

PLAN DE CONSOLIDACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LA PYME



DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA VIRTUAL DE AUTODIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA PYME EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

PLAN DE CONSOLIDACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LA PYME



DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA VIRTUAL DE AUTODIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA PYME EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

FASE 0-I-II-III-IV

FASE 0

“INTRODUCCIÓN AL PROYECTO”

FASE I

“ANÁLISIS DOCUMENTAL SOBRE LA SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DEL ENTORNO AUTONÓMICO LOCAL”

FASE II

“LA OFERTA: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO”

FASE III

“ESTRUCTURA DEL MERCADO: DEMANDA”

FASE IV

“DIAGNÓSTICO INTEGRADO DEL COMPORTAMIENTO Y EXPECTATIVAS DE LA DEMANDA”.

PLAN DE CONSOLIDACIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LA PYME



DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA VIRTUAL DE AUTODIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA PYME EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

FASE 0

“INTRODUCCIÓN AL PROYECTO”

FASE 0

INTRODUCCIÓN AL PROYECTO

FASE O: INTRODUCCIÓN AL PROYECTO

0.1. Justificación del Proyecto

0.2. Descripción

0.3. Metodología utilizada

0.1. Justificación del Proyecto

La globalización de los mercados unida al aumento de las grandes empresas en la Comunidad de Castilla-La Mancha ha generado un importante incremento de la competitividad. Por otro lado, los hábitos de los consumidores han variado con la misma rapidez que el entorno económico; es por ello de vital importancia que las Pymes introduzcan innovaciones en sus procesos de gestión que les permita una rápida adaptación a los cambios que se producen en la demanda actual.

Las Pequeñas y Medianas empresas del sector de la construcción pueden ver amenazada su existencia si no reaccionan de forma rápida a los cambios que se están produciendo, modernizando sus modelos de gestión, optimizando sus recursos y aumentando la satisfacción de sus clientes.

Por ello la Asociación de Empresarios de la Comarca de Tomelloso, consciente de la crisis que actualmente padece nuestra economía, presenta un Proyecto para la modernización y adaptación de los sistemas de gestión de las Pymes a los nuevos marcos competitivos.

El desarrollo de este Proyecto permite:

- ✓ 1.- Establecer el perfil y las características que enmarcan a las Pequeñas y Medianas Empresas del sector de la Construcción.
- ✓ 2.- Inventariar las particularidades que presenta la demanda en el Sector de la Construcción.
- ✓ 3.- Elaborar una herramienta Virtual de Autodiagnóstico para que las Pymes del sector puedan detectar sus carencias de gestión con respecto de un Standard de desarrollo.
- ✓ 4.- Diseñar los modelos de gestión adecuados para poder corregir las carencias detectadas

Es decir, el Proyecto facilita la introducción de los pequeños empresarios del sector de la construcción a la realidad de unos mercados cada día más dinámicos y competitivos.

0.2. Descripción del Proyecto

En ocasiones las empresas parecen funcionar por sí solas, por rutina o por historia. Pero esta no es la realidad ya que para que éstas funcionen y, por consiguiente, todos sus departamentos, detrás de cada uno de ellos han de ponderarse y analizar toda una serie de cuestiones que preparen el engranaje que haga funcionar a la máquina, en este caso su negocio. Por ello, es necesario que se produzcan herramientas de análisis que permitan, mediante una serie de parámetros directamente involucrados en la gestión de la empresa, conocer la realidad de la misma.

Debido a la rutina diaria, al exceso de trabajo, a los horarios que se dan en el sector de la construcción, es difícil que se encuentre tiempo para buscar el momento adecuado para realizar un autoanálisis que nos advierta de los elementos de nuestra empresa que no funcionan o que, por el contrario, ponga de manifiesto el éxito en la gestión.

Con tal motivo este documento de "Herramienta Virtual de Autodiagnóstico" se estructura en seis áreas de Gestión que, consideramos, son el eje de funcionamiento para cualquier Pyme del sector; áreas que a su vez están integradas por un serie de ítems que constituyen las ideas claves a través de las cuales se puede analizar cada una de ellas.

Clasificado en diferentes ítems de valoración, la Herramienta de Autodiagnóstico servirá para analizar y autoevaluar los conceptos de:

- ✓ **Liderazgo**
- ✓ **Gestión Económico-Financiera**
- ✓ **Gestión del Producto**
- ✓ **Gestión Comercial**
- ✓ **Gestión de Personal**
- ✓ **Nuevos Planteamientos del Sector**

Cada una de estas áreas enmarca una serie de aspectos que posicionan su actuación en el mercado y se describen en el siguiente cuadro:

Área	Nombre	Aspectos que lo componen
1	Liderazgo	Toma de decisiones
2	Gestión Económico-Financiera	Control de Gestión Gestión Económico-Financiera Decisiones de compra del suelo Fijación del Precio de Venta Financiación del Producto Final
3	Gestión del Producto	Gestión de Compras Política de subcontrataciones Seguimiento de la ejecución del Proyecto Innovación Gestión del Parque de Maquinaria
4	Gestión de Personal	Formación Política de Contratación y Salarial Motivación de la Plantilla Prevención de Riesgos Laborales
5	Gestión Comercial	Conocimiento de la competencia Acciones de Publicidad y Marketing Conocimiento del Propio Negocio Atención al Cliente. Calidad de Servicio
6	Nuevos Planteamientos de Gestión	Gestión Medioambiental Gestión de la Calidad Nuevas Tecnologías de la Información

La Herramienta Virtual de Autodiagnóstico está acompañada, analizadas todas las áreas desarrolladas y establecidas las carencias detectadas por un Manual de Gestión que permita a la Pyme realizar las consultas necesarias para que le sirva de Guía para la mejora en el desarrollo de su gestión.

Estructurado sobre los mismos aspectos desarrollados y evaluados en la Herramienta de Autodiagnóstico, el Manual de Gestión se diseña como herramienta de consulta.

El Proyecto se estructura en base a las siguientes fases de desarrollo:

Fase	Denominación
I	Análisis documental sobre la situación económico-financiero del entorno autonómico y local
II	La Oferta : Análisis y diagnóstico
III	Estructura del Mercado: Demanda
IV	Diagnóstico integrado del comportamiento de la Oferta y expectativa de demanda
V	Elaboración de Herramientas de Autodiagnóstico y Modelos de Gestión
VI	Implementación de las herramientas de Autodiagnóstico y Gestión para su desarrollo a través de la Red
VII	Implantación, desarrollo y difusión del modelo de Gestión

0.3. Metodología utilizada

Para el desarrollo del presente Proyecto se han aplicado técnicas de recogida de información de tipo cuantitativo y cualitativo. El Proyecto consta de tres fases generales: una fase documental, donde se ha analizado toda la información existente sobre cada uno de los sectores; una fase experimental, en el que la información se ha extraído directamente de la aplicación de las entrevistas abiertas a expertos del sector, cuestionarios estructurados y grupos de discusión; finalmente se ha realizado una fase analítica de la información recogida.

A continuación pasamos a presentar, de forma más detallada, las técnicas utilizadas:

- ✓ **Fase documental** (información secundaria) donde se ha analizado toda la información existente sobre los diversos sectores, aplicando las siguientes técnicas:
 - Selección de las fuentes de información y análisis de fuentes secundarias. Se han mantenido reuniones y se han consultado a expertos del sector para definir las fuentes de información a emplear. Una vez valorados los recursos documentales, se ha llevado a cabo el análisis de los estudios sectoriales e institucionales realizados, estadísticas oficiales y privadas, estudios de mercado, investigaciones sociológicas, económicas y tecnológicas, así como artículos de prensa.

- ✓ **Fase experimental**, donde la información primaria se ha extraído de la aplicación de las distintas técnicas, como son:
 - **A . Entrevistas**. Se realizarán doce entrevistas presenciales semiestructuradas y en profundidad a testigos significativos. El guión que se ha seguido se ha instrumentado en base de tres bloques fundamentales: un primer bloque de análisis económico y empresarial del sector; un segundo bloque relativo a la caracterización sociolaboral y profesional del mismo y finalmente el bloque de perspectivas de futuro. Estas entrevistas se han desarrollado en Tomelloso, en Socuéllamos y en Ciudad Real.

Las fases de la entrevista a expertos han sido:

- ✓ Fase introductoria. En esta fase, se ha proporcionado información al entrevistado respecto al fin de la entrevista, el uso que se hará de la información y lo que se esperaba de su colaboración.
 - ✓ El desarrollo de la entrevista siguiendo el guión y las cuestiones previamente elaboradas.
 - ✓ La elaboración de una síntesis de cada una de las respuestas dadas por el entrevistador
 - ✓ La corrección y aceptación por parte de los entrevistados de la síntesis realizada.
- **B. Grupos de discusión** . Es una técnica de recogida de información de tipo cualitativo que complementa a los cuestionarios del Estudio de Mercado del que forman parte, y donde la única herramienta de trabajo es un guión de preguntas que han debatido un grupo de expertos de forma moderada y dirigida. Las sesiones permitirán un acercamiento directo y cualitativo a la realidad que se han investigado al obtener, a través de un procedimiento adecuado, con un moderador experto, información relevante para el objetivo central de la investigación. La aportación de esta técnica radica en la interacción grupal de los participantes. Basándonos en un guión de moderación se expusieron a los reunidos los temas a tratar y observando y analizando su discurso se llega a la visión de la realidad que los participantes crean.

Las temáticas generales desarrolladas en estos grupos se centrarán en:

- Análisis de la situación actual del sector
- Perspectivas de futuro
- Asociacionismo y su futuro
- Validación de las respuestas obtenidas en la encuesta desarrollada

Se ha utilizado esta técnica cualitativa porque es fácil de conducir, se realiza con pocos recursos, permite explorar temas y generar hipótesis. Su sentido abierto, flexible han permitido a través de la discusión entre sus integrantes desviar esta misma hacia donde la información puede ser provechosa.

Las fases que se han requerido han sido:

- **Investigación, conceptualización y desarrollo de la guía de discusión.** En esta fase, se realizó la formulación de la guía del moderador que fue el encargado de generar el entorno de la discusión. Las preguntas eran abiertas de manera que inducían y alimentaban la discusión: de esta manera, los participantes determinaron la dirección de sus respuestas, situación que ha permitido generar respuestas en distintas dimensiones. Las preguntas abiertas fueron hechas al principio de la entrevista grupal para luego terminar con preguntas cerradas para imitar las respuestas. La selección del moderador se hizo en base a su experiencia previa cumpliendo la función de entrevistar, moderar y/o dirigir la discusión.
- **Selección de los participantes.** Con una media de ocho personas se conformaron los grupos de discusión. Se eligió este número porque es lo suficientemente pequeño como para que todos los participantes tuviesen la oportunidad de exponer sus puntos de vista y, al mismo tiempo, es lo suficientemente grande como para que exista diversidad en dichos puntos de vista. En cuanto a la selección, los participantes cumplían, total o parcialmente, con los siguientes requisitos:
 - Expertos con una visión globalizada del funcionamiento presente y expectativas del futuro del sector
 - Empresarios con gran experiencia en el sector
 - Representantes sindicales
 - Directivos de empresas de gran tamaño
 - Representantes empresariales del sector
- Cuestionarios estructurados. En esta fase de la investigación del Estudio de Mercado se ha procedido a la identificación de las principales variables de las que se ha compuesto el Proyecto. Éstas fueron plasmadas en un cuestionario para obtener de otra fuente de información primaria –empresarios/responsables-.

Esta técnica presenta unas dificultades metodológicas específicas que hemos intentado corregir. Los problemas al realizar una encuesta de este tipo guardan relación con los parámetros de validez externa, validez de constructo y el posible sesgo de las mediciones. Revisémoslos:

- En lo que respecta a los problemas de concepto, se han evitado utilizar categorías demasiado amplias y poco significativas que presentasen una homogeneización artificial del sector y colectivos objeto del estudio.
- La detección y el control de diferencias intragrupo se ha conseguido a través de la creación de diversos subgrupos
- Los datos se han recogido con trabajo de campo presencial; trabajo que el propio cuestionario ha facilitado al estar formado por preguntas estructuradas y organizadas en bloques temáticos. Los distintos tipos de preguntas utilizadas han sido: de motivo, de intención, de acción, de hechos, de opinión-valoración, de información y de identificación.
- Se ha preparado una guía de investigación con el objetivo de lograr heterogeneidad en la muestra. También se ha procedido a entrenar a los encuestadores en la metodología a emplear, informándoles de los objetivos y contenidos del Proyecto y cuestionario.

Con respecto a la evaluación y control de calidad, se ha de señalar que durante todo el proceso de evaluación dicho control se ha realizado de forma continuada. La evaluación y control del desarrollo del estudio ha sido realizado por el equipo técnico a través de la realización de informes de seguimiento elaborados por dicho equipo.

- ✓ **Fase analítica.** En esta fase se ha procedido a analizar toda la información recabada y sus conclusiones plasmadas en el informe final.