

Observatorio estratégico **APEME**

Competitividad de las empresas en el sector de instalaciones eléctricas en la provincia de Alicante





Observatorio estratégico APEME

Competitividad de las empresas
en el sector de instalaciones eléctricas
en la provincia de Alicante

Título de la publicación
Observatorio estratégico APEME

Edita
APEME
Asociación provincial de empresarios de
montajes eléctricos y comunicaciones de Alicante.

Autores
oceanosazules.com
Pablo Fambuena Castelló
Fernando José Pons Verdú

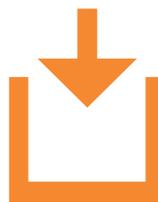
ISBN
978-84-695-2919-5

Depósito legal
A-239-2012

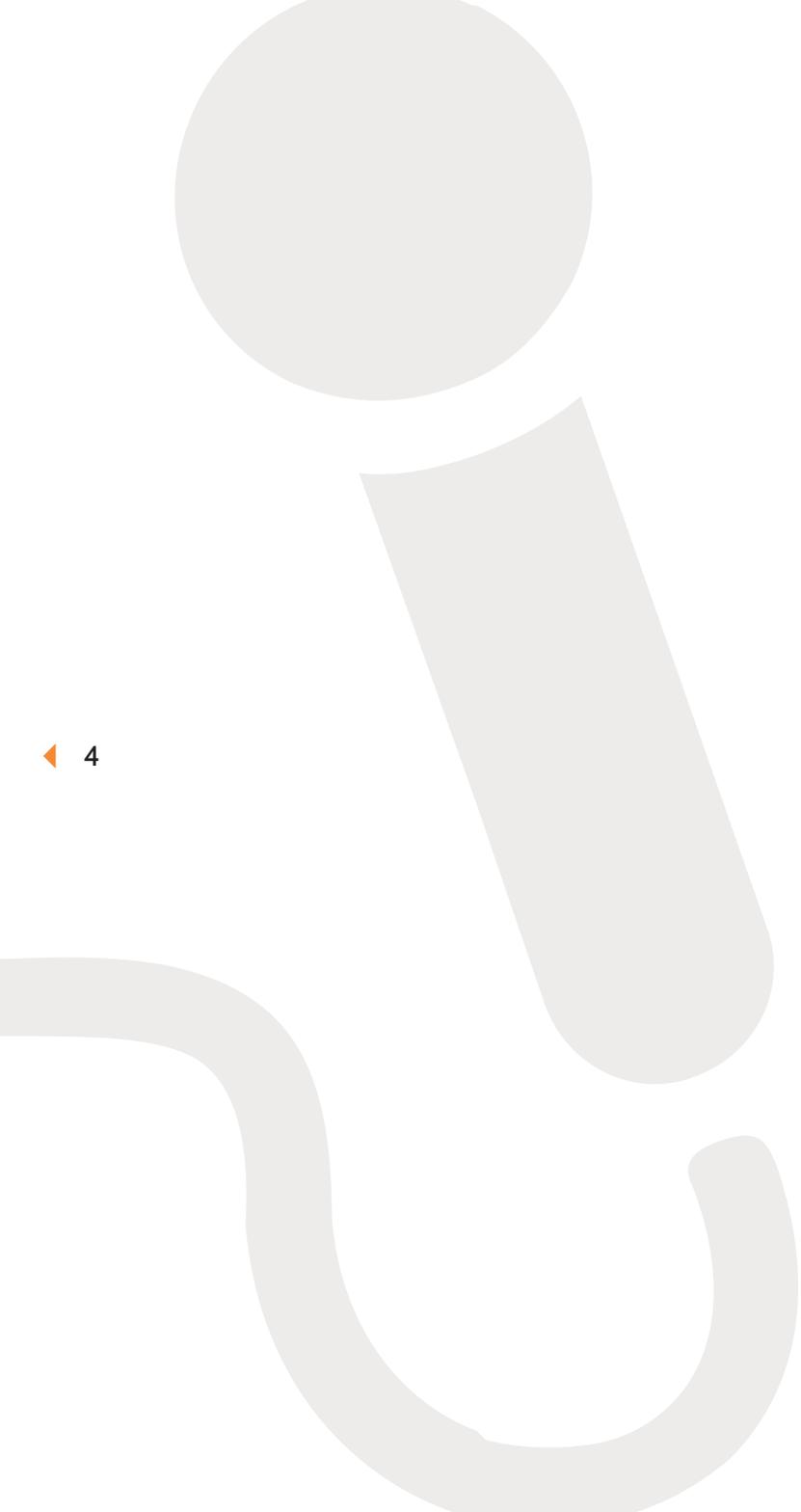
Maquetación e impresión
Imag Impressions, s.l.

INTRO

3 ▶



- Presentación del Presidente p.4
- Prólogo del Secretario General..... p.6
- Sabadell..... p.8
- Autores del estudio..... p.10
- Introducción p.12
- Objetivos del estudio..... p.14
- Metodología y alcance..... p.16



REPRESENTACIÓN

Apreciados amigos, la situación actual es compleja y nuestro sector no se encuentra inmune.

No obstante, aunque toda crisis provoca amenazas, también ofrece oportunidades. Es en estas circunstancias cuando se pone a prueba nuestra capacidad para afrontar las adversidades. Lejos de limitarnos a lamentaciones desde APEME queremos luchar con una actitud positiva y desarrollar las acciones que nos permitan avanzar en contra de la corriente.

Trabajamos en escenarios muy dinámicos donde la información es abundante. Este contexto obliga a que la gerencia y su equipo se adentren en los requerimientos que la Sociedad del conocimiento demanda para ser altamente competitivo, y más cuando se requiere productividad y calidad. Hoy en día tomar las decisiones adecuadas no es sencillo.

Es en esta línea de trabajo en la que se enmarca el proyecto que tienes entre las manos. Este estudio nace con vocación de continuidad y pretende ayudar a las empresas de la Asociación a reflexionar sobre dos facetas. Primero, la idoneidad de las estrategias que están implementando. Y segundo, la coherencia entre la estrategia elegida y las decisiones que se toman diariamente en las diferentes áreas de la empresa.

Espero que os resulte interesante y os ayude y mejorar la gestión de vuestras empresas.



Jaime Llinares Aragonés
Presidente de APEME



Propósito

APEME contribuye, a través de sus actividades, a la mejora de la calidad de la gestión en las empresas asociadas, favoreciendo el crecimiento y poniendo a disposición de sus asociados las herramientas, servicios y estímulos necesarios para su correcto desarrollo.

En línea con nuestros compromisos y políticas corporativas, y tal como señalamos en nuestro plan estratégico, hemos desarrollado el Primer Observatorio Estratégico APEME, dirigido a mejorar la eficacia de las empresas asociadas. Mediante este tipo de actividades pretendemos constituirnos como un foro abierto de comunicación y participación que promueva la colaboración y la superación del ámbito individual.

Espero que el esfuerzo que hemos empleado en su realización os resulte de utilidad y redunde en un incremento de la competitividad de los Asociados.



Andres Gálvez Fuentes
Secretario General



B Sabadell

En Banco Sabadell mantenemos desde hace tres décadas una estrecha relación con los colectivos profesionales valencianos. El vínculo con la **Asociación provincial de empresarios de montajes eléctricos y telecomunicaciones de Alicante (APEME)** se remonta a 1995, año en el que firmamos nuestro primer convenio, cuya finalidad es satisfacer, en condiciones preferentes, las necesidades financieras de sus asociados. El acuerdo entre Banco Sabadell y APEME también incluye el desarrollo conjunto de proyectos formativos, el fomento de iniciativas de divulgación y la promoción de las actividades de la asociación.

En este sentido, nos sentimos muy satisfechos de patrocinar el **Observatorio del Sector de las instalaciones eléctricas en la provincia de Alicante**. Estamos convencidos que el Observatorio será una eficaz herramienta para todos los asociados de la APEME, que dinamizará enormemente el papel de la Asociación y cuyos beneficios se extenderán a todo el tejido empresarial alicantino.



Juan Merino Rey

Director de Zona de Alicante

AUTORES DEL ESTUDIO

oceanosazules.com

INNOVACIÓN Y PROYECTOS DE GESTIÓN





PABLO

FAMBUENA CASTELLÓ

Estrategia y finanzas.



FERNANDO J.

PONS VERDÚ

RRHH y competencias directivas.



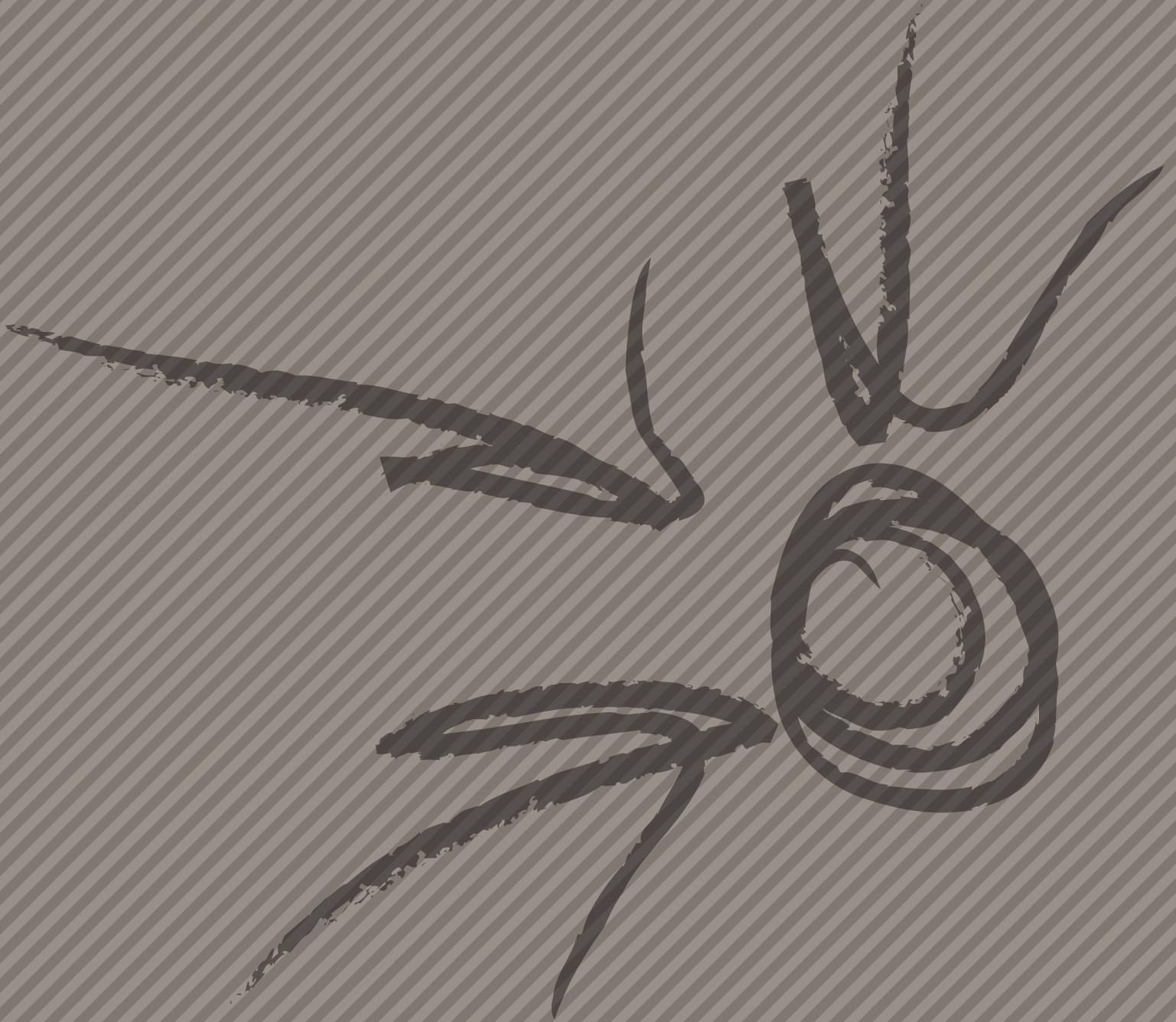
INTRODUCCIÓN

Como otros muchos sectores de actividad, el sector del montaje eléctrico y telecomunicaciones se está viendo afectado por cambios profundos que influyen en las empresas y las oportunidades de negocio. Este nuevo escenario hace necesaria una reflexión estratégica en las empresas y la elaboración de planes de acción que aseguren su competitividad. En este sentido, disponer de información sobre el sector, las estrategias y los modelos de negocio de las empresas con las que se compete permite mejorar la calidad de las decisiones.

Otro aspecto relacionado con la bondad del diagnóstico y el plan de acción es disponer de un modelo de negocio robusto, que integre las principales variables y palancas que actúan en el sector. Analizar la situación y tomar decisiones sin una visión global implica riesgos de implementar soluciones parciales con impactos exclusivamente cortoplacistas. Es por ello que este estudio parte de una visión sistémica de la empresa. Es decir, compuesta por subsistemas que deben ser congruentes entre sí y estar alineados con la estrategia.

El trabajo se estructura en dos partes. En la primera se explica la forma en la que se ha realizado el estudio y se describen los objetivos, la metodología empleada, el alcance, las características de la muestra y los instrumentos de medida utilizados. En la segunda parte se presenta el modelo que da soporte al estudio y se analizan los resultados obtenidos. Este análisis se ha realizado desde dos perspectivas. Por un lado, observando el valor de cada variable, y por otro, su interacción y alineamiento con el resto. Es decir, es tan importante obtener buenas puntuaciones en las variables del modelo como que exista armonía entre ellas.

Este nuevo escenario hace necesaria una reflexión estratégica en las empresas y la elaboración de planes de acción que aseguren su competitividad



OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El objetivo general del estudio es realizar una descripción sistemática de la situación actual de las empresas del sector del montaje eléctrico y telecomunicaciones de la provincia de Alicante. Esta descripción permitirá realizar un diagnóstico preciso del estado de las empresas y el sector. A su vez, este análisis servirá para identificar oportunidades y planes de acción que permitan corregir las desviaciones detectadas.

Este estudio permitirá elaborar planes de mejora para las empresas del sector

El diseño de la investigación se ha realizado considerando cinco objetivos más específicos:

1. Identificar las estrategias o propuestas de valor más frecuentes en el sector.
2. Analizar el grado de ajuste entre las áreas de las empresas y sus estrategias.
3. Proporcionar feedback a las empresas participantes en el estudio que les permita mejorar su gestión y sus resultados.
4. Identificar necesidades formativas que permitan la elaboración de un plan formativo en APEME ajustado a las carencias detectadas.
5. Generar conocimiento que facilite prácticas de *benchmarking* en APEME

Se espera en definitiva que los resultados de esta investigación permitan incrementar la competitividad de las empresas del sector.

METODOLOGÍA Y ALCANCE

El procedimiento de recogida de datos ha sido gestionado por APEME a través de una comunicación electrónica a sus asociados. En esta comunicación se incluía el enlace a un cuestionario web a través del cual los participantes pudieron voluntariamente dar sus respuestas. Con una tasa de respuesta cercana al 25%, un total de 159 empresas cumplimentaron el formulario del estudio.

En este cuestionario de autoinforme cada empresa ha respondido a preguntas relacionadas con su situación y la gestión de su organización. En una primera parte las preguntas van dirigidas a conocer la situación actual de las empresas del sector. En ese apartado se analizan cuestiones como el radio de actuación, facturación o número de clientes.

En la segunda parte las empresas han respondido según su grado de acuerdo en torno a diferentes afirmaciones sobre aspectos de gestión. La escala de respuesta oscila entre 1-6, siendo 1: muy en desacuerdo; 2: bastante en desacuerdo; 3 en desacuerdo; 4: de acuerdo; 5: bastante de acuerdo; 6; muy de acuerdo. De esta forma, valores inferiores a 3.5 implican desacuerdo con la afirmación realizada y superiores a 3.5 acuerdo con ella.

Con anterioridad a la elaboración del estudio se desarrolló un modelo teórico para dar soporte a la investigación. El modelo propuesto sirve como índice del estudio e integra las principales variables y palancas que actúan en las empresas del sector. Partiendo del entorno, denominado ecosistema, la estrategia vincula a la empresa con el exterior. Ya en clave interna, el esquema incluye tres niveles en la empresa: actividades, equipos y personas. Por otro lado, la efectividad del modelo se basa en el grado de enfoque y alineación entre estos tres niveles y los sistemas de gestión que los relacionan.

Los instrumentos de medida han sido desarrollados y traducidos a partir de escalas utilizadas en otros estudios. Dada la gran cantidad de dimensiones exploradas se ha optado por reducir el número de items hasta 3 ó 4 por escala.

La consistencia interna de las escalas se analizó a través del índice Alfa de Cronbach de fiabilidad. Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

"En los próximos años sólo tendrán éxito las organizaciones capaces de diagnosticar su salud global".

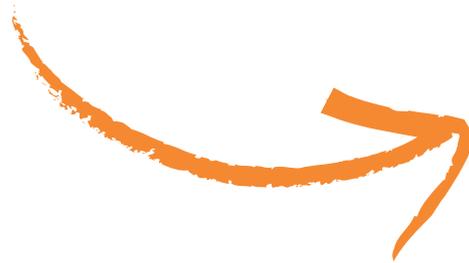
Peter Drucker

Escala	α
Gestión de clientes	0,67
Gestión de operaciones	0,64
Gestión de la innovación	0,84
Control de gestión	0,81
Organización y alineación	0,88
Gestión de la calidad	0,77
Tecnologías de la información	0,81
Cultura de eficiencia y control	0,80
Cultura innovadora	0,92
Cultura de orientación al cliente	0,86
Política retributiva	0,69
Política de formación	0,87
Política de comunicación	0,79
Estilo directivo de tarea	0,98
Estilo directivo de relaciones	0,97

Las actividades representan los procesos internos de la organización. Este nivel abarca la innovación, las operaciones y la gestión de los clientes, que conforman la cadena de valor de la organización, por lo que está dispuesto a pagar el cliente.

Los equipos y personas representan al mismo tiempo el quién y el porqué. Es en este nivel donde se sitúan las creencias y valores de la organización que condicionan la concreción de los niveles superiores.

Frente al concepto estático de entorno el de ecosistema enfatiza el dinamismo. Un ecosistema es una comunidad de organizaciones cuyos procesos se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de un mismo ambiente.



Ec

ESTRATEGIA



La estrategia es el punto de unión entre la empresa y el ecosistema. La estrategia es la respuesta a la pregunta ¿cómo decide relacionarse la empresa con el mercado? La estrategia debe ser clara y lo más sencilla posible. A través de la estrategia, la empresa se posiciona en el mercado con una propuesta de valor, básicamente: precio, calidad o innovación.

sistemas de gestión que permiten aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización

osistema

MODELO AD•AP

adaptación estratégica y aprendizaje organizacional



ÍNDICE DEL



Elección
estratégica



Alineación
y enfoque



Complejidad y
capacidad de gestión



Innovación



Operaciones



Gestión de clientes



Control



Organización



Calidad



Tecnologías



Cultura



Políticas de RRHH



Estilo Directivo

ESTUDIO

*ecosistema
sectorial*



ESTRATEGIA

ACTIVIDADES

SISTEMAS DE GESTIÓN

EQUIPOS Y PERSONAS



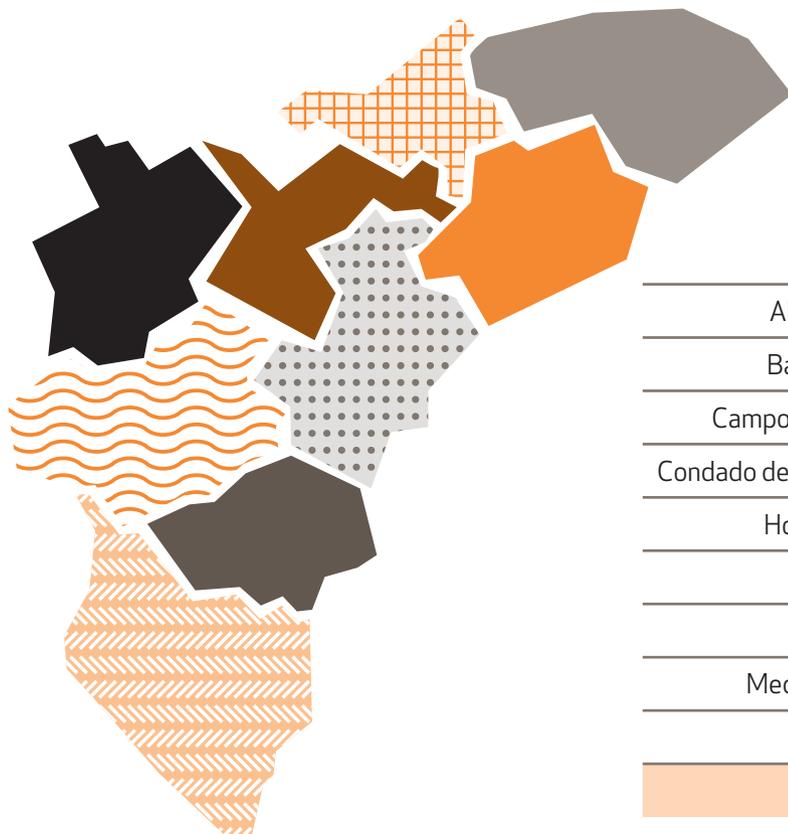
DATOS DEL SECTOR

El entorno competitivo está formado en la provincia de Alicante por 865 empresas censadas dentro del epígrafe CNAE 4321 Instalaciones eléctricas, empleando a 4.458 personas en toda la provincia.

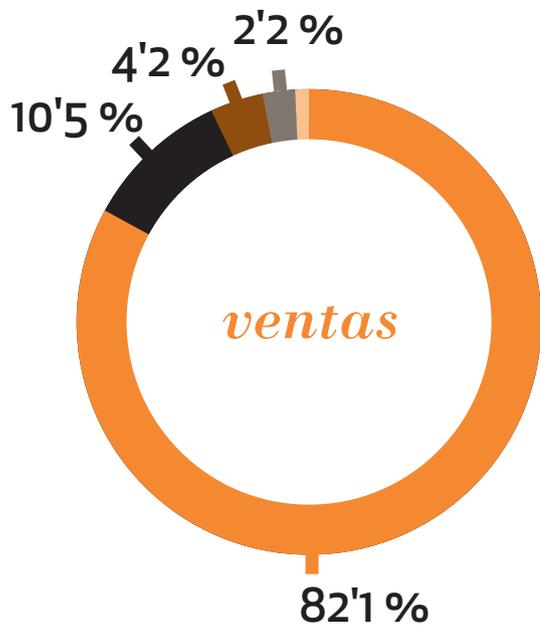
La empresa tipo de la provincia tiene una facturación menor de 500.000 € y emplea de 2 a 9 personas.

Dispersión geográfica de los datos, número de empresas, ventas y empleados por comarcas:

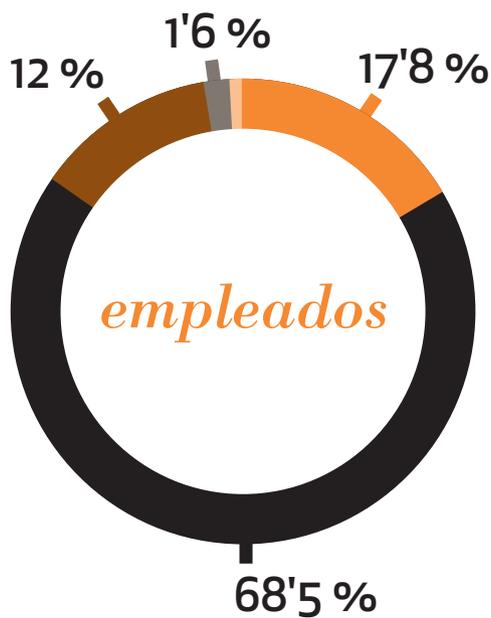
24



Comarcas	Empresas	Ventas (M€)	Empleados
Alto Vinalopó	46	16,1	231
Bajo Vinalopó	120	51,0	705
Campo de Alicante	147	75,8	845
Condado de Cocentaina	25	6,6	100
Hoya de Alcoy	76	30,0	446
Marina Alta	130	49,7	591
Marina Baja	54	20,0	291
Medio Vinalopó	64	24,2	300
Vega Baja	203	74,0	948
Total	865	347,3	4.458



- hasta 500.000€
- de 500.000€ a 1.000.000€
- de 1.000.000€ a 2.000.000€
- de 2.000.000€ a 4.000.000€
- más de 4.000.000€



- autónomo
- de 2 a 9 personas
- de 10 a 25 personas
- de 26 a 49 personas
- más de 50

El montante total de la financiación a clientes supone un 47,4% de todos los activos.

Estructura de la cuenta de resultados media del sector

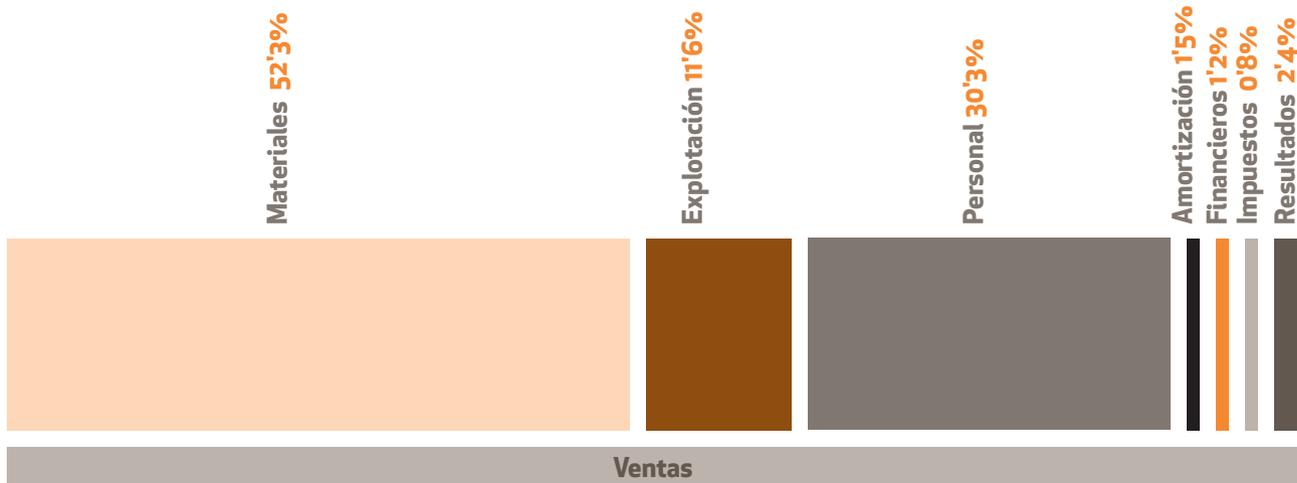
La composición media de la cuenta de explotación de la empresa promedio está compuesta principalmente por la compra de materiales para la instalación 53,3%, la mano de obra 30,3% y los gastos de explotación 11,6%.

Estructura del balance medio del sector

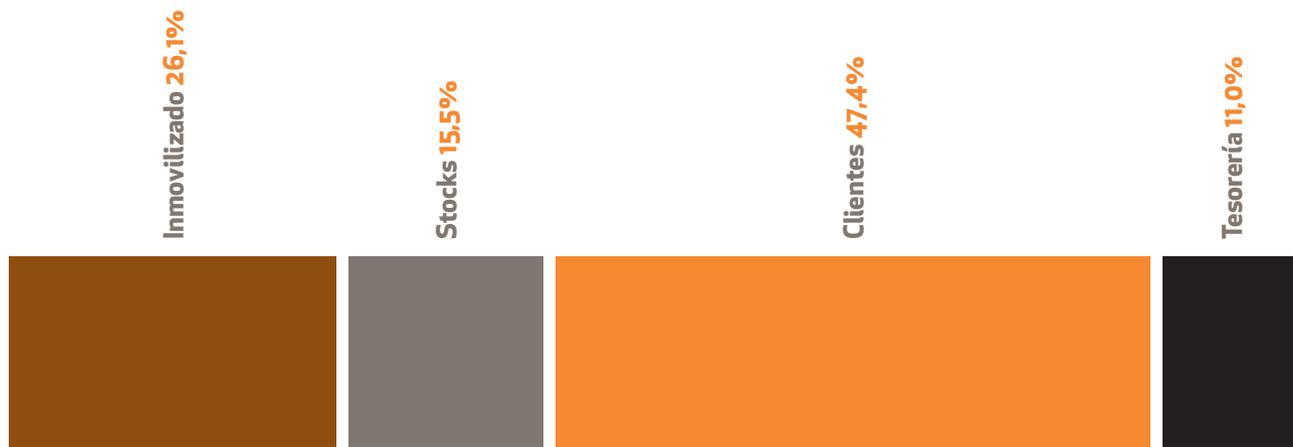
La estructura financiera a corto, las necesidades operativas de fondos, compuesta por la gestión de stocks, el créditos a los clientes y la tesorería operativa minorados por la financiación espontánea de los proveedores suponen un 31,7% sobre el total de los activos.

La estructura financiera a largo, el fondo de maniobra, compuesto por los fondos propios y deudas a largo menos los activos fijos, suponen un 15,7% sobre el total de los activos.

En consecuencia las empresas requieren recursos negociados, financiación bancaria a corto plazo por importe del 16% del activo total.



Activo



Pasivo



DATOS DE LOS PARTICIPANTES

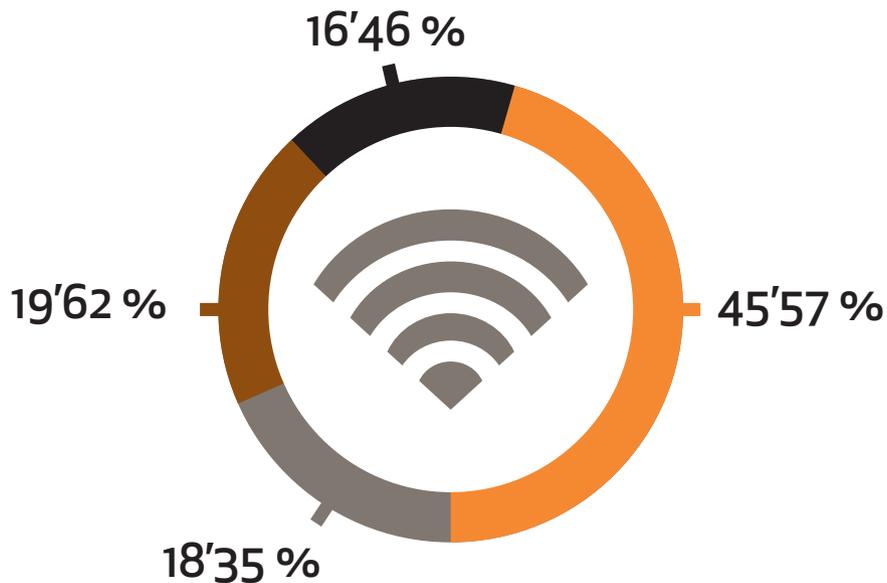
En este estudio, la empresa tipo realiza sus operaciones a nivel provincial, con una facturación menor de 500.000 €, de 2 a 9 empleados, con menos de 100 clientes y que manifiesta encontrarse en una fase de mantenimiento o sostenibilidad.

Características de los participantes

La muestra sobre la que se ha desarrollado el estudio está compuesta por empresas asociadas a APEME. A continuación se muestra de forma gráfica la clasificación en función de su ámbito geográfico de actuación; volumen de ventas; plantilla media; número de clientes y fase empresarial en la que se encuentra.

Radio de acción de la actividad

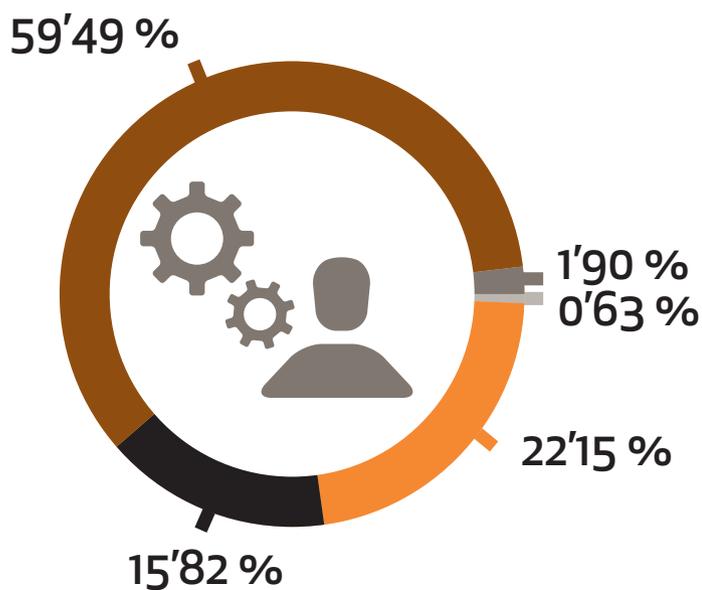
- Autonómico ●
- Local ●
- Nacional ●
- Provincial ●





Volumen de ventas del ejercicio 2010

- no sabe no contesta
- hasta 500.000€
- de 500.000€ a 1.000.000€
- de 1.000.000€ a 2.000.000€
- de 2.000.000€ a 4.000.000€
- más de 4.000.000€

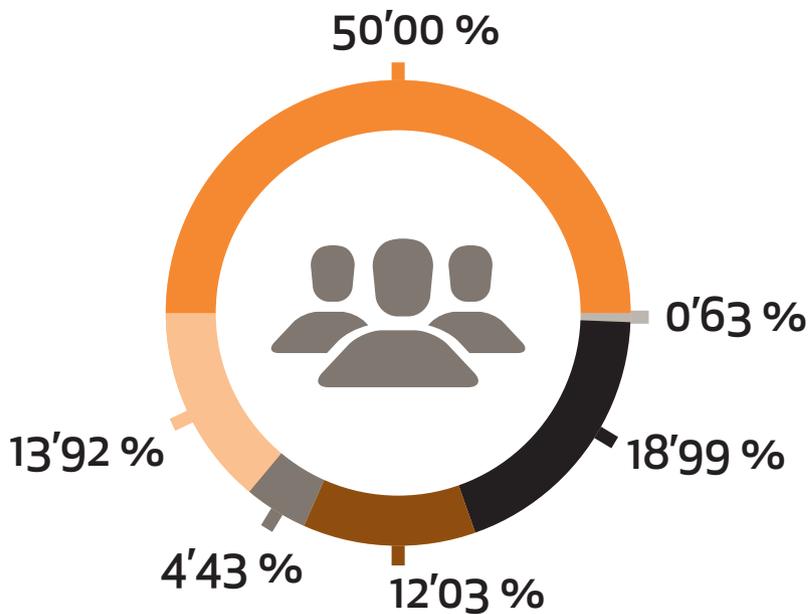


¿Con que plantilla ha contado su empresa en este ejercicio pasado?

- no sabe no contesta
- autónomo
- de 2 a 9 personas
- de 10 a 25 personas
- de 26 a 49 personas

¿Cuál es el número aproximado de clientes que tiene su empresa?

- no sabe no contesta ●
- menos de 100 clientes ●
- de 101 a 200 clientes ●
- de 201 a 300 clientes ●
- de 301 a 400 clientes ●
- más de 400 clientes ●



¿En qué fase se encuentra su empresa?

- no sabe no contesta ●
- fase de crecimiento o expansión ●
- fase de mantenimiento o sostenibilidad ●



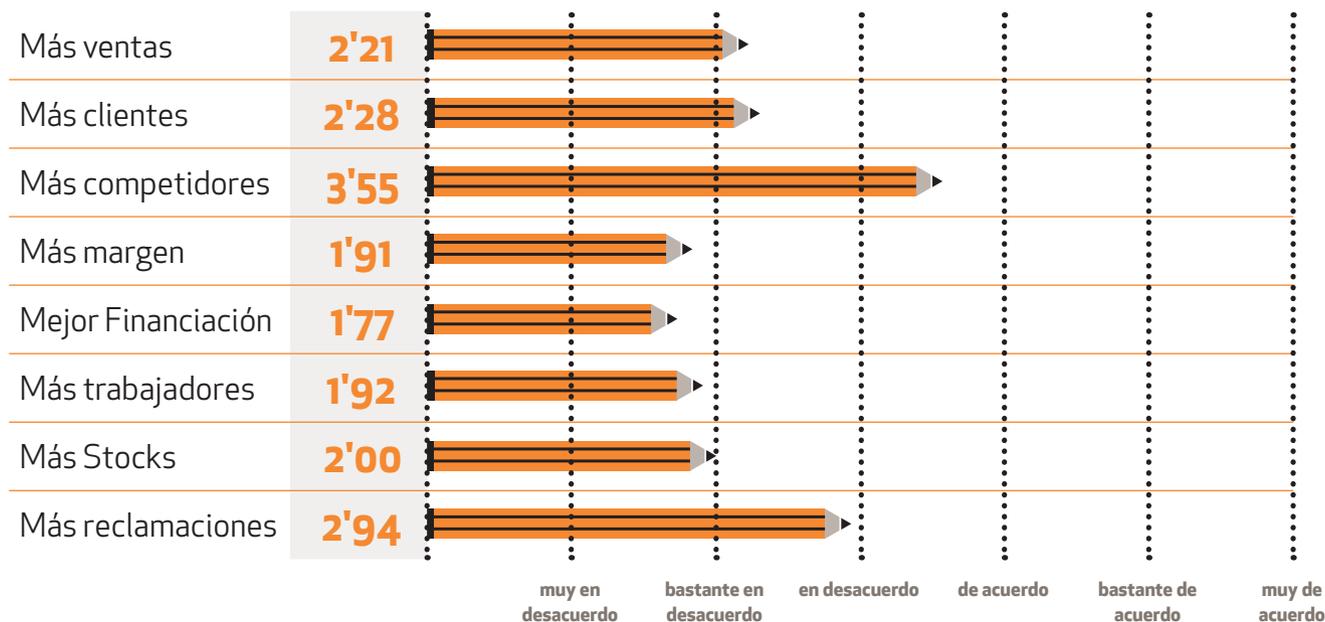
Percepción de los empresarios del sector en los cambios habidos del ejercicio 2009 al 2010

La percepción de los empresarios encuestados identifica los retos de la recuperación económica en el sector. Poniendo de relieve en primer lugar la caída de la actividad así como del margen. Esto se traduce en una pérdida de capital humano en las empresas y un aumento de la competencia en el sector.

Los empresarios también señalan problemas en la realización y concreción de las ventas ya que manifiestan más reclamaciones por parte de los clientes.

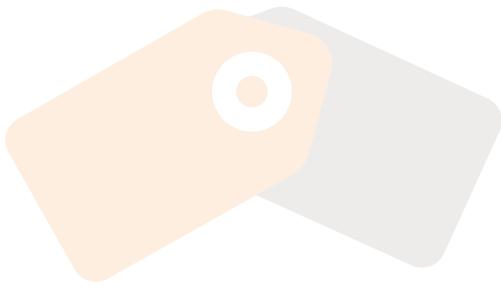
El acceso a la financiación sigue siendo la gran asignatura pendiente. Todos los empresarios han contestado que están "bastante" o "muy en desacuerdo" en que haya sido mejor el acceso a la financiación, señalando la falta de optimismo en este apartado.

¿cómo considera que ha sido el año 2010 respecto al 2009 ?



estrategia





*Bueno, bonito
y barato no es
empresa.
Hay que elegir.*

ELECCIÓN ESTRATÉGICA

En el ecosistema actual es fácilmente observable la hipercompetitividad a la que se enfrentan las organizaciones.

Una organización sólo puede obtener mejores resultados que sus competidoras si es capaz de mantener una diferencia que sea percibida por los clientes y que pueda mantener en el tiempo.

Para ello las organizaciones básicamente deben:

- Ofrecer a sus clientes un valor mayor que sus competidores
- O bien, ofrecer un valor igual a costes inferiores

En conclusión, las organizaciones sólo pueden competir en precio o diferenciándose. Como señala Porter, las actividades y la manera de llevarlas a cabo conforman la unidad básica de ventaja competitiva de cualquier organización.

La estrategia de diferenciación consiste en la realización de actividades diferentes a las de los competidores, o bien la realización de actividades similares de manera diferente.

Conviene distinguir entre diferenciación y eficacia operativa, que consiste en realizar actividades similares mejor que los competidores.

La estrategia consiste en elegir de manera deliberada un conjunto de actividades diferentes con el fin de prestar una combinación única de valor.

En este estudio se han considerado las siguientes estrategias genéricas:

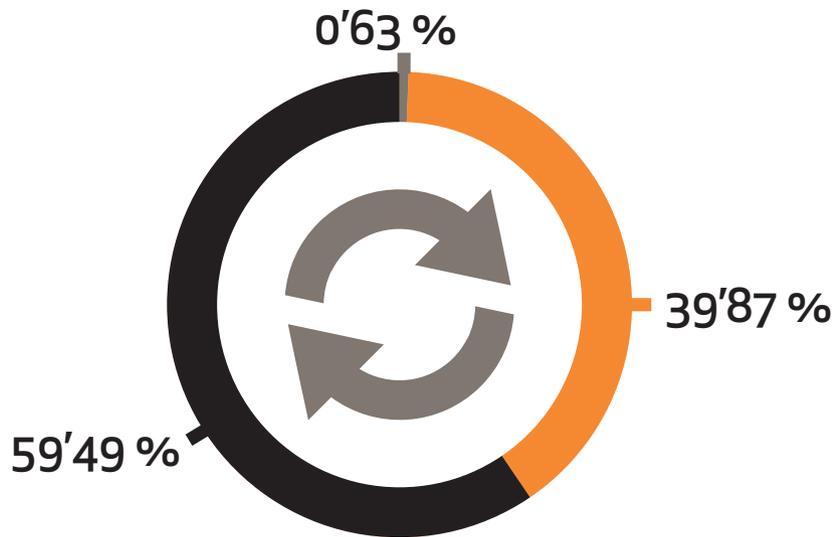
COSTES

El mejor precio

DIFERENCIACIÓN

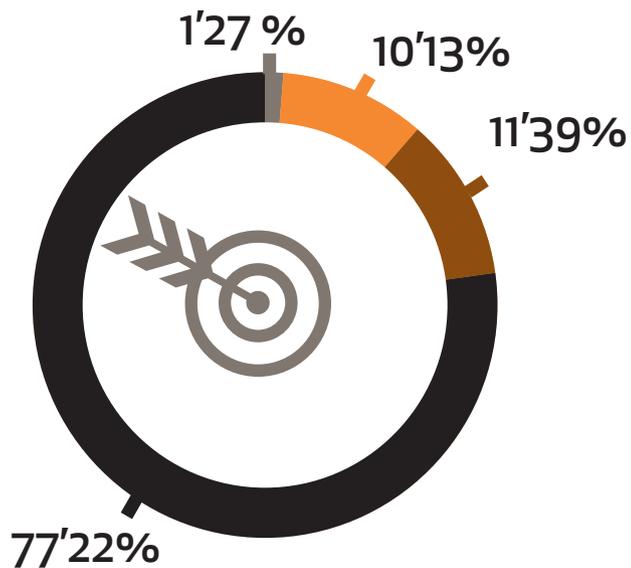
**Los más
innovadores**

**Solución integral
al cliente**



En su empresa lo más importante para este año es:

- no sabe no contesta
- aumentar los ingresos y el número de clientes
- mejorar costes y la productividad



El objetivo principal de su negocio es:

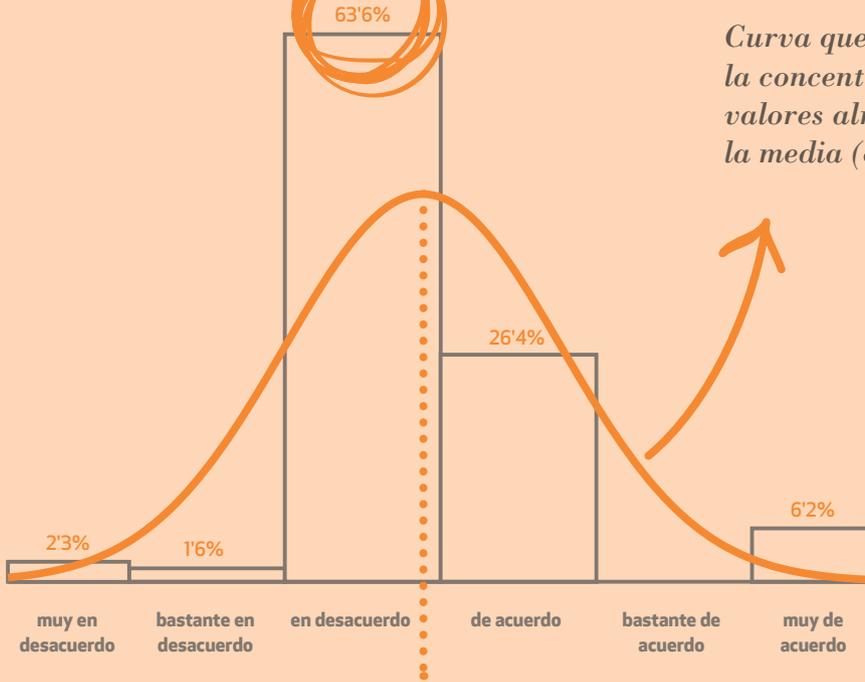
- no sabe no contesta
- ofrecer el mejor precio
- ofrecer el mejor producto
- ofrecer la mejor solución integral

¿cómo interpretar los gráficos de este estudio?



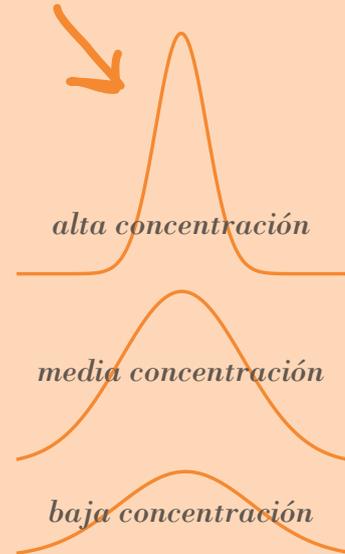
Porcentaje de empresas que ha respondido **EN DESACUERDO**

◀ 36



Curva que representa la concentración de valores alrededor de la media (σ)

Eje de simetría
valor de la media (\bar{x})

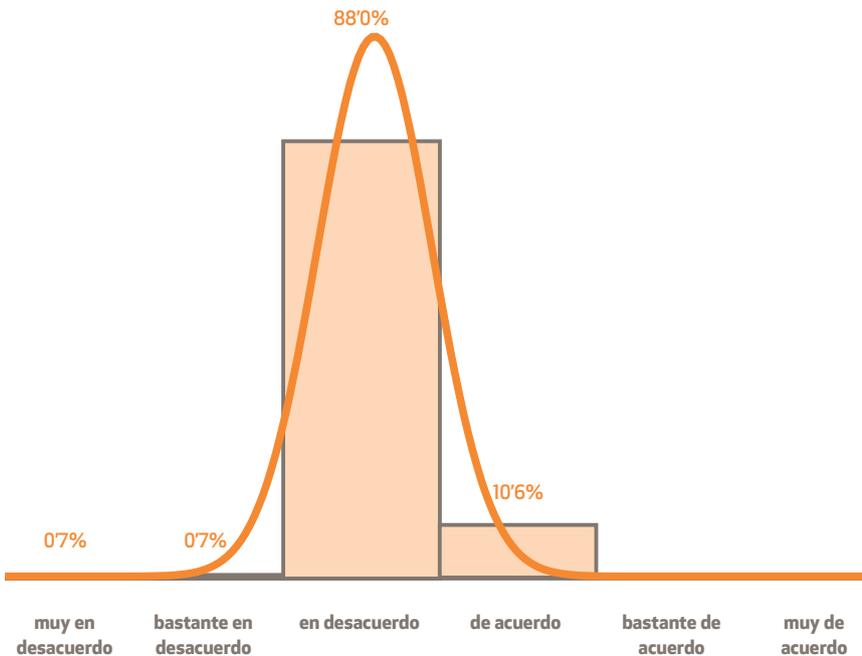


En los próximos tres apartados se analizan los resultados encontrados en cada una de las tres alternativas estratégicas exploradas por el modelo: innovación, eficiencia en costes y satisfacción de clientes.

Innovación

Esta propuesta de valor gira en torno a la diferenciación de la competencia a través de la innovación. Se puede hablar de innovación cuando se introducen ideas, procesos, productos o procedimientos nuevos que son beneficiosos y suponen un cambio significativo frente al pasado de la empresa. Las empresas que apuestan por estrategias de innovación se esfuerzan por estimular la creatividad entre sus empleados.

Las puntuaciones obtenidas ($\bar{x}=3.08, \sigma=0.37$), especialmente sobre la dispersión de los datos, sugieren un gran consenso en torno a la idea de que no se es más innovador que los competidores del sector.



El 1.4% está “muy” o “bastante” en desacuerdo con la idea de ser más innovador que sus competidores.

El 10.6% de las empresas se considera más innovador que sus competidores.

¿Tenemos unos costes operativos inferiores a la competencia?

El mejor precio

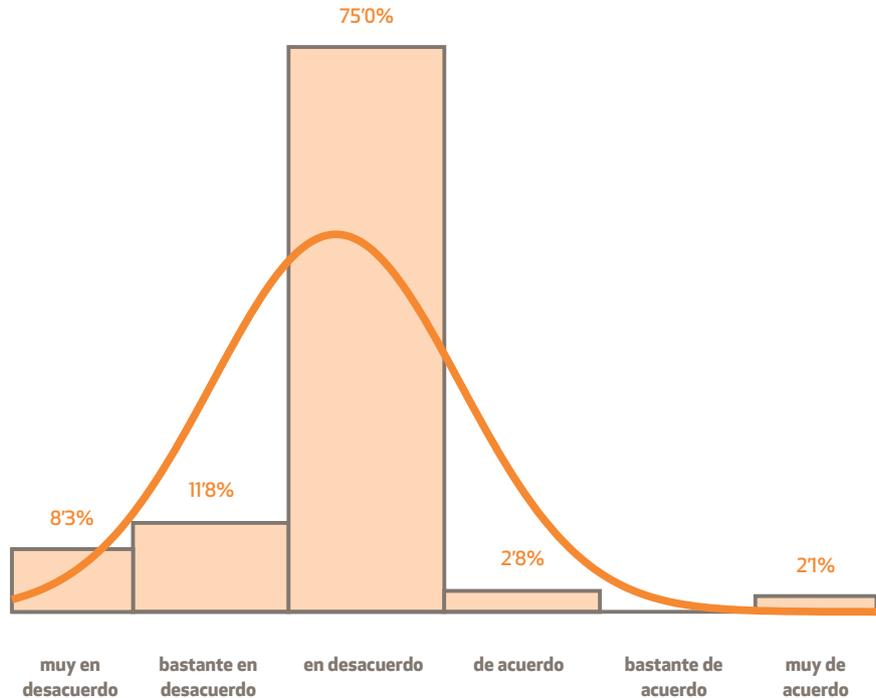
Esta propuesta de valor es característica de estrategias centradas en la excelencia operativa. Las empresas que eligen esta alternativa compiten principalmente a través de atributos como el precio y la calidad. El esfuerzo de estas organizaciones se dirige fundamentalmente hacia el control de los procesos y actividades de producción para obtener el mínimo coste y un alto volumen de actividad.

La puntuación obtenida ($\bar{x} = 2.81, \sigma = 0.79$) en este estudio sugiere que la mayoría de empresas no está satisfecha con sus costes operativos en relación a los costes de sus competidores.

◀ 38

El 20.13% está “muy” o “bastante” en desacuerdo con la idea de tener unos costes operativos inferiores a sus competidores.

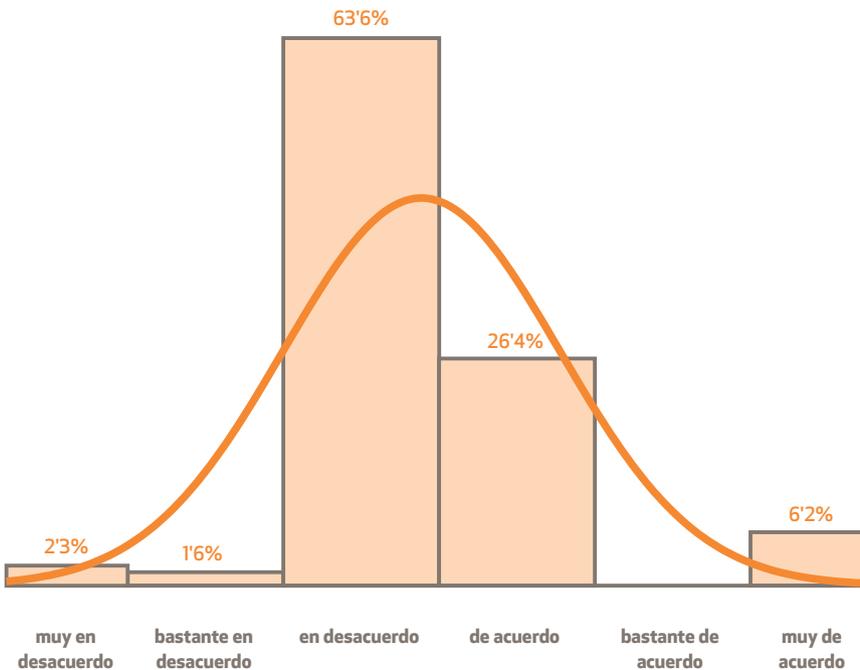
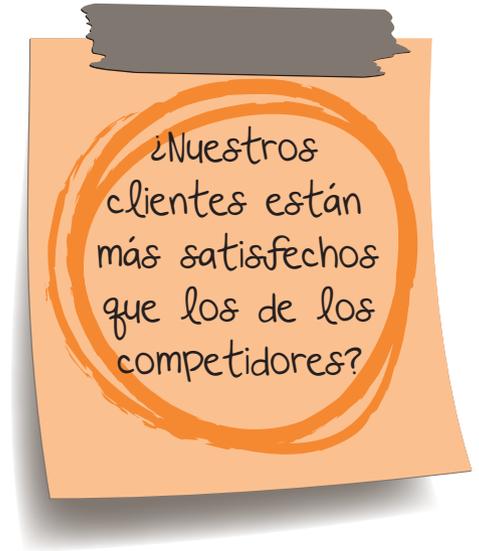
Sólo el 2% de las empresas cree con certeza que tiene unos costes inferiores a sus competidores.



Solución Integral al cliente

Las empresas que optan por esta proposición de valor desarrollan estrategias centradas en la intimidad con los clientes. Este tipo de estrategias se basan en el servicio ofrecido a sus clientes y en la naturaleza de las relaciones que establecen con ellos. Estas empresas suelen dedicar buena parte de su estructura y sus recursos a cultivar y mantener los vínculos con sus clientes.

La puntuación obtenida ($\bar{x}=3.39, \sigma=0.89$) en el estudio sugiere un reconocimiento de que las empresas confiesan tener una cartera de clientes relativamente insatisfechos.



Sólo el 6.2% de las empresas está "muy" de acuerdo con que sus clientes están más satisfechos que los de sus competidores.

El 67.4% de las empresas no considera que sus clientes están más satisfechos que los de sus competidores.



ALINEACIÓN Y ENFOQUE

En línea con los planteamientos del Cuadro de Mando Integral, la siguiente figura muestra los resultados obtenidos organizados en cuatro niveles: proposición de valor, resultados, procesos internos y personas. Este modelo asume la siguiente lógica causal. Como en un iceberg, los resultados económico-financieros son la parte visible de la empresa. Estos resultados dependen de la perspectiva del cliente, es decir, en qué medida, y porqué los consumidores de ese mercado deciden comprar o no los productos o servicios que oferta la empresa.

La decisión del cliente depende de la capacidad de la organización de alinear sus procesos internos, generando una propuesta de valor atractiva para sus clientes (p.e. calidad, precio o innovación).

La perspectiva de procesos internos está relacionada con la capacidad de la organización para aprender y crecer.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la que mantiene y mejora la competitividad de las empresas. En este último nivel se identifican principalmente tres elementos: las competencias de las personas, las prácticas de gestión de RRHH y el clima-cultura organizacional.

◀ 40

Itinerarios estratégicos: enfoque y alineación

En el análisis del enfoque y alineación de la organización con su estrategia se ha realizado un análisis en torno a los tres itinerarios estratégicos identificados en el sector. La bondad del ajuste se basa en la coherencia entre los factores comunes en los niveles de proposición de valor, resultados, procesos internos y personas. Las siguientes figuras muestran las medias obtenidas en cada itinerario.



El primer itinerario considera las empresas que han señalado ofrecer el mejor producto. En concreto, el 11'39% de las empresas participantes en el estudio han optado por esta propuesta de valor. Las puntuaciones obtenidas en este itinerario han sido menores en las tres dimensiones del modelo. Estos resultados sugieren un grado muy bajo de alineación y enfoque.

alineación y enfoque
0%



Ofrecer el mejor producto

Ser líder en producto
11'1%



Ofrecer el mejor precio

Ser la mejor relación calidad/precio
38'9%



Ofrecer la mejor solución integral

Ser una marca de confianza
50%

ESTRATEGIA

41 ▶

Más innovador que la competencia
3'27

Costes operativos inferiores a la competencia
2'59

Clientes más satisfechos que la competencia
3'33

ACTIVIDADES

Gestión de la innovación
3'23

Gestión de operaciones
3'38

Gestión de clientes
3'31

Cultura de innovación
3'54

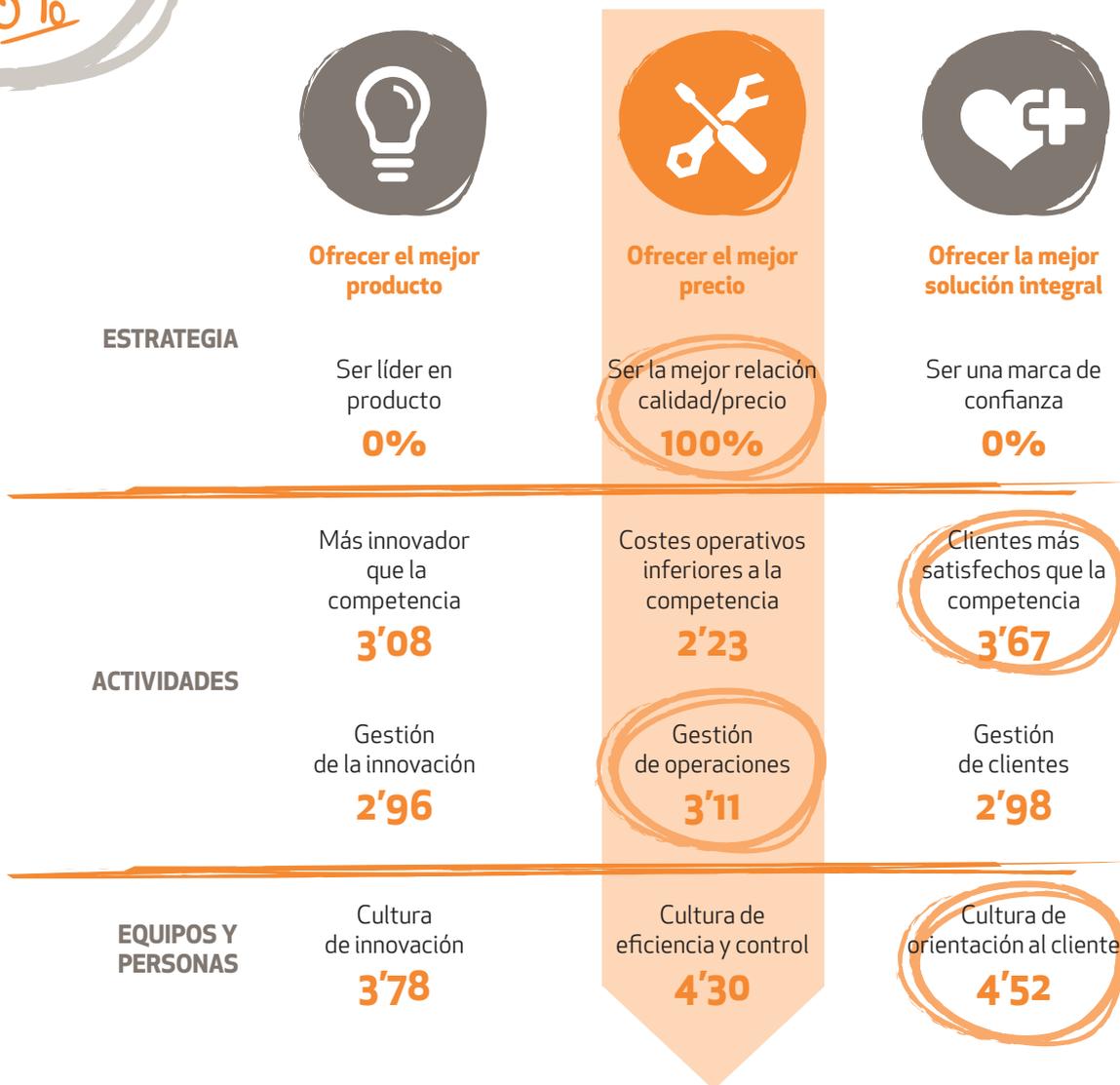
Cultura de eficiencia y control
3'79

Cultura de orientación al cliente
4'21

EQUIPOS Y PERSONAS

alineación y enfoque
50%

El segundo itinerario se refiere a las empresas que han señalado ofrecer el mejor precio como su elección estratégica. Esta propuesta de valor ha sido elegida por el 10'13% de las empresas participantes. Frente al itinerario anterior, en éste el grado de alineación y enfoque es superior. Sin embargo, los resultados de las actividades y el tipo de cultura empresarial parece estar más relacionado una estrategia de solución integral.



Finalmente, el tercer itinerario representa los resultados obtenidos por las empresas que han señalado ofrecer la mejor solución integral como su elección estratégica. Esta propuesta de valor ha sido la elegida por la mayoría de las empresas del estudio (77'22%), y a diferencia de los itinerarios anteriores, en éste el grado de alineación y enfoque ha sido máximo.



Ofrecer el mejor producto

Ser líder en producto
1'6%



Ofrecer el mejor precio

Ser la mejor relación calidad/precio
60'7%



Ofrecer la mejor solución integral

Ser una marca de confianza
60'7%

ESTRATEGIA

43 ▶

Más innovador que la competencia
3'06

Costes operativos inferiores a la competencia
2'90

Clientes más satisfechos que la competencia
3'37

ACTIVIDADES

Gestión de la innovación
3'21

Gestión de operaciones
3'14

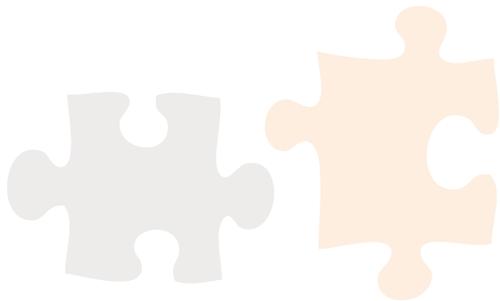
Gestión de clientes
3'38

Cultura de innovación
3'91

Cultura de eficiencia y control
4'12

Cultura de orientación al cliente
4'66

EQUIPOS Y PERSONAS



COMPLEJIDAD Y CAPACIDAD DE GESTIÓN

Para aumentar su cuota de mercado, las empresas incorporan nuevos productos a su catálogo, desarrollan nuevas actividades o buscan nuevos clientes. En consecuencia, la gestión de la organización se torna más compleja ya que también se incrementan las variables a controlar.

En este estudio identificamos tres grados de complejidad organizacional en el sector de la Instalación Eléctrica. Los parámetros que caracterizan cada uno de los tres niveles son los siguientes:

-Variables estratégicas: ámbito de actividad (almacén, ingeniería e instalación), alcance geográfico (local, provincial, autonómico, nacional) y sectores en los que opera (electricidad, fontanería, climatización, renovables, domótica y telecomunicaciones).

-Variables relativas al tamaño: cifra de ventas, número de clientes y número de trabajadores.

De este modo, el grado de complejidad se ha operacionalizado en función del número de variables estratégicas y de tamaño de la empresa.

Una dirección de la empresa adecuada implica un incremento en la capacidad de gestión, proporcional al aumento de la complejidad de la organización. Este incremento en la capacidad de gestión se concreta en la incorporación de nuevos sistemas de trabajo y organización empresarial, así como en la gestión y dirección de las personas.

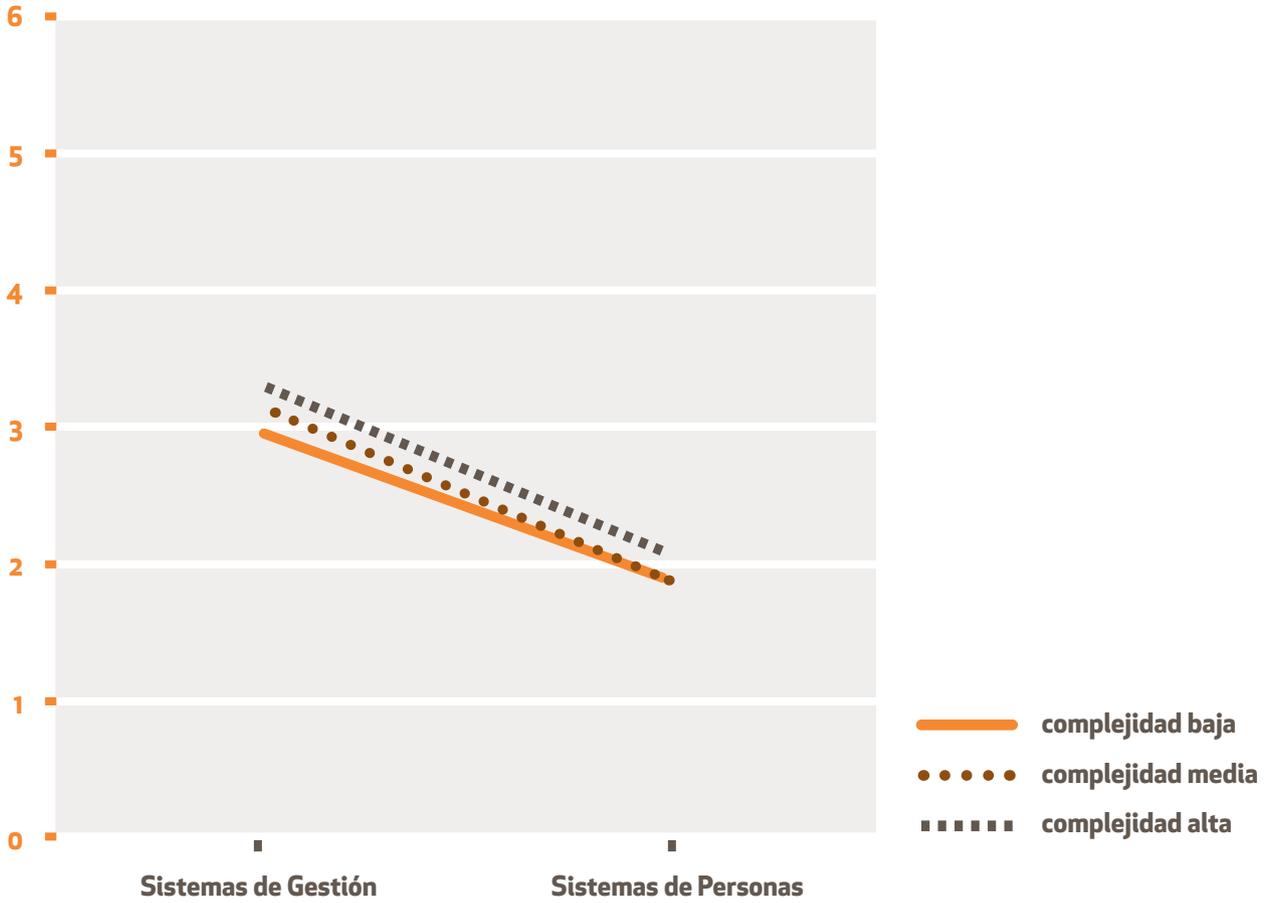
Los hallazgos de este estudio sugieren tres conclusiones principales:

-Existe una cierta proporcionalidad entre el grado de complejidad y la capacidad de gestión.

- Prácticamente no existen diferencias entre la capacidad de gestión de las empresas con complejidad media y baja.

- En los tres niveles de complejidad la capacidad de gestión referida a los sistemas de trabajo es superior a la capacidad de gestión de personas. Este gap puede hacer que la efectividad de los sistemas no sea óptima y se minimice su impacto en la mejora de la capacidad de gestión de la organización.

Las empresas al crecer incorporan nuevos sistemas de gestión, pero no aumentan en la misma medida las capacidades de las personas.



	Muestra	Complejidad	Sistemas de Gestión	Gestión de Personas
Complejidad Simple	28,23%	8,06	2,93	1,94
Complejidad Media	33,87%	10,95	3,07	1,93
Complejidad Alta	37,90%	15,55	3,35	2,39

actividades



ESTRATEGIA



Elección estratégica



Alineación y enfoque



Complejidad y capacidad de gestión

ACTIVIDADES



Innovación



Operaciones



Gestión de clientes

SISTEMAS DE GESTIÓN



Control



Organización



Calidad



Tecnologías

EQUIPOS Y PERSONAS



Cultura



Políticas de RRHH



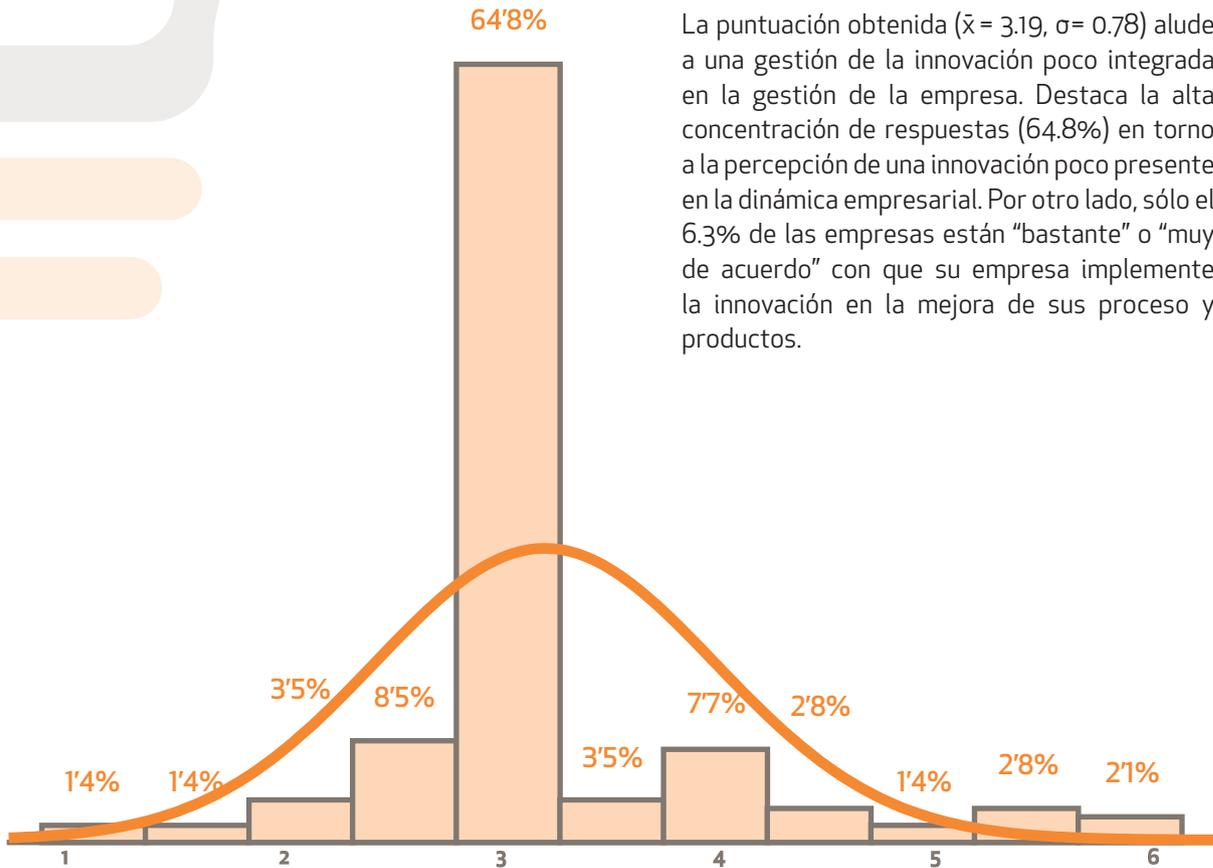
Estilo Directivo

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Existen diferentes formas en las que una empresa puede ser innovadora. Generalmente se distingue entre innovación técnica y administrativa. La primera ocurre en los sistemas técnicos y se relaciona con su actividad primaria. Una innovación técnica puede ser la aplicación de una idea para un nuevo producto. Por otro lado, la innovación administrativa se asocia al modo en el que se trabaja y se toman decisiones.

En el estudio, esta escala mide el grado en el que la empresa realiza innovaciones de producto, innovaciones de proceso, colabora con proveedores para ofrecer nuevas soluciones y lanza nuevos productos al mercado.

La puntuación obtenida ($\bar{x} = 3.19$, $\sigma = 0.78$) alude a una gestión de la innovación poco integrada en la gestión de la empresa. Destaca la alta concentración de respuestas (64.8%) en torno a la percepción de una innovación poco presente en la dinámica empresarial. Por otro lado, sólo el 6.3% de las empresas están "bastante" o "muy de acuerdo" con que su empresa implemente la innovación en la mejora de sus proceso y productos.



Sólo el 7.7% de las empresas afirma que mejora habitualmente sus procesos de trabajo

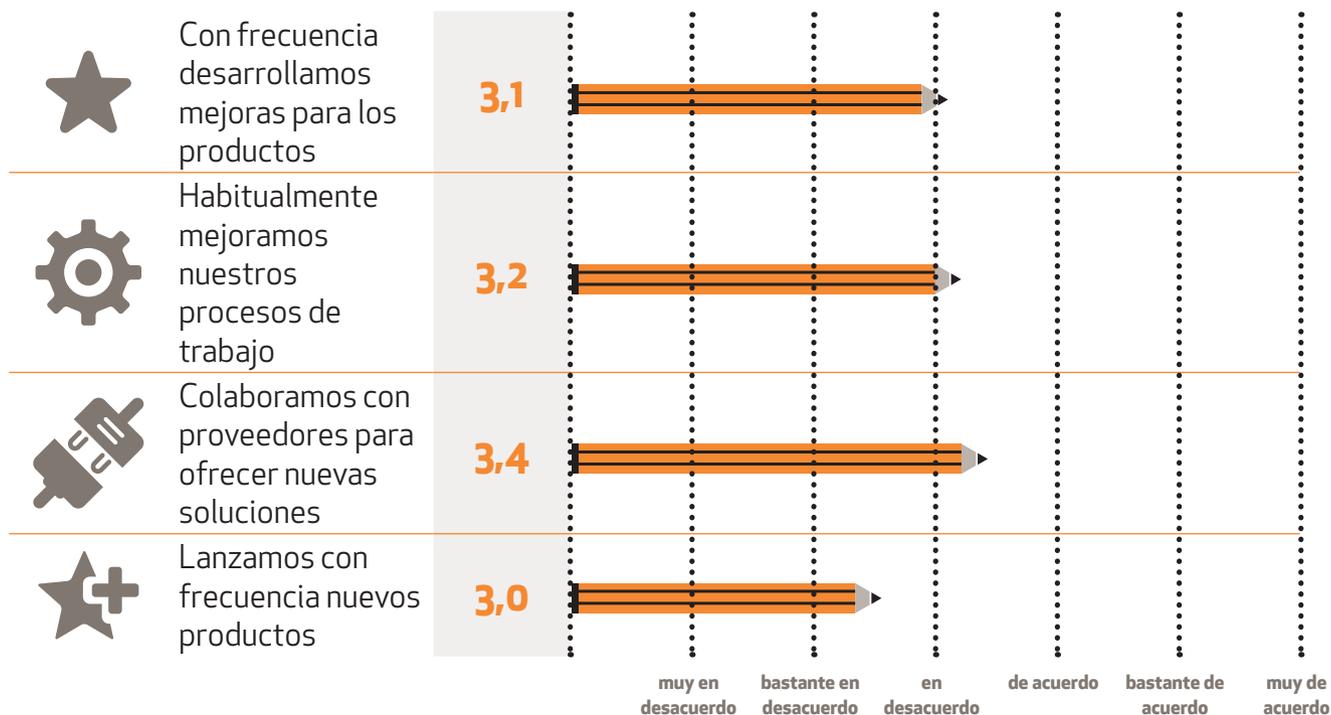
El 7.7% de las empresas reconoce que no desarrolla mejoras para sus productos y servicios. Por el contrario el 4.9% afirma desarrollarlas con frecuencia.

El 82.4% reconoce que no mejora habitualmente su procesos de trabajo.

El 5.6% afirma no colaborar con los proveedores para ofrecer nuevas soluciones y mejoras a sus clientes frente al 11.3% que declara hacerlo con frecuencia.

El 2.1% no lanza con frecuencia nuevos productos frente al 4.2% que sí lo hace.

¿cómo se gestiona la innovación?

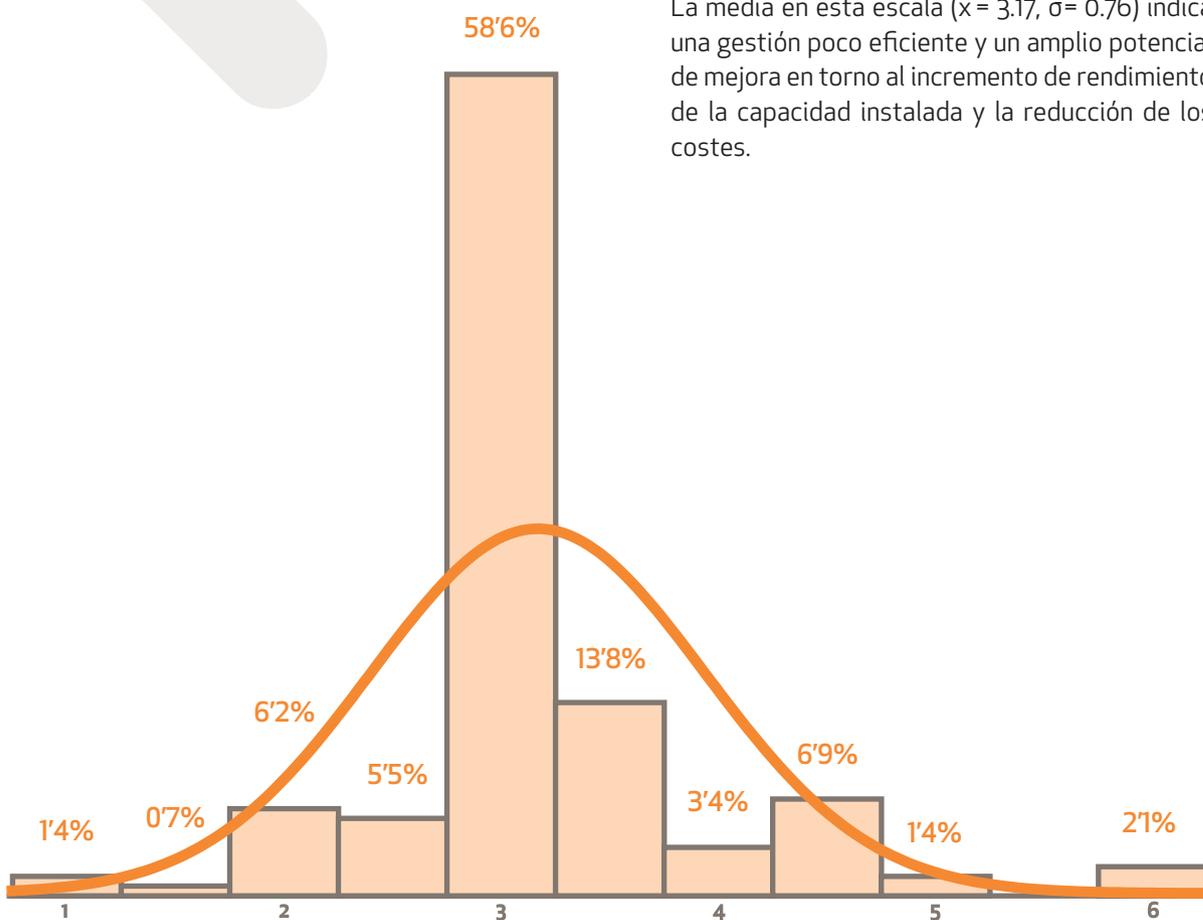


GESTIÓN DE OPERACIONES

Las empresas añaden valor a sus inputs, transformándolos en outputs que ponen a disposición del mercado. Actualmente los recursos son cada vez más escasos y resulta muy importante que estos procesos de transformación sean eficientes y aprovechen las capacidades de la empresa minimizando los costes.

Esta escala mide el grado en el que la empresa gestiona sus operaciones rebajando de manera sistemática sus costes operativos y es eficiente aprovechando su máxima capacidad productiva.

La media en esta escala ($\bar{x} = 3.17$, $\sigma = 0.76$) indica una gestión poco eficiente y un amplio potencial de mejora en torno al incremento de rendimiento de la capacidad instalada y la reducción de los costes.



Sólo el 3.4% de las empresas afirma rebajar continuamente sus costes de producción.

El 88.3% de las empresas manifiesta no estar de acuerdo con la afirmación de estar rebajando los costes de producción en la actualidad.

El 75.8% de las empresas está en distintos grados de desacuerdo ante la afirmación de estar aprovechando toda su capacidad productiva. Este reconocimiento ofrece una gran oportunidad de mejora con un amplio potencial para optimizar el rendimiento de la capacidad instalada.

"Todas las empresas gestionan las operaciones, es su esencia. Pero ser excelente en la gestión de las operaciones no es ser baratos, significa "operar al coste más bajo" sin olvidar la calidad".

¿cómo se gestionan las operaciones?



Continuamente rebajamos nuestros costes de producción

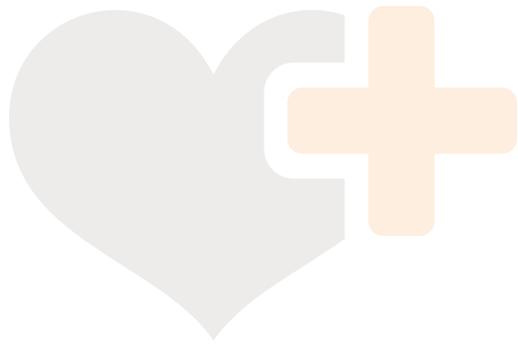
3,0



Aprovechamos toda nuestra capacidad productiva

3,3

muy en desacuerdo bastante en desacuerdo en desacuerdo de acuerdo bastante de acuerdo muy de acuerdo

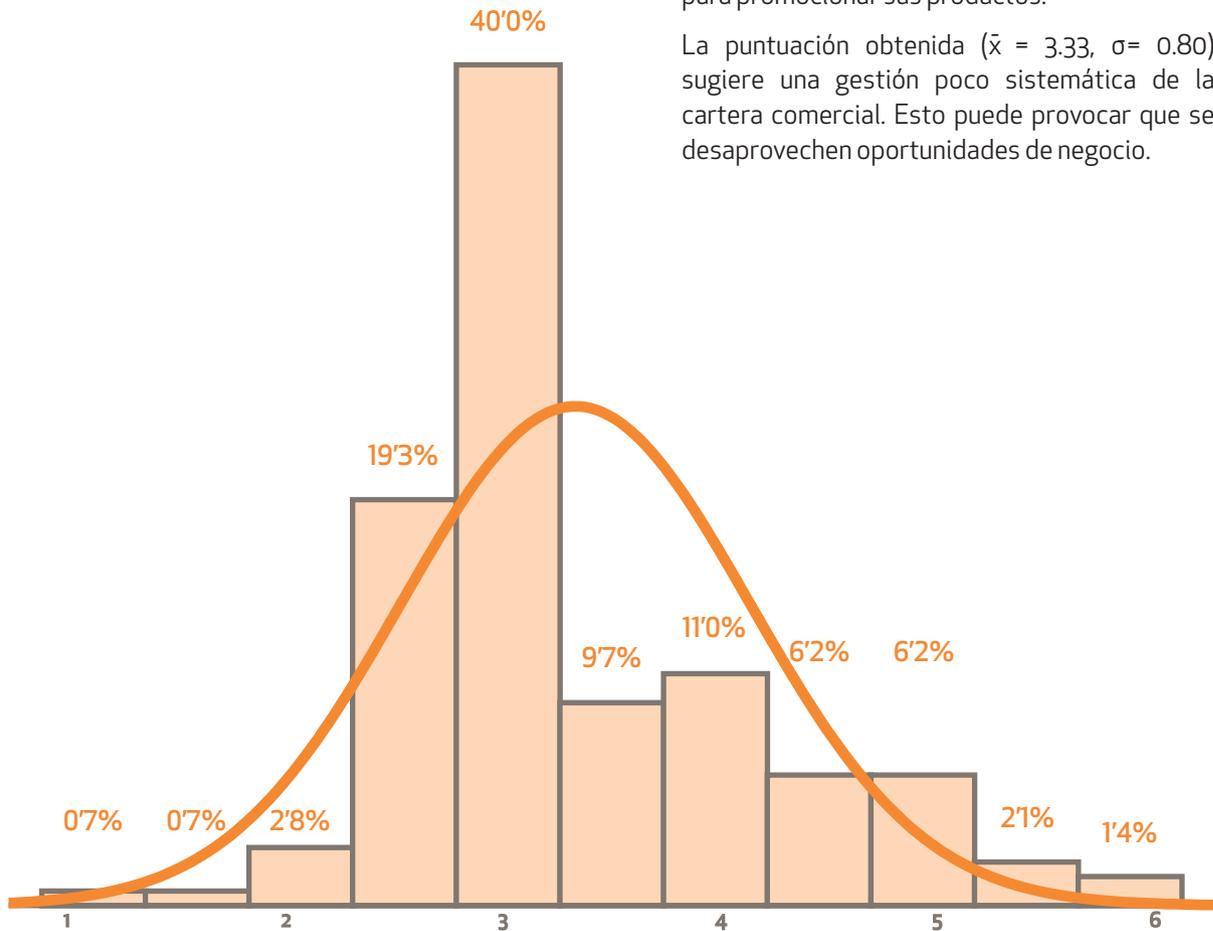


GESTIÓN DE CLIENTES

Las empresas consiguen resultados económicos a través de la relación con sus clientes. Esto hace que la gestión correcta de la cartera comercial sea uno de los principales objetivos empresariales. La gestión de los clientes está directamente relacionada con la supervivencia de la empresa y necesita de una sistemática rigurosa que maximice el potencial empresarial.

Esta escala mide el grado en el que la empresa busca nuevos clientes, los clasifica, adapta los servicios a sus necesidades y realiza acciones de marketing para promocionar sus productos.

La puntuación obtenida ($\bar{x} = 3.33$, $\sigma = 0.80$) sugiere una gestión poco sistemática de la cartera comercial. Esto puede provocar que se desaprovechen oportunidades de negocio.



Sólo el 2% de las empresas afirma realizar frecuentemente acciones de marketing

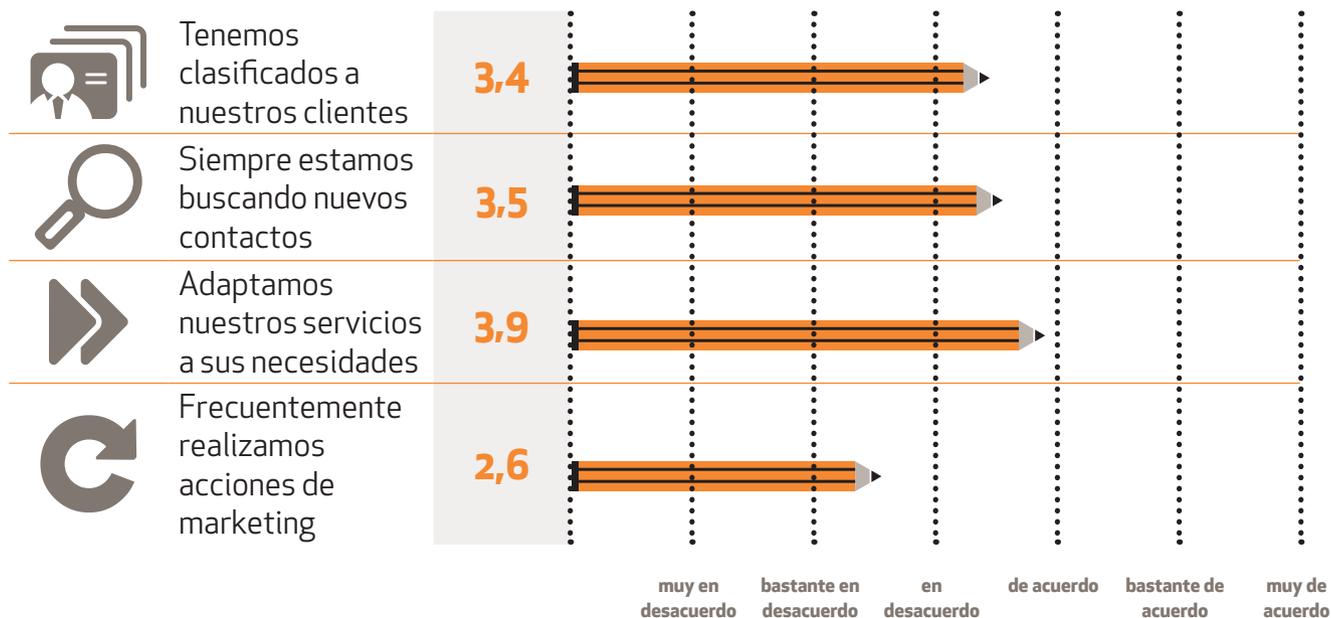
El 2.7% de las empresas manifiesta no disponer de ninguna clasificación de clientes frente a un 9.6% que afirma tener su cartera comercial perfectamente clasificada.

El 14.4% de las empresas afirma estar buscando clientes con intensidad frente al 71% que no busca nuevos contactos.

El 52% de las empresas reconoce no estar satisfecho con su capacidad para adaptar sus servicios a las necesidades de los clientes.

El 34.5% de las empresas no realiza acciones de marketing o lo hace con muy poca frecuencia.

¿cómo se gestiona la cartera comercial?



*sistemas
de gestión*



ESTRATEGIA

ACTIVIDADES

SISTEMAS DE GESTIÓN

EQUIPOS Y PERSONAS



Elección estratégica



Alineación y enfoque



Complejidad y capacidad de gestión



Innovación



Operaciones



Gestión de clientes



Control



Organización



Calidad



Tecnologías



Cultura



Políticas de RRHH



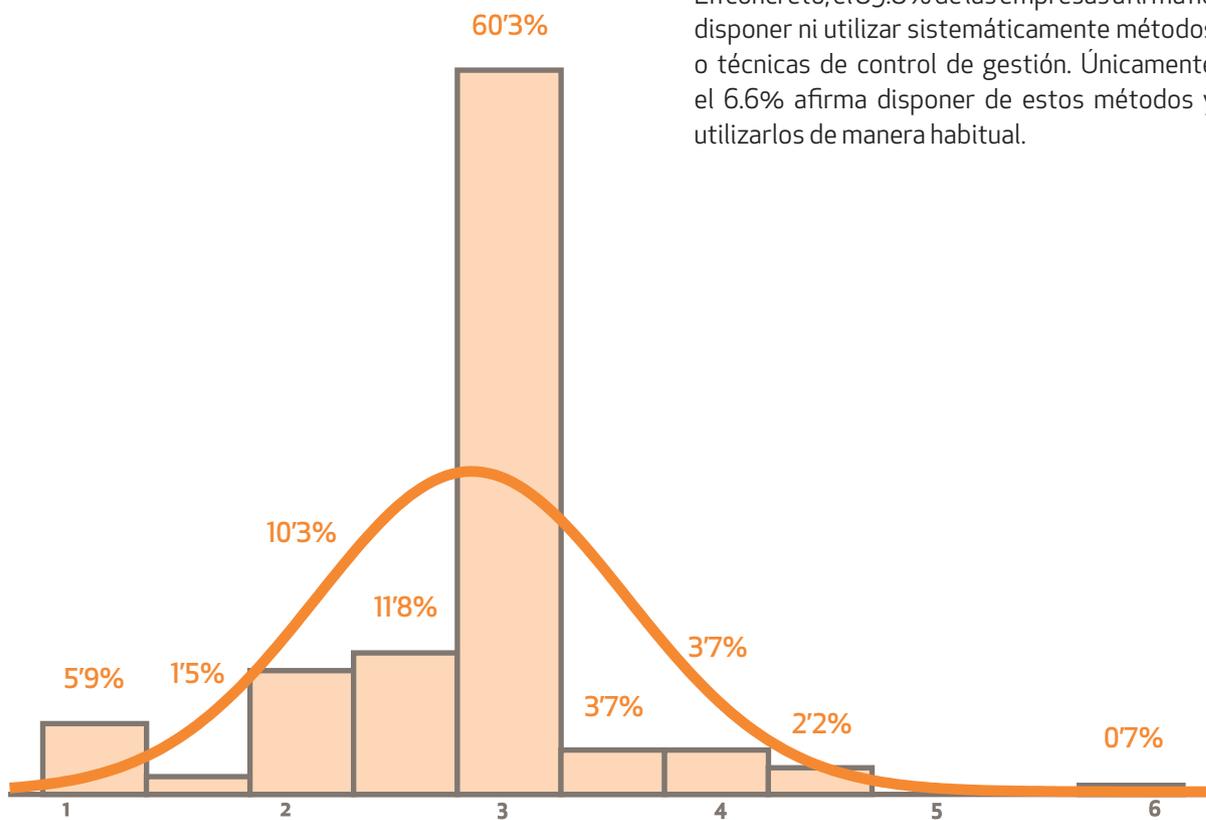
Estilo Directivo

CONTROL DE GESTIÓN

Tras los procesos de diagnóstico y planificación estratégica la empresa necesita supervisar la ejecución, corregir las desviaciones y asegurarse de que se consiguen los objetivos previstos. Esta dimensión mide el grado en el que la empresa dispone y tiene implementados sistemas de control de gestión, como por ejemplo, un presupuesto anual. Por otro lado, esta medida incluye el grado en que existe una estrategia clara, comparativas cuantitativas con competidores o sistemas de gestión por objetivos.

Resulta relevante que esta medida haya presentado la menor puntuación del estudio ($\bar{x} = 2.85$, $\sigma = 0.71$). Esto es, por encima de otras variables de gestión, las empresas del sector reconocen que carecen de sistemas de control adecuados.

En concreto, el 89.8% de las empresas afirma no disponer ni utilizar sistemáticamente métodos o técnicas de control de gestión. Únicamente el 6.6% afirma disponer de estos métodos y utilizarlos de manera habitual.



Sólo el 3.3% de las empresas afirma disponer de un presupuesto anual, una estrategia clara, objetivos de productividad y datos de sus competidores.

El 93.4% dice no disponer de un presupuesto anual.

Sólo el 11% afirma tener una estrategia clara y conocida. El 11.7% asegura estar "muy" o "bastante" en desacuerdo con la afirmación de tener una estrategia clara.

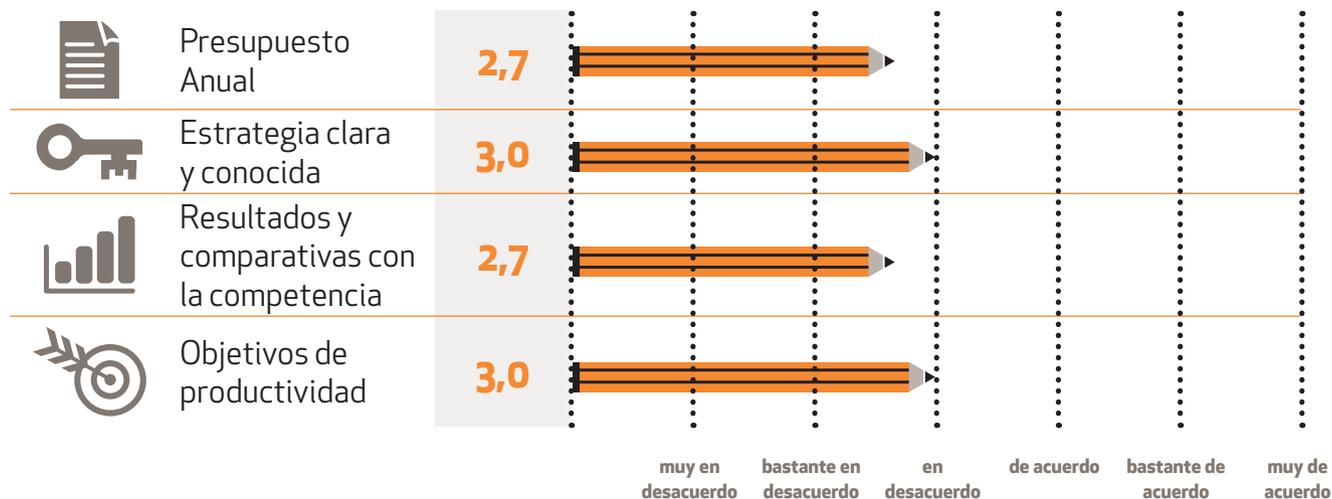
El 6.6% dispone de resultados y comparativas con la competencia, el 93.4% no.

El 13.2% dispone de objetivos de productividad y el 86.8% no.

"Cuando estamos en alta mar en el medio de una tormenta es cuando más necesitamos la brújula".

Arnoldo Hax

¿se dispone de herramientas de gestión?



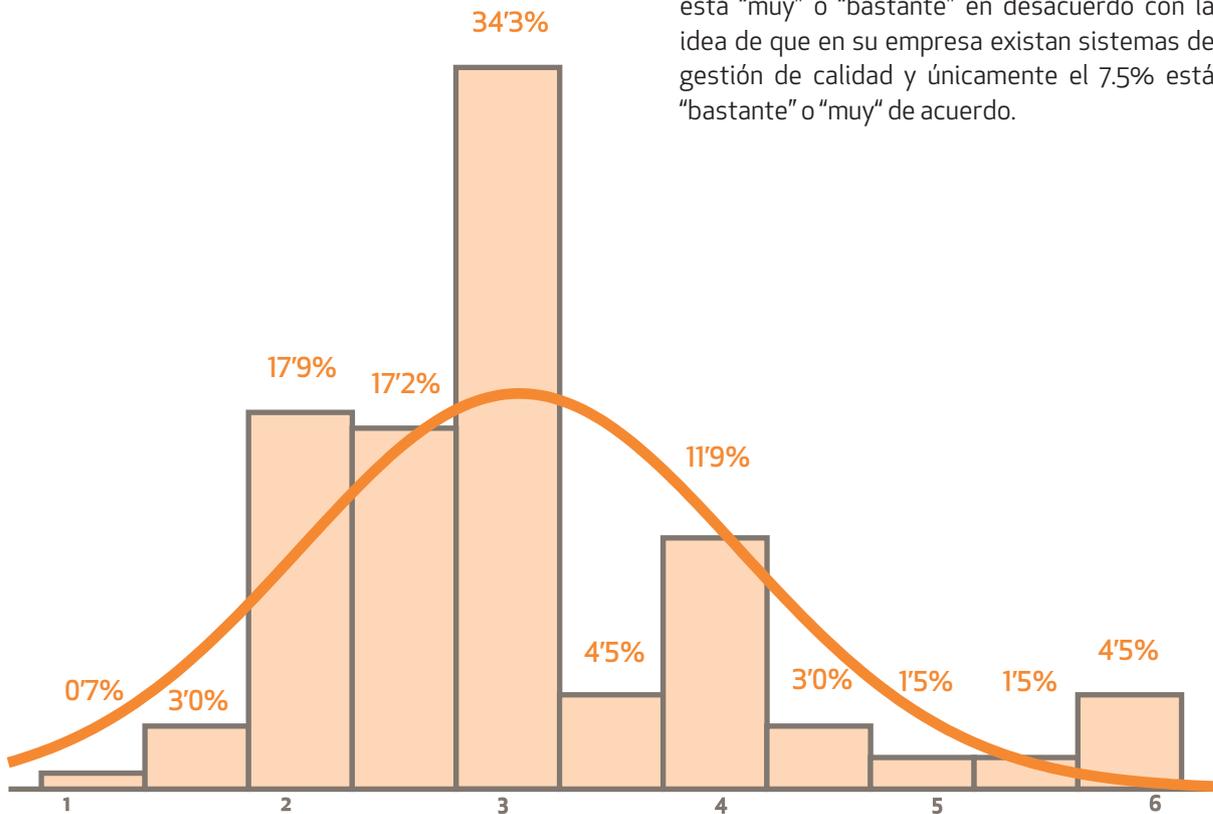


GESTIÓN DE LA CALIDAD

En los últimos años la calidad ha pasado de ser una ventaja competitiva a una exigencia de mercado. Gestionar la integración de la calidad en la dinámica interna de la empresa y en la relación con los clientes se ha convertido en una necesidad para la mayoría de empresas.

Esta escala mide el grado en el que la empresa dispone de sistemas de aseguramiento de la calidad, controla las entregas a los clientes, dispone de círculos de calidad u otros mecanismos de mejora continua.

La media obtenida en esta escala ($\bar{x} = 3.08$, $\sigma = 1.02$) sugiere que en las empresas del sector existen sistemas de gestión de la calidad pero no se implementan de manera sistemática. El 21.6% de las empresas está "muy" o "bastante" en desacuerdo con la idea de que en su empresa existan sistemas de gestión de calidad y únicamente el 7.5% está "bastante" o "muy" de acuerdo.



El 19.7% de las empresas organiza círculos de calidad y tiene una cultura de mejora continua.

El 18.6% asegura controlar sistemáticamente las entregas a sus clientes, frente a 0.7% que reconoce no hacerlo.

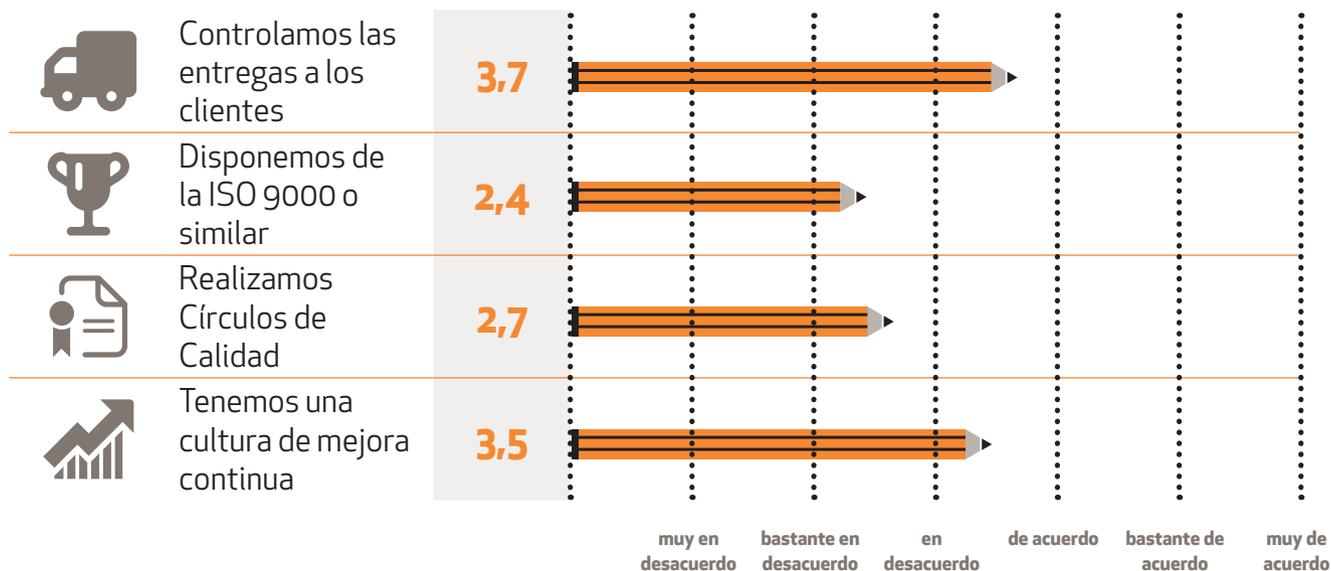
El 88% reconoce no organizar círculos de calidad frente al 12% que afirma sí hacerlo.

El 10.5% dispone de algún tipo de certificación de su sistema de aseguramiento de la calidad frente a un 50% que no lo tiene.

El 3.7% está en "muy" o "bastante" en desacuerdo con la afirmación de que en su empresa exista una cultura de mejora continua. Por el contrario, el 16.4% está "muy de acuerdo"

"Calidad es hacer las cosas bien a la primera".

¿cómo se gestiona la calidad?



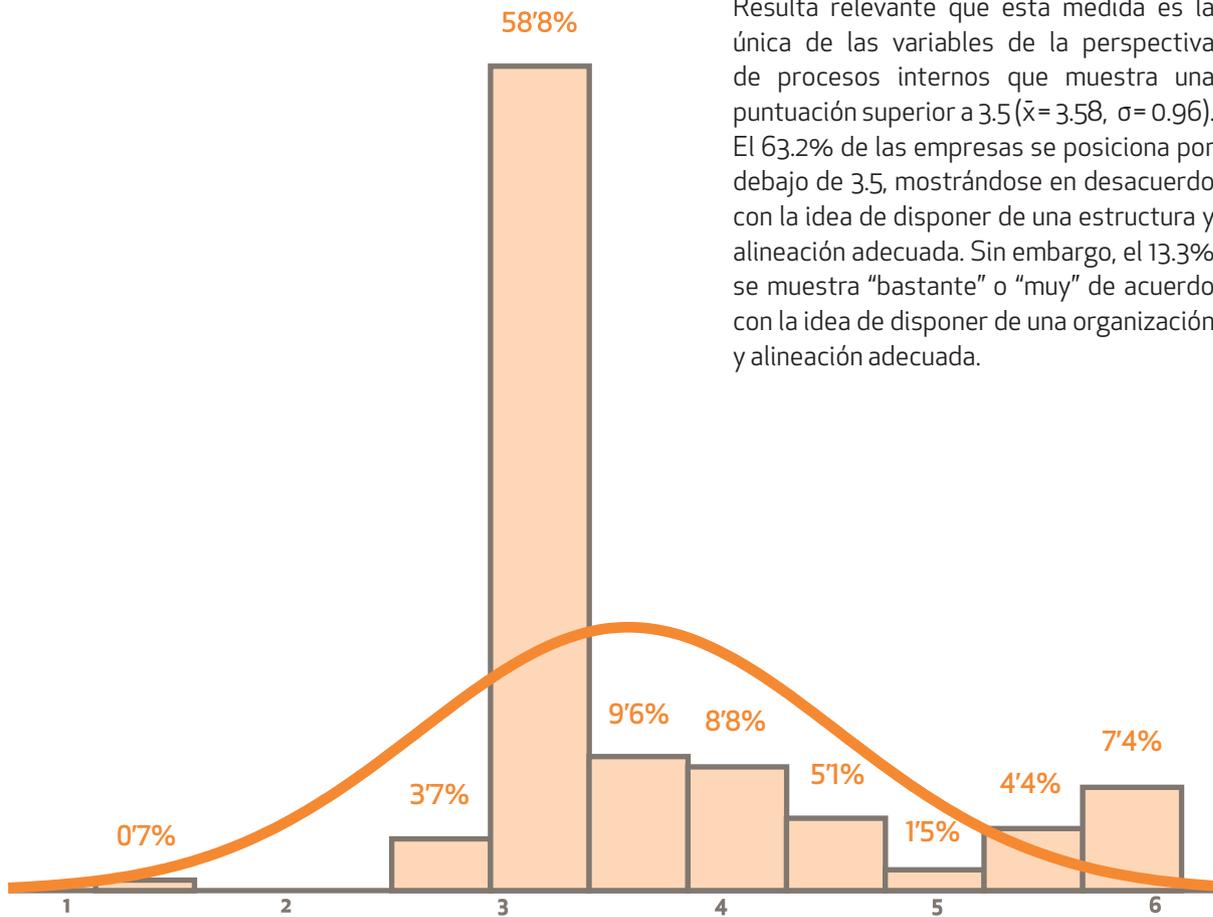


ORGANIZACIÓN Y ALINEACIÓN

Para una correcta implementación de las estrategias, las empresas necesitan una estructura adecuada y que los objetivos de personas y departamentos sean congruentes con los de la organización.

Esta escala mide el grado en el que la empresa dispone de una estructura clara y que responde a necesidades reales. Por otro lado considera la coherencia entre los objetivos y la estrategia, así como una conciencia de dirección común entre los miembros de la empresa.

Resulta relevante que esta medida es la única de las variables de la perspectiva de procesos internos que muestra una puntuación superior a 3.5 ($\bar{x} = 3.58$, $\sigma = 0.96$). El 63.2% de las empresas se posiciona por debajo de 3.5, mostrándose en desacuerdo con la idea de disponer de una estructura y alineación adecuada. Sin embargo, el 13.3% se muestra "bastante" o "muy" de acuerdo con la idea de disponer de una organización y alineación adecuada.



El 72.8% de las empresas considera que no dispone de un organigrama claro y funcional.

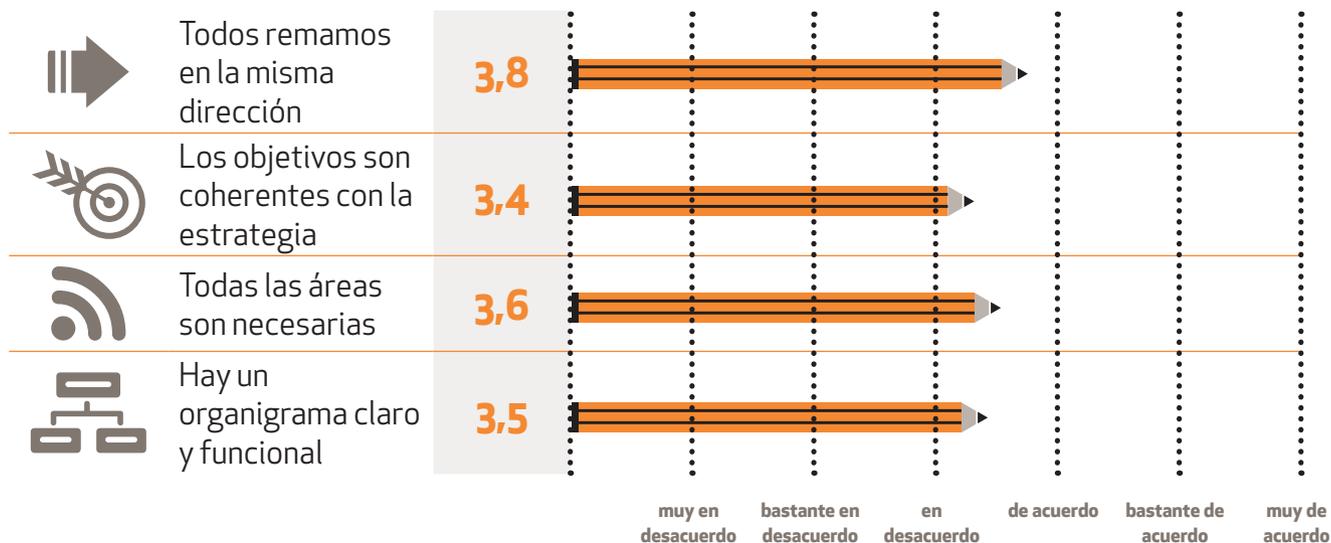
El 2.9% reconoce estar "muy o bastante" en desacuerdo con la idea de que en su empresa todos los miembros reman en la misma dirección. Sin embargo, el 20.6% afirma estar "muy de acuerdo".

El 5.1% reconoce estar "muy o bastante" en desacuerdo con que en su empresa los objetivos sea coherentes con a estrategia. Por el contrario, el 11.7% afirma estar "muy de acuerdo".

Sólo el 0.7% reconoce estar "muy" en desacuerdo con que en su empresa todas las áreas sean necesarias. Por el contrario, el 14.7% afirma estar "muy de acuerdo".

Sólo el 2.2% reconoce estar "muy" en desacuerdo con que en su empresa exista un organigrama claro y funcional. Por el contrario, el 13.9% afirma estar "muy de acuerdo". Si bien, la mayoría (70.5%) está "en desacuerdo"

¿cómo se organiza su empresa?



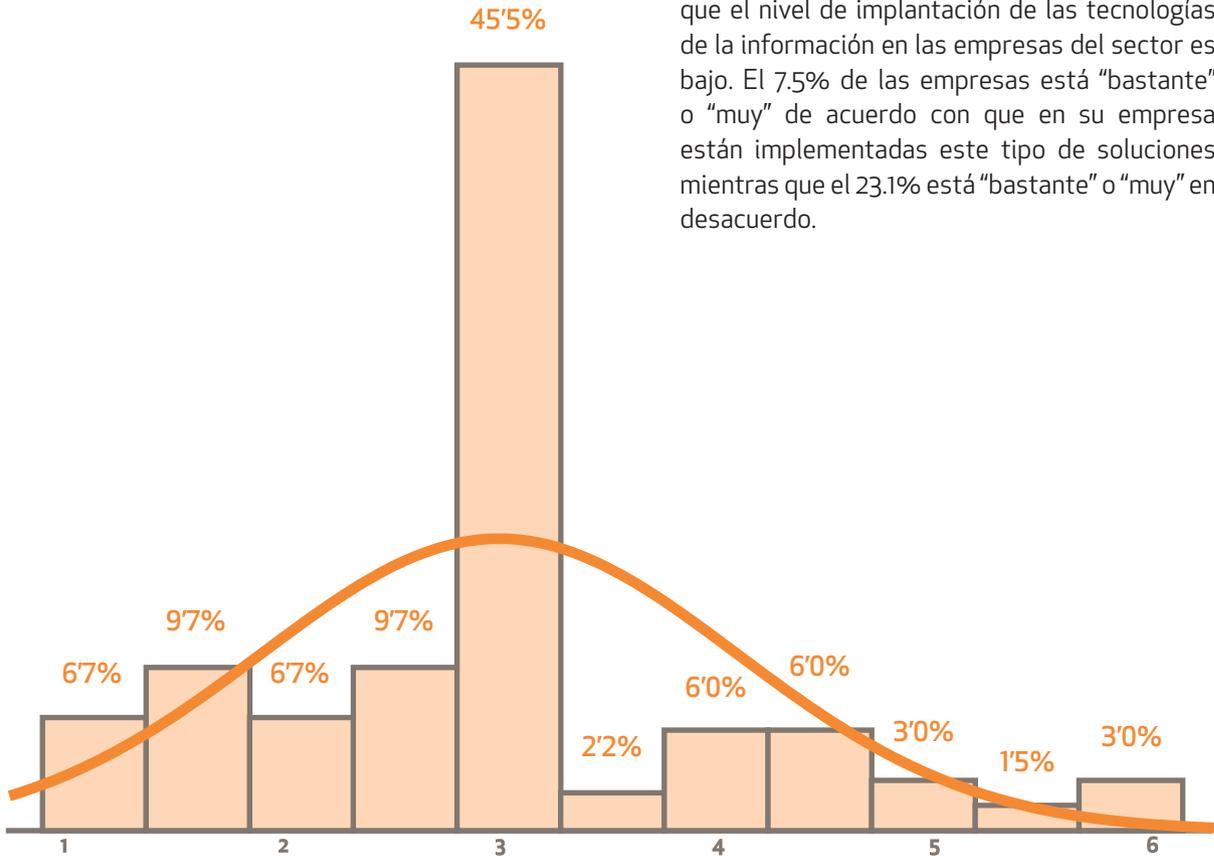


TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

La calidad de las decisiones depende en gran medida del grado en que se dispone de información adecuada y precisa. Más que acumular datos, el reto para la empresa es identificar la información necesaria y disponer de ella en tiempo real.

Esta escala mide el grado en el que la empresa dispone de tecnologías de la información integradas en su gestión. En concreto, esta medida explora si en la empresa existe software de cuadros de mando, administración de la relación con clientes, ERP además de si dispone de página web.

La media de esta escala ($\bar{x} = 2.98$, $\sigma = 1.09$) indica que el nivel de implantación de las tecnologías de la información en las empresas del sector es bajo. El 7.5% de las empresas está “bastante” o “muy” de acuerdo con que en su empresa están implementadas este tipo de soluciones mientras que el 23.1% está “bastante” o “muy” en desacuerdo.



El 30.6% de las empresas dispone de sistemas de gestión de información que integran y automatizan las prácticas del negocio asociadas con aspectos operativos (ERP) y el 69.4% no.

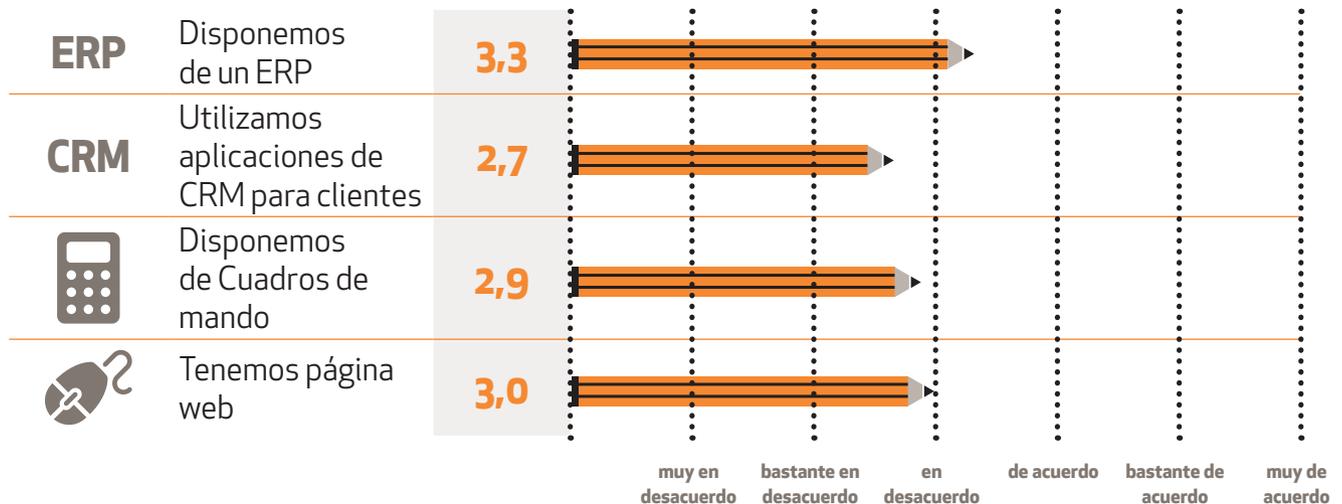
El 11.9% de las empresas dispone de un sistema de administración de la relación con clientes (CRM) y el 88.1% no.

El 14.1% de las empresas posee cuadros de mando y el 85.9% no.

El 24.6% afirma tener página web corporativa frente al 75.4% que no la tiene.

"En la sociedad de la información, la misión de la tecnología es poner el conocimiento al alcance de toda la organización".

¿cómo se gestionan las tecnologías de la información?



*equipos y
personas*



ESTRATEGIA

ACTIVIDADES

SISTEMAS DE GESTIÓN

EQUIPOS Y PERSONAS



Elección estratégica



Alineación y enfoque



Complejidad y capacidad de gestión



Innovación



Operaciones



Gestión de clientes



Control



Organización



Calidad



Tecnologías



Cultura



Políticas de RRHH



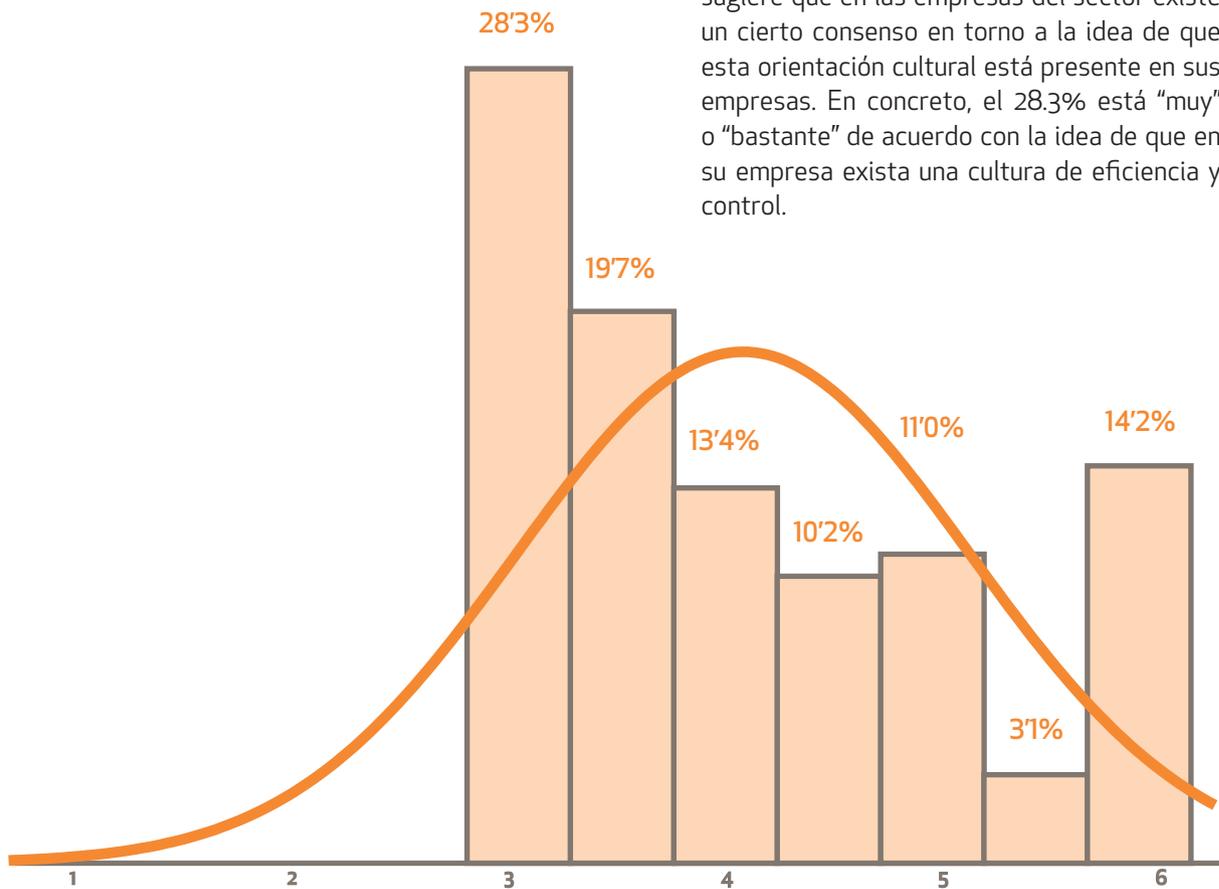
Estilo Directivo



CULTURA DE EFICIENCIA Y CONTROL

La cultura de una organización se refiere a las creencias y valores que definen lo que resulta "normal" hacer en esa empresa. De manera más o menos explícita, la cultura de una empresa sugiere a sus empleados cuáles son las prioridades y qué resulta importante en la organización. En el estudio, esta escala mide el grado en el que la cultura de la empresa está orientada al control y la eficiencia. En las empresas con este tipo de cultura se valora especialmente la eficiencia, el control de los procesos y los costes.

La media de esta escala ($\bar{x} = 4.10$, $\sigma = 1.04$) sugiere que en las empresas del sector existe un cierto consenso en torno a la idea de que esta orientación cultural está presente en sus empresas. En concreto, el 28.3% está "muy" o "bastante" de acuerdo con la idea de que en su empresa exista una cultura de eficiencia y control.



*La eficiencia
($\bar{x} = 4.45, \sigma = 1.29$)
y el control
($\bar{x} = 4.21, \sigma = 1.30$)
se consideran más importantes
que los costes
($\bar{x} = 3.65, \sigma = 1.09$).*

El 38.6% está "muy" de acuerdo con que en su empresa lo más importante sea ser eficiente.

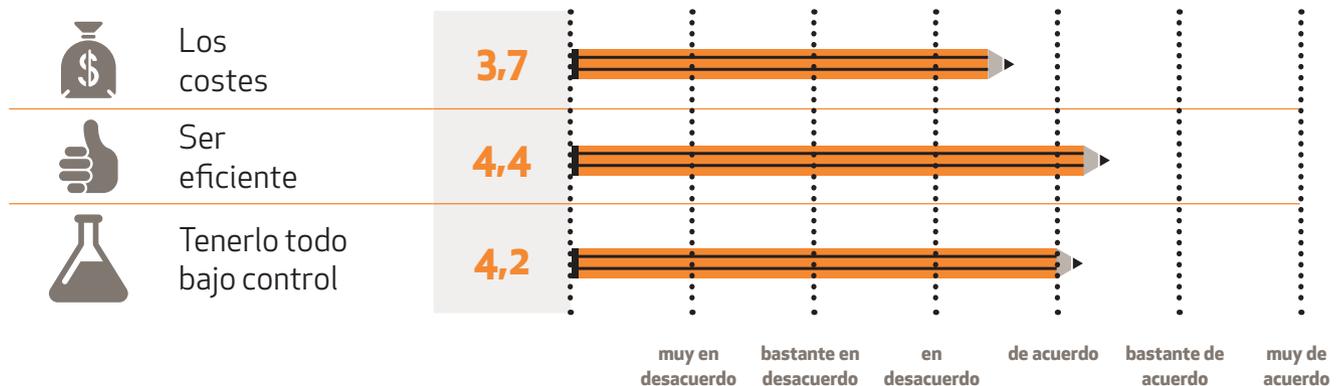
El 32.3% está "muy" de acuerdo con que en su empresa lo más importante sea tenerlo todo bajo control.

El 15.7% está "muy" de acuerdo con que en su empresa lo más importante sean los costes.

"Cultura es lo que queda después de haber olvidado lo que se aprendió".

André Maurois

¿qué se considera importante en su empresa?

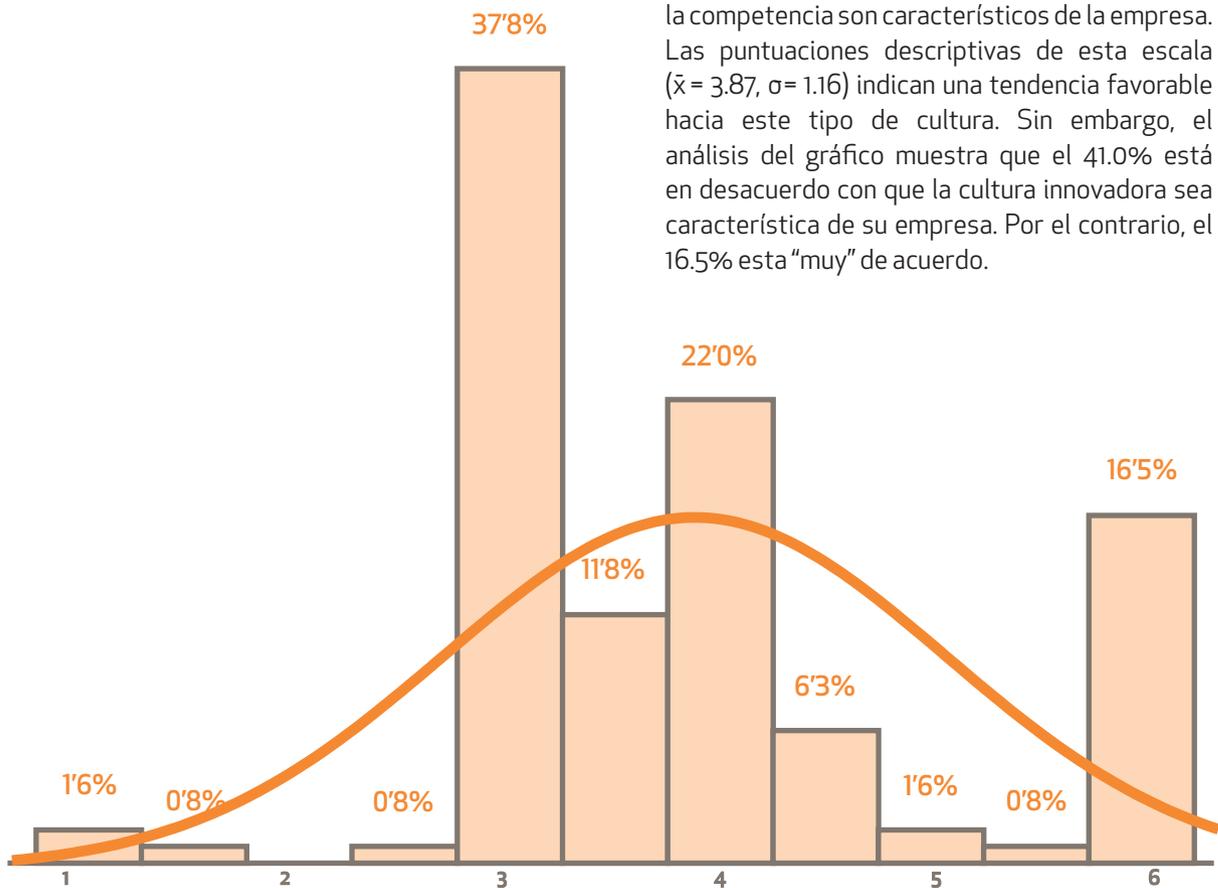




CULTURA INNOVADORA

Estudios recientes sugieren que, por encima de otros factores, la cultura de la organización se encuentra detrás de la capacidad de las empresas para innovar. La explicación es que el entorno económico actual se caracteriza por una creciente globalización y la reducción de barreras a la movilidad de personas y capital. Sin embargo, variables organizacionales como la cultura de la empresa reflejan las características únicas de cada organización. A través de esta escala se explora la medida en que la cultura de la empresa está orientada a la innovación. En concreto, esta medida ofrece información sobre si valores como

la creatividad, la innovación o la diferenciación de la competencia son característicos de la empresa. Las puntuaciones descriptivas de esta escala ($\bar{x} = 3.87$, $\sigma = 1.16$) indican una tendencia favorable hacia este tipo de cultura. Sin embargo, el análisis del gráfico muestra que el 41.0% está en desacuerdo con que la cultura innovadora sea característica de su empresa. Por el contrario, el 16.5% esta "muy" de acuerdo.



El 54.3% de las empresas considera importante diferenciarse la competencia

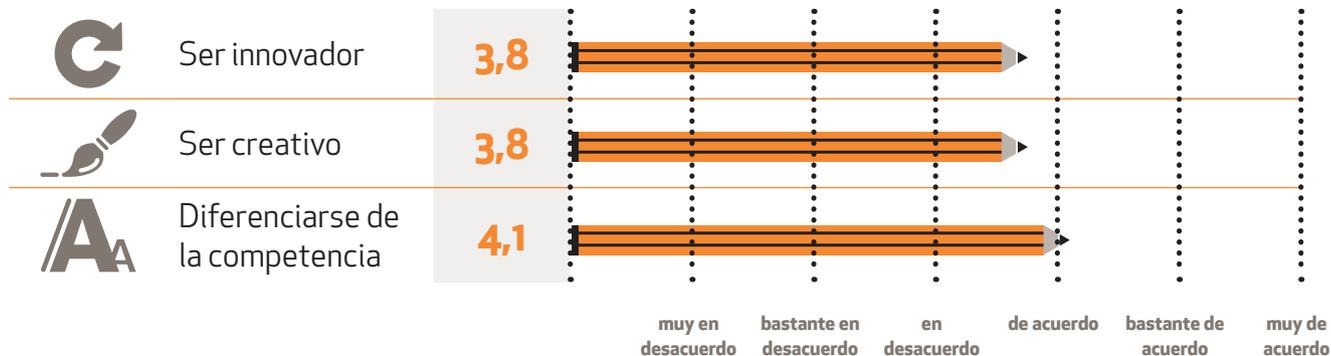
El 2.4% está "muy en desacuerdo" con la afirmación de que en su empresa ser innovador sea lo más importante. Sin embargo, el 17.3% afirma estar "muy de acuerdo".

El 18.9% afirma estar "muy de acuerdo" con que ser creativo sea lo más importante en su empresa. El 3.1% asegura estar "muy" o "bastante" en desacuerdo con esta afirmación.

El 29.1% indica estar "muy de acuerdo" con que diferenciarse de la competencia sea lo más importante en su empresa. El 3.9% asegura estar "muy" o "bastante" en desacuerdo con esta afirmación.

"Por encima de las políticas estatales de I+D+i, la cualificación de la mano de obra y la disponibilidad de recursos financieros, la cultura de la empresa parece estar detrás de la capacidad de las empresas para innovar".

¿qué se considera importante en su empresa?

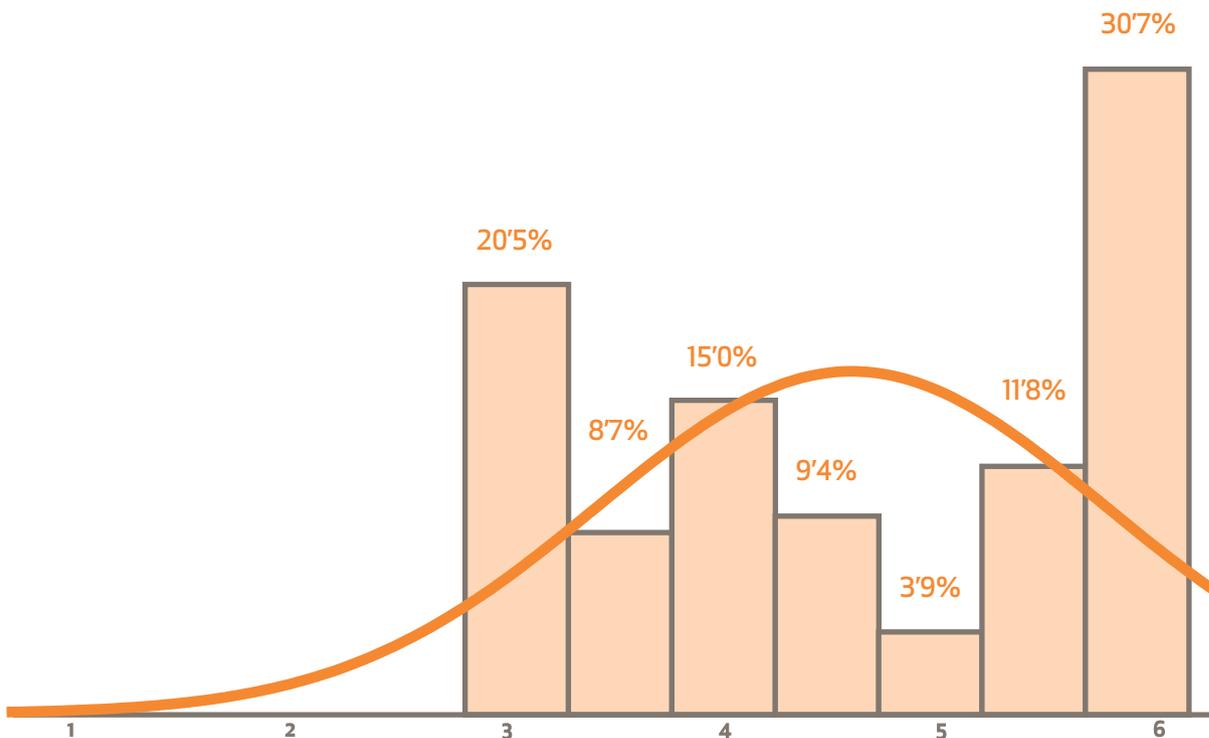




CULTURA DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE

En las últimas décadas la relación con los clientes ha cambiado de una forma drástica. Muchas empresas han pasado de organizarse en torno a sus productos o áreas geográficas a hacerlo en torno a sus clientes. Este cambio implica revisar la dinámica empresarial para orientarla a la satisfacción de los clientes. Esta escala mide el grado en el que en la empresa existe una cultura caracterizada por la orientación al cliente. Este tipo de cultura organizacional integra valores como la satisfacción de los clientes, poseer un buen producto o una marca que inspire confianza y respeto entre los clientes.

La media obtenida por esta escala ($\bar{x} = 4.61$, $\sigma = 1.67$) es la más alta del estudio lo que sugiere que en las empresas del sector existe una alta orientación al cliente percibida. El 30.7% de las empresas está "muy" de acuerdo con la idea de que en su empresa exista una cultura de orientación al cliente.



Tener unos clientes satisfechos ha sido el aspecto considerado como más importante ($\bar{x} = 4.89$, $\sigma = 1.29$).

El 55.9% afirma estar "muy de acuerdo" con la afirmación que tener unos clientes satisfechos es lo más importante para su empresa.

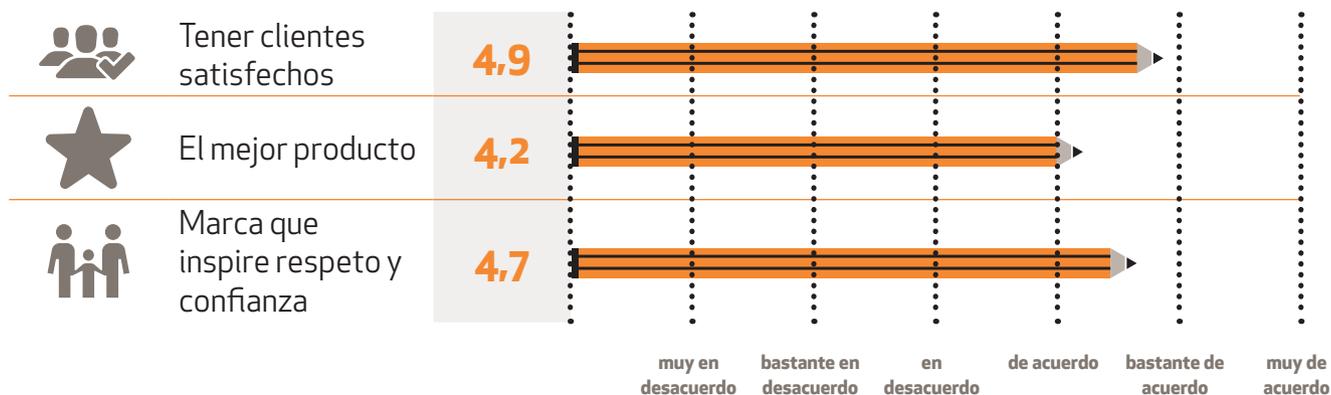
El 33.1% señala estar "muy de acuerdo" con que tener el mejor producto sea lo más importante en su empresa. El 1.6% asegura estar "muy" en desacuerdo con esta afirmación.

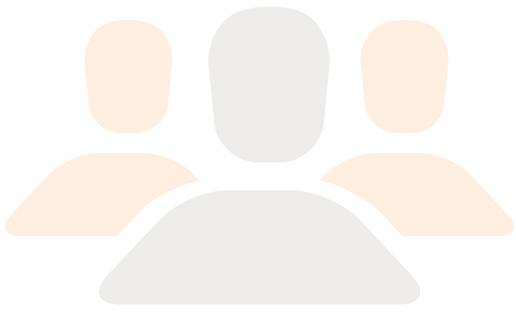
El 48.8% indica estar "muy de acuerdo" con la afirmación que tener una marca que inspire respeto y confianza es lo más importante para su empresa.

"Recuerda que lo más importante de cualquier empresa es que los resultados no estén en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho".

Peter Drucker

¿qué se considera importante en su empresa?

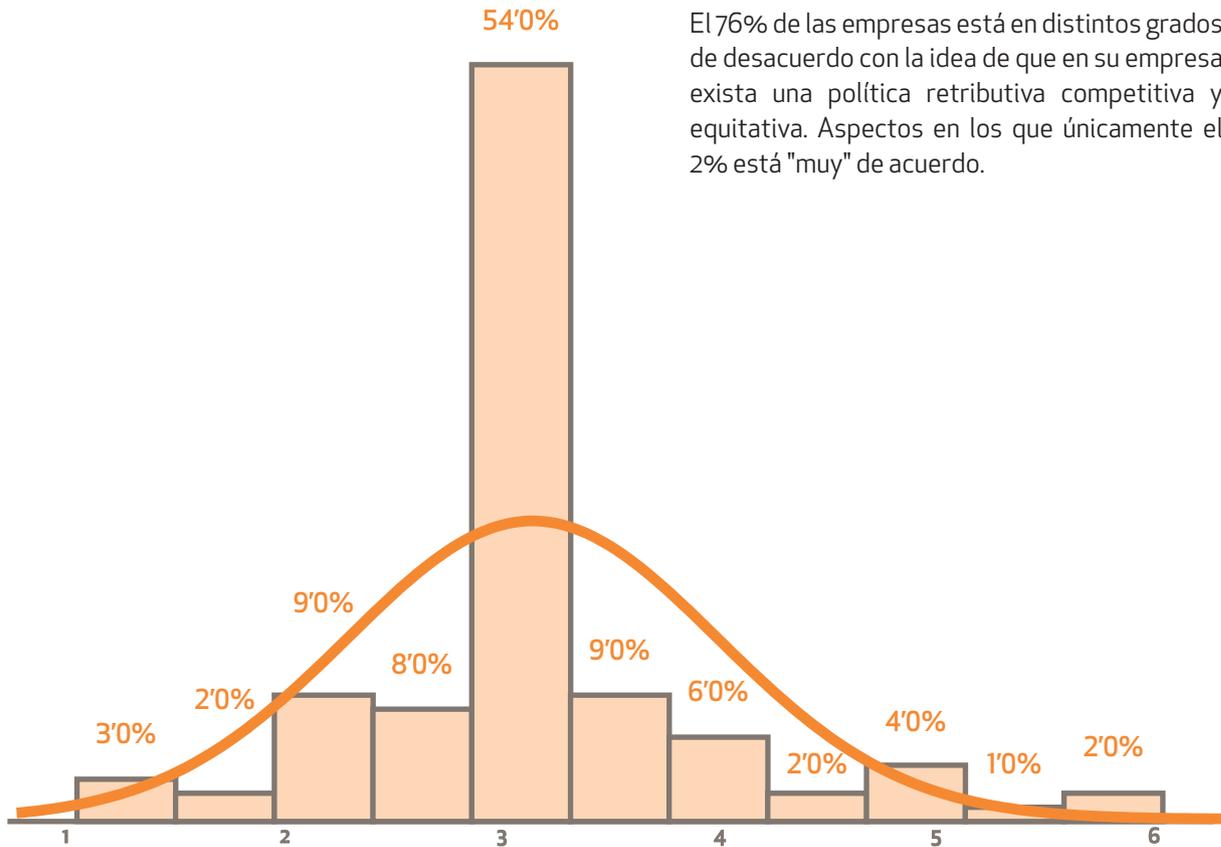




POLÍTICA RETRIBUTIVA

Las políticas y prácticas de recursos humanos formalizan la relación entre la empresa y sus empleados. Frente a la cultura, situada en un nivel abstracto de la empresa, las prácticas de RR.HH. se ubican en un nivel más concreto, delimitando cómo la empresa retribuye, forma e informa a sus empleados. Mediante esta escala se evalúa el sistema retributivo de la empresa. Concretamente la competitividad externa de los sueldos y la equidad salarial interna. Las medidas de tendencia central y dispersión ($\bar{x} = 3.10$, $\sigma = 0.85$), además del gráfico de distribución indican que, si bien existen aspectos positivos en la forma que se retribuye en el sector, falta objetivar los criterios de retribución.

El 76% de las empresas está en distintos grados de desacuerdo con la idea de que en su empresa exista una política retributiva competitiva y equitativa. Aspectos en los que únicamente el 2% está "muy" de acuerdo.



Sólo el 14.6% de las empresas dispone de un sistema de retribución variable y el 7.2% reconoce estar muy en desacuerdo con que las diferencias salariales entre sus empleados estén justificadas.

El 85.4% establece una retribución fija a sus empleados, no incluyendo una parte variable vinculada a productividad o consecución de objetivos.

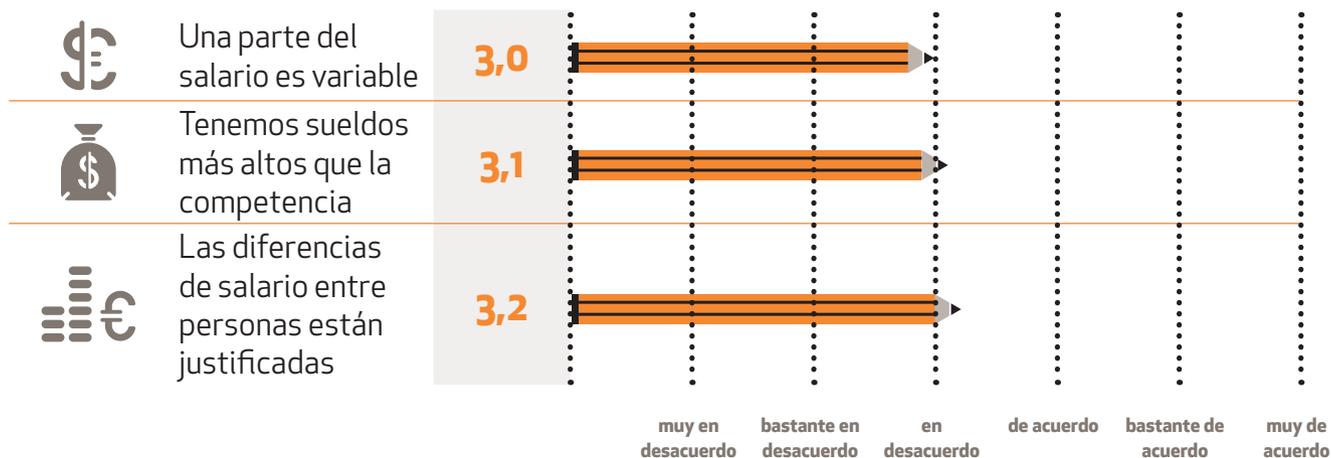
El 17.4% afirma pagar unos salarios más altos que la competencia. Mientras que el 11.9% reconoce estar "muy" o "bastante" en desacuerdo con esta afirmación

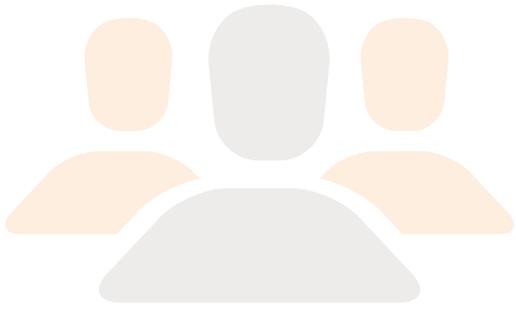
El 82.5% reconoce que las diferencias salariales entre sus empleados no están justificadas.

"Un aumento de sueldo es como un Martini; sube el ánimo, pero sólo por un rato".

Dan Seligman

¿cómo se retribuye a los empleados?

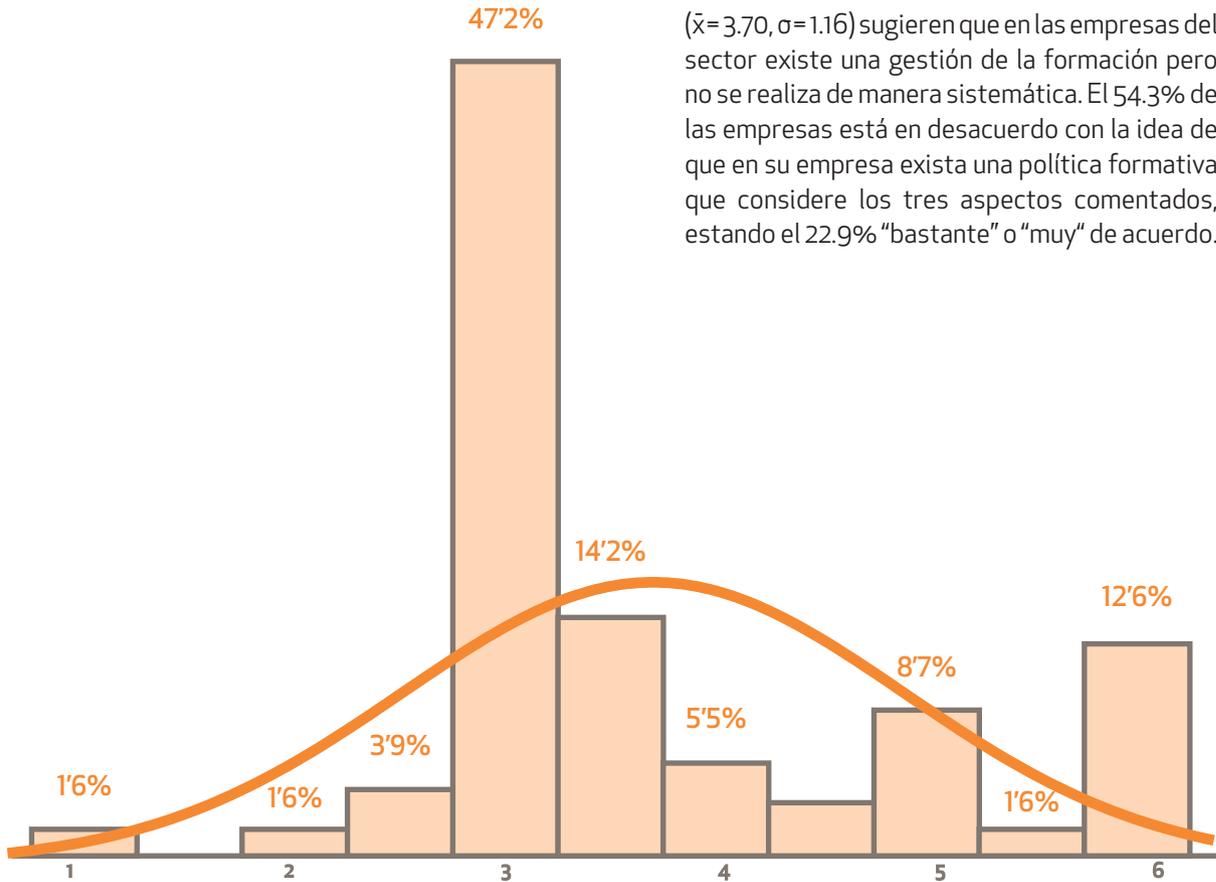




POLÍTICA DE FORMACIÓN

En un mundo en constante cambio las empresas necesitan que sus empleados adquieran y desarrollen nuevas competencias. Sin embargo, la formación no significa acumulación de información, sino competencia para la acción. Esto es, una formación eficaz debe abordar tres perspectivas: conocimientos + aptitudes + actitudes. En definitiva, que el empleado sepa, pueda y quiera desempeñar adecuadamente sus funciones.

Esta escala mide el grado en el que la empresa forma a sus empleados y dispone de un plan de formación. Las medidas obtenidas en esta escala ($\bar{x}=3.70, \sigma=1.16$) sugieren que en las empresas del sector existe una gestión de la formación pero no se realiza de manera sistemática. El 54.3% de las empresas está en desacuerdo con la idea de que en su empresa exista una política formativa que considere los tres aspectos comentados, estando el 22.9% "bastante" o "muy" de acuerdo.



El 23.6% afirma disponer de un plan de formación anual.

El 44.9% de las empresas proporciona formación técnica a sus empleados, siendo únicamente el 2.3% las empresas que afirman estar "bastante" o "muy" en desacuerdo con esta afirmación.

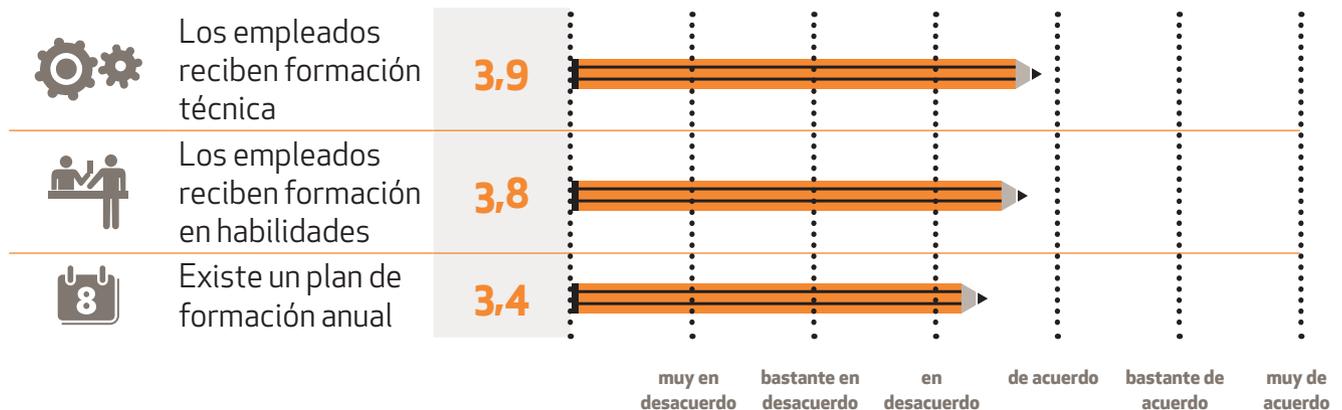
Sólo el 3.1% afirma estar "muy" o "bastante" en desacuerdo con que forma a sus empleados en habilidades, mientras que el 22% está "muy de acuerdo"

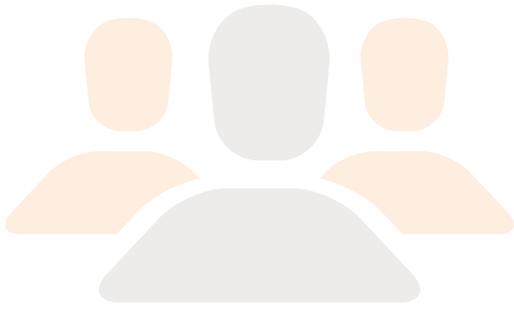
El 10.2% reconoce estar "muy" o "bastante" en desacuerdo con la afirmación de tener un plan de formación anual. Por el contrario, el 14.9% está "muy de acuerdo"

"Aprender es como remar contracorriente, en cuanto se deja de hacer se retrocede".

Benjamin Britten

¿cómo se gestiona la formación de empleados?



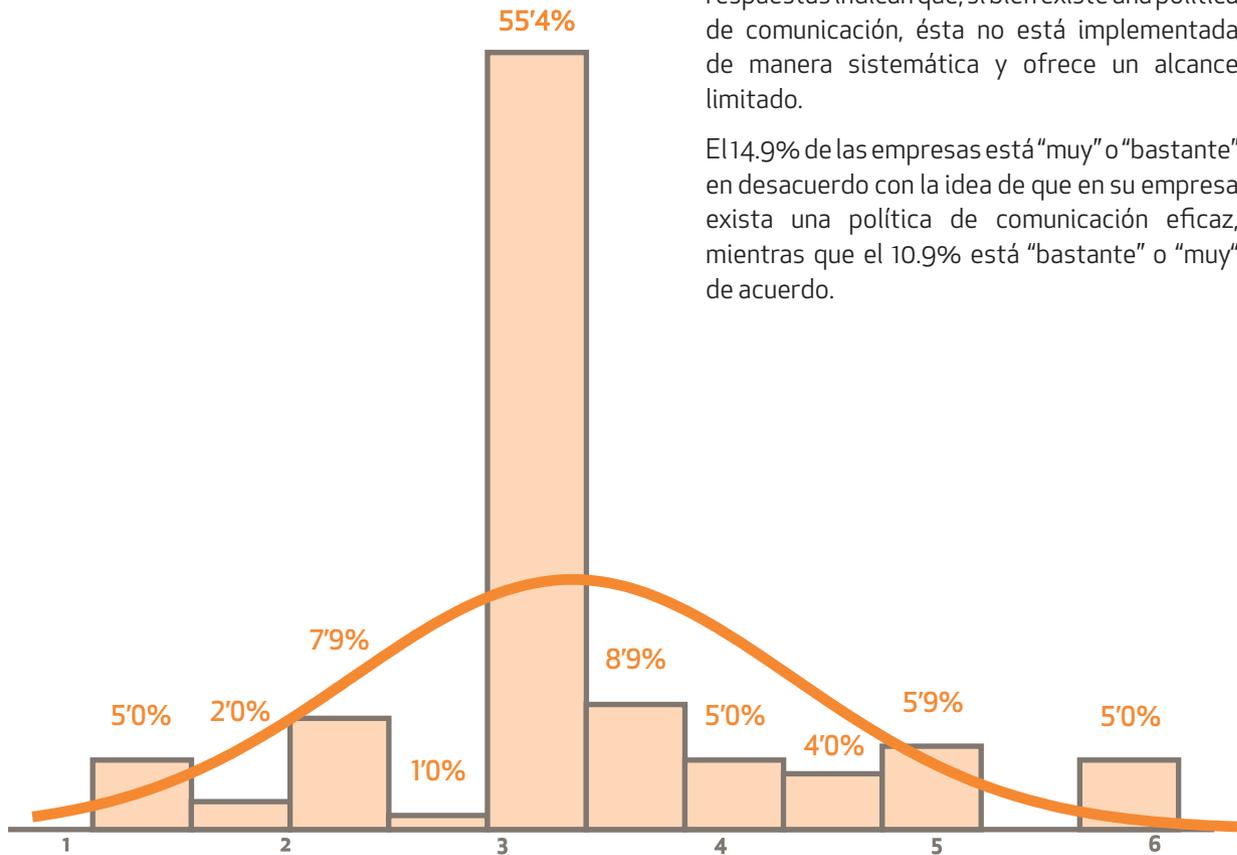


POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

En los últimos años la cantidad de información que se maneja en las empresas ha crecido mucho. Sin embargo, el incremento de información no siempre conlleva un incremento en la comunicación. Las empresas deben gestionar los canales y flujos de comunicación para garantizar que sus miembros disponen de la información necesaria en su trabajo. Esta escala mide el grado en el que la empresa dispone de sistemas de comunicación y la información relacionada con la estrategia y la evolución del negocio es compartida por todos los empleados.

Tanto las puntuaciones obtenidas ($\bar{x} = 3.21$, $\sigma = 1.01$) como el gráfico de distribución de respuestas indican que, si bien existe una política de comunicación, ésta no está implementada de manera sistemática y ofrece un alcance limitado.

El 14.9% de las empresas está "muy" o "bastante" en desacuerdo con la idea de que en su empresa exista una política de comunicación eficaz, mientras que el 10.9% está "bastante" o "muy" de acuerdo.



Los empleados tienen más información sobre la estrategia y los objetivos ($\bar{x} = 3.44$, $\sigma = 1.21$) que sobre los resultados ($\bar{x} = 2.97$, $\sigma = 1.05$).

El 14.3% de las empresas dice estar "muy de acuerdo" con la afirmación de que sus empleados conocen la estrategia y los objetivos de la empresa. Frente a este dato, el 7.1% reconoce estar "muy" o "bastante" en desacuerdo.

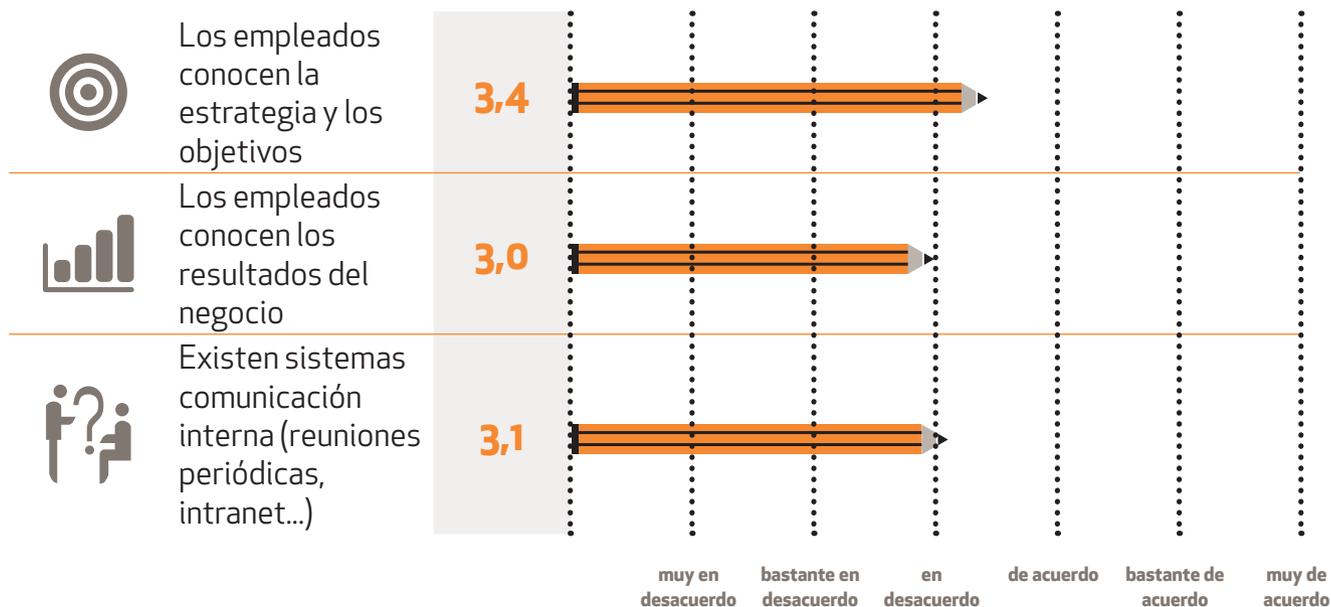
Cuando se pregunta si los empleados conocen los resultados del negocio, el porcentaje que afirma estar "muy de acuerdo" se reduce al 6.2% y el que está "muy" o "bastante" en desacuerdo aumenta al 15.5%.

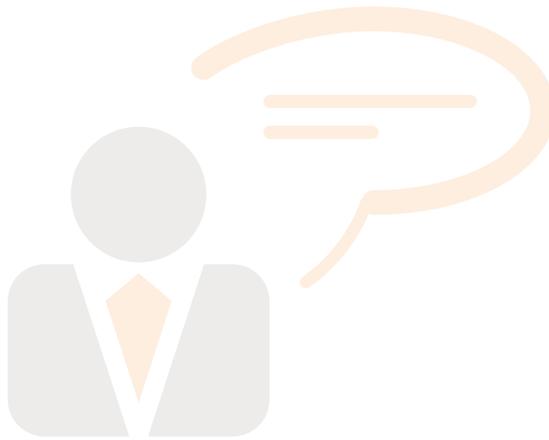
El 18.1% afirma disponer de sistemas de comunicación interna frente al 81.9% que no. Concretamente, el 11.6% asegura estar "muy de acuerdo" con la afirmación de tener sistemas de comunicación y el 15.9% está "muy" o "bastante" en desacuerdo.

"La información es poder".

Francis Bacon

¿cómo se gestiona la información y la comunicación?

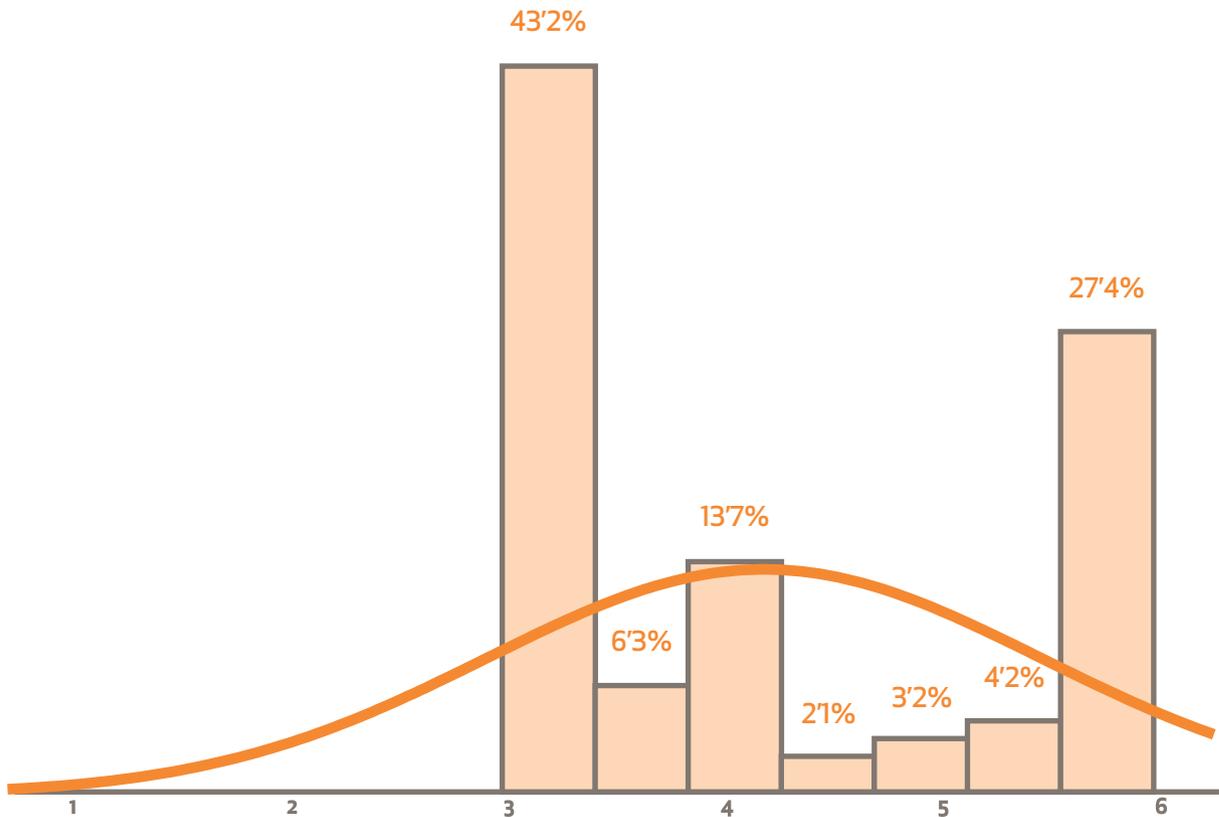




ESTILO DIRECTIVO ORIENTADO A LA TAREA

Una de las funciones más importantes de gerentes y mandos intermedios es dirigir a otras personas. Existen diferentes estilos de ejercer esta función de dirección. Esta dimensión analiza el estilo directivo característico de la organización. En concreto, el grado en que directivos y mandos intermedios dirigen equipos y personas centrándose en que sepan qué tienen que hacer, se haga el trabajo correctamente, se cumplan las normas y los objetivos.

Aunque la media obtenida en esta escala ($\bar{x} = 4.21, \sigma = 1.27$) sugiere la presencia de este estilo directivo en el sector, el análisis del gráfico revela que el 43.2% de las empresas reconocen estar "en desacuerdo". Por el contrario, el 34.8% está "bastante" o "muy" de acuerdo.



El 45.6% de las empresas se manifiesta en desacuerdo con la afirmación de que sus mandos intermedios se preocupan porque los empleados sepan qué tienen que hacer, hagan el trabajo correctamente, se cumplan las normas y los objetivos

El 100% de las respuestas han sido superior o igual a 3.

El 34.7% de las empresas está "muy de acuerdo" con la afirmación de que sus mandos intermedios se preocupan porque los empleados hagan el trabajo correctamente. Sin embargo, el 45.2% está "en desacuerdo".

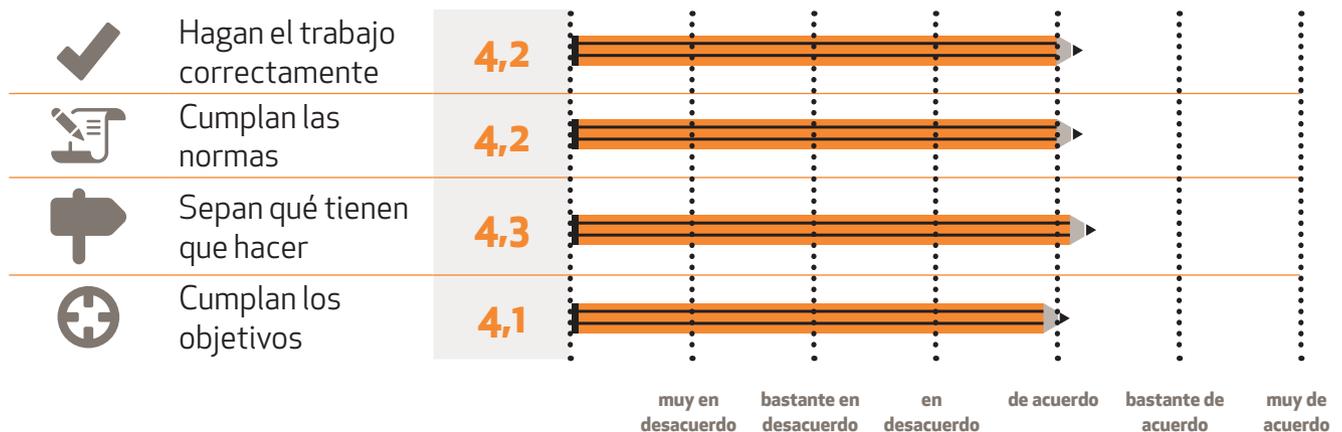
El 32.6% está "muy de acuerdo" con la afirmación de que sus mandos intermedios hacen cumplir las normas a los empleados. El 46.3% está "en desacuerdo".

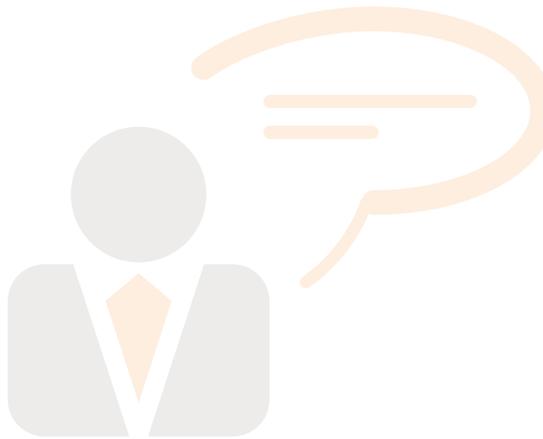
El 35.1% está "muy de acuerdo" con la afirmación de que sus mandos intermedios se preocupan porque los empleados sepan qué tienen que hacer. El 42.5% está "en desacuerdo"

El 28.5% está "muy de acuerdo" con la afirmación de que sus mandos intermedios se preocupan porque los empleados cumplan los objetivos. El 48.3% está "en desacuerdo"

"La gente no hace lo que el jefe dice, sino lo que el jefe controla".

Los mandos intermedios y directivos se preocupan porque los empleados...

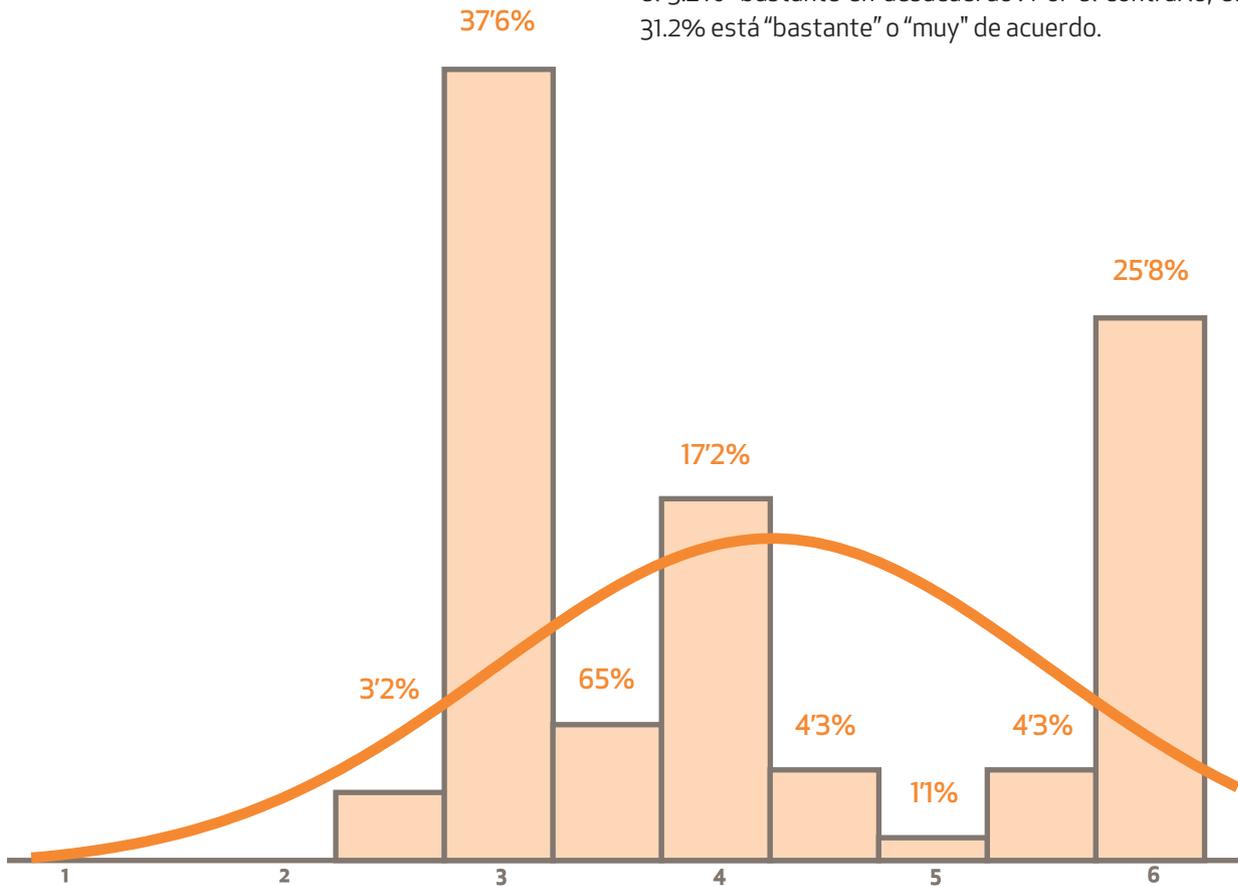




ESTILO DIRECTIVO ORIENTADO A LAS RELACIONES

A diferencia del apartado anterior, esta escala analiza en qué grado directivos y mandos intermedios anteponen las personas a las tareas. En concreto, este estilo directivo se caracteriza por una dirección centrada en que existan buenas relaciones; que el equipo esté motivado; aumentar el compromiso con el objetivo de la empresa y resolver los conflictos de manera constructiva.

Nuevamente, la media obtenida en esta escala ($\bar{x}=4.13, \sigma=1.28$) indica la presencia de este estilo directivo en el sector. Sin embargo, el análisis del gráfico revela que el 37.6% de las empresas están "en desacuerdo" y el 3.2% "bastante en desacuerdo". Por el contrario, el 31.2% está "bastante" o "muy" de acuerdo.



El 48.2% de las empresas se manifiesta en desacuerdo con la afirmación de que sus mandos intermedios se preocupen porque existan buenas relaciones; el equipo esté motivado; aumentar el compromiso con el objetivo de la empresa y resolver los conflictos de manera constructiva

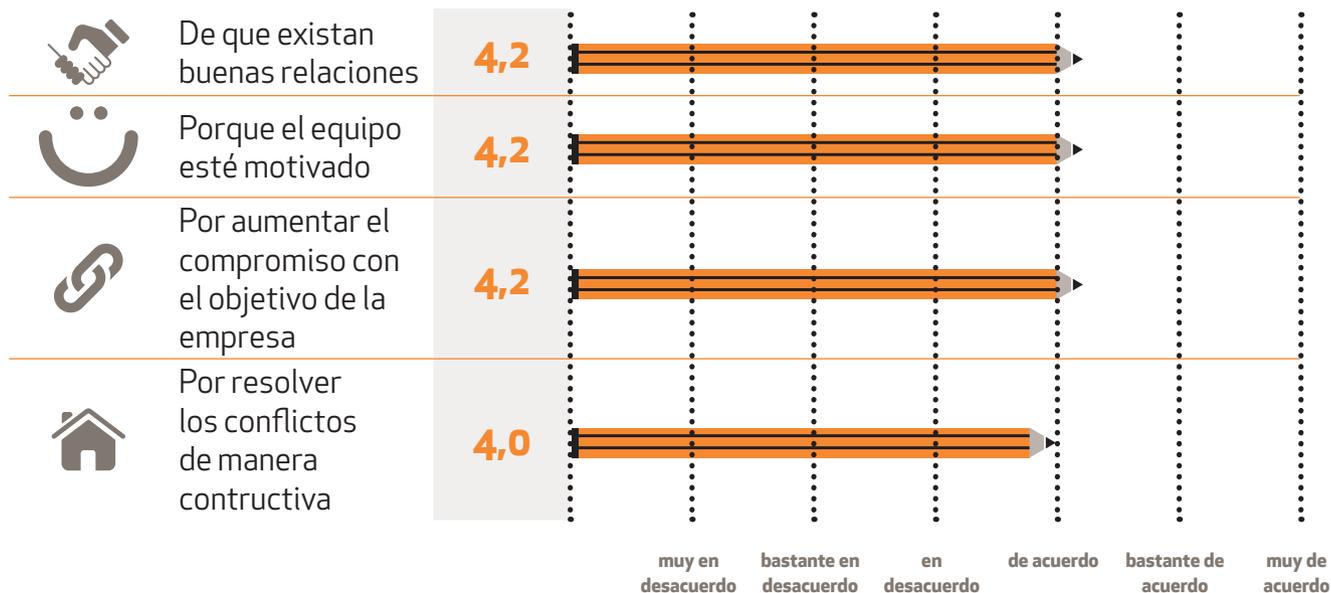
El 34.1% de las empresas está "muy de acuerdo" con la afirmación de que sus mandos intermedios se preocupan porque existan buenas relaciones personales. Sin embargo, el 46.1% está "en desacuerdo"

El 30.4% está "muy de acuerdo" con la afirmación de que sus mandos intermedios se preocupan porque su equipo esté motivado. El 44.6% está "en desacuerdo"

El 33.7% está "muy de acuerdo" con la afirmación de que sus mandos intermedios se preocupan porque los empleados estén más comprometidos con el objetivo de la empresa. El 45.6% está "en desacuerdo" y el 3.3% "bastante en desacuerdo".

El 29.2% está "muy de acuerdo" con la afirmación de que sus mandos intermedios se preocupan por resolver los conflictos de manera constructiva. El 51.7% está "en desacuerdo", el 1.1% "bastante en desacuerdo" y el 1.1% "muy en desacuerdo".

Los mandos intermedios y directivos se preocupan...



Nos encontramos ante un sector muy atomizado y una ratio clientes/empresas reducida. Estos dos factores inciden negativamente en el poder de negociación y en la rentabilidad media del sector.

ECOSISTEMA SECTORIAL



Datos del sector



Datos de los participantes

CONCLUSIONES

ESTRATEGIA

ACTIVIDADES

SISTEMAS DE GESTIÓN

EQUIPOS Y PERSONAS

Existen dificultades para elegir y comunicar una estrategia clara y firme al mercado. Se observa una tendencia generalizada a abarcar más actividades y mercados de los que realmente se tiene la capacidad para gestionar.

Se intenta adaptar los servicios a los clientes, pero se hace de manera poco innovadora y eficiente. Carencia de acciones de marketing. La estrategia no se basa en vender, sino en esperar que el cliente compre.

Existen diferencias entre lo que se considera importante en las empresas y las políticas que implementan para conseguirlo. Este gap supone al mismo tiempo un reto y una oportunidad de mejora para incrementar la efectividad empresarial.

Existe un déficit importante tanto en las prácticas de gestión como en la disponibilidad de herramientas que faciliten el pilotaje empresarial. Esta carencia pone en peligro la calidad de las decisiones empresariales por falta de información y sistemas de coordinación de las personas.

<http://apeme.observatorioestrategico.es/>



Organizado por:



Patrocinado por:



Estudio elaborado por:

