Cámaras
Fundación INCYDE

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
Invierte en tu futuro

Guía del Participante

Programa de Diagnostico y Planes de Acción Para La Mejora de La Competitividad de las Pymes Ante La Crisis

FC104, Edic.: 1

Cámara Málaga

Ayuntamiento Vélez Málaga

AENOR ER-1247/2011 GA-2011/0655

1. Introducción 3
2. Objetivos del Programa 3
3. Características del Programa 4
A. Destinatarios 4
B. Número de Participantes 4
C. Duración del Programa 4
4. Metodología 5
5. Calendario 8
6. Contenido de los Módulos del Programa 9
7. Equipo Pedagógico 13
A. Coordinadora del Programa 13
B. Director de Proyectos 13
C. Consultores 13
8. Documentación a Entregar por los Participantes 14
9. Evaluación del Programa 14

1. INTRODUCCIÓN

Este programa nace con la finalidad de mejorar, mediante la formación y el asesoramiento, la gestión empresarial de la pequeña y mediana empresa, desarrollar iniciativas dirigidas al autoempleo y creación de empresas, así como la adaptación de las PYMES a los nuevos mercados. Así, el objetivo genérico será la obtención de un Plan de Empresa basado en una idea empresarial o para conseguir la mejora de la competitividad de la ya existente.

El curso para el que ha sido seleccionado está cofinanciado por el Fondo Social Europeo dentro de su Programa Operativo 2007-2013, denominado "Adaptabilidad y Empleo", aprobado a la Fundación Incyde

El programa aportará valor y consolidación a las empresas ya que se trabaja en la mejora de la rentabilidad y alternativas de expansión así como en la viabilidad de un proyecto de negocio para su puesta en marcha

2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Promover la mejora de las oportunidades de negocio para los/las Propietarios/as y/o Gerentes de Pymes. Mejorar la competitividad de las MPYMES mediante la impartición de un programa de formación específico en donde se analizarán, de cada empresa participante, los elementos de cada uno de ellas susceptibles de mejora.

Para ello, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Transmitir conceptos, técnicas y herramientas específicas de dirección en tiempo de crisis.
- Diagnosticar problemas críticos por áreas funcionales.
- Establecer prioridades y ayuda a la toma de decisiones.
- Fijar un calendario de puesta en marcha de acciones urgentes.

3. CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA

A. DESTINATARIOS

El programa de Diagnostico Y Planes de Acción para la Mejora de la Competitividad de las Pymes Ante la Crisis está dirigido fundamentalmente a los/las **Propietarios/as y/o Gerentes de Pymes**, **preferentemente** del siguiente **perfil**:

- Sectores tradicionales
- Más de 5 años de antigüedad
- Plantillas entre 5 y 150 empleados/as
- Que requieran apoyo y asesoramiento especializado en las áreas de Innovación y Transferencia de Tecnología, Finanzas, Marketing, Comercial, Gestión de Procesos, Internacionalización y Comercio Exterior.

B. NÚMERO DE PARTICIPANTES

El número de participantes será de 15 y 25 seleccionadas de acuerdo con su adecuación a los objetivos y características del curso, teniendo en consideración sus posibilidades de mejora, el interés y la capacidad de compromiso con las exigencias del programa y el debido aprovechamiento del mismo.

C. DURACIÓN DEL PROGRAMA

El programa, de una duración de 320 horas, se desarrollará a lo largo de 8 semanas, en las que se combinará el estudio de los contenidos fundamentales para poner en marcha un plan de negocio o mejorarlo, con el trabajo individual en cada Plan de empresa.

4. METODOLOGÍA

El programa se concibe como un conjunto de actividades llevadas a cabo por el/la empresario/a con la orientación del equipo de consultores/as del programa. Se parte de una información y reflexión sobre los temas más importantes que afectan a la situación actual de la empresa, para hacer una aplicación al caso concreto de cada uno.

Como cada empresa presenta rasgos y situaciones muy diferentes dentro de un marco común de problemas y decisiones a tomar, la metodología se adapta a estas circunstancias al utilizar sesiones de consultoría individualizada para cada empresa, junto con otras sesiones conjuntas para tratar temas comunes a todas las empresas en dificultad. En todo caso los enfoques son eminentemente prácticos basados en la experiencia de los/as profesores/as y consultores/as que llevan a cabo el programa.

Se desea también fomentar la relación entre los/as participantes de las diferentes empresas, ya que una parte muy importante del aprendizaje se produce con el intercambio de experiencias y puntos de vista sobre problemas de la misma naturaleza, compartidos por todos y todas.

Desde el inicio se plantea como resultado final del programa y materialización del trabajo realizado, la preparación del "Plan de ajuste empresarial/ Plan de recuperación empresarial".

La formación se desarrollará a través de diversos programas en grupos de 15 - 25 empresarios aproximadamente y se contará con la participación de consultores de gran experiencia.

El programa se estructura en dos áreas de formación - tutoría complementarias, que compaginan la formación sobre herramientas generales de gestión, y el desarrollo de los proyectos, basado en la tutoría individualizada, que se realiza de forma paralela a lo largo del desarrollo del programa.

- Formación general en gestión empresarial.
- Formación y consultoría específica en el desarrollo de empresas existentes, siguiendo una guía de Plan de Negocio que permite avanzar, paso a paso, desde la definición de los problemas existentes hasta la formulación de un plan de ajuste empresarial.

Se llevará una atención sistemática individualizada con cada empresa participante, donde no sólo se avanzará en la definición de los problemas existentes, sino que también se usará para la nivelación de conocimientos. La metodología que a lo largo de estos años ha desarrollado la Fundación INCYDE está dotada de flexibilidad permitiendo, fácilmente, su adaptación al nivel y perfil de las empresas participantes.

Se designará un tutor para cada empresa que llevará el seguimiento del mismo durante los 24 primeros meses de implantación. En esta etapa también se

difundirá la necesidad de adaptarse a los criterios de responsabilidad empresarial y de gestión ambiental que además de mejorar la competitividad, otorgan una imagen positiva de la empresa. Paralelamente, se inculcará el enfoque de la internacionalización de sus negocios

En el desarrollo del programa describimos un método que sirve como guía para la puesta en marcha de nuestro proyecto empresarial.

El método enseña a analizar los abundantes datos que proporciona el entorno, su depuración en información útil, discriminar la importante y establecer mecanismos de acción para conseguir los objetivos propuestos.

El "Plan de ajuste empresarial/ Plan de recuperación empresarial" es importante por varios motivos:

- Identifica y analiza una o varias oportunidades de negocio.
- Permite determinar la situación actual, eliminando incertidumbres y por tanto riesgos innecesarios al evitar decisiones de inversión erróneas.
- Permite definir las actividades futuras de la empresa al anticipar los posibles acontecimientos que puedan afectarla.
- Posibilita la asimilación de los conocimientos adquiridos.
- Determina la viabilidad técnica, jurídica, comercial y financiera y por tanto su mejora.
- Desarrolla alternativas, estrategias, objetivos, y planes de acción que nos permiten aprovechar las oportunidades del entorno.
- Nos ayuda en nuestras relaciones con asesores, contables, clientes, proveedores, etc.

El "Plan de ajuste empresarial/ Plan de recuperación empresarial" debe realizarse de una forma sintética, coherente y convincente, actualizándose continuamente.

Los puntos a tratar son los siguientes:

- El primer punto trata sobre la cumplimentación por las empresas participantes de un cuestionario de auto diagnóstico de su nivel general de competitividad.
- El segundo punto trata del análisis del entorno externo, mercado, sector, competidores, clientes, proveedores, relaciones con la administración estatal, autonómica y local.
- El tercero trata sobre las capacidades personales, técnicas, comerciales, de gestión y financieras más importantes con que deben contar los promotores.
- En el cuarto punto se analizan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, evaluando la situación actual.
- El quinto punto propone el desarrollo de alternativas para minimizar o eliminar las debilidades, potenciar y mejorar las fortalezas, aprovechar las oportunidades más importantes y evitar que las amenazas nos afecten
- En el sexto se establecen los objetivos de facturación, crecimiento, rentabilidad, flexibilidad, cuota de mercado, etc.

- En el séptimo punto se diseñan planes de acción detallados para cada área de la empresa.
- En el octavo se determina la viabilidad de la empresa en función de los objetivos propuestos.

Para la realización del programa se proporcionan los datos, informaciones y herramientas necesarias para el desarrollo del Plan de Mejora de MPYMES, siendo el fin último que los empresarios que realizan el Programa consigan eliminar sus problemas, mejorar su competitividad y abrir nuevos mercados donde vender sus productos o prestar sus servicios.

Los datos facilitados por el participante a cada uno de los consultores del programa son confidenciales y no serán facilitados por la Fundación INCYDE a ninguna persona u organismo, sin la debida autorización del participante, conforme a la Ley Orgánica, 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

5. CALENDARIO

		20-may	21-may	22-may	23-may	24-may
SEMANA 1	MAÑANA		Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos
	TARDE	**Introduccion al Programa CLASE**			**Jornada de Presentación CLASE**	
		27-may	28-may	29-may	30-may	31-may
SEMANA 2	MAÑANA		Consultoría Individual de Area Comercial y Marketing	Consultoría Individual de Area Comercial y Marketing	Consultoría Individual de Area Comercial y Marketing	Consultoría Individual de Area Comercial y Marketing
	TARDE	**Area de Comercial y Marketing CLASE**			**Area de Comercial y Marketing CLASE**	
		3-jun	4-jun	5-jun	6-jun	7-jun
SEMANA 3	MAÑANA		Consultoría Individual Area de Internet	Consultoría Individual Area de Internet	Consultoría Individual Area de Internet	Consultoría Individual Area de Internet
	TARDE	**Área de Internet CLASE**			**Área de Internet CLASE**	
		10-jun	11-jun	12-jun	13-jun	14-jun
SEMANA 4	MAÑANA		Consultoría Individual de Innovación creatividad y Transferencia Tecnológica	Consultoría Individual de Innovación creatividad y Transferencia Tecnológica	Consultoría Individual de Calidad y Medioambiente	Consultoría Individual de Calidad y Medioambiente
	TARDE	**Área de Innovación, creatividad y Transferencia Tecnológica CLASE**			**Área de Cálidad y Medioambiente CLASE**	
		17-jun	18-jun	19-jun	20-jun	21-jun
SEMANA 5	MAÑANA	Consultoría Individual. Área Dirección de Proyectos				
	TARDE					
		24-jun	25-jun	26-jun	27-jun	28-jun
SEMANA 6	MAÑANA		Consultoría Individual Área de Jurídico y Fiscal	Consultoría Individual Área de Jurídico y Fiscal	Consultoría Individual Área de Jurídico y Fiscal	Consultoría Individual Área de Jurídico y Fiscal
	TARDE	**Área deJurídico y Fiscal CLASE**			**Área deJurídico y Fiscal CLASE**	
		1-jul	2-jul	3-jul	4-jul	5-jul
SEMANA 7	MAÑANA		Consultoría Individual Área Económica - Financiera	Consultoría Individual Área Económica - Financiera	Consultoría Individual Área Económica - Financiera	Consultoría Individual Área Económica - Financiera
	TARDE	**Área de Económica -Financiera CLASE**			**Área de Económica -Financiera CLASE**	
		8-jul	9-jul	10-jul	11-jul	12-jul
SEMANA 8	MAÑANA		Tutoría Individual Toma de Decisiones. Área Dirección de Proyectos e Igualdad de Oportunidades	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos
	TARDE	**Área Toma de Decisiones e Igualdad de Oportunidades CLASE**				

6. CONTENIDO DE LOS MÓDULOS DEL PROGRAMA

A lo largo del programa se desarrollarán diversos contenidos correspondientes a todas aquellas áreas de interés para las pymes: marketing y comercial, innovación y base tecnológica, financiero, etc. A través del desarrollo de estos contenidos se pretende:

- Realizar un **diagnóstico específico** para cada empresa participante, de su situación, adaptado al sector, tamaño y nivel de recursos disponibles.
- **Impartir la formación y prestar consultoría,** según necesidades detectadas en el diagnóstico previo.
- **Elaborar,** para y por cada empresa participante, un **Plan Estratégico** de actuación en el que se determinarán las **acciones de mejora específicas** a desarrollar.
- **Introducir los correspondientes ajustes** y puesta en marcha de los mismos.

SEMANA PREVIA

- **Entrevista** con las empresas preseleccionadas
- **Breve historial** de las empresas inscritas
- **Ajuste final** de contenidos del programa según perfil de las empresas participantes.

Semana Primera – Chequeo General de la Empresa

- Presentación de la **Metodología de Análisis y Diagnóstico**
- **Instrucciones** para la preparación de la información necesaria para las sucesivas sesiones de consultoría
- **Cuestionarios** de Diagnóstico Global: **Ejes** prioritarios y **Factores Críticos**
- Detección de **Problemas Relevantes**

Semana Segunda – Chequeo del Área Económica Financiera

- Evaluación y **Diagnóstico** del Área
- **Ajustes** para el mantenimiento de la **liquidez** y **solvencia** de la empresa
- Revisión del **Punto de Equilibrio** y **Coeficiente de Seguridad**
- Revisión, en su caso, de los **Planes de Inversión**
- Recomendaciones

Semana Tercera – Chequeo del Área Comercial y de Marketing

- Análisis del **Posicionamiento**
- Análisis de Rentabilidad de la **Cartera de Productos**
- Evaluación y **Diagnóstico** del Área
- **Ajustes** para el mantenimiento de **Márgenes Brutos**
- Revisión, en su caso, del **Plan de Marketing**
- Recomendaciones

Semana Cuarta – Chequeo del Área de Innovación, Creatividad y Transferencia de Tecnología

La Innovación es un factor estratégico para la MPYME.

- La generación de la cultura de la Innovación en la empresa.
- Creatividad e innovación en la MPYME. La metodología aplicada a la creatividad:

  –Recogida de Información.

  –Digestión de la Información.

  –Incubación de la Idea.

  –Descubrimiento.

  –Traspaso a la vida real.
- Herramientas para fomentar la creatividad.
- La **gestión** del **cambio** en la empresa.
- **Tecnologías** innovadoras aplicadas a la empresa.
- La trasferencia de tecnología **espacial**.
- Una fuente de innovaciones en continua expansión.
- Ejemplos.
- Búsqueda de proyectos.
- Introducción al **project management**.

Semana Quinta – Semana de Dirección de Proyectos

- Apoyo y seguimiento para la elaboración de los planes de **mejora** de la **competitividad**, en el mercado de la producción y comercialización del sector correspondiente
- Coordinación, apoyo y seguimiento para la elaboración de un estudio básico de **viabilidad** y plan de negocio destinado a las nuevas iniciativas emprendedoras, teniendo en cuenta la producción de actividades complementarias a las inicialmente propuestas

Semana Sexta – Chequeo del Área Internet

- **Plataformas** de **Información**
- Plataformas de **Comunicación**
- **Comercio electrónico** con Proveedores (B2B) y Clientes (B2C)
- **Innovación** del **área**: Equipos y Aplicaciones TIC asequibles para PYMES.
- Posibles **ayudas** institucionales.
- Recomendaciones

Semana Séptima – Chequeo del Área Jurídica Fiscal

- Cumplimentación de **Cuestionario previo** para el ajuste de contenidos de la consultoría individual
- Revisión de la **Fiscalidad de la empresa** y del empresario
- **Estrategia fiscal** ante la crisis
- Acciones específicas para la **defensa jurídico fiscal de amenazas** de terceros
- Recomendaciones

Semana Octava – Toma de Decisiones

- Ajustes finales y **Toma de Decisiones**
- Establecimiento de **acciones prioritarias urgentes**
- **Calendario** de puesta en marcha
- Recomendaciones
- Igualdad de oportunidades

Chequeo del Área de Calidad, Prevención de Riesgos Laborales y Medio Ambiente

- **Normativa** aplicable de seguridad. Adaptaciones y señalizaciones necesarias.
- Normativa específica de Prevención de **Riesgos Laborales**
- Normativa específica de Gestión **Medioambiental**.
- Calidad de entornos /**marketing territorial**/ marcas de territorio.
- Calidad de **productos**.
- Calidad de operaciones y **procesos**.
- Calidad de **imagen**.
- Calidad y profesionalidad en los **recursos humanos**.
- Evaluación y programación de **necesidades formativas** en seguridad, calidad, medio ambiente y gestión de la sostenibilidad.
- **Accesibilidad** universal.
- **Marcas** de calidad de productos como herramienta de marketing.
- Marcas asociadas y clubs de calidad.
- Calidad de **imagen** productos.
- Recomendaciones específicas en materia de prevención de riesgos laborales, calidad y gestión medioambiental aplicadas a cada tipo de empresa.

Este último contenido se impartirá de forma transversal, preferentemente, por los consultores de innovación y jurídico fiscal.

7. EQUIPO PEDAGÓGICO

A. COORDINADORA DEL PROGRAMA

Es la figura de referencia para los participantes a lo largo de todo el curso para todas las cuestiones no académicas y la resolución de los problemas técnicos. Los participantes podrán dirigirse a ella, bien por e-mail (vanessa.crespo@cscamaras.es) o bien por teléfono al 91-590-69-67.

- Ser el enlace entre las Cámaras, director de proyectos y participantes, tiene que ser informada previamente a cualquier modificación en el calendario.
- Recopila toda la documentación de los alumnos para la elaboración de informes estadísticos y seguimiento del desarrollo del programa.

B. DIRECTOR DE PROYECTOS

Es el responsable de guiar y tutorizar a los participantes en la elaboración del proyecto mediante tutorías individuales presenciales y/o online.

C. CONSULTORES

Cada uno de los consultores juega un papel proactivo, siendo el motor de la acción y entre sus funciones destacan las siguientes:

- Responder a las dudas planteadas por los participantes en relación a los contenidos de estudio.
- Proporcionar a cada participante un feedback personalizado a cada una de sus actividades, en un plazo aproximado de 24 a 48 horas para que los participantes puedan seguir avanzando en el proceso formativo.
- Animar o provocar la participación del grupo, actuando como dinamizador del aprendizaje de los participantes.
- Evaluar el aprendizaje de los participantes.

8. DOCUMENTACIÓN A ENTREGAR POR LOS PARTICIPANTES

Se entregará al director/a de proyectos durante la PRIMERA SEMANA:

- 2 Fotografías tamaño Carnet
- Fotocopia del Documento Nacional de Identidad.
- Fotocopia de contrato laboral o nómina / Fotocopia del último recibo de cotización-autónomos/ Fotocopia de la tarjeta del INEM
- Ficha de inscripción debidamente cumplimentada.

9. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

La evaluación será continua y será necesario aprobar el 80% de los módulos para superar el proceso formativo. Tres ausencias injustificadas durante la celebración del programa serán motivo de baja del participante.

A lo largo de cada módulo se valorará la regularidad en la asistencia del programa con un mínimo del 80% de las tutorías individuales con el director de proyectos y las sesiones conjuntas.

Al finalizar el programa formativo, se expedirá un diploma a los participantes que hayan alcanzado los objetivos del programa y un certificado de participación para aquellos que no los hayan superado