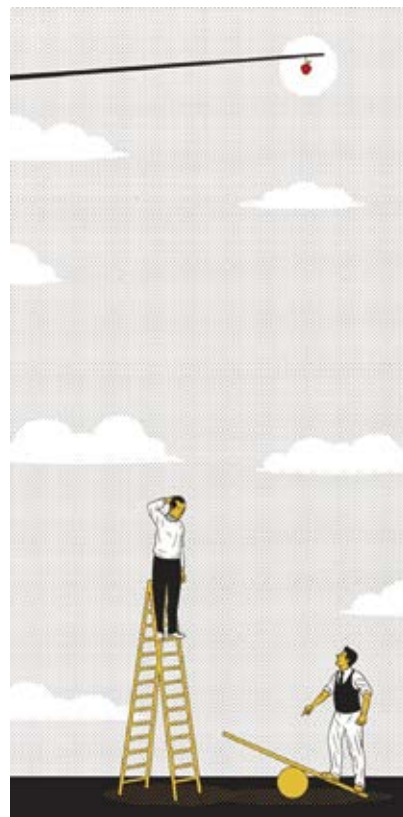
1. La capacidad de integrar iniciativas multisectoriales (véase como ejemplo los proyectos con otros sectores económicos y ligados a la industria 4.0)
2. La gestión de las expectativas de los miembros tanto lo referente a comunicación y necesidades como a servicios que les permitan mantener el crecimiento deseado;

Es posible afirmar que el **sector TIC de La Rioja** se encuentra en un momento importante en cuanto que **dispone de capacidades para competir** a nivel nacional, crecer notablemente y consolidar sus empresas.

Logrará hacerlo siempre y cuando:

1. acompañe el crecimiento de una **mayor especialización** y profesionalización de las personas claves que lideran el crecimiento comercial en las empresas hoy en día.
2. incorpore en las organizaciones **personas cualificadas** que garanticen una ejecución en calidad de los proyectos adquiridos.

AERTIC puede y debe ser motor y líder de este crecimiento reafirmando su rol de plataforma de referencia tanto para las empresas privadas del sector riojano como de las Administraciones Públicas.



5.

FUENTES

En la realización del presente trabajo se han utilizado las siguientes fuentes externas:

- Informe: ***“Análisis del sector TIC de La Rioja”*** de enero 2017, realizado por la empresa SD Group;
- Informe ***“Análisis de tendencias innovación y vigilancia tecnológica aplicada a la Rioja”*** sobre industria 4.0 de diciembre 2017 realizada por la empresa AC&G Estrategia e Innovación Empresarial;
- Informe y presentación: ***“Plan de Impulso a la internacionalización de AERTIC”*** realizado por la empresa SD Group;
- Presentación: ***“Presentación corporativa”*** realizado y actualmente utilizada por AERTIC;
- Presentación: ***“Cómo fomentar el crecimiento de AERTIC - Reflexiones derivadas del Plan de Impulso a la Internacionalización - Logroño, 15 de mayo de 2017”*** realizada por la empresa SD Group;
- Documento pdf: ***“Servicio de Apoyo AERTIC: Desarrollo de Negocios”*** del 7 de septiembre 2017, realizado por la empresa New Horizons Consulting;

PROYECTO INICIAL DESARROLLO DE NEGOCIO AEI AERTIC: Situación actual y retos de la organización y las empresas participantes

