

Financiado por:



DISEÑO DE MODELO DE ASESORAMIENTO Y APOYO AL CRECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN EMPRESARIAL

METODOLOGÍA PARA EL ASESORAMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO.
MARCO TEÓRICO



ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN: Impulsando el Emprendimiento y la Consolidación Empresarial en Canarias	5
2. CONTEXTO: Iniciativa de partida	9
3. MARCO METODOLÓGICO	13
4. EL PROGRAMA: "Asesoramiento y apoyo al crecimiento y la consolidación empresarial"	17
4.1 Objetivos	20
4.2 Los participantes: Quién puede acceder al programa	21
4.3 Cómo funciona el programa	22
4.3.1 Fase Difusión, Acogida e Información:	23
4.3.2 Fase de Diagnóstico	27
4.3.3 Fase de Asesoramiento	32
4.3.4 Seguimiento	33
5. EQUIPO TÉCNICO	35
6. RELACIÓN DE INSTRUMENTOS	41
6.1 Materiales de difusión	43
6.2 Formulario de registro/inscripción PDF para descarga y firma con LOPD	44
6.3 Formulario de estatus	45
6.4 Presentación del Plan de trabajo	46

6.5	Formulario de diagnóstico con indicadores para producir el DAFO	46
6.6	Modelo Canvas Business Model	47
6.7	Plantilla Plan de Consolidación	47
7.	ANEXOS	49
ANEXO 1.	Formulario de registro de entidades participantes	51
ANEXO 2.	Panel de indicadores de estatus para la selección de participantes	52
ANEXO 3.	Cuestionario de diagnóstico para la selección de participantes	55
ANEXO 4.	Diagnóstico de partida escala Likert	61
ANEXO 5.	Plantilla del Canvas Business Model	62
ANEXO 6.	Plantilla del Plan de Consolidación	63

1.

PRESENTACIÓN:
Impulsando
el Emprendimiento
y la Consolidación
Empresarial en Canarias

1.

PRESENTACIÓN: Impulsando el Emprendimiento y la Consolidación Empresarial en Canarias

En el marco del programa de **“Actuaciones de la Confederación Canaria de Empresarios en materia de Políticas Activas de Empleo 2023”**, financiado por el Servicio Canario de Empleo y el Ministerio de Trabajo y Economía Social, la Confederación Canaria de Empresarios ha propuesto diversas acciones para fortalecer las políticas activas de empleo. Una de estas iniciativas es el Modelo de Asesoramiento y Apoyo al Crecimiento y la Consolidación Empresarial, concebido para fomentar el emprendimiento y la estabilidad empresarial en Canarias. El propósito principal de esta propuesta es cultivar un entorno propicio para el emprendimiento innovador y sostenible en la región. Más que simplemente activar el mercado laboral, esta iniciativa se concibe como una herramienta estratégica para impulsar el desarrollo económico y social de Canarias.

Partiendo de una visión integral del emprendimiento, enlazada con conceptos de innovación y las prioridades establecidas en la Estrategia de Especialización Inteligente de Canarias 2021-2027 (RIS3 Ampliada), esta metodología de trabajo va más allá de meras políticas coyunturales de reducción del desempleo. A fin de reconocer la importancia no solo de fomentar nuevas iniciativas empresariales, sino también potenciar el crecimiento y desarrollo de las empresas ya existentes, en el documento destacaremos la necesidad de comprender las claves del éxito que impulsan su expansión, diversificación y creación de empleo con valor añadido.

La realidad empresarial en España refleja un panorama donde la creación de nuevas empresas está en consonancia con el ciclo de desarrollo actual, pero se destaca la necesidad de centrar los esfuerzos en el crecimiento y desarrollo de las pequeñas empresas ya existentes y las que están por surgir. Los estudios sobre la PYME española, como el Informe GEM España 2022/2023¹ o el **Informe coyuntural de Desempeño en el primer trimestre de 2023 y perspectivas para el**

¹ GEM España (2023). Informe GEM España 2022/2023. Disponible en: <https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2023/05/Informe-GEM-Espana-2022-2023.pdf> [Acceso: 10 de abril 2023].

segundo², del Observatorio PyMe, coinciden en señalar su limitado crecimiento en términos de volumen de negocio y empleo, lo que subraya la importancia de identificar las claves del éxito que impulsan el crecimiento y la generación de empleo con valor añadido en el tejido empresarial. En momentos de incertidumbre y cambio, las empresas están en constante movilización para adaptarse al entorno y fomentar el crecimiento, ya sea mediante estrategias orgánicas como inversiones en capacidad productiva, reestructuración de procesos o innovación en productos y servicios, o bien a través de oportunidades de crecimiento inorgánico como la expansión a nuevos mercados. En este contexto, la consolidación empresarial se erige como una herramienta crucial para apoyar los procesos de crecimiento, promoviendo la adaptación en el desarrollo empresarial y mejorando las estructuras de las empresas existentes, aspecto que adquiere una relevancia aún mayor en la coyuntura actual.

De hecho, en el proceso de adaptación al futuro como consecuencia de la situación de incertidumbre económica de los años postpandemia, muchas empresas acometen proyectos para desarrollar el negocio. Por ejemplo:

- ▶ Desarrollar la capacidad productiva mediante inversiones.
- ▶ Reestructurar los procesos o la cartera de productos.
- ▶ Innovar en el desarrollo de productos y servicios.
- ▶ Revisar las políticas empresariales.
- ▶ Abrirse a nuevos mercados, etc.

La consolidación empresarial mantiene los mismos principios que el fomento del emprendimiento, pero con el valor añadido de promover la adaptación en el desarrollo empresarial y la voluntad de mejorar las estructuras de empresas existentes, algo que en los tiempos actuales debe tener, si cabe, aún más importancia.

En este contexto, la Confederación Canaria de Empresarios (CCE) ha emprendido un proyecto centrado en analizar la supervivencia de los proyectos empresariales, sirviéndose para el estudio de una muestra representativa a través de los proyectos asesorados por el Servicio Integral de Empleo (SIE), en su área de emprendimiento, en los últimos años. El objetivo ha sido detectar las necesidades demandadas por estos proyectos para poder crecer y consolidar sus iniciativas a través del diseño de un modelo de asesoramiento profesionalizado e instrumentos adaptados, que permitan a estas nuevas empresas alcanzar una dimensión óptima y contribuir así al fortalecimiento del tejido empresarial en Canarias.

Con este fin, se propone el desarrollo de una metodología que de respaldo a estas iniciativas y adaptada específicamente al perfil de aquellas empresas que cuentan con un mayor potencial de crecimiento. Esta metodología se fundamentará en la utilización de diversas herramientas metodológicas y técnicas de información, formación, asesoramiento y acompañamiento, con el propósito de ayudarlas en el desarrollo óptimo de su modelo de negocio y fortalecer el éxito de las iniciativas empresariales más innovadoras.

² Fundación Observatorio PYME (2023). Informe Coyuntural: Desempeño en el primer trimestre de 2023 y perspectivas para el segundo. Disponible en: https://www.observatoriopyme.org.ar/_files/ugd/bdab5e_b0e1468077a042de972a8135e9b95c45.pdf Acceso: Junio 2023.

2.

CONTEXTO:
Iniciativa de partida

2.

CONTEXTO: Iniciativa de partida

La Confederación Canaria de Empresarios persigue llevar a cabo un proyecto enfocado al análisis de la situación de los proyectos de emprendimiento que han sido apoyados desde el SIE en los últimos años, como muestra representativa que ayude a detectar las necesidades de crecimiento y consolidación empresarial en las Islas. Como paso previo, ya en 2023 se realizó el **Proyecto piloto de diagnóstico de necesidades para el diseño de un modelo de asesoramiento y apoyo al crecimiento y consolidación empresarial**, que permitió, a partir de una encuesta realizada a empresas canarias de todos los sectores, analizar varias facetas cruciales relacionadas con el crecimiento y la consolidación empresarial en el Archipiélago, así como identificar una serie de dificultades y barreras que enfrentan las empresas en este proceso. Entre las conclusiones más relevantes del estudio se encuentran las siguientes:

1. Alta tasa de mortalidad empresarial: Se constata una preocupante alta tasa de mortalidad empresarial en el Archipiélago.
2. Desafíos en la supervivencia: Se observa que el tercer año de vida empresarial es crítico, ya que muchas empresas encuentran dificultades para generar un beneficio mínimo y disponer de recursos financieros suficientes. Además, las empresas enfrentan nuevas tensiones y dificultades en el contexto económico actual, lo que dificulta su supervivencia y crecimiento.
3. Impacto del tamaño de las empresas: Se evidencia que el tamaño de las empresas influye en su capacidad de crecimiento y supervivencia. Las microempresas presentan tasas más altas de mortalidad empresarial, lo que sugiere una correlación directa entre el tamaño inicial de la empresa y sus tasas de supervivencia posteriores.
4. Barreras burocráticas y financieras: Se señala la presencia de notables barreras burocráticas y fiscales, así como dificultades para acceder a la financiación, lo que afecta negativamente la consolidación y crecimiento empresarial.
5. Importancia del turismo y la innovación: El peso del turismo en la economía canaria, junto con la necesidad de fomentar la innovación, la digitalización y modelos de negocio sostenibles son aspectos clave para el desarrollo económico de nuestras Islas. El turismo, como motor principal, tiene un impacto significativo y un elevado efecto

de arrastre sobre varios sectores, desde la hostelería hasta el comercio minorista o la cultura. Por tanto, es crucial garantizar la competitividad del sector turístico.

Basándose en estas conclusiones, se proponían en el citado estudio una serie de recomendaciones y propuestas para favorecer el crecimiento y la consolidación empresarial en Canarias. Estas son:

1. Mejorar el acceso al capital para las empresas.
2. Fomentar la innovación y la digitalización.
3. Reducir la carga regulatoria y fiscal.
4. Implementar programas de apoyo al crecimiento empresarial.
5. Mejorar la educación y formación empresarial.
6. Promover la internacionalización de las empresas.

Estas recomendaciones buscan abordar los desafíos identificados y proporcionar un marco favorable para el desarrollo empresarial en el Archipiélago.

Los resultados de este proyecto piloto han permitido aportar la información de base para que la Confederación Canaria de Empresarios pueda diseñar un modelo de asesoramiento profesionalizado e instrumentos adaptados a las necesidades de crecimiento detectadas en las empresas, con el fin de contar con empresas con capacidad de alcanzar una dimensión óptima.

3.

MARCO METODOLÓGICO

3.

MARCO METODOLÓGICO

El éxito de cualquier programa de asesoramiento destinado a impulsar el crecimiento y la consolidación empresarial radica en un marco metodológico claro y efectivo. En este apartado, presentamos nuestra propuesta de marco metodológico que guiará la implementación del programa de asesoramiento y apoyo al crecimiento y la consolidación empresarial, en el contexto de Canarias.

Este marco se ha diseñado con el objetivo de proporcionar una estructura coherente y efectiva para abordar las necesidades específicas de las empresas participantes, ofreciendo un enfoque personalizado y orientado a resultados. Basado en principios de análisis riguroso, planificación estratégica y ejecución eficiente, el marco metodológico abarca una serie de etapas clave que guiarán la ejecución del programa.

Desde el diagnóstico inicial hasta la definición de objetivos y la elaboración de un plan de acción personalizado, cada fase del proceso ha sido diseñada con atención a detalle para asegurar la máxima efectividad en la consecución de los objetivos del programa. Se espera que este marco metodológico sirva como una guía práctica y útil tanto para el equipo de implementación como para las empresas participantes, proporcionando una estructura clara y transparente para el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones.

A través de la aplicación de este marco metodológico, aspiramos no solo a ofrecer un acompañamiento integral a las empresas canarias en su camino hacia el crecimiento y la consolidación empresarial, sino también a contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial en la región, impulsando así el desarrollo económico y social de Canarias.

Fase 0: Preparación de la programación metodológica

Fase 1: Difusión y captación

1. Fase difusión, acogida e información
2. Aplicación del instrumento Formulario de Estatus para la selección de los proyectos participantes (25 participantes)

3. Presentación a los participantes del Plan de Trabajo General (metodología)

Contenidos de la presentación:

- ▶ Quiénes somos.
- ▶ Qué es el programa: beneficios de formar parte de él.
- ▶ Plan de trabajo general:
 - i. Fase de Diagnóstico
 - ii. Fase de Asesoramiento
 - iii. Plan de Consolidación
- ▶ Sesiones de formación e información de recursos formativos y guías de apoyo
- ▶ Aclaración de dudas.

Fase 2: Diagnóstico | 10 horas por empresa

1. Aplicación del instrumento Cuestionario de Diagnóstico de las entidades
2. Excel para producir el DAFO
3. Plantilla de Canvas Bussiness Model, con misión, visión y valores
4. Propuesta de ámbitos de mejora.

Fase 3: Asesoramiento | 10 horas por empresa

1. Diseño del **Plan de Consolidación**

Fase 4: Seguimiento | 5 horas por empresa

2. Proporcionar asesoramiento continuo a medida que se implementan los planes.
3. Estar disponible para resolver dudas y ajustar estrategias según sea necesario.
4. Facilitar la conexión entre empresas similares para el intercambio de experiencias y mejores prácticas.
5. Crear oportunidades de *networking*



4.

EL PROGRAMA: "Asesoramiento y apoyo al crecimiento y la consolidación empresarial"

4.1 Objetivos

4.2 Los participantes: Quién puede acceder al programa

4.3 Cómo funciona el programa

4.

EL PROGRAMA: "Asesoramiento y apoyo al crecimiento y la consolidación empresarial"

Con el firme propósito de enfrentar los desafíos que dificultan el desarrollo de las empresas en las Islas Canarias, surge el programa "Asesoramiento y Apoyo al Crecimiento y la Consolidación Empresarial", una iniciativa de la Confederación Canaria de Empresarios (CCE). Tras haber realizado un análisis exhaustivo de las necesidades y las barreras que enfrentan las empresas canarias, este programa se presenta como un catalizador de cambio, ofreciendo recomendaciones y herramientas concretas para estimular el crecimiento y la consolidación de negocios en la región.

El programa consiste en el diseño y la implementación de un dispositivo metodológico de asesoramiento y acompañamiento dirigido a proyectos empresariales en proceso de consolidación. Este enfoque se centra en analizar y evaluar las necesidades y el potencial de crecimiento de estas empresas, así como en brindarles asesoramiento y acompañamiento en la ejecución de un plan de consolidación y crecimiento empresarial. Para lograr estos objetivos, se aplicará una metodología personalizada que utilizará diversas herramientas y técnicas de información, formación y asesoramiento. El programa se estructura en varias fases, que van desde la difusión y acogida inicial hasta el diseño y la puesta en marcha del plan de acción para el crecimiento y la diversificación del modelo de negocio. Además, se contempla la elaboración de procedimientos y herramientas específicas, así como la revisión y validación continua del modelo mediante una comisión de seguimiento. Finalmente, se establece un proceso de seguimiento y evaluación para medir la calidad y los resultados del servicio prestado a las empresas participantes.

En este apartado, se abordan en detalle las medidas propuestas para el desarrollo del programa, destinadas a promover un entorno sostenible y duradero para el tejido empresarial de Canarias.

4.1 OBJETIVOS

Con el propósito fundamental de proporcionar a las empresas canarias herramientas y recursos necesarios para favorecer su crecimiento, promover su competitividad y contribuir a su consolidación en el mercado, se han delineado los objetivos que guiarán el desarrollo del programa de "Asesoramiento y apoyo al crecimiento y la consolidación empresarial". Estos objetivos han sido concebidos tras un exhaustivo estudio de diagnóstico, que ha permitido identificar los desafíos y las necesidades específicas de las pymes en sus primeros años de actividad.

Cada objetivo propuesto responde a la premisa de impulsar el desarrollo empresarial sostenible, fomentando la innovación, la eficiencia operativa y la adaptación a un entorno empresarial en constante evolución. Asimismo, se busca garantizar la permanencia y el éxito de las empresas a largo plazo, generando un impacto positivo tanto en el ámbito económico como en el social.

A través de la definición de estos objetivos, se establece un marco de acción claro y coherente que orientará la implementación del programa, asegurando que las acciones emprendidas estén alineadas con las necesidades detectadas y sean capaces de generar resultados tangibles y medibles. De esta manera, se aspira a fortalecer el tejido empresarial, promoviendo un crecimiento sólido y sostenible que contribuya al desarrollo económico y social de la región.

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar una metodología de asesoramiento integral para las PYMEs, basada en los resultados obtenidos del proyecto piloto, con el fin de impulsar su crecimiento sostenible y facilitar su superación de la barrera de los tres años, contribuyendo así al fortalecimiento del tejido empresarial en nuestro Archipiélago.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Promover y trabajar por la competitividad global: propiciar que las empresas asesoradas puedan situarse en un contexto competitivo internacional, identificando oportunidades de expansión y fortaleciendo su capacidad para competir en mercados globales. Esto implica la evaluación de estrategias de internacionalización, la identificación de mercados potenciales y el desarrollo de habilidades para adaptarse a entornos comerciales internacionales.
2. Promover y trabajar por el crecimiento empresarial centrados en impulsar el desarrollo y la expansión de las empresas asesoradas, mediante la implementación de estrategias específicas orientadas al crecimiento de sus operaciones, la diversificación de productos o servicios, la entrada en nuevos mercados y la mejora de su posición en el mercado local.
3. Favorecer la permanencia de las empresas: garantizar la viabilidad y continuidad de las empresas a largo plazo, mediante la implementación de medidas que fortalezcan su estabilidad financiera, operativa y estratégica. Esto incluye la identificación y gestión de riesgos, la optimización de recursos y la planificación a largo plazo.

4. Crear cultura de innovación a fin de fomentar una cultura empresarial orientada a la innovación, promoviendo la creatividad, el desarrollo de nuevas ideas y la implementación de procesos de mejora continua. Se busca estimular la capacidad de adaptación y la búsqueda constante de nuevas soluciones y oportunidades en el mercado.
5. Mejorar la gestión de los RRHH fortaleciendo la gestión del talento humano dentro de las empresas, mediante la implementación de políticas y prácticas que promuevan el desarrollo profesional, la motivación del personal y la construcción de equipos de trabajo eficientes y cohesionados.
6. Mejorar la gestión de los procesos: este objetivo busca optimizar los procesos operativos y administrativos de las empresas, identificando áreas de mejora, eliminando redundancias y simplificando procedimientos para aumentar la eficiencia y la productividad.
7. Generar nuevos canales de comunicación para diversificar las estrategias de ventas y comunicación de las empresas, explorando y aprovechando nuevas oportunidades de contacto con clientes potenciales, ya sea a través de medios digitales, alianzas estratégicas o eventos promocionales.
8. Mejorar la imagen de la marca y el posicionamiento con la finalidad de fortalecer la percepción en el mercado y mejorar su posicionamiento frente a la competencia, mediante acciones de branding, comunicación y marketing que resalten los valores y atributos distintivos de la empresa.
9. Aumentar la facturación y los beneficios netos, mejorando los resultados financieros de las empresas. Para ello, se implementarán estrategias de aumento de ventas, reducción de costes y optimización de márgenes de ganancia.
10. Motivar a aprovechar la financiación y las ayudas públicas con el fin de que las entidades se planteen como mecanismo de financiación la búsqueda de fondos a través de subvenciones o préstamos "blandos", maximizando su acceso a recursos financieros y ayudas públicas disponibles para las empresas.

4.2 LOS PARTICIPANTES: QUIÉN PUEDE ACCEDER AL PROGRAMA

- ▶ Pequeñas y medianas empresas canarias o profesionales y empresarios autónomos.
- ▶ Que lleven 3 años en producción o que se encuentren próximos a la fecha de cumplir este hito temporal.

Las entidades que podrían ser beneficiarias de esta iniciativa y participar en el programa de "Asesoramiento y Apoyo al Crecimiento y la Consolidación Empresarial", son aquellas que se encuentren en una fase inicial de su ciclo de desarrollo y que requieran un impulso para alcanzar una dimensión óptima. Estas entidades podrán incluir tanto proyectos de emprendimiento

asesorados por el SIE de la CCE, como empresas ya constituidas que no hayan recibido este apoyo o similar.

El estudio realizado “Proyecto piloto de diagnóstico de necesidades y diseño de modelo de asesoramiento y apoyo al crecimiento y consolidación empresarial”, se ha orientado hacia la promoción de un ecosistema favorable al emprendimiento y la consolidación empresarial en Canarias. Considerando las estrategias delineadas en él, se busca no solo reducir el desempleo de manera coyuntural, sino también promover un crecimiento orgánico, innovador y sostenible que contribuya al desarrollo económico y social de la región.

Dado el contexto económico actual, marcado por una desaceleración creciente y la persistencia de incertidumbres de diversa índole, resalta la necesidad de identificar las claves del éxito empresarial que fomenten el crecimiento y la creación de empleo. Con este fin se busca trabajar con entidades que estén dispuestas a adaptarse al entorno y a impulsar su desarrollo. La consolidación empresarial se presenta como una herramienta crucial en este proceso, permitiendo a las empresas mejorar sus estructuras y adaptarse a los cambios del mercado. En este sentido, las entidades participantes en el programa de asesoramiento y apoyo serán aquellas que estén comprometidas con su crecimiento y expansión, así como con la mejora continua de sus procesos y estrategias empresariales.

4.3 CÓMO FUNCIONA EL PROGRAMA

El programa de “Asesoramiento y Apoyo al Crecimiento y la Consolidación Empresarial” se ha organizado de la manera más eficiente, con el fin de proporcionar un acompañamiento integral a las empresas participantes a lo largo de tres etapas clave: diagnóstico, asesoramiento y seguimiento. Para garantizar la efectividad y la personalización del servicio, cada empresa contará con un mentor asignado que actuará como guía y consejero durante todo el proceso.

El programa consistirá en un total de 25 horas para cada entidad participante: 10 horas dedicadas al diagnóstico, 10 horas dedicadas al asesoramiento y 5 horas de seguimiento.

Tras la fase de difusión y acogida, donde se establecen los criterios de participación y se identifican las entidades elegibles para formar parte del programa, se iniciará la etapa de diagnóstico, que, como se ha señalado, comprende un total de 10 horas. Durante este período, el mentor asignado realizará sesiones presenciales, bien en las instalaciones de la propia entidad o bien a través de sesiones online. En coordinación con el equipo interno de la empresa, se evaluarán las necesidades de la misma y su potencial de crecimiento.

Posteriormente, se dará paso a la fase de asesoramiento, también con una duración de 10 horas distribuidas de la misma manera entre sesiones presenciales y online. Durante estos encuentros adicionales, el mentor brindará orientación especializada y personalizada para diseñar un plan de acción, Plan de Consolidación, adaptado a las circunstancias y objetivos de la empresa.

Finalmente, se establece una fase de seguimiento, que consiste en 5 horas de asesoramiento online para garantizar la continuidad y el éxito de las estrategias implementadas. Este segui-

miento permitirá ajustar y optimizar las acciones emprendidas, así como resolver cualquier eventualidad que pueda surgir en el proceso de crecimiento y consolidación empresarial.

El esquema de trabajo será el siguiente:



4.3.1 FASE DIFUSIÓN, ACOGIDA E INFORMACIÓN:

LA DIFUSIÓN

Durante la fase de difusión, se pondrán en marcha acciones de comunicación off-line y online, con el objetivo de alcanzar un amplio espectro de potenciales participantes. Las actuaciones que se acometerán para la correcta ejecución de esta fase se detallan a continuación:

1. Identificación canales de difusión y captación de Micropymes para su adscripción al proyecto.
 - Identificación de entidades: agrupaciones empresariales, federaciones, asociaciones, centros tecnológicos, etc.
2. Acciones de fomento y difusión del proyecto off-line
 - Difusión en los medios de comunicación locales.
 - Participar en ferias o eventos de empleo y emprendimiento.
 - Elaborar y distribuir material de difusión del proyecto: dípticos, banners, etc.
 - Elaborar y enviar cartas de invitación a organizaciones e instituciones relacionadas con el tejido de micropymes: colegios profesionales, organizaciones empresariales, asociaciones, clusters, etc.
3. Acciones de fomento y difusión del proyecto on-line
 - Evento webinar para promover la difusión del programa.

- Generar nuevos perfiles vinculados al proyecto en las principales redes sociales: Facebook, X (anteriormente Twitter), Instagram y LinkedIn.
- Edición de vídeos cortos para su difusión a través de redes sociales.
- Poner a disposición de medios y público, noticias, entrevistas y notas de prensa generadas para la difusión del proyecto.

LA SELECCIÓN DE PARTICIPANTES Y LA ACOGIDA E INFORMACIÓN

Tras la fase de difusión, se inicia la etapa de Selección de Participantes, la cual se desarrolla mediante un conjunto de acciones destinadas a establecer los criterios de selección de las empresas interesadas en formar parte del programa. Estas acciones comprenden el análisis y la verificación de la elegibilidad de las posibles entidades participantes, así como la gestión de su adhesión al proyecto. La recopilación de la información relevante se hace a través de un Formulario de Estatus y un Cuestionario de diagnóstico inicial que deben completar las interesadas.

A continuación, se presentan los diferentes ámbitos incluidos en el Formulario de Estatus, así como las áreas a evaluar dentro de cada uno de ellos. El documento como tal, se encuentra entre los anexos a este como Anexo 1.

DIGITALIZACIÓN

- ▶ Implantación herramientas de gestión (tipo ERP, CRM, gestión documental,...)
- ▶ Implantación herramientas de comunicación digitales (correo electrónico, videoconferencias, etc.)
- ▶ Implantación herramientas de marketing digital y sus usos (RRSS, página web, posicionamiento digital, etc.)
- ▶ Innovación
- ▶ Hacen uso de instrumentos o herramientas innovadoras que les ayuden a ser más competitivos
- ▶ Nivel de innovación del sector/mercado

MARKETING Y COMUNICACIÓN

- ▶ Grado de desarrollo de un Plan de Marketing y Comunicación
- ▶ Grado de presencia en canales comerciales (omnicanalidad)
- ▶ Análisis de la competencia
- ▶ Componente Tecnológico del P&S
- ▶ Influencia de la estacionalidad
- ▶ Concienciación sobre Sostenibilidad
- ▶ Penetración en mercado internacional
- ▶ Participación activa/ Liderazgo en el mercado nacional
- ▶ Capacidad de internacionalización

RECURSOS HUMANOS

- ▶ Carácter familiar de la estructura
- ▶ Comunicación interdepartamental
- ▶ Posibilidad de incrementar plantilla
- ▶ Grado de interés de la empresa por la formación de sus empleados
- ▶ Grado de optimización de la plantilla, según puestos y competencias
- ▶ Implantación de métodos de evaluación de desempeño por objetivos y política de retribución

INTERNACIONALIZACIÓN

- ▶ Estrategia de Internacionalización: Claridad de los objetivos internacionales
- ▶ Presencia Internacional: Número de países en los que opera la empresa
- ▶ Adaptabilidad a los Mercados Extranjeros
- ▶ Canales de Distribución y Comercialización
- ▶ Competencia Internacional

FINANZAS

- ▶ Capacidad de endeudamiento
- ▶ Incorporación de ayudas públicas
- ▶ Nivel de inversiones
- ▶ Herramientas TIC y comerciales para la gestión financiera.
- ▶ Grado de salud financiera

OPERACIONES:

- ▶ Grado de automatización de los procesos
- ▶ Capacidad de incrementar producción
- ▶ Subcontratación de procesos
- ▶ Posibilidad de reducción de costes
- ▶ Capacidad de mejora en logística y distribución
- ▶ Aprovisionamiento nacional

Una vez completada la selección de las empresas participantes en el Programa de Crecimiento y Consolidación Empresarial se procede a la fase de acogida, la cual implica coordinarse con cada entidad. Antes de la primera reunión, se envía a cada empresa participante un cuestionario de diagnóstico preliminar para permitir al técnico preparar la visita inicial a realizar en la siguiente fase. Posteriormente, se lleva a cabo una sesión grupal, que puede ser presencial u online, de

presentación del programa, abordando temas como los beneficios de participar, la experiencia previa del equipo y el plan de trabajo general, incluyendo las diferentes fases del proceso de asesoramiento. Se ofrece también la oportunidad de aclarar cualquier duda. Asimismo, se les informa sobre las futuras charlas coloquio, así como sobre las posibles ayudas y líneas de financiación disponibles al finalizar el proceso de asesoramiento.

Se crea un expediente individual para cada entidad, donde se registran todas las acciones realizadas durante el proceso de asesoramiento. Además, se asigna a cada empresa un consultor técnico como figura de referencia en el proceso. A lo largo de todo el proceso, se ofrece un apoyo continuo para resolver cualquier duda o cuestión relacionada con el funcionamiento del proyecto.

TEMAS A TRATAR EN LA SESIÓN DE PRESENTACIÓN:

- ▶ Qué es el programa: beneficios de formar parte de él.
- ▶ Quiénes somos.
- ▶ Plan de trabajo general:
 - i. Fase de diagnóstico
 - ii. Fase de asesoramiento
 - iii. Plan de Consolidación
- ▶ Sesiones de formación de los recursos formativos.
- ▶ Aclaración de dudas.

ESQUEMA DE LA INTERVENCIÓN

1. Análisis y verificación de la elegibilidad de posibles empresas participantes
2. Selección de las entidades participantes y comunicación con las mismas para notificar.
3. Reunión de presentación del programa: informar, resolver y solucionar las dudas o cuestiones relacionadas con el funcionamiento del proyecto a las personas destinatarias finales a lo largo de su ejecución.
4. Elaborar un expediente individual para cada una de las empresas atendidas que recogerá todas las actuaciones en las que participe.

4.3.2 FASE DE DIAGNÓSTICO

5 sesiones de 2 horas: la primera presencial y el resto puede ser online

La innovación es la semilla que nutre la mejora, la mejora es el impulso que cataliza el crecimiento, y el crecimiento es el cimiento sobre el cual se erige la capacidad de competir en el mercado.

En la fase inicial de diagnóstico, se llevará a cabo un exhaustivo análisis de la situación actual de cada empresa a través de la revisión de 7 ámbitos concretos. Este proceso permitirá identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora, así como las posibles oportunidades de crecimiento. Se utilizarán herramientas específicas como el cuadro de mando integral, para evaluar qué la situación de los diferentes departamentos. En este apartado, además, se irán perfilando aquellos elementos esenciales e innovadores cuya aplicación repercutirá la capacidad de la empresa en términos de generación de nuevos conceptos, desarrollo de productos y procesos, mejora de proceso operativos o gestión del conocimiento y de la tecnología.

El asesor asignado a la entidad establecerá el contacto con el participante para planificar su intervención y cerrar las sesiones, presencial y online, de diagnóstico.

Previamente a la primera reunión se le enviará a la empresa el cuestionario de diagnóstico preliminar para que el técnico pueda preparar la primera visita. Esta sesión se recomienda que se haga de manera presencial, en las oficinas de la empresa en cuestión, en caso de ser necesario. Durante este encuentro el asesor revisará junto a la empresa el cuestionario de diagnóstico proporcionado. Con las conclusiones obtenidas, el asesor trasladará los resultados a la plantilla de Excel y podrá producir un DAFO a modo de documento inicial de arranque.

En la segunda sesión de diagnóstico, que ya se podrá llevar a cabo de forma online, el técnico presentará el análisis DAFO con el propósito de revisarlo en conjunto. Para ello, se trabajará de manera alineada con los conceptos de misión, visión y valores de la empresa, ya que estos elementos definen la dirección hacia la cual se orienta la organización. Durante el proceso de transformación, estos conceptos constituyen los fundamentos sobre los cuales se diseñarán las nuevas estrategias.

El análisis DAFO es un punto de partida ideal en la fase inicial del diagnóstico, ya que proporciona una visión general de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. Es especialmente útil si la empresa necesita identificar áreas de mejora interna, riesgos externos o áreas clave para el crecimiento.

El resto de las sesiones se emplearán en completar un modelo de Lienzo o Canvas de Osterwalder, (Canvas Business Model), una herramienta visual que permite representar de manera clara y concisa cómo funciona una empresa, cómo crea valor y cómo genera ingresos. En el contexto del proceso de diagnóstico empresarial descrito, el uso del modelo Canvas será beneficioso por varias razones:

1. Visualización del modelo de negocio: El Canvas proporciona una visión completa del modelo de negocio de la empresa en una sola página, lo que facilita la comprensión de

cómo se relacionan entre sí los diferentes elementos del negocio, como los segmentos de clientes, propuestas de valor, canales de distribución, etc.

2. Identificación de áreas de mejora: Al representar el modelo de negocio de manera visual, se pueden identificar fácilmente áreas donde la empresa puede mejorar, ya sea optimizando su propuesta de valor, identificando nuevos segmentos de clientes o explorando canales de distribución alternativos.
3. Análisis de la competitividad: El Canvas permite comparar el modelo de negocio de la empresa con el de sus competidores, lo que facilita la identificación de oportunidades para diferenciarse en el mercado.
4. Facilita la alineación estratégica: Al trabajar con el modelo Canvas en conjunto con la revisión de la Misión, Visión y Valores de la empresa, se garantiza que las estrategias propuestas estén alineadas con la dirección estratégica de la organización.

Con todo ello, esta fase finalizará con una propuesta de los posibles ámbitos de mejora, basados en los resultados obtenidos y en línea con la dirección estratégica establecida por la empresa. Este enfoque integral y estructurado permitirá a la empresa aprovechar al máximo las oportunidades identificadas y abordar de manera efectiva las áreas de mejora.

Los ámbitos de trabajo a evaluar en el diagnóstico y de los que se extraerá el DAFO, se relatan a continuación. Se empleará un cuestionario tipo Likert para dar respuesta:

GENERAL:

1.1. Análisis de tendencias de mercado y cambios en los hábitos de consumo:

1. ¿Cómo ha evolucionado el mercado en los últimos años y cuáles son las principales tendencias que afectan a su sector?
2. ¿Qué cambios en los hábitos de consumo ha observado y cómo ha respondido su empresa a estos cambios?
3. ¿Cómo anticipa su empresa los futuros cambios en el mercado y cómo planea adaptarse a ellos?

1.2. Análisis y diagnóstico estratégico de la empresa:

1. ¿Cuál es la visión y la misión de su empresa y cómo se alinean con sus objetivos estratégicos a largo plazo?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades principales de su empresa en comparación con sus competidores?
3. ¿Cómo evalúa su empresa las oportunidades y amenazas del entorno competitivo y cómo utiliza esta información para desarrollar su estrategia?

1.4. Hacia dónde enfocar la empresa:

1. ¿Cuáles son las áreas o segmentos de mercado prioritarios en los que su empresa planea enfocarse en el futuro?
2. ¿Qué oportunidades de crecimiento identifica su empresa y cómo planea capitalizarlas?
3. ¿Cuál es la estrategia de diferenciación de su empresa para destacar en un mercado competitivo?

1.5. Planteamiento de objetivos y estrategias:

1. ¿Cuáles son los objetivos principales que su empresa se ha fijado para mejorar su posición competitiva?
2. ¿Qué estrategias específicas está implementando su empresa para alcanzar estos objetivos y cómo se están monitoreando y ajustando?

DIGITALIZACIÓN:

1. ¿Cómo utiliza su empresa la tecnología para mejorar la eficiencia en la gestión de procesos internos, como la gestión de proyectos, recursos humanos y contabilidad?
2. ¿Cuáles son las principales herramientas digitales que su empresa utiliza actualmente y cómo contribuyen a mejorar la productividad y la colaboración entre los equipos?
3. ¿Qué medidas ha implementado su empresa para garantizar la seguridad de los datos y la protección de la privacidad en sus procesos digitales?
4. ¿Cuál es la estrategia de su empresa para adoptar nuevas tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático o la Internet de las cosas?
5. ¿Cómo evalúa su empresa la experiencia del cliente en los canales digitales, como el sitio web o las aplicaciones móviles?
6. ¿Qué medidas ha tomado su empresa para adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo digitales y las preferencias del cliente?
7. ¿Cuál es el nivel de capacitación y habilidades digitales de los empleados en su empresa y qué iniciativas se han implementado para mejorar estas habilidades?
8. ¿Cómo mide su empresa el retorno de inversión (ROI) de sus iniciativas de digitalización y qué métricas utiliza para evaluar su éxito?
9. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su empresa en su proceso de transformación digital y cómo planea superarlos?

10. ¿Qué oportunidades identifica su empresa para aprovechar la digitalización para diferenciarse de la competencia y mejorar su posición en el mercado?

INNOVACIÓN:

1. ¿Qué porcentaje de los ingresos totales de su empresa se destina a actividades de investigación y desarrollo (I+D)?
2. ¿Con qué frecuencia su empresa introduce nuevos productos o servicios en el mercado?
3. ¿Cómo evalúa su empresa la cultura organizacional en términos de fomentar la creatividad y el pensamiento innovador entre los empleados?
4. ¿Ha implementado su empresa alguna iniciativa de investigación y desarrollo (I+D) para mejorar sus procesos?
5. ¿Qué estrategias utiliza su empresa para capturar nuevas ideas y convertirlas en productos o servicios exitosos?
6. ¿Qué acciones ha tomado su empresa en los últimos años para fomentar la innovación en productos o servicios?

MARKETING:

1. ¿Qué porcentaje del presupuesto de marketing de su empresa se destina a estrategias digitales, como publicidad en línea, redes sociales o marketing por correo electrónico?
2. ¿Qué canales de comunicación utiliza su empresa para interactuar con sus clientes y prospectos?
3. ¿Cómo evalúa su empresa la efectividad de sus campañas de marketing?
4. ¿Cuál es el enfoque de su empresa para el marketing de contenido?
5. ¿Qué medidas toma su empresa para medir y mejorar la satisfacción del cliente?

RECURSOS HUMANOS:

1. ¿Qué porcentaje del presupuesto de la empresa se destina a iniciativas de desarrollo de recursos humanos, como capacitación, programas de mentoría o desarrollo de liderazgo?
2. ¿Cómo evalúa su empresa el nivel de satisfacción y compromiso de sus empleados?
3. ¿Qué medidas ha implementado su empresa para atraer y retener talento?
4. ¿Cuál es el enfoque de su empresa para la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo?

5. ¿Cómo evalúa su empresa el desempeño de los empleados y qué medidas toma para fomentar el desarrollo profesional?

INTERNACIONALIZACIÓN:

1. ¿En qué medida su empresa ha realizado investigaciones de mercado en países extranjeros para identificar oportunidades de expansión internacional?
2. ¿Qué estrategias utiliza su empresa para adaptar sus productos o servicios a los mercados internacionales?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos que su empresa enfrenta al expandirse internacionalmente y qué medidas ha tomado para superarlos?
4. ¿Cómo evalúa su empresa la efectividad de sus estrategias de entrada al mercado internacional, como la exportación directa, las asociaciones estratégicas o el establecimiento de sucursales en el extranjero?
5. ¿Qué grado de colaboración tiene su empresa con socios internacionales, como distribuidores, agentes o socios comerciales, para expandirse en mercados extranjeros?

FINANZAS:

1. ¿Cómo evalúa su empresa su posición financiera actual en términos de liquidez, rentabilidad y solvencia?
2. ¿Qué medidas ha implementado su empresa para gestionar eficazmente su flujo de efectivo y minimizar los riesgos financieros?
3. ¿Cuál es la política de su empresa en cuanto a endeudamiento y financiamiento de proyectos de expansión o inversiones en activos?
4. ¿Cómo mide su empresa el retorno de inversión (ROI) de sus proyectos y qué métricas utiliza para evaluar su éxito financiero?

OPERACIONES:

1. ¿Qué nivel de eficiencia operativa tiene su empresa en términos de producción, distribución y gestión de inventario?
2. ¿Qué medidas ha implementado su empresa para garantizar la calidad del producto o servicio y la satisfacción del cliente en las operaciones?
3. ¿Cuál es el nivel de automatización y tecnología utilizada en las operaciones de su empresa, como sistemas de gestión de la cadena de suministro o fabricación automatizada?

4. ¿Cómo evalúa su empresa la eficacia de sus procesos operativos y qué medidas toma para mejorar continuamente la eficiencia y la calidad?
5. ¿Qué grado de flexibilidad tiene su empresa para adaptarse a cambios en la demanda del mercado o condiciones operativas inesperadas?

Para el desarrollo de este apartado de diagnóstico, el asesor contará con unas plantillas de seguimiento que deberá completar:

1. Cuestionario de diagnóstico
2. Excel para la producción de DAFO.
3. Hoja del modelo Canvas Business Model

4.3.3 FASE DE ASESORAMIENTO

5 sesiones de 2 horas

Una vez concluido el diagnóstico, se procederá a la fase de asesoramiento, donde se elegirá un área prioritaria de intervención entre las propuestas realizadas al término de la fase anterior: innovación, digitalización, marketing y comercialización, recursos humanos, operaciones, finanzas e internacionalización. Durante esta etapa, el consultor proporcionará orientación estratégica y táctica para enfrentar los desafíos identificados y aprovechar las oportunidades encontradas. Este asesoramiento será personalizado y adaptado a las necesidades específicas de cada empresa y conducirá al desarrollo de una estrategia de innovación empresarial que sirva para iniciar y/o mejorar la posición competitiva de cada entidad participante.

Como resultado del proceso de asesoramiento, se elaborará un documento fundamental: el Plan de Consolidación. Este plan surgirá de la colaboración entre el consultor y los responsables de cada empresa participante, reflejando las estrategias y acciones específicas diseñadas para impulsar su desarrollo y expansión.

El Plan de Consolidación consistirá en un plan de acción que contendrá objetivos claros, metas cuantificables y un calendario de ejecución definido. Estará centrado en las áreas prioritarias identificadas durante la fase de diagnóstico, abordando aspectos como la digitalización, la innovación, el marketing y la comercialización, la gestión de recursos humanos, las operaciones, las finanzas y la internacionalización.

Cada empresa tendrá su Plan de Consolidación personalizado y adaptado a sus necesidades y características específicas. Este documento servirá como guía para orientar las acciones y decisiones estratégicas durante el proceso de crecimiento y consolidación empresarial.

Además, el Plan de Consolidación no será estático, sino que se plantea para ser revisado y actualizado periódicamente en función de los avances realizados, los resultados obtenidos y las condiciones del entorno empresarial. Se promoverá la flexibilidad y la capacidad de adaptación para asegurar la efectividad y relevancia del plan en todo momento.

4.3.4 SEGUIMIENTO

5 horas por empresa

Una vez implementadas las recomendaciones y acciones derivadas del proceso de asesoramiento, se iniciará la fase de seguimiento. En esta etapa, se realizará un monitoreo continuo de los indicadores de desempeño y resultados establecidos previamente. Este análisis periódico permitirá evaluar el progreso realizado, identificar posibles desviaciones y ajustar las estrategias según sea necesario. Además, se realizará un seguimiento específico de las empresas participantes, con el fin de profundizar en su evolución y extraer lecciones aprendidas.

Acompañamiento Continuo:

- ▶ Proporcionar asesoramiento continuo a medida que se implementan los planes.
- ▶ Estar disponible para resolver dudas y ajustar estrategias según sea necesario.

Red de Apoyo Empresarial:

- ▶ Facilitar la conexión entre empresas similares para el intercambio de experiencias y mejores prácticas.
- ▶ Crear oportunidades de *networking*.

5.

EQUIPO TÉCNICO

5.

EQUIPO TÉCNICO

En el entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por su complejidad y dinamismo, el proceso de mentoría empresarial se erige como un recurso de elevada utilidad para el crecimiento y la estabilidad de las empresas en todas sus etapas de desarrollo. La mentoría no solo proporciona orientación práctica y estratégica, sino que también ofrece un valioso respaldo emocional y motivacional para los empresarios que buscan alcanzar sus objetivos y optimizar el rendimiento de sus negocios.

La mentoría empresarial va más allá de la mera transmisión de conocimientos; implica el establecimiento de una relación profesional basada en la confianza y la colaboración entre el mentor, con su experiencia y conocimientos, y el empresario, con su visión y ambición. A través de esta relación, se facilita la aplicación efectiva de estrategias y conceptos empresariales, convirtiéndolos en acciones concretas y resultados tangibles.

El proceso de mentoría desempeña diversos roles fundamentales en el desarrollo empresarial. Actúa como un guía que orienta a los empresarios a través de la complejidad del mercado, ayudándoles a superar obstáculos con determinación y claridad. También funciona como un recurso analítico, permitiendo a los empresarios evaluar sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora de manera objetiva y constructiva.

Además, la mentoría proporciona un entorno propicio para la experimentación y el aprendizaje continuo. Permite a los empresarios explorar nuevas ideas, adoptar enfoques innovadores y aprender de los errores sin el temor al fracaso. Esta mentalidad de crecimiento y mejora constante es esencial en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Los mentores y asesores especializados apoyarán a los empresarios y les proporcionarán las herramientas necesarias para que puedan abordar los desafíos empresariales con confianza y eficacia.

ROLES Y FUNCIONES DEL EQUIPO TÉCNICO

Coordinador del Programa:

- ▶ Responsable de la planificación general y coordinación del programa de mentoría.
- ▶ Supervisa el progreso de las entidades participantes y se asegura de que se cumplan los objetivos establecidos.
- ▶ Actúa como punto de contacto principal para las entidades y el equipo de mentores.

Gestor de Proyectos:

- ▶ Apoya al coordinador del programa en la gestión diaria del proyecto.
- ▶ Ayuda en la coordinación de eventos, sesiones de mentoría y actividades relacionadas con el programa.
- ▶ Realiza seguimiento de los hitos del proyecto y asegura el cumplimiento de los plazos.

Especialista en Recursos Humanos:

- ▶ Proporciona asesoramiento y orientación sobre temas relacionados con la gestión de recursos humanos a las entidades participantes.
- ▶ Ayuda en la identificación de áreas de mejora en la gestión del talento y el desarrollo del personal.

Especialista en Finanzas:

- ▶ Ofrece asesoramiento financiero a las entidades participantes, incluyendo análisis de estados financieros, gestión de efectivo, y estrategias de financiamiento.
- ▶ Ayuda en la elaboración de presupuestos, proyecciones financieras y planes de inversión.

Especialista en Operaciones:

- ▶ Brinda asesoramiento sobre eficiencia operativa, gestión de la cadena de suministro, y optimización de procesos.
- ▶ Identifica áreas de mejora en la producción, distribución y logística de las entidades participantes.

Especialista en Marketing y Comunicación:

- ▶ Ofrece orientación sobre estrategias de marketing, branding, y comunicación para mejorar la visibilidad y la comercialización de los productos o servicios de las entidades participantes.
- ▶ Ayuda en el desarrollo de planes de marketing y en la implementación de campañas publicitarias.

Especialista en Internacionalización:

- ▶ Proporciona asesoramiento sobre estrategias de internacionalización, acceso a nuevos mercados y gestión de exportaciones.

- ▶ Ayuda en la identificación de oportunidades de negocio internacionales y en la mitigación de riesgos asociados a la expansión internacional.

Equipo de Mentores:

Brindan asesoramiento técnico y experiencia en su área de especialización para abordar desafíos específicos dentro de las entidades participantes.

- ▶ Mentores Generales. asesoran a las entidades participantes en aspectos generales de gestión empresarial, proporcionando orientación estratégica y apoyo emocional.
- ▶ Mentores Especializados: expertos en áreas específicas como finanzas, operaciones, marketing, recursos humanos, internacionalización e innovación.

6.

RELACIÓN DE INSTRUMENTOS

6.1 Materiales de difusión

6.2 Formulario de registro/
inscripción PDF para descarga
y firma con LOPD

6.3 Formulario de estatus

6.4 Presentación del Plan
de trabajo

6.5 Formulario de diagnóstico
con indicadores para producir
el DAFO

6.6 Modelo Canvas
Business Model

6.7 Plantilla Plan
de Consolidación

6.

RELACIÓN DE INSTRUMENTOS

1. Materiales de difusión
2. Formulario de registro/inscripción PDF para descarga y firma con LOPD
3. Formulario de Estatus de las entidades y formulario de diagnóstico inicial (Panel de indicadores para la selección de proyectos)
4. Presentación del plan de trabajo
5. Formulario de diagnóstico con indicadores para producir el DAFO
6. Modelo Canvas
7. Plantilla Plan de Consolidación

6.1 MATERIALES DE DIFUSIÓN

Los materiales de difusión constituyen una herramienta fundamental en el proceso de captación de micropymes para su adscripción al programa de asesoramiento y de apoyo al crecimiento y a la consolidación empresarial. Estos materiales se diseñan con el propósito de informar y atraer a las empresas hacia el programa, ofreciendo una visión clara y atractiva de los beneficios y oportunidades que este ofrece. Uso en el Desarrollo de la Captación:

1. Identificación canales de difusión y captación de Micropymes para su adscripción al proyecto.
 - Identificación de entidades: agrupaciones empresariales, federaciones, asociaciones, centros tecnológicos, etc.
2. Acciones Off-line de Fomento y Difusión:
 - Difusión en medios de comunicación locales para llegar a un público amplio y variado.

- Participar en ferias o eventos de empleo y emprendimiento.
- Elaboración y distribución de material impreso, como dpticos y trípticos, para proporcionar información detallada sobre el programa a potenciales participantes.
- Envío de cartas de invitación a organizaciones e instituciones relevantes, como colegios profesionales y asociaciones empresariales, para promover la colaboración y participación en el programa.

3. Acciones *On-line* de Fomento y Difusión:

- Organización de eventos webinars para llegar a un público amplio a través de plataformas virtuales.
- Creación de perfiles en redes sociales principales, como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn, para compartir información relevante sobre el programa y conectar con potenciales participantes.
- Edición y difusión de vídeos cortos o píldoras que presenten de manera atractiva los beneficios y objetivos del programa.
- Publicación de noticias, entrevistas y notas de prensa con el fin de ampliar la visibilidad y accesibilidad de la información sobre el proyecto.

Estos materiales de difusión desempeñan un papel crucial en el proceso de captación, al proporcionar información clara y atractiva que motive la participación de las entidades en el programa de asesoramiento y apoyo al crecimiento empresarial.

6.2 FORMULARIO DE REGISTRO/INSCRIPCIÓN PDF PARA DESCARGA Y FIRMA CON LOPD

El formulario de registro/inscripción en formato PDF con cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) tiene como objetivo facilitar el proceso de inscripción de las empresas interesadas en participar en el programa. Este formulario permitirá recopilar la información necesaria de manera organizada y segura, garantizando el cumplimiento de la normativa de protección de datos.

COMPONENTES DEL FORMULARIO:

1. Información Personal y de la Empresa: El formulario solicita información detallada tanto del representante de la empresa como de la propia empresa, incluyendo nombre completo, nombre de la empresa, cargo, correo electrónico y teléfono de contacto. También se recopila información relevante sobre la empresa, como su tipo, sector de actividad y número de empleados.

2. Consentimiento para el Tratamiento de Datos: Se incluye una sección específica donde el solicitante proporciona su consentimiento expreso para el tratamiento de sus datos personales, conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD). Este consentimiento es fundamental para garantizar la legalidad en el procesamiento de la información recopilada.
3. Descarga y Firma: Una vez completado el formulario, se ofrece la opción de descargar el documento en formato PDF. El solicitante debe imprimir el formulario, firmarlo manualmente y luego escanearlo o enviarlo por correo electrónico al responsable del programa de asesoramiento empresarial.
4. Cumplimiento con la LOPD: El formulario de registro/inscripción cumple con las disposiciones de la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD), garantizando la confidencialidad y seguridad de la información personal recopilada. Se proporciona una clara explicación del propósito y el tratamiento de los datos, así como un consentimiento expreso por parte del solicitante.

6.3 FORMULARIO DE ESTATUS

El Formulario de Estatus se ha desarrollado como una herramienta interna fundamental dentro del proceso de selección de participantes para el programa "Asesoramiento y Apoyo al Crecimiento y la Consolidación Empresarial". Este formulario desempeña un papel crucial en la evaluación del estado actual de las empresas interesadas en participar en el programa.

Su objetivo principal es recopilar información detallada sobre diversas áreas clave de cada empresa solicitante, incluyendo finanzas, operaciones, marketing, recursos humanos, innovación e internacionalización. A través de una serie de preguntas cuidadosamente diseñadas, el formulario permite obtener una visión integral de la situación actual de cada empresa en estas áreas específicas.

El propósito de esta evaluación interna es identificar aquellas empresas que podrían beneficiarse significativamente del asesoramiento y apoyo proporcionados por nuestro programa. Al analizar las respuestas proporcionadas en el formulario, podemos determinar qué empresas presentan mayores necesidades de mejora y están más alineadas con los objetivos del programa de promover el crecimiento empresarial y la consolidación.

Es importante destacar que el Formulario de Estatus no solo se centra en las deficiencias o áreas de mejora de las empresas, sino que también busca reconocer y valorar sus fortalezas. Esta evaluación equilibrada nos permite seleccionar a aquellas empresas que tienen el potencial y la voluntad de crecer y consolidarse, y que se beneficiarían más de nuestra intervención y apoyo personalizados.

6.4 PRESENTACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

CONTENIDOS DE LA PRESENTACIÓN:

- ▶ Qué es el programa: beneficios de formar parte de él.
- ▶ Quiénes somos:
 - i. Nuestra experiencia
 - ii. Resultados obtenidos y expectativas.
- ▶ Plan de trabajo general:
 - i. Fase de Diagnóstico
 - ii. Fase de Asesoramiento
 - iii. Plan de Consolidación
- ▶ Sesiones de formación e información de recursos formativos y guías de apoyo
- ▶ Aclaración de dudas.

6.5 FORMULARIO DE DIAGNÓSTICO CON INDICADORES PARA PRODUCIR EL DAFO

El Formulario de Diagnóstico con Indicadores es una herramienta esencial utilizada en el proceso de evaluación empresarial para la producción del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Este formulario se diseña meticulosamente para recopilar información clave sobre distintos aspectos de la empresa, abarcando áreas críticas como digitalización, innovación, marketing, recursos humanos, internacionalización, finanzas y operaciones.

Cada pregunta del formulario está cuidadosamente elaborada para obtener datos específicos que reflejen el estado actual de la empresa en relación con cada uno de estos ámbitos. Los indicadores incluidos en el formulario permiten una evaluación cuantitativa y cualitativa de diversos aspectos, brindando una visión holística de la situación empresarial.

Una vez que se recopila la información a través del formulario, se procede a su análisis y categorización para identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que enfrenta la empresa. Estos datos se organizan en un formato claro y conciso, proporcionando una visión integral de la posición competitiva y los desafíos potenciales que enfrenta la empresa.

El análisis DAFO resultante se convierte en una herramienta invaluable para la toma de decisiones estratégicas. Permite a los líderes empresariales comprender mejor el entorno empresarial, capitalizar las fortalezas de la empresa, mitigar sus debilidades, aprovechar las oportunidades del mercado y anticipar y gestionar las amenazas potenciales.

6.6 MODELO CANVAS BUSINESS MODEL

El Canvas de Osterwalder es una herramienta poderosa utilizada para visualizar y comprender el modelo de negocio de una empresa de manera clara y concisa. Este lienzo, dividido en nueve bloques principales, permite a los empresarios y consultores analizar y diseñar estratégicamente cada aspecto fundamental de la empresa.

Cada bloque del Canvas representa un elemento esencial del modelo de negocio, incluyendo segmentos de clientes, propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Al completar el Canvas, los usuarios pueden identificar rápidamente cómo la empresa crea, entrega y captura valor. Además, este enfoque visual facilita la identificación de áreas de mejora, la exploración de nuevas oportunidades y la alineación estratégica con la misión, visión y valores de la empresa.

El Canvas de Osterwalder no solo sirve como una herramienta de diagnóstico empresarial, sino también como un marco para la innovación y la planificación estratégica. Permite a los equipos empresariales colaborar de manera efectiva, alinear sus objetivos y diseñar estrategias centradas en el cliente y orientadas al éxito a largo plazo.

6.7 PLANTILLA PLAN DE CONSOLIDACIÓN

El Plan de Consolidación emerge como una herramienta fundamental en el marco del programa de asesoramiento y acompañamiento dirigido a proyectos empresariales en proceso de consolidación. Este plan, concebido como un documento estratégico, se diseña en colaboración estrecha entre el consultor y el equipo directivo de cada empresa participante, con el objetivo de reflejar las estrategias y acciones específicas diseñadas para impulsar su desarrollo y expansión.

El Plan de Consolidación no es meramente un compendio de ideas, sino un plan de acción concreto que establece objetivos claros, metas cuantificables y un calendario de ejecución definido. Se centra en las áreas prioritarias identificadas durante la fase de diagnóstico, tales como la digitalización, la innovación, el marketing, la gestión de recursos humanos, las operaciones, las finanzas y la internacionalización.

Cada Plan de Consolidación es único y personalizado, adaptado a las necesidades y características específicas de cada empresa participante. Funciona como una guía detallada que orienta las acciones y decisiones estratégicas durante el proceso de crecimiento y consolidación empresarial.

Es importante destacar que el Plan de Consolidación no es estático, sino dinámico y adaptable. Se concibe para ser revisado y actualizado periódicamente en función de los avances realizados, los resultados obtenidos y las condiciones cambiantes del entorno empresarial. Esta flexibilidad y capacidad de adaptación garantizan la efectividad y relevancia del plan en todo momento, asegurando que la empresa pueda responder de manera ágil y eficaz a los desafíos y oportunidades que surjan en su camino hacia el éxito empresarial.

7.

ANEXOS

Anexo 1.
Formulario de registro
de entidades participantes

Anexo 2.
Panel de indicadores
de estatus para la selección
de participantes

Anexo 3.
Cuestionario
de diagnóstico para la
selección de participantes

Anexo 4.
Diagnóstico de partida
escala Likert

Anexo 5.
Plantilla del Canvas
Business Model

Anexo 6.
Plantilla del Plan
de Consolidación

7.

ANEXOS

ANEXO 1. FORMULARIO DE REGISTRO DE ENTIDADES PARTICIPANTES

PROYECTO PILOTO DE ASESORAMIENTO Y APOYO AL CRECIMIENTO Y LA CONSOLIDACIÓN EMPRESARIAL

FICHA DE INSCRIPCIÓN EN EL PROYECTO

FECHA:

EMPRESA ☐ AUTÓNOMO ☐

RAZÓN SOCIAL

DATOS PERSONALES (AUTÓNOMO / REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA)

Nombre y Apellidos

DNI / NIE

Domicilio

C.P.

Localidad

Provincia

Nacionalidad

Fecha de Nacimiento

E-mail:

Teléfono

Móvil

¿Cuántas personas asalariadas tiene?

5 o menos ☐

Sin asalariados ☐

Con este documento, manifiesta libremente su voluntad de realizar las acciones recomendadas para conseguir los objetivos propuestos de recibir asesoramiento por el Técnico del Proyecto. Así mismo, declara bajo su responsabilidad que los datos aportados son ciertos.

Don/Doña

Le recordamos que sus datos han sido incorporados en el sistema de tratamiento de la CONFEDERACIÓN CANARIA DE EMPRESARIOS y que usted podrá ejercitar los derechos de acceso, rectificación, limitación de tratamiento, supresión, portabilidad y oposición/revocación remitiendo un escrito a la CCE a la dirección de protecciondedatos@ccelpa.org, indicando el concreto derecho que desea ejercitar.

ANEXO 2. PANEL DE INDICADORES DE ESTATUS PARA LA SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

INSTRUMENTO DE ADHESIÓN: ESTATUS DE LA ENTIDAD

Escala valoración: Del 1 al 3

DIGITALIZACIÓN	1. BAJO	2. MEDIO	3. ALTO
Implantación herramientas de gestión (tipo ERP, CRM, gestión documental,...)	No tiene módulos de ERP ni CRM	Tiene algún módulo de ERP y CRM	Integración de módulos ERP y CRM en casi todas las áreas de gestión
Implantación herramientas de comunicación digitales (correo electrónico, videoconferencias, etc.)	No disponen de email ni medios telemáticos	Utilizan con frecuencia comunicaciones digitales	Todas las comunicaciones son digitales
Implantación herramientas de marketing digital y sus usos (RRSS, página web, posicionamiento digital, etc.)	No tienen web ni RRSS	Tienen web y RRSS sin estrategia digital activa	Tienen web y RRSS con estrategia digital activa
OPERACIONES	1. BAJO	2. MEDIO	3. ALTO
Grado de automatización de los procesos	No tienen procesos automatizados	Tienen algún proceso automatizado	Tienen casi todos los procesos automatizados
Capacidad de incrementar producción	No disponen de recursos para incrementar capacidad	Tienen capacidad de producción excedentaria	Tienen capacidad cuantitativa y cualitativa para incrementar producción
Subcontratación de procesos	No tienen procesos de operación subcontratados	Tienen algún proceso de producción no crítico subcontratado	Tienen procesos críticos subcontratados
Posibilidad de reducción de costes	No tienen posibilidad de reducción de costes	Están analizando posibilidad de reducir costes	Existe un Plan de reducción de costes
Capacidad de mejora en logística y distribución	No es crítico para el modelo de negocio	Están analizando como mejorar logística y distribución	Existe un plan de mejora logística y distribución
Aprovisionamiento nacional	Aprovisionamiento internacional en su totalidad	Aprovisionamiento mix nacional/internacional	Se aprovisionan en su práctica totalidad de España
INNOVACIÓN	1. BAJO	2. MEDIO	3. ALTO
Grado de mejora de la calidad	No están centrados en mejorar la calidad	Están analizando como mejorar la calidad	Están inmersos en un Plan de Mejora d de la Calidad
Existencia de un modelo de innovación para adaptarse a los cambios del mercado (Existencia Plan Innovación)	No están centrados en innovar	Están analizando posibilidades de innovar	Están inmersos en un Plan de Innovación

Nivel de innovación del sector/mercado	No hay innovaciones en el sector	Hay alguna empresa innovando en algún aspecto del modelo	Es un sector activo en la implantación de innovaciones
--	----------------------------------	--	--

MARKETING Y COMUNICACIÓN	1. BAJO	2. MEDIO	3. ALTO
Grado de desarrollo de un Plan de Marketing y Comunicación	No tienen Plan de Marketing	Se realizan acciones de marketing muy puntuales	Existe una Dirección de marketing con un Plan de Marketing
Grado de presencia en canales comerciales (omnicanalidad)	No tienen más de 2 canales comerciales	Tienen mas de 2 canales comerciales	Intercambian distintos canales en una misma compra
Análisis de la competencia	No realizan análisis de la competencia	Conocen que hacen la competencia sin una metodología concreta	Tienen establecido un estudio de la competencia periódico
Componente Tecnológico del P&S	El P&S no tiene componente tecnológico	El P&S tiene componente tecnológico pero no es crítico	El P&S si tiene fuerte componente tecnológico
Influencia de la estacionalidad	No influye la estacionalidad	Trabajando en romper la estacionalidad	Influye la estacional
Concienciación sobre Sostenibilidad	No realizan acciones en torno a la sostenibilidad	Realizan alguna acción puntual de reciclaje	Están inmersos en un Plan de sostenibilidad
Penetración en mercado internacional	No están presentes en el mercado internacional	Están presentes en 1 ó 2 países, sin incluir España	Están presentes en más de 2 países, sin incluir España
Participación activa/ Liderazgo en el mercado nacional	No son activos en el sector de actividad	Están incrementando cuota de mercado	Son líderes en el sector y el resto les "copia"
Capacidad de internacionalización	No exportan ni tienen plan de exportación	Están preparándose para exportar y han iniciado acciones	Ya están exportando al menos a dos países

RECURSOS HUMANOS	1. BAJO	2. MEDIO	3. ALTO
Carácter familiar de la estructura	No es una estructura familiar	Estructura familiar sin representación masiva en la línea ejecutiva	Es una estructura familiar con representatividad ejecutiva suficiente
Comunicación interdepartamental	Los departamentos son estancos	Existe comunicación interdepartamental esporádica	Existe comunicación interdepartamental periódica con órgano de gobierno
Posibilidad de incrementar plantilla	No hay necesidad de incrementar plantilla	Se van puntualmente atendiendo necesidades	Se esta inmerso en un crecimiento necesario de la plantilla
Grado de interés de la empresa por la formación de sus empleados	No hay cursos de formación	Se realizan programas de formación esporádicos para algunos empleados	La practica totalidad de los empleados reciben formación

Grado de optimización de la plantilla, según puestos y competencias	No hay correlación entre puestos y competencias	Existe un organigrama preparado para el crecimiento	Se esta inmerso en un plan de optimización de plantilla y responsabilidades
Implantación de métodos de evaluación de desempeño por objetivos y política de retribución	No hay retribución variable por objetivos	Hay retribución variable por objetivos d de la empresa	Hay retribución variable por objetivos d de la empresa y personales
FINANZAS	1. BAJO	2. MEDIO	3. ALTO
Capacidad de endeudamiento	No tienen capacidad de endeudamiento	Están endeudados sin riesgo	Tienen capacidad de endeudamiento
Incorporación de ayudas públicas	No han recibido ni van a recibir subvenciones	Han gestionado y recibido alguna subvención	Es un área crítica de la empresa
Nivel de inversiones	No se van a realizar inversiones	Las inversiones realizadas son por necesidad	Hay un Plan activo de inversión definido
Herramientas TIC y comerciales para la gestión financiera.	No tiene modulo financiero de ERP	Tiene algún módulo de ERP financiero	Integración de módulos ERP en el área financiera
Grado de salud financiera	Gasta más de lo que gana y no paga facturas a tiempo	Gasta más o menos lo que gana y paga facturas a tiempo	Gasta menos de lo que gana y paga facturas a tiempo
INTERNACIONALIZACIÓN	1. BAJO	2. MEDIO	3. ALTO
Estrategia de Internacionalización: Claridad de los objetivos internacionales	Objetivos no definidos o poco claros.	Objetivos definidos pero falta de claridad en su alcance	Objetivos claramente definidos y alineados con la estrategia global de la empresa.
Presencia Internacional: Número de países en los que opera la empresa	Operaciones limitadas a un solo país.	Presencia en algunos países, pero concentrada en uno o dos mercados.	Presencia establecida en múltiples países con diversificación geográfica.
Adaptabilidad a los Mercados Extranjeros	Productos/servicios no adaptados a las necesidades locales.	Adaptación parcial de productos/servicios a las necesidades locales.	Productos/servicios completamente adaptados a las necesidades locales
Canales de Distribución y Comercialización	Utilización limitada o inexistente de canales internacionales.	Uso parcial de canales internacionales con resultados variables.	Implementación efectiva de canales internacionales que respaldan el crecimiento
Competencia Internacional	Escaso o nulo análisis de la competencia internacional.	Análisis ocasional de la competencia, pero sin estrategia clara.	Análisis regular y profundo de la competencia internacional con estrategias competitivas definidas.

ANEXO 3. CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO PARA LA SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

ANEXOS

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO: CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO

PREGUNTAS EMPRESA EN GENERAL

1. Sector o actividad de la empresa	a) Servicios
	b) Productos
	c) Mixto (producto + servicio)
2. Modelo de negocio	a) B2C
	b) B2B
	c) Ambos
3. N.º de empleados	a) Ninguno
	b) 1 - 5
	c) 6 - 9
4. Tienes definido las responsabilidades de cada empleado	a) Sí
	b) No
5. Zona de acción comercial	a) Local
	b) Insular
	c) Regional
	d) Nacional

DIGITALIZACIÓN

6. ¿Se permite el teletrabajo en tu negocio?	a) Sí, se fomenta
	b) No se fomenta
	c) Contemplamos un modelo híbrido.
	d) El modelo de negocio no lo permite.
7. ¿Qué medios de pago se emplean en tu negocio?	a) Efectivo
	b) TPV
	c) Contra reembolso
	d) Transferencia/Domiciliación
	e) Pasarela de pago (TPV virtual, Paypal, etc.)

8. ¿Qué tipo de dispositivos y recursos se utilizan en tu negocio?	a) Móvil
	b) Tablet
	c) Ordenador sobremesa
	d) Portátil
	e) Ninguno
9. ¿Dispones conexión a internet en tu negocio?	a) Sí, sólo para dispositivos del negocio
	b) No
	c) Sí y está disponible para los clientes.
10. Dónde se almacenan los documentos que se generan	a) Servidor local
	b) Nube
	c) Cada ordenador o dispositivo
	d) Papel
	e) Ninguno
11. Dónde se alojan las aplicaciones/software que se usan	a) Servidor local
	b) Nube
	c) No lo sé
12. Cómo gestionan los datos de clientes	a) No lo se
	b) CRM
	c) ERP
	d) Excel
	e) Papel
13. Cómo gestionan las finanzas y contabilidad	a) Herramienta propia (Excel)
	b) Software específico (indicar cuál)
	c) Papel
	d) Gestoría (¿tienes acceso?)
14. Conoces a tu cliente tipo	a) Sí, conozco su perfil perfectamente
	b) No
	c) Tengo una idea general
15. Conoces a tu competencia	a) Sí
	b) Tengo una idea, pero no exhaustiva.
	c) No

16. ¿Conoces la importancia que la digitalización puede tener sobre tu negocio?	a) No creo que aporte grandes beneficios al negocio b) Creo que puede aportar algunos beneficios, pero aún no lo he aplicado a mi negocio c) Es importante y ya me he planteado algunos objetivos concretos d) Tengo objetivos concretos y dedico recursos para ello e) Mi negocio ya es digital
17. Tienes presencia en internet.	a) Google (mi empresa) b) Web c) Redes sociales d) No e) Marketplaces (Amazon, Facebook, Idealista, Booking, etc) f) Otras:
18. ¿Utilizas estos canales digitales para relacionarte con tus clientes?	a) Ofrezco información básica de mi negocio b) Llevo a cabo campañas de publicidad c) Publico eventos y noticias de interés sobre mi negocio d) Me comunico con los clientes
19. ¿Con qué frecuencia usas esos canales?	a) Hace tiempo que no b) Sí, con frecuencia c) De vez en cuando d) No los uso
20. ¿Utilizas estos canales digitales para vender tus productos y/o servicios?	a) No, no sé cómo hacerlo b) Sí, pero sólo muestro el catálogo de productos y/o servicios c) Permito realizar pedidos y/o reservas online d) Permito realizar el pago online e) Permito realizar el seguimiento del estado de los pedidos

21. ¿Cuáles de las siguientes herramientas dispones en tu negocio para la comunicación y colaboración con tus clientes?	a) Ninguna
	b) Correo electrónico
	c) Mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram, Messenger, etc.)
	d) Servicios de email marketing (Mailchimp, Klaviyo, etc.)
	e) Video conferencia (Zoom, Meet, Teams, etc.)
22. ¿Consideras adecuado el nivel de conocimientos digitales en tu negocio?	a) Lo desconozco (NS/NC)
	b) No
	c) Sí, aunque es básico
	d) Sí, es muy adecuado
23. ¿Realizas alguna acción comercial o de marketing?	a) No
	b) Sí, algo
	c) Sí, con frecuencia y analizo los datos

OPERACIONES

24. ¿Cuál es el grado de automatización de los procesos en su empresa?	a) Bajo
	b) Medio
	c) Alto
25. La capacidad de incrementar la producción de su empresa es:	a) Limitada
	b) Moderada
	c) Alta
26. ¿Su empresa subcontrata procesos de producción o servicios?	a) Sí
	b) No
27. ¿Existe la posibilidad de reducir costos en la operación de su empresa?	a) Sí
	b) No
28. ¿Cómo calificaría la capacidad de mejora en logística y distribución de su empresa?	a) Baja
	b) Media
	c) Alta
29. ¿El aprovisionamiento de materias primas o productos es principalmente nacional?	a) Sí
	b) No

INNOVACIÓN

30. ¿Conoces las herramientas disponibles para digitalizar tu negocio?	a)	Desconozco qué herramientas puedo utilizar
	b)	Tengo una idea al respecto, pero no me he informado
	c)	Conozco las herramientas que podría llegar a utilizar
31. Conoces las ventajas de soluciones en la nube y considerarías implementarlas	a)	Sí, lo podría considerar
	b)	Hago uso de la nube para mi negocio
	c)	No, sólo locales
	d)	No conozco las ventajas de la nube
32. Estás considerando incorporar nuevas soluciones o estás en proceso	a)	Sí y tengo claro cuáles necesito
	b)	No tengo intención
	c)	No lo sé
	d)	Me gustaría, pero no sé cuáles
	e)	No puedo por el coste.
33. ¿Conoces las ayudas a las que podrías optar para la innovación de tu empresa?	a)	Sí, estoy informado y se cómo solicitarlas
	b)	No lo sé
	c)	Tengo alguna idea, pero no sé cómo hacerlo
	d)	Sí, pero no hay intención de solicitarlas.

MARKETING Y COMUNICACIÓN

34. ¿En qué medida está desarrollado el Plan de Marketing y Comunicación en su empresa?	a)	Bajo
	b)	Medio
	c)	Alto
35. ¿Cuál es el grado de presencia de su empresa en canales comerciales, considerando la omnicanalidad?	a)	Bajo
	b)	Medio
	c)	Alto
36. ¿Se realiza un análisis periódico de la competencia en su empresa?	a)	Sí
	b)	No
37. ¿Qué tan importante es el componente tecnológico en los productos y servicios ofrecidos por su empresa?	a)	Bajo
	b)	Medio
	c)	Alto
38. ¿La estacionalidad tiene un impacto significativo en las ventas o actividades de su empresa?	a)	Sí
	b)	No

RECURSOS HUMANOS

39. ¿El carácter de la estructura de su empresa es mayormente familiar?	a) Sí
	b) No
40. ¿Cómo calificaría la comunicación interdepartamental en su empresa?	a) Deficiente
	b) Aceptable
	c) Buena
41. ¿Existe la posibilidad de incrementar la plantilla de empleados en su empresa?	a) Sí
	b) No
42. ¿Qué grado de interés muestra su empresa por la formación y desarrollo de sus empleados?	a) Bajo
	b) Medio
	c) Alto
43. ¿En qué medida están optimizados los puestos y competencias de la plantilla en su empresa?	a) Bajo
	b) Medio
	c) Alto
44. ¿La empresa ha implementado métodos de evaluación de desempeño por objetivos y una política de retribución?	a) Sí
	b) No

FINANZAS

45. ¿Cuál es la capacidad de endeudamiento de su empresa en la actualidad?	a) Baja
	b) Media
	c) Alta
46. ¿Ha incorporado su empresa ayudas públicas para el desarrollo o crecimiento de sus actividades?	a) Sí
	b) No
47. ¿En qué nivel se encuentran las inversiones realizadas por su empresa en el último año?	a) Bajo
	b) Medio
	c) Alto
48. ¿Qué tan avanzadas están las herramientas TIC y comerciales utilizadas para la gestión financiera en su empresa?	a) Bajo
	b) Medio
	c) Alto
49. ¿Cómo calificaría el grado de salud financiera de su empresa en la actualidad?	a) Débil
	b) Aceptable
	c) Sólido

ANEXO 4. DIAGNÓSTICO DE PARTIDA ESCALA LIKERT

ANEXOS

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO: PLANTILLA PARA EVALUAR LOS DIAGNÓSTICOS

FICHA INICIAL

Nombre de la entidad

Sector/Actividad

Persona física o persona jurídica

Nº de Empleados

Año de constitución

Zona de Acción Comercial

Potencial de crecimiento / consolidación

ÁMBITOS DE CONSULTA

RESULTADOS OBTENIDOS - CONCLUSIONES

Digitalización:

Evaluar el grado de adopción de tecnología y su integración en los procesos comerciales y operativos, lo que puede influir en la eficiencia y competitividad.

Marketing y comunicación:

Comprender el nivel de conocimiento del mercado y la competencia, lo que puede afectar a las estrategias de marketing y desarrollo de productos.

Operaciones:

Evaluar la eficiencia operativa, la capacidad de producción y el nivel de inversión.

Recursos Humanos:

Evaluar el bienestar de los empleados.

Innovación:

Determinar la disposición hacia la innovación.

Finanzas:

Determinar la disposición hacia la utilización de ayudas públicas, el nivel de inversión y la salud financiera de la empresas.

ANEXO 5. PLANTILLA DEL CANVAS BUSINESS MODEL

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO: PLANTILLA BUSINESS MODEL CANVAS

SEGMENTOS DE CLIENTES

1. ¿Quiénes son nuestros clientes objetivo?
2. ¿Cuáles son los diferentes segmentos de clientes que estamos atendiendo?

PROPUESTA DE VALOR

1. ¿Qué valor ofrecemos a nuestros clientes?
2. ¿Cuáles son los principales beneficios y características de nuestra oferta?

CANALES

1. ¿A través de qué canales llegaremos a nuestros clientes?
2. ¿Cómo nos comunicaremos y entregaremos nuestra propuesta de valor a nuestros clientes?

RELACIONES CON CLIENTES

1. ¿Qué tipo de relaciones estableceremos con nuestros clientes?
2. ¿Cómo interactuaremos y cultivaremos relaciones con nuestros clientes para aumentar la lealtad y la retención?

FUENTES DE INGRESOS

1. ¿Cómo generaremos ingresos con nuestra propuesta de valor?
2. ¿Cuáles son las diferentes fuentes de ingresos y modelos de fijación de precios que utilizaremos?

RECURSOS CLAVE

1. ¿Qué recursos son necesarios para operar nuestro negocio?
2. ¿Cuáles son los activos físicos, intelectuales y humanos que necesitamos para ofrecer nuestra propuesta de valor?

ACTIVIDADES CLAVE

1. ¿Qué actividades son fundamentales para la entrega de nuestra propuesta de valor?
2. ¿Cuáles son los procesos principales que debemos llevar a cabo para operar nuestro negocio con éxito?

ALIANZAS CLAVE

1. ¿Con quiénes nos asociaremos para maximizar el valor para nuestros clientes?
2. ¿Qué socios clave, proveedores o colaboradores necesitamos para complementar nuestros recursos y capacidades?

ESTRUCTURA DE COSTOS

1. ¿Cuáles son los costos asociados con la operación de nuestro negocio?
2. ¿Cuáles son los principales gastos fijos y variables que debemos tener en cuenta?

ANEXO 6. PLANTILLA DEL PLAN DE CONSOLIDACIÓN

ANEXOS

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO: PLAN DE CONSOLIDACIÓN

OBJETIVO:

ÁREA PRIORITARIA:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo específico 1:

	Responsable:
	Fecha de inicio:
Actividad 1.1:	Fecha de finalización:
	Recursos necesarios:
	Estado: (En progreso / Completado / Pendiente)
	Responsable:
	Fecha de inicio:
Actividad 1.2:	Fecha de finalización:
	Recursos necesarios:
	Estado: (En progreso / Completado / Pendiente)

Objetivo específico 2:

	Responsable:
	Fecha de inicio:
Actividad 2.1:	Fecha de finalización:
	Recursos necesarios:
	Estado: (En progreso / Completado / Pendiente)
	Responsable:
	Fecha de inicio:
Actividad 2.2:	Fecha de finalización:
	Recursos necesarios:
	Estado: (En progreso / Completado / Pendiente)

RECURSOS NECESARIOS:

Lista de recursos necesarios para llevar a cabo las actividades del plan de acción, como personal, financiamiento, equipo, etc.

PLAZOS:

- ▶ Fecha de inicio del plan de acción
- ▶ Fecha de finalización del plan de acción
- ▶ Plazos específicos para cada actividad

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:

- ▶ Se realizarán reuniones de seguimiento periódicas para evaluar el progreso del plan de acción.
- ▶ Se establecerán indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el éxito y la efectividad de las actividades.
- ▶ Se realizarán ajustes al plan de acción según sea necesario para garantizar su cumplimiento y alcanzar los objetivos establecidos.

