

PLAN DE DESARROLLO DE NEGOCIO PARA LAS EMPRESAS TIC RIOJANAS 2019



Plan de Desarrollo de Negocio para las empresas TIC Riojanas 2019

Elaborado por¹:

Activa Ventas Desarrollo Comercial, S.L.

C.I.F. B26544692

C/ Ronda de los Cuarteles N° 54, 1° B

26005 Logroño (La Rioja), España

www.activaventas.com

En colaboración con:

Agrupación Empresarial Innovadora del sector TIC de La Rioja - AEI AERTIC

C.I.F. G26474023

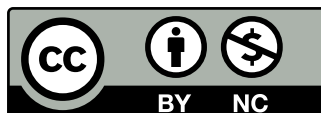
C/ Hermanos Moroy n° 8-4°

26001 Logroño (La Rioja), España

www.aertic.es

Depósito Legal: LR 144-2020

2019. Este trabajo se encuentra bajo licencia Creative Commons





PLAN DE DESARROLLO DE NEGOCIO PARA LAS EMPRESAS TIC RIOJANAS 2019

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	7
1. EL SECTORTIC I Ecosistema favorable	13
2. INTRODUCCIÓN	17
2.1. AEI AERTIC	19
2.2. OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS	19
2.3. PARTICIPANTES.....	21
3. CLASIFICACIÓN ORGANIZACIONES ASOCIADAS	23
3.1. ESTRUCTURA.....	26
3.2. FACTURACIÓN SERVICIOS PROPIOS	33
3.3. FACTURACIÓN SERVICIOS PROPIOS Y DE TERCEROS	35
3.4. ACTIVIDAD	37
3.5. TIPOLOGÍA DE CLIENTES VS IMPLICACIÓN	38
4. PRESENTACIÓN GENERAL DEL ESTUDIO INTERNO.....	41
4.1. SEGMENTO CLIENTE OBJETIVO	45
4.2. PROPUESTA DE VALOR	47
4.3. CONOCIMIENTO DEL MERCADO POTENCIAL	49
4.4. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES - ACCESO AL MERCADO	52
4.5. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES - EXPOSICIÓN COMERCIAL	55
4.6. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES - GESTIÓN DE OPORTUNIDADES	59
4.7. OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN	63
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
6. REFERENCIAS.....	73

0.

RESUMEN EJECUTIVO

0. RESUMEN EJECUTIVO

Proyecto Realizado

En estos momentos en que las tendencias se presentan altamente favorables para el sector TIC, AEI AERTIC apuesta por seguir avanzando con este proyecto para detectar las claves de apoyo al desarrollo de los asociados.

Aunque las condiciones son favorables como para que el crecimiento de las empresas de AEI AERTIC se dé por pura demanda, este informe muestra los riesgos internos que existen en el colectivo. Aquellos que pueden hacer que las empresas no aprovechen al máximo esta oportunidad de crecimiento y fortalecimiento que nos da el mercado. Del mismo modo se muestran las recomendaciones clave a seguir en cada una de las áreas tratadas.

El enfoque del proyecto se ha realizado sobre el área comercial en un plano táctico (actividades, gestión y medición), llegando incluso al operativo con las empresas que se han ofrecido a participar de forma activa en el proyecto. No obstante, se han revisado otros aspectos más estratégicos en cuanto a la propuesta de valor ofrecida y mercado potencial.

Los datos y conclusiones de este informe se han obtenido gracias al trabajo realizado en las fases grupales e individuales, así como en la auditoría realizada sobre los participantes en los siguientes aspectos:

- Actividad de prospección de mercado.
- Actividad de acceso al mercado.
- Actividad de exposición de propuesta de valor al mercado.
- Actividad en cartera actual de clientes.
- Actividad gestión de oportunidades.
- Objetivos, planificación y medición de acciones.

Se han determinado estos puntos de estudio ya que las TIC se enfrentan, en la mayoría de los casos, a escenarios de venta compleja debido al carácter de los productos y servicios TIC que ofrecen. Esto es, en cuanto al alto nivel de servicio necesario para su entendimiento e implantación en el cliente, así como el alto impacto que estos productos y servicios provocan en el mismo. Ante este escenario se ha decidido trabajar bajo estrategias de marketing de cuentas, selectivo y personalizado (ABM - Account based marketing), complementado con un enfoque de venta consultiva (Consultative Sales Approach).

Como fuentes de datos externas interesantes a combinar con los datos propios del proyecto, este informe se apoya en datos facilitados por AEI AERTIC sobre sus asociados, estudios realizados por AEI AERTIC en años

anteriores y otros estudios del INE, ONTSI y CONETIC (referencias en punto 6).

Conclusiones Generales

Los participantes de las distintas ediciones del Proyecto de Desarrollo de Negocio, de forma guiada en la fase inicial, han demostrado ser capaces de realizar la caracterización de clientes potenciales en cuanto a “datos fríos” y aspectos generales. Más allá de estos puntos, destaca la **necesidad de mejora sobre el entendimiento en mayor profundidad de los procesos del cliente**, centrándose en sus dolencias y aspiraciones, teniendo en cuenta la implicación de éstas en sus objetivos. En la fase del año 2018 se señalaba el riesgo que conlleva este punto, pudiendo acabar en presentaciones desestructuradas al cliente con bajo aporte de valor. La misión de las TIC va más allá de la demanda del cliente, pasando por la capacidad de aportar una visión de eficiencia y competitividad en cada una de sus áreas a través de la tecnología. Esto solamente se consigue conociendo en profundidad su modelo de negocio, los procesos del mismo, además de las dolencias, aspiraciones e implicaciones del cliente. Estas suponen palanca de cualquier necesidad y sin esta percepción difícilmente se puede aportar valor o percibir valor, es decir, favorecer los acuerdos de negocio de los cuales depende el desarrollo de las partes.

Algunas de las empresas participantes se enfrentan al mercado sin datos concretos o con datos insuficientes, como para permitirse establecer prioridades a la hora de actuar en las fases iniciales del proceso comercial. Esto puede conllevar el retraso o paralización de la actuación comercial, pérdida de ritmo y desviación de planes respecto a los objetivos de actividad marcados. Además, existe el riesgo del alejamiento del foco cliente objetivo, no dirigiendo el proceso comercial hacia este, siendo únicamente reactivos a la demanda recibida con el impacto que ello puede tener en el retorno esperado por operación y en el objetivo económico general. Este año los participantes se han pronunciado con una mayor consciencia en este aspecto, identificando de forma particular casos concretos de baja rentabilidad por operaciones comerciales fuera de foco.

Respecto a las **acciones de acceso al mercado objetivo**, de las que se desencadenan nuevas oportunidades de negocio, las acciones por recomendación siguen teniendo el mayor peso, aunque estas por lo general no tengan un origen proactivo. También este tipo de acciones **se suelen realizar de forma irregular** lejos de objetivos de actividad concretos. En este apartado, también se añaden las dificultades de acceso a decisores e influyentes. En definitiva, la generación de nuevas oportunidades de negocio se produce de forma irregular y normalmente con cifras inferiores a las deseadas.

En cuanto a la gestión de **oportunidades, por lo general no se identifica como un proceso de registro, calificación, seguimiento y actualización**. Las oportunidades son atendidas de forma intuitiva con revisiones periódicas. Respecto al año anterior, la presentación de propuestas comerciales relevantes tiende a realizarse de forma personal alejándose del proceso de envío por email. El total de participantes coinciden en el elevado riesgo existente en el email por la desconexión en el proceso comercial en las fases de negociación y cierre. Este aspecto suele penalizar el ratio de transformación entre oportunidades y pedidos, así como el plazo de determinación o cierre de las oportunidades.

Se puede decir que las empresas tienen un claro y marcado deseo por crecer, pero este sigue sin determinarse como objetivo dentro de un plan comercial operativo con el que comprometerse. **La planificación comercial y su cumplimiento es el gran caballo de batalla** de las TIC, junto con el hándicap de caracterizarse

en su mayoría con estructuras en las que **la dedicación comercial se realiza por personas que comparten la función comercial con otras tareas**, como las de producción.

En los distintos apartados del informe, queda señalada la eficiencia en la actuación comercial como punto clave que penaliza el desarrollo, disponiendo de recomendaciones en cada apartado.

1.

EL SECTOR TIC | ECOSISTEMA FAVORABLE

1. EL SECTOR TIC | ECOSISTEMA FAVORABLE

¡El sector sigue de enhorabuena! Y tiene que aprovechar la favorable tendencia en cuanto a demanda y crecimiento que presenta el sector TIC en España, tal como señalan numerosas fuentes.

Los datos recogidos en 2017 reflejan una continuidad en la tendencia positiva en el sector TIC en España, debido al crecimiento experimentado por los indicadores analizados. El número de empresas ha aumentado un casi 3,5% (dato levemente inferior al 4% del año anterior), alcanzando las 24.219 compañías. La cifra de negocio ha crecido por encima del 1%, alcanzando la cifra de 87.627.000 € de facturación. El empleo se ha incrementado un 6,3% propiciando que existan un total de 391.001 personas ocupadas. Por último, la inversión ha aumentado un 1,9%, situándose en los 15.195.000 €. (Fuente de los datos obtenidos: ONTSI e INE).

El número de empresas en el sector TIC ha aumentado durante 2017 tal como se expone anteriormente. Si analizamos los subsectores, este dato crece gracias a las actividades informáticas, a los contenidos, al comercio y a la fabricación (este último invierte la tendencia del año anterior que se encontraba en negativo), las cuales han experimentado un crecimiento en el número de empresas. En el otro lado de la balanza, la pérdida de empresas este año se ha sufrido en la actividad de las telecomunicaciones. *(Fuente de los datos obtenidos: ONTSI e INE).*

A nivel nacional, destacar que entre Madrid y Barcelona albergan más del 55% de las empresas TIC existentes en el año 2017. Las siguientes comunidades que concentran un mayor número de empresas TIC a nivel nacional, son Andalucía, la Comunidad Valenciana, Galicia y País Vasco, sumando entre todas ellas más del 28% del total de las empresas TIC existentes en el año 2017. *(Fuente de los datos obtenidos: ONTSI e INE).*

Profundizando en el incremento de la cifra de negocio, como dato revelador de esta tendencia positiva, tenemos la evolución desde el año 2014, con un crecimiento durante estos 4 años del 17,7%, pasando de los 74.454.000 € del año 2014 a los 87.627.000 € del año 2017. *(Fuente de los datos obtenidos: ONTSI e INE).*

Los datos de empleo se vienen incrementando desde el año 2014, a una media de 4,75% año tras año, siendo los años 2015 y 2017 (con un 6,1% y un 5,3%) los años de mayor incremento registrado hasta el momento. *(Fuente de los datos obtenidos: ONTSI e INE).*

Por último, el incremento en la inversión (1,9%) se sitúa como el menor incremento registrado en los últimos 4 años, desde que en 2013 se tuviera el último descenso. La curva de la tendencia positiva en este aspecto se suaviza viendo la evolución registrada por los años anteriores (14,6% en 2015, 3,5% en 2016 y 1,9% en 2017). *(Fuente de los datos obtenidos: ONTSI e INE).*

Todos los indicadores analizados presentan una tendencia positiva en los últimos 4 años, en mayor o menor %, por lo que se entiende como favorable la situación en el mercado (por demanda de servicios). Deberemos vigilar de cerca la evolución en años venideros, ya que, aunque la tendencia es positiva, es verdad que todos los indicadores han reducido el % de crecimiento respecto a años anteriores. De forma más pausada se al-

canzará el 1,2% de progresión en su misma facturación hasta 2020. *(Fuente de los datos obtenidos: ONTSI e INE).*

Respecto a los datos nacionales 2017 obtenidos a través del ONTSI, que resultan positivos en crecimiento interanual tanto en número empresas TIC (+3,4%), cifra de negocio (+1,2%) y empleo (+6,3%), existe una doble lectura. En este escenario el crecimiento interanual de la cifra de negocio es inferior al crecimiento del número de empresas e inferior al crecimiento del número de trabajadores, caso contrario al que nos encontrábamos en escenarios como año 2015 o 2016. Es decir, el coste y la oferta crecen en mayor medida que la cifra de negocio, ligada a la demanda del mercado. En estos términos, además del normal aumento del coste salarial por trabajador (+2,1% total sector TIC) referenciado por el INE, se pueden prever efectos desfavorables con impacto en la rentabilidad de las empresas TIC.

En la Comunidad Autónoma de La Rioja, los datos de crecimiento globales son igualmente positivos. Con una tasa de desempleo a mitad de año de 2019 del 9%, La Rioja es una de las comunidades autónomas con menor desempleo, su PIB anual en el 2018 fue de 8.391.000 € y el PIB per cápita de 26.833 €, 1.103 € más que la media nacional (25.730 €). La tendencia en los últimos años es positiva, reduciendo los valores de desempleo e incrementando los datos de PIB y PIB per cápita. *(Fuente de los datos obtenidos: ONTSI e INE).*

2.

INTRODUCCIÓN

2. INTRODUCCIÓN

2.1. AEI AERTIC

Un año más, la agrupación empresarial innovadora del sector TIC de La Rioja, AEI AERTIC, sigue siendo un agente al servicio de los intereses y necesidades de las empresas del sector tecnológico en La Rioja, es decir, todas aquellas vinculadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

AEI AERTIC va más allá de la pura representación del colectivo, articulando distintas iniciativas entre las que destacan aquellas que potencian el desarrollo de negocio de sus asociados. Estas van desde acciones de marketing, colaboraciones con distintos organismos a nivel mundial, hasta la facilitación de acceso al talento e impulso de la formación TIC en la región.

En 2017 AEI AERTIC realizó, dentro del “Plan Impulso a la Internacionalización”, el “Análisis del sector TIC de La Rioja” del que se extraían interesantes conocimientos sobre la posición de las TIC’s riojanas en el marco internacional, así como su capacidad, potencial y protagonismo para el resto de sectores, que necesitan actualmente de un potente sector TIC como agente catalizador que les haga crecer y ser más competitivos. En el mismo año AEI AERTIC articuló un programa de enfoque, en el que profundizar respecto a la situación actual y retos que vive el colectivo TIC para afrontar su desarrollo.

Del “Análisis del sector TIC de la Rioja” (dentro del “Plan Impulso a la Internacionalización”), se extraen conclusiones respecto al conjunto de asociados que dan sentido a profundizar en aspectos de desarrollo, hacia el lado comercial:

- “Les identifica un fuerte carácter técnico y tienen mucho margen de desarrollo en cuanto a capacidades y enfoque comercial.”
- “Tienen aún muchas oportunidades por explotar en el mercado nacional antes de tener que buscar el crecimiento fuera de España.”
- “Si no hay eficiencia y un enfoque que maximice los resultados en el mercado nacional, probablemente sea imposible expandirse internacionalmente de una forma rentable.”

2.2. Objetivos y expectativas

Tras las últimas iniciativas, AEI AERTIC ha promovido en 2019 este proyecto como una tercera fase de desarrollo de negocio, centrándose específicamente en la planificación, ritmo, hábito y eficiencia de la actividad comercial de los asociados, como mecanismo hacia sus objetivos. De esta forma, AEI AERTIC pretende

seguir actuando como órgano impulsor en el desarrollo de los asociados, además de extraer claves de conocimiento para articular nuevas iniciativas hacia el colectivo.

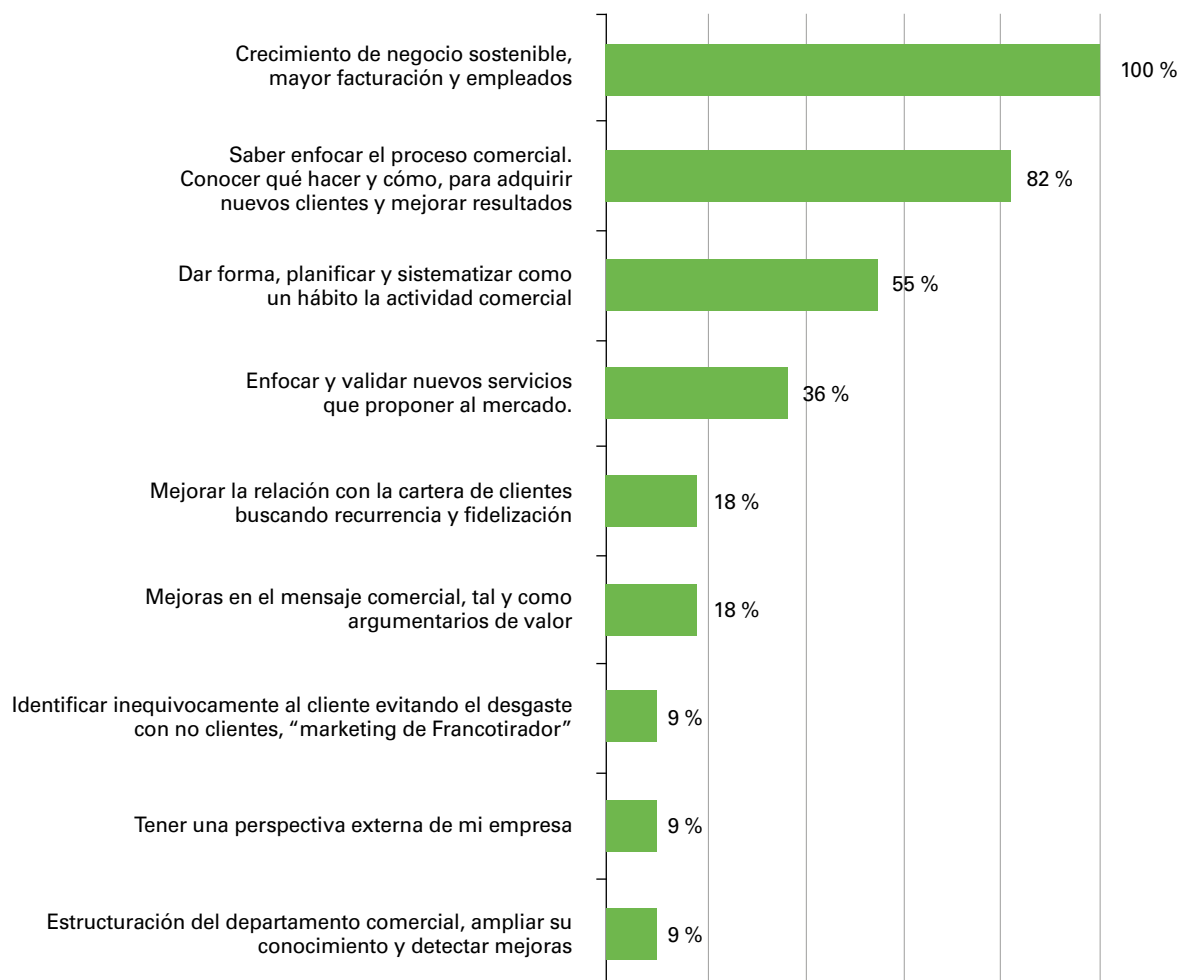
Objetivos hacia los asociados participantes:

- Conocimiento general del ecosistema de negocio, como primera visión en la definición estratégica.
- Revisión y reorientación de las propuestas de valor en función del cliente, competencia y rentabilidad.
- Determinación de segmentos de interés y mercado potencial.
- Crecimiento por adquisición de nuevos clientes.
- Fortalecimiento, fidelización y prescripción de la cartera actual de clientes.
- Información para la toma de decisiones en el desarrollo de negocio.
- Control sobre el crecimiento: planificado por rendimiento de acciones y sus indicadores operativos clave.

Objetivos AEI AERTIC

- Conocimiento general del ecosistema comercial AEI AERTIC.
- Impacto del proyecto, tanto en el global de instituciones como en las empresas participantes.
- Posicionamiento de las iniciativas internas como vías de aporte al asociado de AEI AERTIC.
- Conocimiento de inquietudes y necesidades en los asociados, como claves para el diseño de nuevas iniciativas de servicio.
- Consolidación entre los asociados de la cultura de desarrollo bajo buenas prácticas comerciales, consiguiendo homogeneidad y continuidad.

No obstante, al margen de los objetivos que se entienden en el proyecto, se han recogido individualmente las expectativas de los participantes de este año y se han combinado con las obtenidas en el año anterior. Estas suponen un **“objetivo deseable”** por el cual se han movido a participar. Éstas las podemos resumir y ordenar por coincidencia según se muestra en el siguiente gráfico:



2.3. Participantes

Al igual que en fases anteriores, desde AEI AERTIC se invitó a todos sus asociados organizando un acto de presentación del proyecto, para que aquellas empresas interesadas se sumasen al mismo. De esta forma, se ha pretendido recibir un aporte de información sobre los participantes a sumar a los estudios realizados en años anteriores, a la vez que refuerzan sus conocimientos y procedimientos bajo pautas de buenas prácticas para su desarrollo.

Finalmente, han participado las siguientes empresas asociadas:

- Datalia Protección de Datos S.L.
- Norpoo Prototipos S.L.
- PersonasY Estrategia S.L.
- Panoimagen S.L.
- Urbe Ingeniería Civil S.L.

En el estudio se presenta información acumulada y relacionada de los participantes del año anterior, mostrados a continuación:

- AEI AERTIC.
- Capacitae (Grupo Netsite).
- Effinnova Management S.L.
- Netbrain Media Solutions S.L.
- Red Advisor Consultores S.L.
- Suma Info S.L.

3.

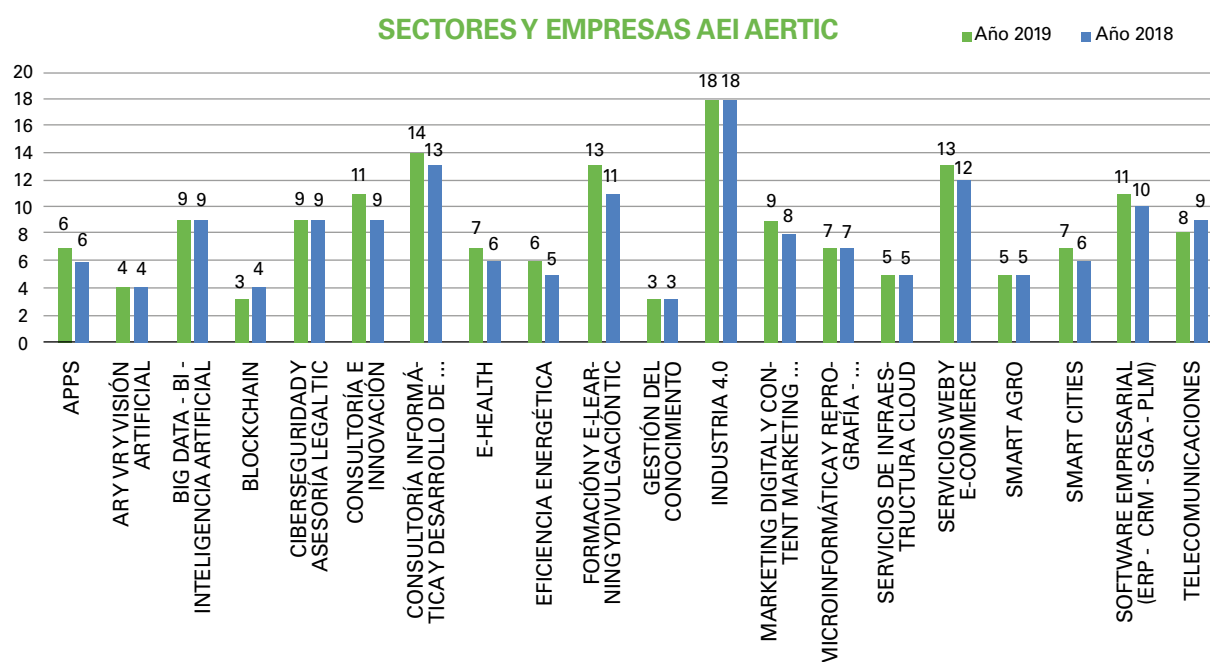
CLASIFICACIÓN ORGANIZACIONES ASOCIADAS

3. CLASIFICACIÓN ORGANIZACIONES ASOCIADAS

Para realizar una correcta reflexión sobre los datos obtenidos, cabe clasificar al conjunto de asociados para identificar y entender su situación dado que su diversidad hace que tengan grandes diferencias en su proyección comercial, de la que depende su desarrollo por cultura, recursos y organización comercial.

En 2019, AEI AERTIC lo componen 85 asociados de los cuales un 94% lo concentran micro y pequeñas empresas, dato cuatro puntos por encima al obtenido en el estudio realizado en 2018. De igual forma que en anteriores estudios, éstas siguen estando caracterizadas de forma general por disponer de un potente conocimiento tecnológico con el que se desenvuelven aportando servicios de alto valor añadido al resto de sectores, quedando en un plano reactivo a la demanda de la actividad comercial de la que también depende su desarrollo.

Dentro de AEI AERTIC, las empresas asociadas, se clasifican por sector según se puede observar en la siguiente tabla:



Aún con las nuevas incorporaciones de socios, los sectores más representativos en 2019 siguen siendo: INDUSTRIA 4.0, CONSULTORÍA INFORMÁTICA Y DESARROLLO DE SOFTWARE A MEDIDA y SERVICIOS WEB Y E-COMMERCE. Los cambios más notables se presentan en el incremento de dos empresas en el apartado CONSULTORÍA E INNOVACIÓN y el descenso de dos empresas en el de FORMACIÓN, E-LEARNING Y DIVULGACIÓN TIC.

En base a los últimos datos disponibles, clasificamos al colectivo de asociados bajo los siguientes puntos:

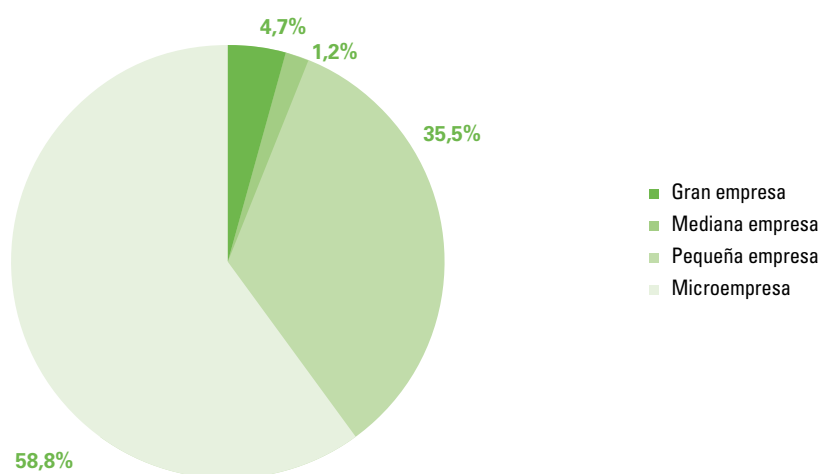
- Estructura: empleados y facturación.
- Facturaciones medias.
- Servicios propios y/o de terceros.
- Actividad.
- Tipología de cliente.

3.1. Estructura

Se ha realizado un primer estudio de cifras y evolución por clasificación según la estructura que presentan los asociados de AEI AERTIC. Por facturación anual y número de empleados en los últimos datos registrados, AEI AERTIC está compuesta en un 58,8% por microempresas (50 de 85 socios) y en un 35,3% por pequeñas empresas (30 de 85 socios). Estos dos grupos representan el 94,1 % del número de asociados, incrementándose en 4 puntos respecto al estudio 2018. Por esta amplia representatividad entendemos seguir centrando en estas empresas la mayor parte del plan de desarrollo de negocio.

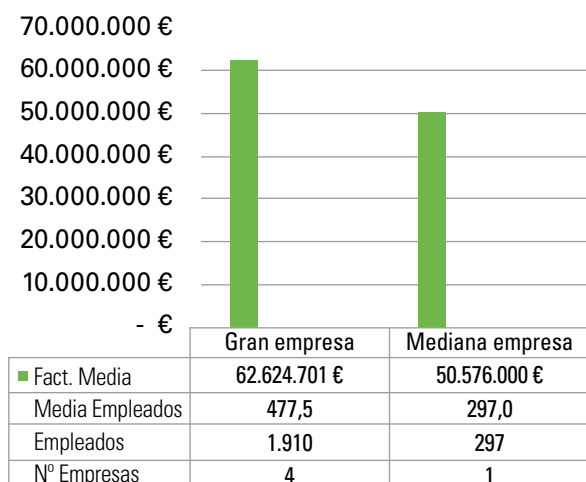
Los cambios en esta clasificación respecto a los del estudio en 2018 representan un descenso de 4 puntos en microempresas, descendiendo también en 4 puntos el conjunto de mediana y gran empresa, frente a un incremento de 8 puntos de pequeñas empresas.

ESTRUCTURA: FACTURACIÓN Y EMPLEADOS

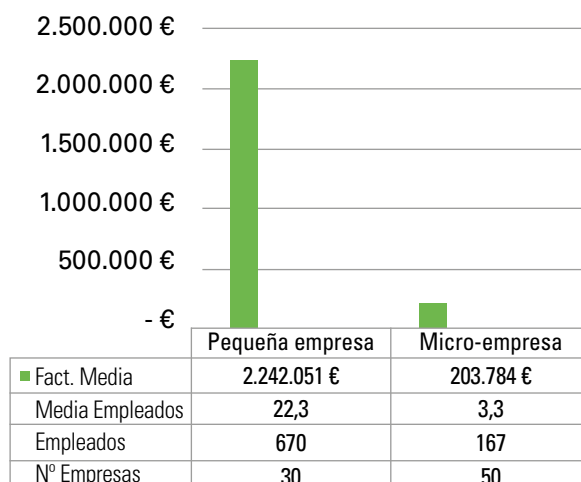


Del total de empresas socias de AEI AERTIC, que operan (en o desde) la zona con alguno de sus centros y teniendo en cuenta sus cifras estimadas en La Rioja, se desprenden los siguientes datos de facturaciones medias, dinámicos de facturación, empleados y facturaciones medias por empleado.

FACTURACIÓN MEDIA GRAN Y MEDIANA EMPRESA



FACTURACIÓN MEDIA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA

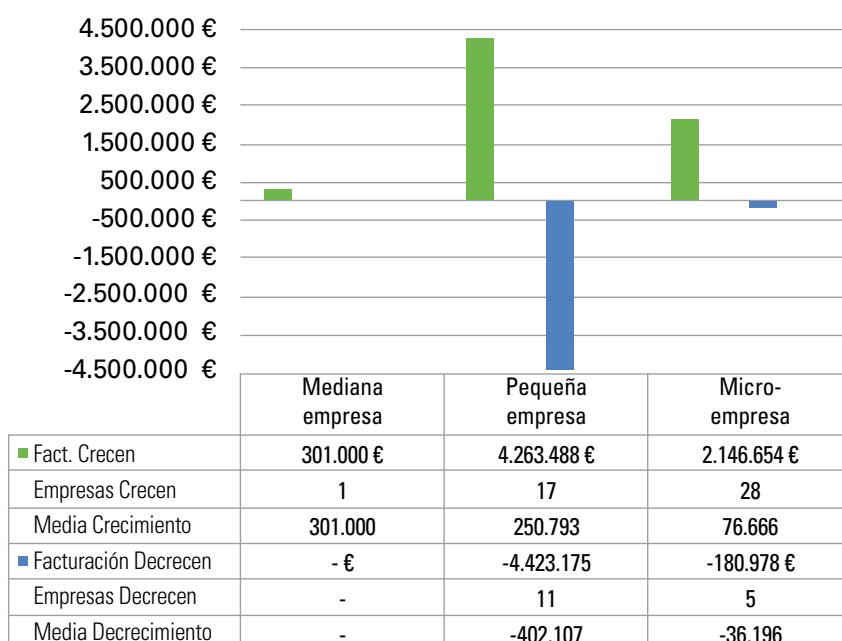


El grupo de pequeñas empresas, aunque se incrementa en 8 empresas y asciende en 2 empleados la media de empleados por empresa respecto a los datos del plan 2018, su facturación media desciende ligeramente en torno a un 3,3%.

Respecto al grupo de las microempresas los datos son similares a los del año anterior. Contando con 1 socio menos frente a 2018, 50 respecto a 51, la media de empleados asciende a 0,4 empleados más por empresa ascendiendo también ligeramente la facturación sin llegar al 1%.

Más allá de los datos de facturaciones medias, se ha querido realizar un análisis dinámico de los bloques más representativos para comprobar su evolución de facturación y empleados en los dos últimos años con datos disponibles.

ANÁLISIS DINÁMICO FACTURACIÓN DATOS 2018 - 2017



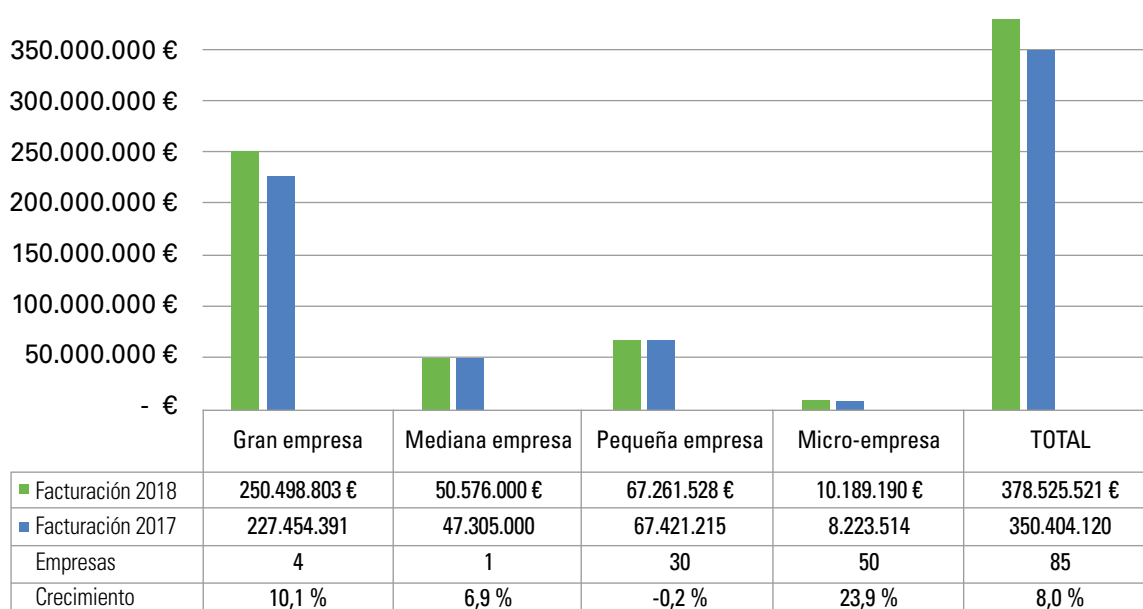
En el gráfico anterior se representan las empresas de AEI AERTIC, tanto las que han crecido en facturación como aquellas que han decrecido, sin ser representadas aquellas que mantienen facturación. El segmento de la mediana empresa es meramente testimonial ya que es representado por un asociado del que se pueden extraer mayores conclusiones que su crecimiento en facturación.

La mayor variación se observa en el bloque de la pequeña empresa. 17 asociados han logrado aumentar su facturación, alcanzando entre todos, una cifra de crecimiento de 4.263.488 €. Señalar que en torno al 32% de esta cifra es por contribución de un asociado situado en el extremo máximo de crecimiento del bloque. Entre las 11 empresas asociadas que disminuyen su facturación acumulan un descenso total de -4.423.175 €, señalando de igual forma que el 71% del descenso corresponde a un asociado en el extremo negativo. Si aislamos los extremos, la variación neta en el bloque de la pequeña empresa quedaría positiva con 1.578.024 €, con una media de crecimiento por empresas de 178.632 € y una media de decrecimiento por empresas de -128.009 €.

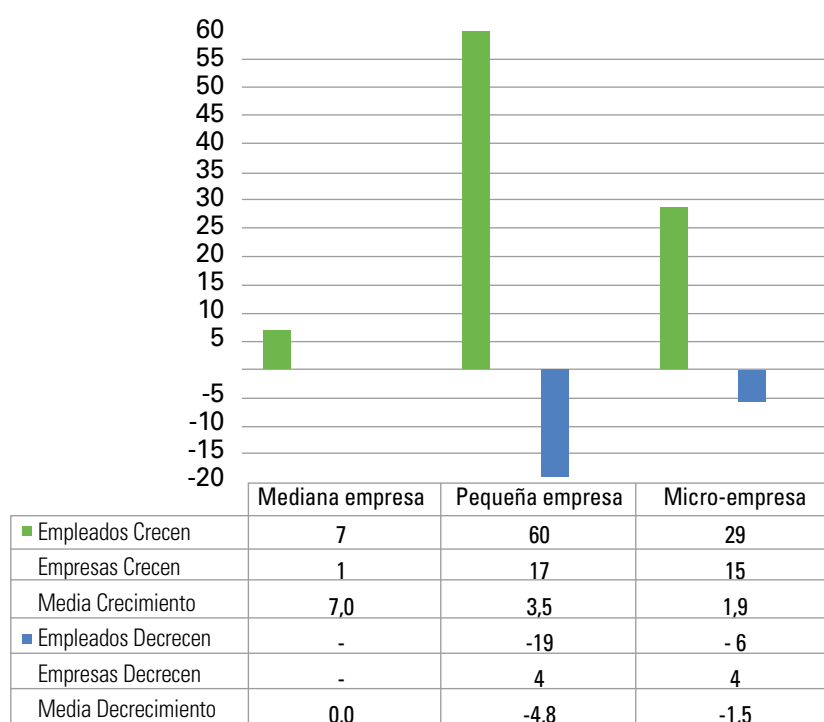
Respecto al bloque de las microempresas su crecimiento neto en facturación es de 1.965.676 €. En este escenario, 28 de los 85 asociados han logrado crecer en torno a una media de 76.666 € sumando una cifra de crecimiento total de 2.146.654 €. En la parte opuesta 5 asociados presentan un decrecimiento medio en su facturación de -36.196 € y un dato acumulado de -180.978 €.

En el siguiente gráfico se representa un resumen total de la evolución en facturación de cada uno de los bloques, determinados por estructura y para los socios activos en 2019. Para las empresas con razón social fuera de La Rioja se ha tenido en cuenta su aportación a la facturación bajo una estimación por el número de trabajadores con centro en La Rioja. Para aquellas empresas sin dato actualizado a 2018 en el registro mercantil, se han tenido en cuenta los últimos valores conocidos.

DESARROLLO CIFRA DE NEGOCIO 2017-2018



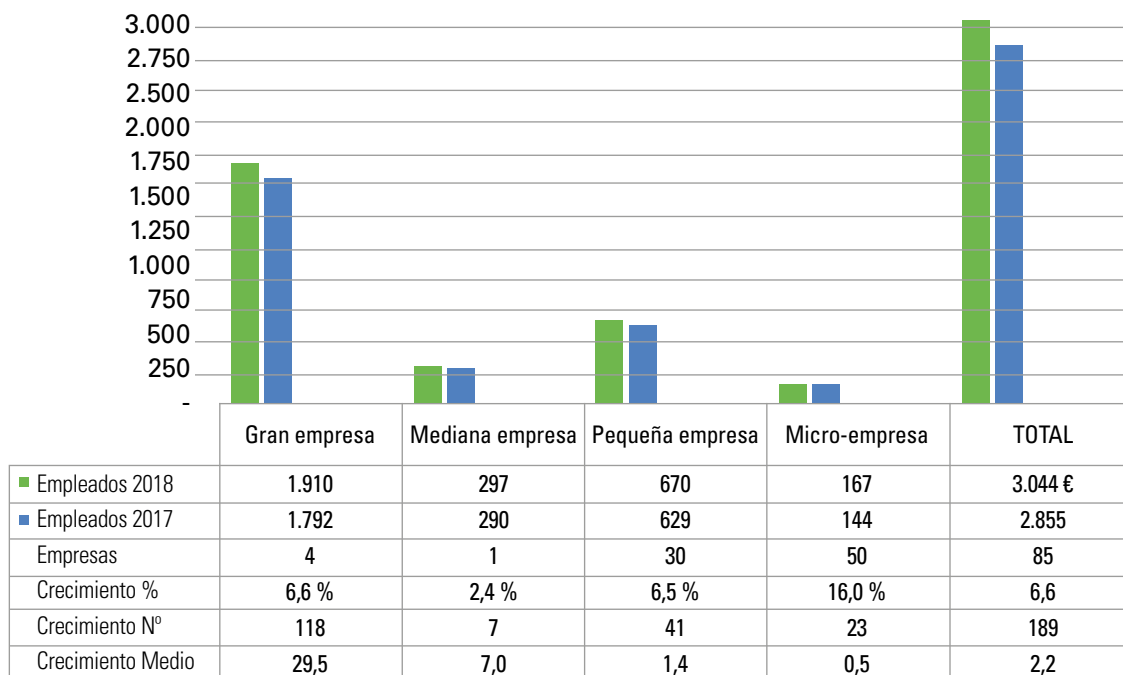
ANÁLISIS DINÁMICO EMPLEADOS DATOS 2018 - 2017



En el gráfico anterior se representa un análisis dinámico de empleados de las empresas de AEI AERTIC, tanto las que han crecido en empleados como aquellas que han decrecido, sin ser representadas aquellas que se mantienen. De igual forma que en la representación dinámica por facturación, el segmento de la mediana empresa sigue representado por un asociado del que se ve su crecimiento en 7 empleados, sin poder extraer mayores conclusiones por acumulación del dato.

En total son 33 de los 85 asociados los que presentan crecimiento en empleados, sumando 96 nuevas incorporaciones. En contra 8 de los 85 asociados decrecen en número de empleados por un total de -25. Las medias de crecimiento medio en empleados para las pequeñas empresas y micro empresas en crecimiento, son de 3,5 y 1,9 empleados respectivamente. De igual forma los datos de decrecimiento medio de empleados son de -4,8 para pequeñas empresas y -1,5 para microempresas.

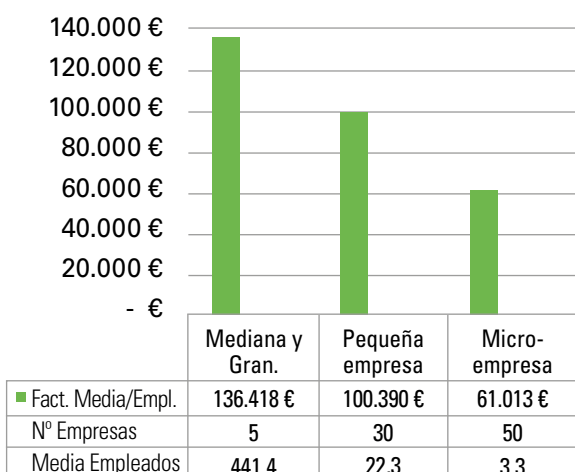
En el siguiente gráfico se representa un resumen de la evolución total en número de empleados de cada uno de los bloques, determinados por estructura. Para las empresas con razón social fuera de La Rioja se han tenido en cuenta los empleados con centro de trabajo en la región. Para aquellas empresas sin dato actualizado a 2018 se han tenido en cuenta los últimos valores conocidos. El muestreo se ha realizado con los socios activos en 2019.



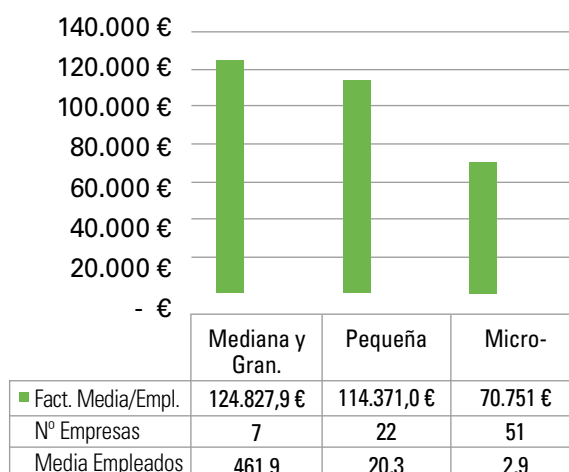
Por obtener un dato de referencia con el que contrastar el crecimiento en empleados del colectivo AEI AERTIC, podemos referirnos al crecimiento en empleados del sector TIC que señala ONTSI para España. En 2017 registraba una cifra de 367.906 empleados creciendo hasta los 391.001 en 2018, concluyendo en un crecimiento del 6,28%.

El crecimiento en empleados de los asociados supera ligeramente el 6,28% indicado por ONTSI, reportando un 6,6% y concluyendo en una alineación con el conjunto TIC nacional. Destacar el esfuerzo por el crecimiento en empleados de las microempresas que se sitúa en un 16%, aunque esto reporte una cifra media de 0,5 empleados por empresas.

FACTURACIÓN MEDIA POR EMPLEADO ESTUDIO 2019



FACTURACIÓN MEDIA POR EMPLEADO ESTUDIO 2018



Frente al año anterior, de los bloques pequeña empresa y micro empresa, se denota un descenso del 12,2% y 13,7% respectivamente sobre las facturaciones medias por empleado. Este descenso surge a raíz del incremento medio de empleados señalado anteriormente.

Como referencia podemos comparar estas cifras de facturación media por empleado con las nacionales extraídas de los últimos datos publicados, tanto por el INE en julio 2019 como el ONTSI en diciembre 2018, ambas fuentes con datos referentes a 2017. Las tablas que se muestran acumulan cifras siguiendo el criterio por clasificación del sector TIC dado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Según datos del ONTSI en su estudio del sector TIC 2018, señala teniendo en cuenta datos internos y de Seguridad Social, la existencia en 2017 de 24.219 empresas dentro del sector TIC con una cifra de empleo de 391.001 personas y una cifra total de negocio de 87.627.000 €.

	Nº Empresas TIC Nacional	Cifra Negocio M.€	Personal ocupado	Media empleados empresa	Facturación €/empleado
Cifra Global Sector TIC	24.219	87.627	391.001	16,1	224.109 €
Empresas fabricación TIC	932	3.648	15.190	16,3	240.158 €
Comercio	3.007	20.404	27.502	9,1	741.910 €
Act. Informáticas	16.648	35.671	276.788	16,6	128.875 €
Telecomunicaciones	3.632	27.904	71.521	19,7	390.151 €

Con los datos ONTSI, la contribución media por empleado del sector TIC a la facturación total estaría situada en 224.109 €. Esta cifra dista tanto de la facturación media por empleado entre los asociados de AEI AERTIC, donde únicamente 4 socios obtienen un rendimiento similar o superior. Para comparar la facturación media de los asociados de AEI AERTIC frente a lo identificado con los datos ONTSI, la cifra más acertada a tomar como referencia, por su similitud con la actividad más representativa entre los asociados, posiblemente corresponda con la de servicios por actividades informáticas. Ésta se sitúa según los últimos datos en 128.875 € por empleado, un 7% por debajo de los 137.951 € del año anterior.

Según datos del INE en su estadística estructural de empresas, industria y servicios, en 2017 aparecen un total de 69.821 empresas dentro del sector TIC con una cifra de empleo de 469.834 personas y una cifra total de negocio de 96.750.000.000 €, tal como se muestra en la siguiente tabla.

	Nº Empresas TIC Nacional	Cifra Negocio M.€	Personal ocupado	Media empleados empresa	Facturación €/empleado
Cifra Global Sector TIC	69.821	96.750	469.834	6,7	205.924 €
Empresas fabricación TIC	1.479	2.445	15.806	10,7	154.700 €
Comercio	6.320	24.311	59.519	9,4	408.465 €
Act. Informáticas	55.244	35.802	327.488	5,9	109.323 €
Telecomunicaciones	6.778	34.192	67.021	9,9	510.167 €

El mismo dato de facturación por empleado señalado en el apartado de actividades informáticas, resuelto de igual forma, pero utilizando datos facilitados por el INE queda situado en 109.323 €.

Como vemos en ambas fuentes, la contribución media por empleado a la facturación de las empresas de AEI AERTIC debería poder establecerse en torno a los 120.000 € por empleado. Dentro del colectivo AEI AERTIC esta cifra es superada por las grandes empresas y medianas empresa. Los asociados del grupo pequeña empresa, sitúan su facturación media por empleado por debajo de este dato, aunque prácticamente en línea con la media nacional. Es la pequeña empresa de AEI AERTIC la que tiene una cifra situada muy por debajo de la referenciada, quedándose en torno a un 50% de las cifras medias nacionales, sin olvidarnos que estas representan un 58,8% del colectivo TIC riojano asociado.

Por obtener una referencia de rentabilidad de esta facturación media por empleado, enfrentamos el dato a su referencia de coste establecida por el INE según publicación del 18 de julio de 2019. Los indicadores globales por trabajador TIC sitúan su coste salarial medio en el cuarto trimestre de 2017 en: 2.479,60 €/mes y 17,80 €/h. Se registran entre los más elevados: telecomunicaciones (3.495,90 €/mes y 25,70 €/h), industria manufacturera TIC (2.949,80 €/mes y 21,00 €/h), programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática (2.862,10 €/mes y 20,30 €/h).

Cabe señalar la posible tendencia a la baja en la rentabilidad del sector servicios TIC en el que se engloban la mayor parte de socios de AEI AERTIC. Señalamos esta tendencia dado el coste salarial al alza en un 3% comparando 2017 respecto a 2016 y teniendo en cuenta que no se ve reflejado en un aumento de facturación media por empleado, sino en un descenso aproximado con los datos ONTSI en -6,6%. Esta desviación podría impactar de forma acumulada en un descenso del 10% de la rentabilidad en aquellas empresas de servicios TIC. INE ha cambiado su clasificación, lo que dificulta la comparativa del dato respecto al año anterior, no pudiéndose hacer una estimación por la agrupación utilizada en 2018 (CNAE 582, 620 y 631) dado que resultado sería que el dato permanecería estable entre los dos años, siendo en la realidad, un 0,86% positivo.

En cualquier caso, tanto los datos del ONTSI, los del INE, como los propios de AERTIC nos alertan de este posible descenso o estancamiento de la facturación media por empleado y de una bajada en rentabilidad en torno a los 10 puntos para aquellas empresas de servicios TIC. Esta situación, además de por motivos de competitividad en el mercado y la subida del coste salarial, puede ser provocada por la tendencia de estos años sobre la demanda de talento que ha disparado la contratación nueva, elevando la inversión en personal sin retorno esperado a corto plazo (no se refleja en facturación).

Respecto a los asociados de AEI AERTIC, se obtiene que solamente la gran empresa y mediana empresa soportan el aumento del coste señalado del 3%, con un incremento del 9,3% de la facturación media por empleado entre los dos últimos años comparados. La pequeña empresa y micro empresa de AEI AERTIC, son las que deben poner mayores medidas en este aspecto, por su descenso del dato en 12,2% y 13,7% respectivamente, lo que las puede llevar a críticas bajadas de rentabilidad superiores al 15%.

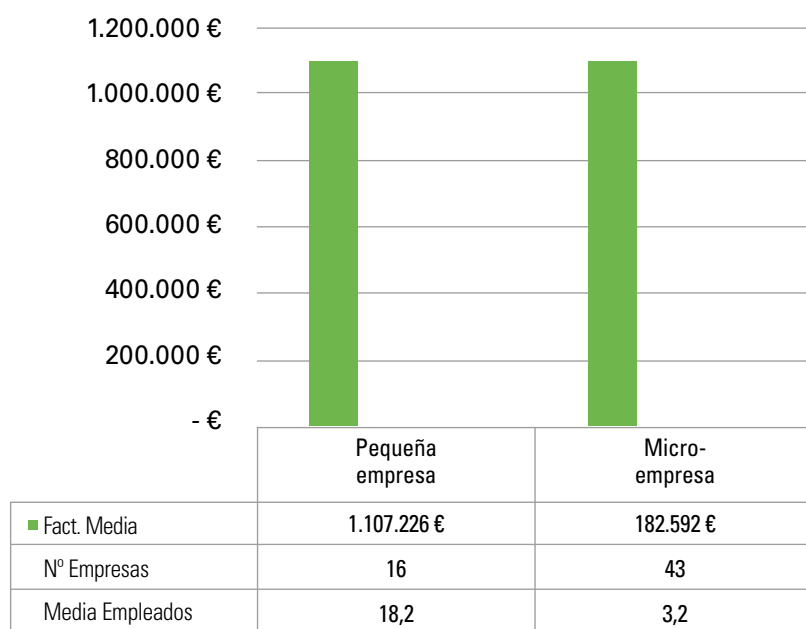
Tal como señalábamos en el estudio 2018, la diversidad de empresas que componen AEI AERTIC, obliga a mirar los datos de desarrollo más allá de su clasificación por estructura ya que las rentabilidades por empleado anteriormente descritas tienen grandes variaciones dependiendo el origen de la facturación. Esto es, servicios y/o productos distintos, resultado de mezclar en mayor o menor medida productos/servicios propios junto con productos/servicios de terceros. Ni el margen de retorno al negocio será el mismo, ni la escalabilidad será la misma.

Pasamos a estudiar una referencia más acertada del conjunto de empresas de AEI AERTIC, clasificando al conjunto de empresas cuya facturación principalmente depende de servicios propios, de aquellas de combinan su propia oferta con servicios y productos de terceros.

3.2. Facturación Servicios Propios

Una referencia más acertada del conjunto de empresas de AEI AERTIC, se puede obtener clasificando y organizando aquellas empresas cuya facturación depende principalmente de productos/servicios propios y por ende con un gran peso de los salarios en su estructura de costes soportada. En este grupo se representa el 75% de los asociados.

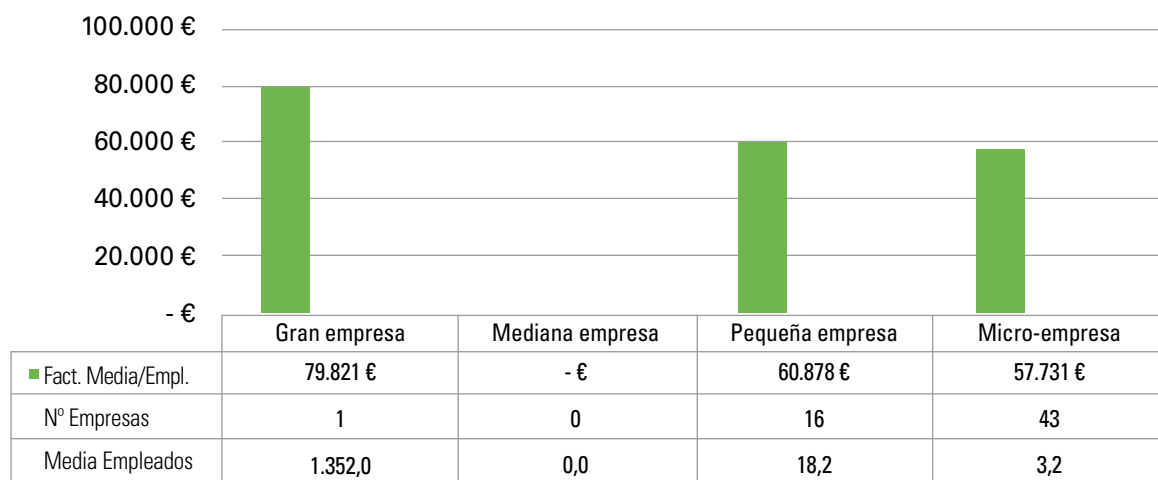
FACTURACIÓN MEDIA POR EMPLEADO PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA CON SERVICIOS PROPIOS



Respecto al año anterior, desciende un 3,4% la facturación media de las pequeñas empresas de servicios propios, de 1.146.526 € a 1.107.226 € de los últimos datos. También desciende en 2 empleados, un 10% menos, la media de empleados del grupo.

Por otro lado, las microempresas de servicios crecen un 10,9% en su facturación media, desde los 164.565 € del año anterior a los 182.592 €. La media de crecimiento en empleados está en 0,5 empleados, un 18.5% más respecto del año anterior. Señalar que un 50,5% de los asociados de AEI AERTIC, 43 de los 85 socios, siguen estando este año representados dentro de este último grupo de microempresas con servicios propios.

FACTURACIÓN MEDIA POR EMPLEADO EMPRESAS CON SERVICIOS PROPIOS



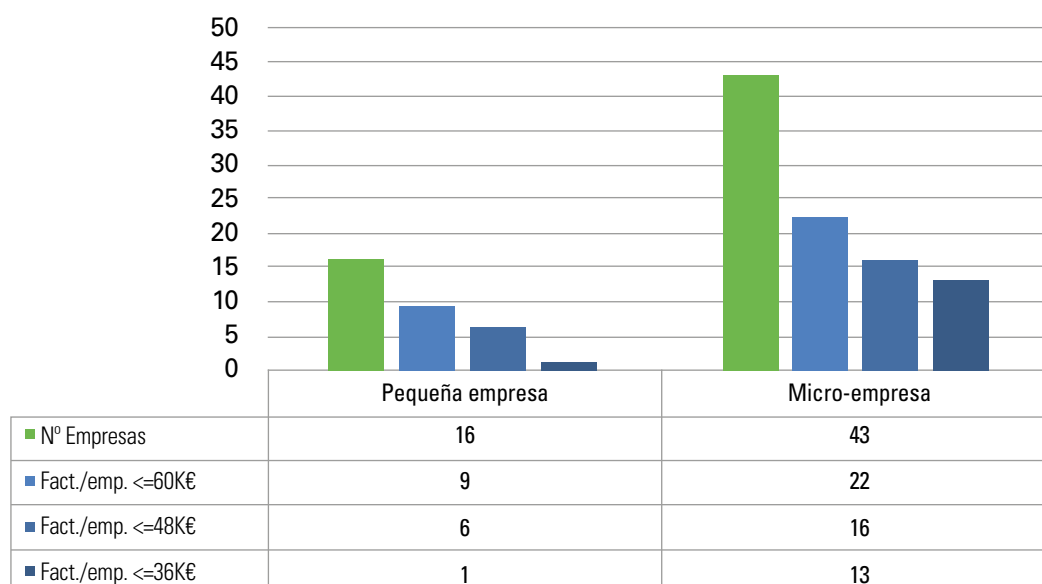
La gran empresa de servicios sigue obteniendo los mejores valores en su facturación media por empleado, incluso creciendo desde los 71.225 € del año anterior a los 79.821 €, suponiendo un incremento del 11,4%.

Respecto al rendimiento en facturación por empleado de las pequeñas y micro empresas con servicios propios, se observa que esta sigue concentrada, al igual que en el año anterior, en torno al eje de los 60.000 €. Disminuye un 4,1 % en la micro empresa y se compensa con un ascenso del 7,1 % en la pequeña empresa.

Se observa como la cifra de facturación media por empleado de los asociados TIC riojanos, sigue distando en torno a un 50% de la media nacional en el eje de los 120.000€ comentada en puntos anteriores. Tal como se obtuvo el año anterior, posiblemente La Rioja tenga atractivo por la relación calidad-precio en servicios TIC, pero que quizá pueda penalizar otros aspectos de crecimiento como la rentabilidad, capacidad de inversión, contratación y retención del talento (en cuanto a su remuneración económica). Iniciativas en este aspecto, como herramientas que permitan gestionar los costes por imputación de empleados a servicios/proyectos o, bajo estudio y consenso, una mejor regulación del importe por jornada de servicio, proporcionarían un mejor desarrollo en este aspecto gracias al control del coste y la alineación del precio con el mercado.

Comparando contra el eje de los 60.000 € el número de empresas que están en niveles inferiores a la media, incluso un 40% por debajo, se pueden identificar aquellas organizaciones que tienen mayores dificultades en lograr esta media. Principalmente estas son las pequeñas empresas y microempresas de menor tamaño.

EMPRESAS CON SERVICIOS PROPIOS FACTURACIONES MEDIAS INFERIORES 60/48/36K€ POR EMPLEADO



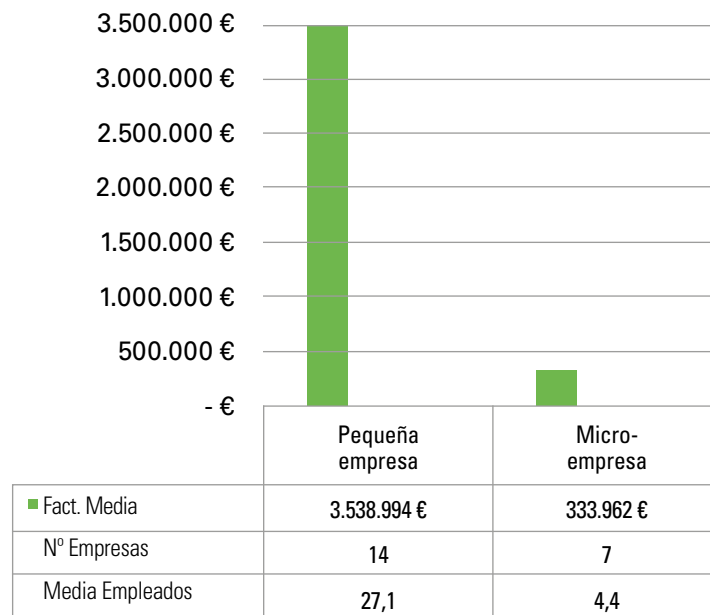
Como se puede observar 9 de las 16 pequeñas empresas del grupo y 22 de las 43 micro empresas se sitúan por debajo de los 60.000 € de facturación media por empleado. De estas, 1 pequeña empresa y 13 microempresas cifran el dato en menos de 36.000 €.

De los datos disponibles en el conjunto de pequeñas empresas y micro empresas con servicios propios, se obtiene una cifra de referencia de EBITDA medio (frente a facturación) en el conjunto observado, del 15,45%. Debería prestarse atención especial a aquellos asociados del grupo definido que estén por debajo de las facturaciones medias comentadas y con índices de EBITDA inferiores a la media. De todas formas, al no disponer del total de los datos actualizados, no es posible completar la identificación de las empresas por debajo de este indicador.

3.3. Facturación Servicios Propios y de Terceros

Al igual que las empresas de “sólo servicios propios”, estos son los datos de aquellas empresas de AEI AERTIC con un mix de servicios y productos tanto propios como de terceros. En este grupo se representa el 25% de los asociados.

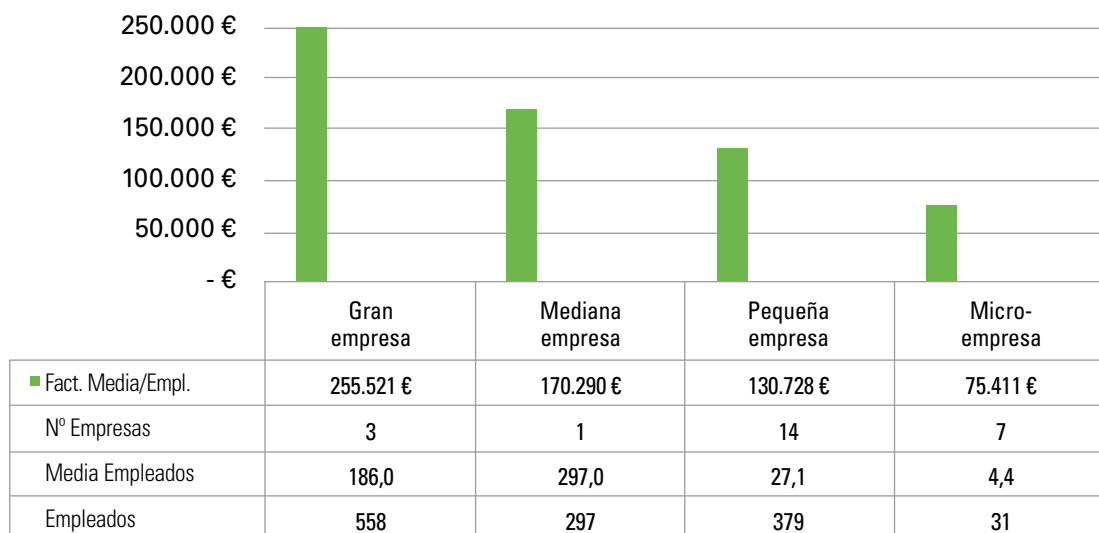
FACTURACIÓN MEDIA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA PROD./SERVICIOS PROPIOS Y DE TERCEROS



Así como en el grupo de las pequeñas empresas de servicios propios descendía en facturación media un 3,4 respecto al año anterior, en el caso de este grupo asciende ligeramente un 1,38%, llegando a los 3.538.944 €. Asciende también su media de empleados en 6,7 empleados por empresa, un 32,8% respecto al año anterior. Indicar que el aumento del 32,8% en empleados durante el último año ha repercutido únicamente en un crecimiento de la facturación media del grupo en un 1,38%.

Por su lado, el grupo de las micro empresas con servicios/productos propios y de terceros aumentan en 0,4 empleados, un 10% más respecto al año anterior, y descienden su facturación media hasta los 333.962 €, un 30% menos respecto a los 476.080 € del año anterior.

FACTURACIÓN MEDIA POR EMPLEADO EMPRESA PROD./SERVICIOS PROPIOS Y DE TERCEROS



En el escenario de la gran y mediana empresa las facturaciones medias se mantienen por encima de las nacionales referidas anteriormente, aunque no podemos llegar a mayores conclusiones con medias de muestreos tan reducidos incluso perteneciendo a sectores distintos.

La pequeña empresa es la que sigue teniendo una clara alineación con las medias nacionales de facturación por empleado extraídas de los datos INE/ONTSI para actividades informáticas. No obstante, desciende en un 36,64% la facturación media del grupo y se desploman este año las microempresas desde los 119.020 € de media del año anterior, a los 75.411 € de los últimos datos.

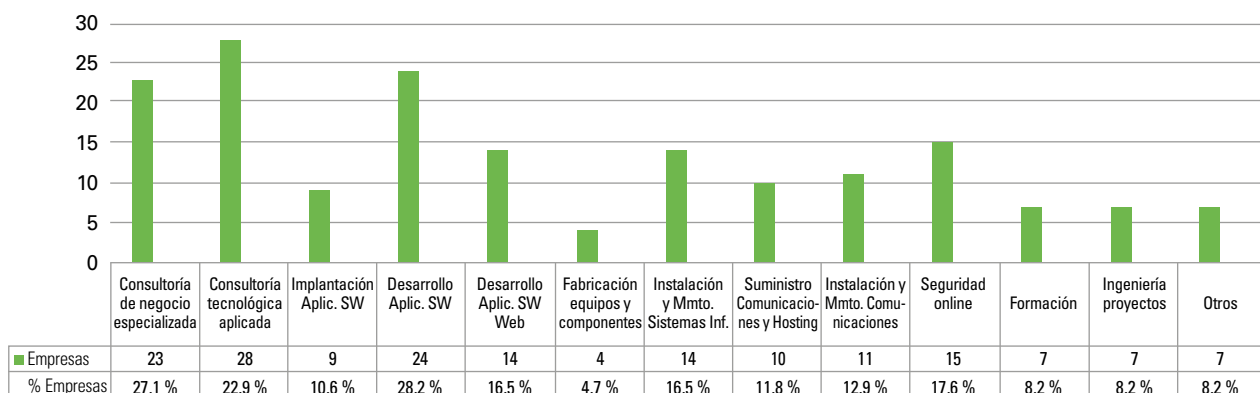
Analizando el grupo completo bajo los valores de EBITDA disponibles, quedan identificadas en la parte alta de la rentabilidad aquellas con servicios/productos escalables principalmente aquellas con actividad de telecomunicaciones (61 empresas) y procesado/alojamiento de datos y portales web (63 empresas). La referencia de EBITDA medio del grupo se sitúa en torno al 10% respecto a facturación. Aquellas empresas por debajo de este indicador deberán tomar nota de las mejores prácticas en desarrollo de los asociados compañeros de grupo, caracterizadas bajo la escalabilidad comentada. Desde AEI AERTIC sería conveniente promover iniciativas en este aspecto que tanto incide en la rentabilidad y desarrollo exponencial de las empresas.

3.4. Actividad

Prestando atención a la actividad de los asociados de AEI AERTIC, por el carácter de la asociación, ésta tiene un altísimo componente TIC. A estas se agregan otros asociados que utilizan la tecnología como base de su actividad y otro grupo que principalmente facilita servicios de consultoría para la mejora del negocio.

Ante la dificultad de identificación de la actividad real en relación con los sus códigos CNAE o SIC en el que se registra cada empresa, se ha optado por clasificar la actividad del colectivo en grandes bloques, respondiendo a su dedicación en relación al ecosistema TIC. Al no disponer del peso que supone cada actividad, en el del volumen de negocio particular de cada empresa, estas gráficas se muestran a nivel informativo sobre el acumulado en la diversidad de actividades que se aportan desde el colectivo AEI AERTIC.

ACTIVIDADES REALIZADAS

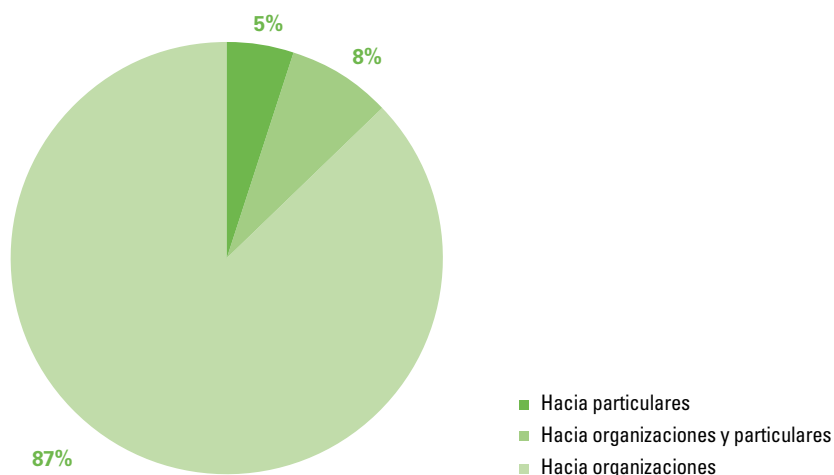


Cada uno de los bloques sigue teniendo peso en cuanto a actividad similar a la de años anteriores, incluso con la incorporación de nuevos socios. Las más representativas siguen siendo las empresas de servicios de consultoría (especializada tanto en áreas de negocio, como en tecnología aplicada), seguido de empresas que desarrollan software propio.

3.5. Tipología de Cliente vs Implicación

Con los datos de las nuevas incorporaciones en 2019, la clasificación por tipología de mercado de cliente al que los asociados dirigen su propuesta de valor, es similar a la de años anteriores. La mayor parte de empresas representadas (un 87%) dirige su oferta únicamente hacia organizaciones, negocios privados y entidades públicas, con proyección principalmente hacia sector secundario. El 8% combina su oferta entre organizaciones y particulares y únicamente un 5% se dirige exclusivamente a particulares.

ESTRUCTURA: FACTURACIÓN Y EMPLEADOS

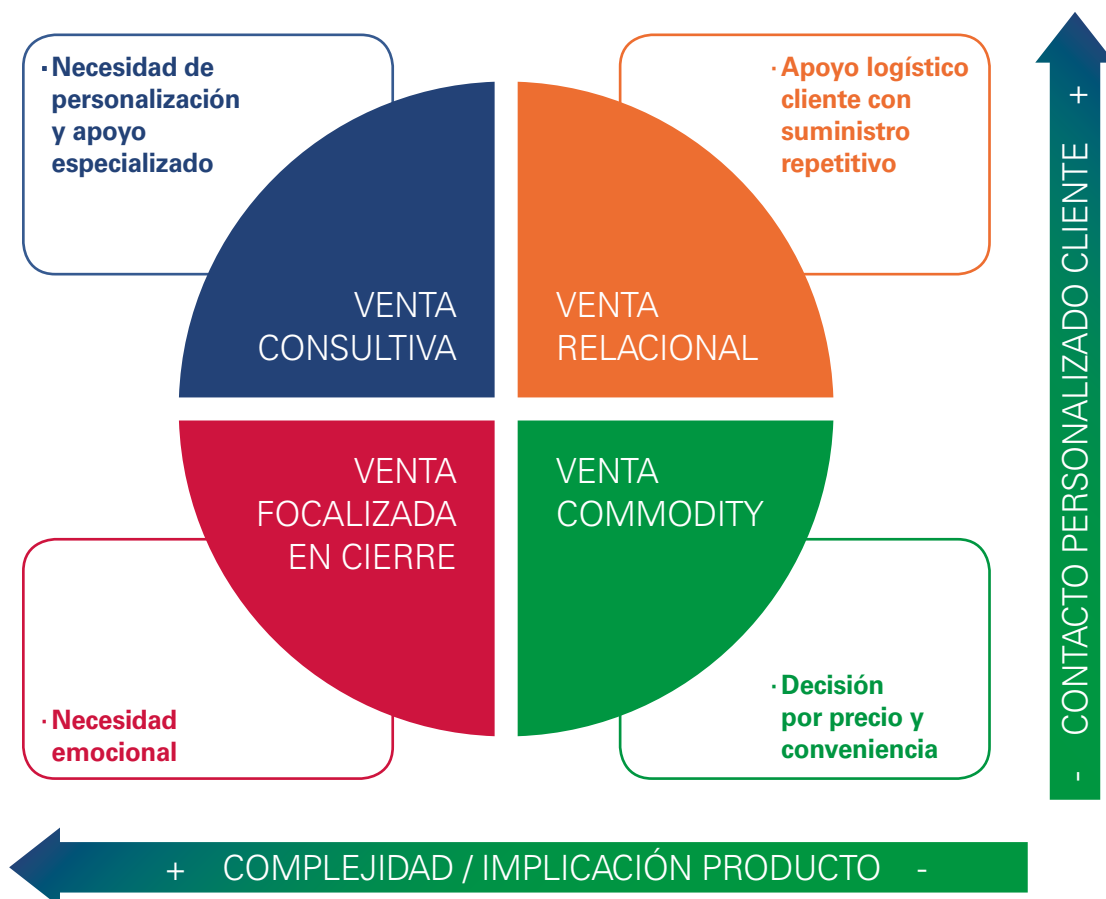


De forma general se puede decir que **el 95% los asociados de AEI AERTIC proveen servicios de alto valor añadido a otras organizaciones**. Tal como se obtuvo en la segunda fase del plan de desarrollo, se determinaron de alto valor añadido por la tipología de servicios basados en conocimiento especializado, tanto para labores de consultoría, implantación o desarrollo de soluciones y sistemas. Todos ellos **servicios de alta implicación en sus clientes** (principalmente otras organizaciones) por el impacto directo que provocan en la eficiencia de sus procesos y su innovación. Las TIC aportan la competitividad que otros sectores necesitan para su desarrollo.

Como recordatorio de la reflexión y atendiendo a lo contrastado en puntos anteriores, si cruzamos el nivel de servicio demandado en el cliente al que se dirigen los asociados con servicios y productos que tienen una elevada implicación en este tipo de organizaciones, sigue resultando clara la recomendación hacia los asociados sobre un enfoque de marketing “push”, directo, e hipersegmentado (Account Based Marketing, en adelante ABM), dirigido a cuentas específicas y completado con un proceso de venta consultiva, sin olvidar

marketing “pull” principalmente en centros de relación. Poner en práctica un “marketing de francotirador” es uno de los motivos explícitos de los asociados para participar en el proyecto y bajo este enfoque se han seguido trabajado las distintas sesiones individuales y grupales, del plan realizado este año.

Necesidad en el cliente de un alto nivel de servicio especializado, con productos/servicios que tienen alta implicación para ellos. <i>Account Based Marketing + Consultative Sales Approach</i>	Necesidad en el cliente de un alto nivel de servicio especializado, con productos/servicios que tienen poca implicación para ellos.	+ SERVICIO
Necesidad en el cliente que se cubre de forma prácticamente desasistida, con productos/servicios que tienen alta implicación para ellos.	Necesidad en el cliente que se cubre de forma prácticamente desasistida, con productos/servicios que tienen poca implicación para ellos.	- SERVICIO
+ IMPLICACIÓN	- IMPLICACIÓN	



4.

PRESENTACIÓN GENERAL DEL ESTUDIO INTERNO

4. PRESENTACIÓN GENERAL DEL ESTUDIO INTERNO

Al igual que año pasado, el estudio se ha realizado bajo proyecto desarrollado en 4 fases principales, combinando sesiones grupales e individuales con las empresas participantes. En cada fase se han tratado las claves que tienen mayor impacto en los resultados comerciales.



FASE 0:

VIERNES 30/05/2019: Presentación del proyecto con los participantes.

FASE 1:

VIERNES 20/06/2019: SESIÓN GRUPAL FASE 1. PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE

- Segmentación de clientes (nivel 1 - agrupación de necesidades).
- Mapas de cliente.
- Mapas de producto/servicio.
- Alineación de la propuesta de valor.

DEL 15/07/2019 al 31/08/2019: SESIONES INDIVIDUALES SOBRE FASE 1. OBJETIVOS:

- Definición segmento principal de clientes.
- Mapas de cliente y producto (empresa y producto/servicio enfocado a segmento principal).
- Speech Inicial + Evolución mapas en líneas argumentales.

FASE 2:

VIERNES 27/06/2019: SESIÓN GRUPAL FASE 2. DESARROLLO NUEVOS CLIENTES - VENTA NUEVA (VN)

- Segmentación de clientes (nivel 2 - datos fríos y calientes).
- Determinación del mercado potencial.
- Tipos de venta y canales en el desarrollo.
- Objetivo económico y planificación de acciones.
- Indicadores y ratios de actividad VN.

DEL 10/09/2019 al 30/09/2019: SESIONES INDIVIDUALES SOBRE FASE 2. OBJETIVOS:

- Ficha de cliente con parámetros y valores de segmentación, segmento principal de clientes.
- CALCULADORA. Identificación del tamaño del mercado objetivo.
- Listado de clientes potenciales a los que dirigir la iniciativa.
- PIRÁMIDE DEL PLAN. Planteamiento de fases, acciones, conversiones y resultados en cada fase + Indicadores clave.
- Guía Acciones Venta Nueva.

FASE 3:

VIERNES 11/07/2019: SESIÓN GRUPAL FASE 3. DESARROLLO CLIENTES ACTUALES - VENTA RECURRENTE (VR)

- Clasificación de la cartera de clientes Modelo FRP.
- Análisis dinámico de la cartera.
- Análisis de fidelización de la cartera: NPS y recurrencia.

- Planificación venta cruzada, fidelización y prescripción.
- Indicadores y ratios de actividad VR.

DEL 9/10/2019 al 25/10/2019: SESIONES INDIVIDUALES SOBRE FASE 3. OBJETIVOS:

- EXCEL ABC. Clasificación cartera clientes actual.
- EXCEL DINÁMICO. Comparativa de cartera a un año.
- Propuesta acciones en VR + Indicadores.

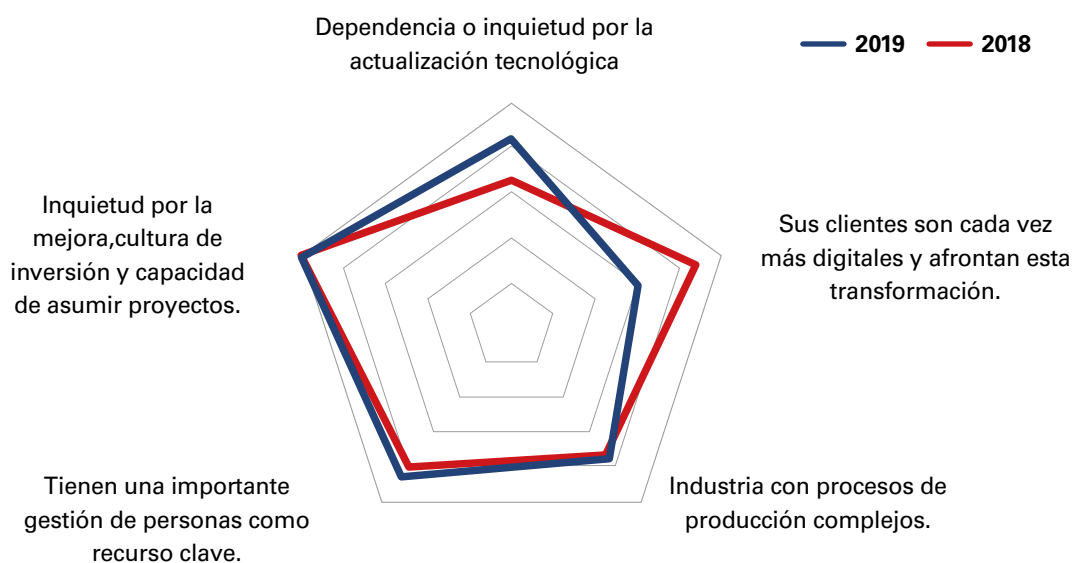
FASE 4:

DEL 1/11/2019 al 11/11/2019: AUDITORÍA COMERCIAL Y SESIÓN DE PROPUESTAS

- Entrega de Informe personalizado por empresa participante.
- Reflexiones y Recomendaciones.

4.1. Segmento Cliente Objetivo

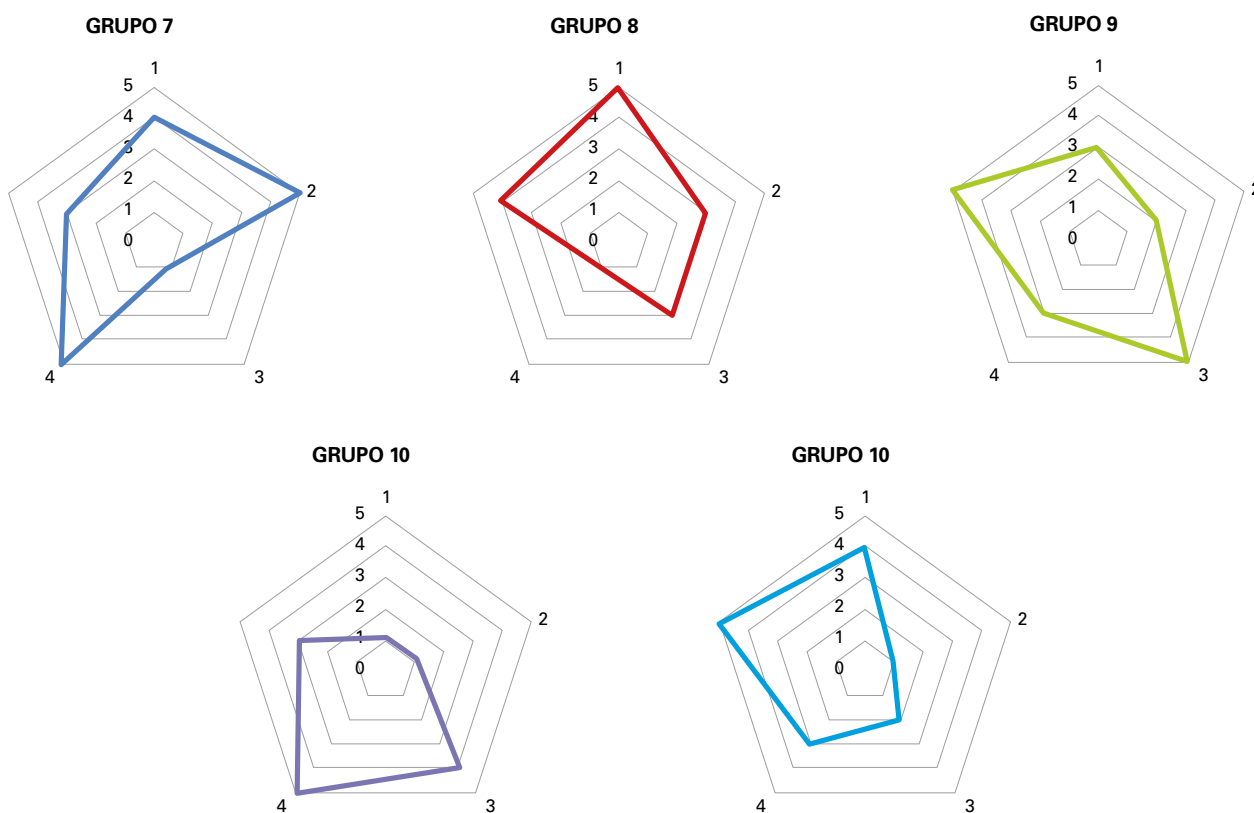
La determinación del segmento de cliente al que dirigimos es una de las primeras inquietudes que se abordan en cualquier negocio, dado que éste es el que valida nuestra propuesta y su sentido en el mercado. Tras las definiciones trabajadas en los distintos segmentos objetivos por los grupos de trabajo desde el año anterior, el cliente de los asociados de AEI AERTIC se sigue definiendo por las cinco características generales, en los que los participantes coinciden de forma independiente.



Respecto al año anterior gana peso la necesidad por la actualización tecnológica y pierde peso el carácter digital de los clientes de los asociados.

Otras características importantes reflejadas por el conjunto de participantes son: la necesidad de seguridad en cuanto a protección de los datos y sistemas, la necesidad de agrupación de la información para la toma de decisiones y la dependencia de talento para su desarrollo bien por capacitación o contratación.

Las valoraciones obtenidas en base a las características de segmento de cliente al que los participantes de este año se dirigen, queda representada en las siguientes gráficas.



A modo orientativo podemos señalar que el cliente prototipo que los participantes han identificado de forma independiente y por coincidencia es un cliente:

- Con una alta inquietud por la mejora.
- Que necesita datos e información para decidir.
- Con cultura de inversión en mejora.
- Capacidad de asumir proyectos para conseguir la mejora.
- Con clientes y competencia que cada vez son más digitales lo que le obliga a afrontar un proceso de transformación digital como parte de su estrategia.

- En el que tiene un peso importante la gestión de personal como recurso clave que debe hacerse de manera eficiente en un entorno competitivo.
- Con procesos complejos y con cierta dependencia e inquietud por la actualización tecnológica que tiene una alta implicación en su posición competitiva.

4.2. Propuesta de valor

El valor de un producto o servicio, entendido como tal, es el rendimiento que un cliente espera gracias al impacto que este provocará en sus circunstancias. El valor inicialmente es una expectativa de transformación y puede tener distintas formas tangibles o intangibles: tiempo, imagen, posición o estatus, auto-realización profesional/personal, resultado económico o simplemente comodidad. El valor que le aporta el producto o servicio será por lo que el cliente elija, pero antes de esto tendrá que conocerlo, comprender el valor y compararlo o referenciarlo en la forma correcta por sus parámetros de interés. Esto se consigue a través de lo que se puede llamar “Propuesta de Valor”.

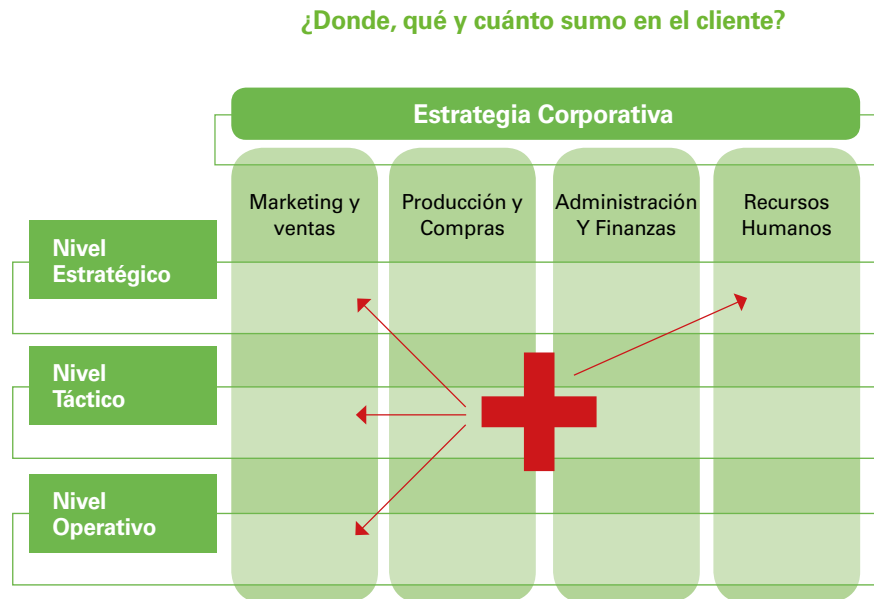


En las sesiones de la Fase 1 del proyecto se ha trabajado con cada empresa participante en la determinación de sus segmentos de cliente, identificación de sus procesos, inconvenientes y resultados, además de evolucionar características de producto/servicio hacia inconvenientes y resultados del cliente.

Diagnóstico

Los participantes aparentemente siguen disponiendo de un foco claro de cliente, ya que no han tenido dificultad alguna en describirlo por sus características más allá de sus circunstancias. Este foco atiende principalmente al tipo de cliente que quieren conseguir, lo que está perfecto por el componente de deseo que puede provocar al intentar conseguirlos. Aun así, se pueden presentar riesgos si se dejan en un segundo plano otras cuestiones.

La calificación media del grupo participante en 2019, respecto al conocimiento que disponen de los procesos del cliente es de 4,2 puntos sobre 5, siendo capaces de definir con claridad los procesos principales de sus clientes objetivo y los inconvenientes que se encuentran en los mismos. No obstante, se han observado dificultades a la hora de la creación de matrices de cliente en las que evolucionar en mayor detalle problemas e implicaciones del mismo.



Como apoyo para aquellos asociados que encuentren dificultades en este ejercicio, se facilita el conocimiento tanto del riesgo como la recomendación de actuación.

Riesgo: propuesta no interesante

Tal como se analiza en la gráfica de Actividades Realizadas en el punto 3.5, los asociados de AEI AERTIC son principalmente empresas de servicios que se dirigen a otras organizaciones. En estas organizaciones se identifican distintas áreas, como son comercial, producción, compras, administrativa, y recursos humanos, además de distintos niveles en cada una de ellas desde los más operativos hasta los más estratégicos.

En cada escenario hay una persona que cada día se enfrenta a una decisión, una responsabilidad y unas tareas. Sin un profundo conocimiento de la realidad del cliente en nuestra área de impacto, aquella donde sumamos en el cliente, se corre el riesgo de no aportar valor o no ser capaces de exponer bien el valor. Como consecuencia estos serán algunos de los efectos que se notarán en el desarrollo de la actividad comercial:

- Bajos ratios de transformación de propuestas transmitidas al cliente frente a clientes interesados (posiblemente inferiores al 50%) y baja transformación entre clientes interesados y contratos de pedido (posiblemente inferior al 20%).
- Dificultad a la hora de abordar las fases iniciales de la venta consultiva.
- Impacto en el precio que el cliente esté dispuesto a pagar (incluso podrá tener una percepción de "caro").
- Paralización de la inversión en coste comercial ya que éste toma forma de gasto por no estar justificado frente al rendimiento conseguido.
- Inseguridad, penalización en el ánimo y bajada de la actividad comercial, incluso con riesgo de abandono.

Recomendaciones

- La propuesta de valor es la razón de ser en el mercado para cualquier negocio, por ello se debe elaborar y revisar periódicamente frente a las tendencias que se presenten en nuestro entorno de desarrollo.
- La recomendación pasa primero por tomar conciencia de su importancia e incorporarlo dentro de la planificación de acciones comerciales. Aplicarse en la revisión del segmento, el contacto con el cliente para su conocimiento y la redacción del mensaje a comunicar.
- Definir líneas argumentales y alinearlas hacia cada circunstancia en el cliente donde podamos provocar un impacto positivo. Finalmente contrastar la propuesta con el mercado.

4.3. Conocimiento del mercado potencial

Tras delimitar el segmento de cliente objetivo y definir una propuesta alineada con este, se necesita conocer unos mínimos sobre el potencial del mercado en el que proyectar el plan de desarrollo. Para ello se ha trabajado dentro de la Fase 2, en la definición de una segmentación que pueda caracterizar de forma objetiva el mercado, bajo parámetros específicos “fríos y calientes”, que ayuden a su reconocimiento. Esto es, determinar qué cantidad de clientes potenciales existen y quiénes son, con “nombres y apellidos”.

Los parámetros de calificación del segmento son particulares de cada participante, coincidiendo de forma general en los siguientes:

Zona Geográfica	Código de actividad CNAE/SIC
Número de trabajadores	Año de constitución
Cifra de negocio / EBITDA	

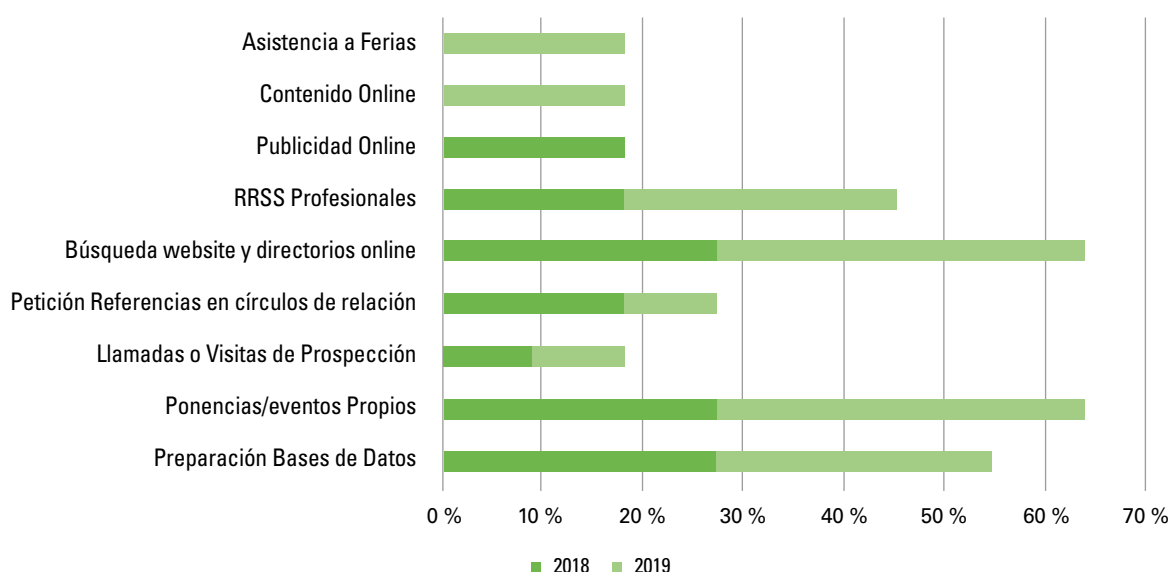
Estos parámetros, se denominan “fríos”. Son fácilmente reconocibles con herramientas estándar como directorios de empresas y ofrecen una primera visión del potencial del mercado delimitado por este segmento. No obstante, a estos se han añadido otros parámetros específicos que se denominan “calientes”, que ayudan a determinar con mayor exactitud el mercado potencial. Aun siendo específicos de cada participante, estos son un ejemplo de los parámetros tratados:

Centros de relación / agrupación	Complejidad de procesos
Competencia	Gestión de datos personales
Nivel de digitalización	Capacidad de inversión
Tipología sitio Web	Organización departamental

La obtención de datos bajo parámetros calientes, conlleva un mayor grado de dificultad que los datos fríos para su obtención de forma masiva. Por esto se ha propuesto la acción de prospección de clientes potenciales, uno a uno, como una tarea planificada y regular sobre aquellos registros sin información específica que lo determinen como cliente potencial.

Diagnóstico

ACCIONES DE PROSPECCIÓN MÁS UTILIZADAS



El 100% del grupo de trabajo coincide en disponer de una participación de mercado inferior al 1% respecto al potencial de mercado objetivo, con lo que se podría determinar que el crecimiento depende de su acción comercial (marketing + ventas) y posición competitiva en el mismo. Los participantes también han señalado que su conocimiento del mercado es mejorable, con una puntuación general de 2,4 sobre 5. No obstante, en las sesiones de trabajo han logrado acceder a bases de datos de clientes potenciales obteniendo al menos un dimensionamiento del mercado por segmentación bajo parámetro fríos. Se han presentado mayores dificultades a la hora de prospectar otros parámetros calientes y datos específicos como por ejemplo el nombre de la persona decisora a la que dirigirse en un cliente supuestamente potencial. Este escenario es similar al obtenido por el grupo del año 2018.

Respecto a las acciones de prospección de clientes potenciales, se han identificado y se presentan de forma acumulada, con los grupos del 2018 y 2019, aquellas que los asociados más utilizan:

Para la prospección de información las opciones online son las más valoradas, entre las cuales sigue destacando la búsqueda en redes sociales profesionales como la que aporta mayores resultados de información, aun no siendo la más utilizada.

Otras acciones que siguen destacando como favoritas son la búsqueda en web y directorios online, además de la realización de ponencias y eventos propios. El 54% de los participantes preparan bases de datos de empresas y contactos, utilizando distintos orígenes, pero principalmente online con intención de trabajarlos posteriormente, de forma regular. Señalar que la puntuación sobre la información obtenida de listados desde

directorios de empresa, aunque sea una de las más utilizadas no es una de las mejor valoradas en cuanto a la información obtenida.

Las llamadas o visitas directas en clientes potenciales son el último recurso utilizado para recabar información sobre la identificación de datos relevantes que determinen la potencialidad particular de cada registro.

En el grupo 2019 se incorpora, respecto al grupo de 2018, las actividades de asistencia a ferias y la realización de contenido online, siendo esta última una de las peor valoradas por la calidad y volumen de información obtenida frente al esfuerzo realizado.

En esta fase, al igual que en 2018, se siguen viendo dos grupos: aquellos que han conseguido un foco claro de actuación bajo un listado segmentado de clientes potenciales y un segundo grupo que ha mostrado mayores dificultades concluyendo en una lista escueta con nombres de empresas que desearían tener de clientes. En ambos grupos la actividad de prospección de datos se realiza de forma esporádica, sin seguir una planificación y objetivo concreto. También existe rechazo generalizado a las acciones offline, admitiéndose desconocimiento para realizarlas, prejuicio de ser molesto y temor al resultado negativo.

Riesgo: escasez de referencias y trabajo fuera de foco

La base de trabajo sobre la que se inicia la acción comercial, con un enfoque de marketing basado en cuentas, es en un principio una base de datos segmentada que se irá completando en datos a medida que se trabaje con las distintas acciones de aproximación y relación comercial. La no disposición de esta base de trabajo (con unos mínimos de calidad en la información y un volumen suficiente), puede penalizar el proceso incurriendo en los siguientes riesgos:

- No saber por dónde empezar, con lo que a veces o no se empieza el proceso comercial, o no de la forma más eficiente.
- Prácticamente la mitad de los participantes en los dos años, no trabajan con bases de datos de clientes potenciales. Sin este registro que ir madurando a lo largo del tiempo, es difícil centrarse en un marketing de cuentas específicas.
- Número insuficiente de referencias identificadas, como para que al trabajarlas de forma sistemática se consiga el objetivo de crecimiento propuesto. Un escaso número de referencias también incurrirá en una excesiva presión en el responsable comercial, el cual suele verse obligado a conseguir un rendimiento extremo y cualquier otro resultado pueda parecer un fracaso. Ambos casos tienden a ser paralizantes.
- La escasez de referencias puede llevar a centrarse en otras cuentas, trabajando el resto del proceso comercial sin un foco de cliente claro, ocasionando que la propuesta comunicada no tenga el impacto esperado. De la misma forma, en el caso que la propuesta tuviese impacto, ésta normalmente interesa a clientes con un potencial medio inferior al esperado por estar fuera de los parámetros de segmentación.
- Trabajar sin información clave dificultará el proceso de acceso al cliente potencial, a veces tanto, que se acaba por acceder a interlocutores no válidos, por abandonar la cuenta o incluso la actividad.

Recomendaciones

- Plantear anualmente un objetivo económico en nuevos clientes no como una esperanza de facturación sino como un resultado a extraer de un mercado concreto con nombres y apellidos.
- Trabajar de forma estructurada sobre bases de datos. No es necesario disponer inicialmente de una base de datos exacta en la totalidad de los datos, dado que esto retrasaría la puesta en marcha de la actividad comercial. Obtener un muestreo mínimo inicial suficiente para ponerse en marcha y plantear la acción de prospección de forma regular, como una serie de acciones específicas dentro del plan, en la cantidad suficiente como para que pueda ir alimentando al resto del proceso comercial de forma continua.
- No dejar de lado acciones offline directas en la prospección. Pueden parecer intrusivas pero siguen teniendo buenos resultados siempre que se realicen con respeto, mentalidad de aporte de valor y mutuo beneficio. Incluir también esta recomendación para la invitación proactiva de cuentas objetivo en los eventos que se realicen. La prospección offline puede ser un aliado perfecto para completar la información de listados desde directorios de empresa, sobre todo en aquellos datos de calificación de clientes potenciales que no se encuentran en el registro mercantil.
- Si existen, incluir para cada cliente posibles referenciadores o prescriptores, esto potenciará en más de un 70% el resultado en las acciones siguientes de acceso al mercado.
- Habilitar un procedimiento de calificación sobre los parámetros descritos, para aquellos clientes potenciales que vienen hacia nosotros. Puede que no todo cliente supuestamente interesado esté dentro del foco.
- En caso de utilizar el contenido online como acción conjunta de prospección y fuente de atracción de clientes potenciales, ser conscientes de que la clave está en la constancia, en el interés por el contenido y el posicionamiento del mismo en la red. Además, en servicios o productos de alta implicación, no suele tratarse de un proceso de transformación inmediata, sino de registro y cultivo de los contactos en el tiempo, a los que posiblemente se tengan que sumar otras acciones posiblemente offline. Respecto al interés, huir de los contenidos únicamente publicitarios. El peso del contenido está en la utilidad de la información para cada uno de los momentos del ciclo de decisión del cliente potencial y debe ajustarse a estos, lo que también nos permitirá tener un seguimiento de su evolución, calificando su interés respecto al cual podremos combinar en el momento preciso, el mundo online con el offline.

4.4. Generación de oportunidades - Acceso al mercado

El acceso al mercado (ponerse delante del cliente potencial elegido por primera vez), sigue siendo una de las fases comerciales identificadas como más críticas y de mayor dificultad en los grupos de trabajo. La masificación de impactos comerciales que reciben los clientes, ha hecho que estos creen fuertes barreras que más que filtrar las propuestas interesantes, las anulan de forma indiscriminada. A esto se suma una dificultad añadida, al proveer de servicios con alta implicación en el negocio, la contratación de estos suele estar sujeta

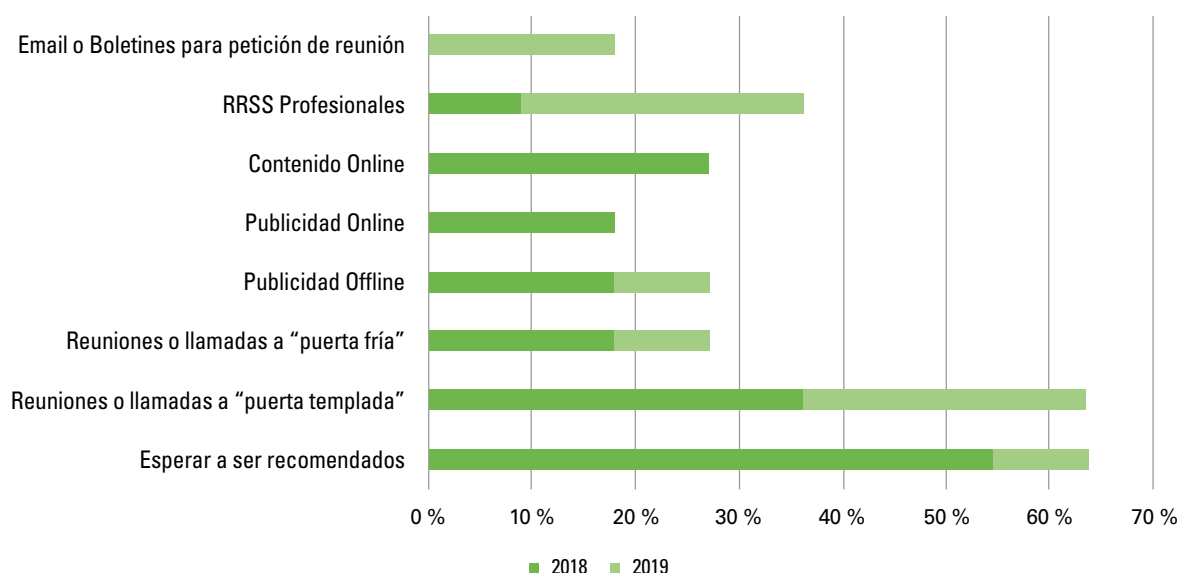
a la decisión de cargos de responsabilidad los cuales suelen tener escaso tiempo que dedicar a nuevas propuestas sin un interés previo.

Diagnóstico

Dentro de la Fase 3 del proyecto se ha trabajado de forma grupal e individual, el acceso al mercado fortaleciendo la acción concreta para llegar a relacionarse con personas responsables o decisoras en el área de impacto de cada servicio o producto propuesto.

De forma acumulada 2018-2019, respecto a las acciones de acceso al mercado tanto de atracción como presión en el mismo, se han identificado las realizadas por los participantes con mayor frecuencia:

ACCIONES DE ACCESO AL MERCADO



Según indican los participantes, sigue siendo indiscutible que las acciones que presentan un mayor resultado para acceder a clientes potenciales son aquellas a "puerta templada", en las que o bien existe una recomendación explícita o vamos referenciados por conocidos comunes. Aun así, en la fase 3 del proyecto, cuando se han identificado las acciones sobre la cartera, ningún participante incorpora de forma proactiva y planificada la petición de referencias en sus clientes.

Las acciones señaladas con un peor rendimiento son la publicidad offline, las acciones a "puerta fría" y el envío de emails o boletines con intención de acceso. Respecto a las acciones de "puerta fría", aunque no sean de las más utilizadas, se sigue detectando ausencia de técnica tanto para acceder de forma directa como para templar el primer contacto con un cliente potencial. Con la dificultad de acceso y el alto riesgo de negativa en esta acción, la ausencia de técnica se hace imprescindible en caso de optar por esta fórmula.

Al igual que la actividad de prospección de datos, de forma general, las actividades para acceder al mercado se realizan de forma esporádica, sin atender a una planificación determinada, con un ritmo medio de 35 ac-

ciones directas al año en el grupo 2018 y 19 en el grupo 2019.

Como dato curioso, las acciones de prospección de empresas/contactos ganan en número a las de acceso tras la prospección en relación 3 a 1. Esto significa que se dispone de información del mercado, pero existe una gran resistencia a abordarlo. Posiblemente la causa esté en la falta de determinación (también detectada en el grupo 2018) a la hora de abordar esta fase de forma directa. Tras la falta de determinación se ven otras causas como la implicación de las funciones contra un objetivo planificado, la falta de tiempo por preferencia en realizar otras acciones, la carencia de conocimientos de “cómo realizarlas” y el temor al fracaso que resulta paralizante; posponiendo o eliminando las acciones de acceso a clientes potenciales.

También se detecta que participantes que realizan acciones bajo contenido online en la fase de prospección, no dan continuidad a esta acción bajo un proceso mínimamente estructurado hacia un objetivo. En numerosas ocasiones el proceso de “llamada a la acción” se reduce únicamente a visitar a la página de contacto de la web de la empresa.

Riesgo: origen de oportunidades

En este punto es donde la actividad comercial resulta clave ya que marca el ritmo al que, como resultado, iremos generando oportunidades que transformar en negocio. De no existir una regularidad en esta acción y calidad en su realización los riesgos son los siguientes:

- Generación irregular de oportunidades, que a su misma vez generará irregularidad en la facturación.
- No llegar a la persona adecuada con lo que la potencia de las propuestas diseñadas no será tal. El ratio de conversión entre clientes potenciales a los que se tiene acceso respecto a los interesados será bajo, posiblemente inferior al 20%. También los ciclos de cierre serán más largos y se presentarán dificultades en las fases finales de la decisión ya que se perderá protagonismo en ella.
- Desánimo comercial generalizado por el alto esfuerzo y bajo rendimiento, que nuevamente pueda resultar en abandono.
- Esperar a ser recomendados no es una técnica de acceso al mercado ya que la generación de oportunidades queda a la deriva de lo favorable que sea el mercado, el carácter de las relaciones y nuestro posicionamiento en ambos.

Recomendaciones

- Adquirir los conocimientos necesarios para abordar esta fase comercial con la mayor seguridad posible, sin pensar inicialmente en el resultado sino en el cumplimiento de las acciones según la regularidad planificada en el plan comercial. Ser pacientes, entendiendo el “no” del mercado como algo “normal”, que siempre se obtiene un % de éxito y de fracaso, pero que en ningún caso se debe tomar como fracaso personal. En tal caso, el fracaso estaría en la no realización de las acciones de acceso al mercado que paralizan el resto del proceso.

- Aprovechar el entorno de relación que vivimos. Según la compañía Nielsen, el 83% de la población confía en las recomendaciones de las personas que conocen, incluso en el 66% de las recomendaciones de las personas que no conocen. Con datos internos podemos afirmar que estos datos son incluso superiores en pequeñas y medianas empresas. Por lo tanto, es altamente recomendable que antes de abordar la fase de acceso al mercado de forma directa, se busque si existe alguna fuente de recomendación que pueda actuar de palanca en el acceso al cliente potencial. Esto último también se puede realizar de forma planificada y proactiva si lo combinamos con las acciones planteadas sobre la cartera de clientes satisfechos, en aquellas reuniones que los participantes identifican como de calidad o fidelización.
- Respecto a la realización de eventos, tomar conciencia que lo que mayor resultado da no es el propio evento en sí, sino la proactividad en las fases del antes y el después del evento. Con esto insistir en que los asistentes estén dentro del foco de cliente potencial actuando en las fases anteriores a la realización del mismo, incluso con invitaciones personales. Tras los eventos no conformarse únicamente con la parte reactiva de asistentes interesados en lo expuesto, sino también dar continuidad al resto de asistentes potenciales en las próximas semanas.
- En cuanto a redes sociales profesionales, qué duda cabe que siguen en tendencia positiva creciendo en su utilización y número de usuarios. Combinar el mundo on y off, incluso utilizando similares técnicas y contenidos, pueden facilitar accesos también por este lado. En este aspecto también se recomienda una puesta al día en cuanto a conocimientos.
- En caso de utilización de herramientas y técnicas de atracción online, al igual que en las recomendaciones sobre acciones de prospección, se recomienda atender cualquier iniciativa, no de forma aislada sino como algo integrado dentro del proceso de marketing online. Esto es, como un proceso con principio y fin, desde la identificación del cliente potencial hasta su cualificación, donde esté listo o sea más propenso a la compra (que esté receptivo para ser tratado desde acciones de venta).

4.5. Generación de oportunidades - Exposición comercial

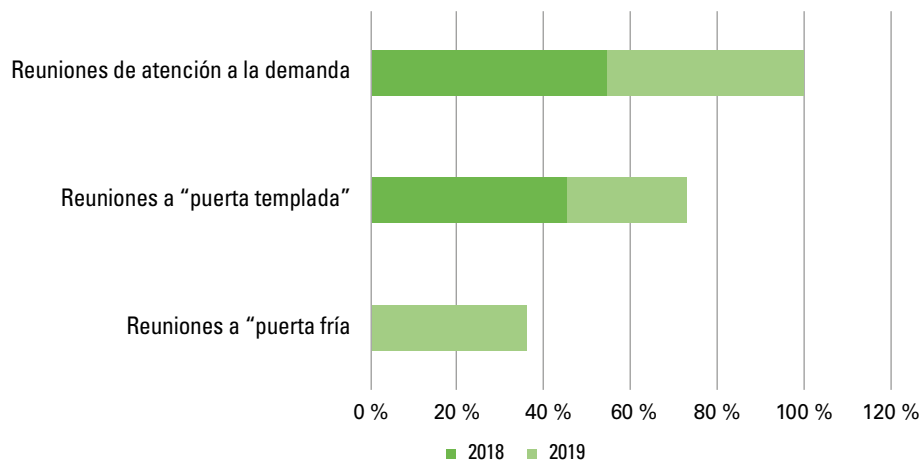
En la generación de oportunidades fundamentalmente influyen dos partes, el acceso al cliente y la exposición comercial realizada. Se denomina comercial ya que, dependiendo de la situación, las acciones tanto de marketing y ventas en este tipo de actuación puede quedar incluidas dentro de la misma. La exposición comercial, tal como se recomienda en el punto “3. Tipología de Cliente”, debe tener un enfoque de venta consultiva.

Diagnóstico

En las Fases 2 y 3 se ha trabajado la generación de oportunidades tanto en nuevos clientes como en los clientes de la propia cartera, reconociendo las actuaciones que se realizan por los participantes de forma más habitual. Cabe destacar, de forma reconocida por el grupo, que el **carácter de estas acciones** prácticamente en su totalidad **es reactivo a la demanda** del mercado, quedando como **actuaciones aisladas aquellas en las que se ejerce presión sobre el mismo**.

Diagnóstico: acciones con clientes potenciales (circuito venta nueva, VN)

ACCIONES EXPOSICIÓN COMERCIAL VENTA NUEVA

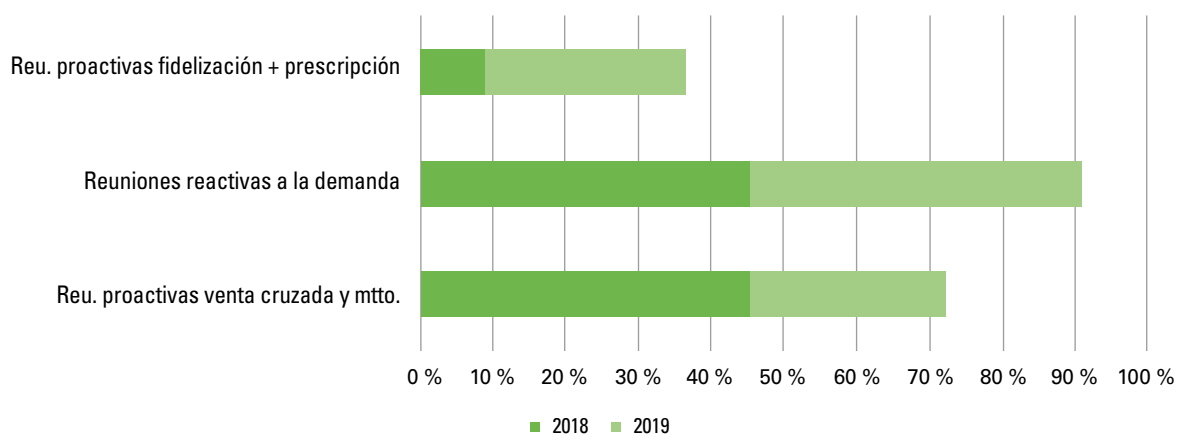


El ritmo medio anual de acciones de exposición comercial directa hacia clientes potenciales, del grupo 2019, está en 56,5 reuniones, dato similar a las 53 de media en 2018. En su mayoría son acciones presenciales, bien como respuesta a la demanda o con origen en la prescripción. Se incorporan este año 3 participantes que sí realizan acciones proactivas a "puerta fría" aunque reconozcan que no forman parte de lo habitual en su actividad, con una media de 7,2 reuniones al año por empresa. Estas acciones han sido puntuadas como de mayor y menor rendimiento por los participantes, lo que indica que probablemente el rendimiento de las mismas depende de la forma en la que son ejecutadas.

La acción donde los participantes se sienten más cómodos y obtienen mejores resultados, obviamente es la de atención a la demanda ya que se sienten libres de atender al interés del cliente, por la necesidad explícita que pueden resolver o mejorar.

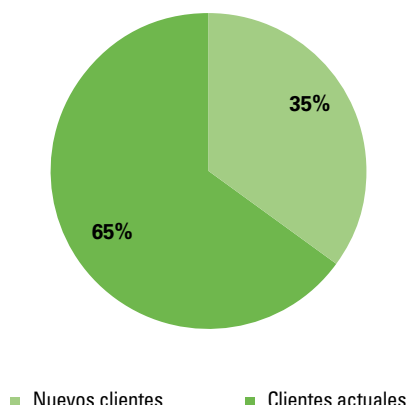
Diagnóstico: acciones en clientes actuales (circuito venta recurrente, VR)

ACCIONES EXPOSICIÓN COMERCIAL VR

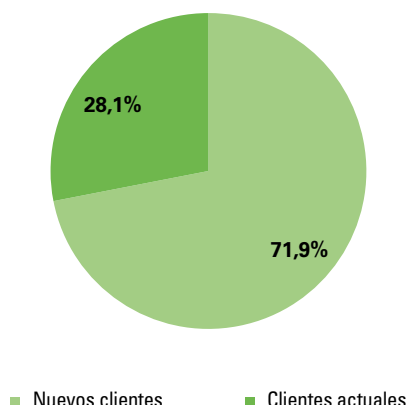


El ritmo medio anual por empresa para los participantes en 2019, es de 22 acciones de exposición comercial directa hacia clientes actuales, realizadas mediante reuniones presenciales.

**BALANCEO VN-VR 2018
EXPOSICIONES COMERCIALES**



**BALANCEO VN-VR 2019
EXPOSICIONES COMERCIALES**



Entendemos como **Venta Nueva (VN)**, todas aquellas acciones que se realizan sobre mercado potencial para la generación de Oportunidades que den acceso a nuevos clientes. Y entendemos en **Venta Recurrente (VR)**, aquellas acciones que se realizan en la propia cartera de clientes existentes, para el mantenimiento y crecimiento de la cifra de negocio, fidelización y prescripción hacia nuevos clientes.

El balanceo medio de la actividad comercial presencial de los participantes en 2019 es del 28,1% del total de la actividad para clientes actuales frente a 71,9% en clientes potenciales. Este balanceo en porcentaje, corresponde a un escenario de trabajo en la captación de nuevos clientes, incluso atendiendo a estrategias de reconversión o renovación de la cartera. Este dato encaja con las decisiones estratégicas a corto y medio plazo comentadas con los participantes. En estos escenarios es imprescindible, más que en ningún otro caso, tener un riguroso conocimiento de la contribución de la cartera de clientes a la facturación para establecer un plan de mantenimiento y fidelización, sobre todo dirigido a aquellos que soportan los costes fijos de la empresa.

Los datos de balanceo de 2019 varían de los que veíamos en los participantes de 2018 con un 35% en venta nueva y un 65% en venta recurrente. Estos balanceos de actividad son más habituales en escenarios de venta consultiva, que responden a estrategias de crecimiento con impacto pero más conservadores con la propia cartera de clientes.

Por otro lado, **el ritmo medio de actividad comercial** presencial del grupo se sitúa en las **35,6 acciones mensuales por empresa**, siendo este valor por encima de las 15 acciones que se obtenían en 2018, posiblemente atendiendo al comentado mayor impacto en nuevos clientes. Aun así, este valor se sitúa **por debajo de las medias establecidas** en negocios de servicios con una actividad regular entre 45 y 65 acciones por responsable comercial dedicado al mes.

Vistos el tipo de acciones y el ritmo, cabe contrastar la forma en la que se realizan dichas acciones. No existe una metodología comercial concreta dentro de las actuaciones del grupo. Los conocimientos comerciales son los aprendidos en base a la experiencia ante las distintas situaciones vividas con el cliente. Por el carácter analítico de los participantes y su conocimiento avanzado en las soluciones que aportan, aun desconociendo

las metodologías en venta consultiva, sí que tienden a analizar inicialmente la situación del cliente y encauzarla hacia una solución. Quedaría recorrido de mejora en este aspecto, en cuanto a planificación de acciones, estructura, negociación y resolución.

Riesgo: no llegamos al objetivo

Los riesgos existentes son varios:

- Al no estar planificadas las acciones de acceso al mercado, junto con el carácter reactivo de los participantes, puede que se entre en un conformismo y un escenario de queja en el que se haga responsable único al mercado, quedando lejos del objetivo de crecimiento planificado.
- En caso de ser excesivamente bajo el ritmo de las actuaciones que generarán las oportunidades de negocio, aunque se tenga un ratio de transformación alto, lo más probable es que nuevamente se queden lejos del objetivo ante la escasez de oportunidades a transformar.
- La ausencia de capacitación comercial puede penalizar tanto la exposición de la propuesta de valor, como hacer que se desdibuje el procedimiento por no realizarse de forma estructurada. Esto resultará en actuaciones menos acertadas, con una transformación hacia pedidos inferior a la deseada.
- Estas acciones determinan el crecimiento en clientes que de forma natural también se van perdiendo. Si el dinamismo de la cartera respecto a su entrada de clientes es inferior al de abandono, el negocio decrece suponiendo que sean clientes de la misma tipología.
- En escenarios de reconversión de cartera como los que se obtienen en el grupo de 2019 se corre el riesgo de descuidar la masa crítica de clientes que soportan los costes fijos, pudiendo llegar a entrar en un efecto dominó donde los mismos costes que dan servicio tienen que ser eliminados, descuidando aún más al resto de clientes y así sucesivamente.

Recomendaciones

- Tomar conciencia de aquellos temores en la actividad comercial y trasladarlos al origen concreto que los provoca, para entenderlos y trabajar en su gestión. Aceptar que el “sí” del mercado no se provocará en el total del mismo, de hecho, lo más normal es que tampoco lo necesitemos. El % del “no” en mercado, no es un rechazo hacia la persona y en la mayoría de los casos ni siquiera al profesional.
- Incorporar proactividad en las acciones hacia el mercado, sin conformarnos con las oportunidades que aparecen de forma reactiva. No es un mercado de “commodities”. En este mercado de servicios específicos de alto valor añadido, lo más probable es que el cliente sea profesional en su área, sin disponer de una visión total de sus limitaciones y capacidad de mejora. No conformarse únicamente reaccionando a la demanda dado que ésta tiene el riesgo de no estar bien enfocada. El cliente también está fuera de la demanda recibida y todavía no sabe lo que se es capaz de hacer por él.
- Es normal, entre los profesionales del sector TIC, que los conocimientos recibidos y habilidades apren-

didas sean las de la propia profesión. Estas no son incompatibles con la función comercial, de hecho, la capacidad de análisis disponible en el sector TIC es perfecta para aplicar metodologías en venta con enfoque consultivo (SPIN Selling y Challenger Selling como recomendación). Todas se basan en habilidades que de una u otra forma ya manejamos: analizar, diagnosticar, abrir espacios para la mejora y hacer ganar al cliente en ellos, uniéndose en una relación con visión a largo plazo y de mutuo beneficio.

- En escenarios con altos impactos en mercado nuevo sin aumento de personal comercial, establecer clasificaciones de clientes ABC por factores de facturación, potencial o fidelización para elaborar planes de acción concretos contra el mantenimiento de la parte crítica de la cartera de clientes que nos interese mantener. Ejecutar estos planes con prioridad superior a los de impacto en mercado nuevo.
- En caso del punto anterior, si se trata de tipologías de clientes muy distintos incluso de sectores diferentes, además de estar tratando de incorporar productos o servicios totalmente nuevos, estudiar si procede la viabilidad de una nueva estructura mercantil, manteniendo y/o reconvirtiendo lo viablemente interesante de la empresa actual.

4.6. Generación de oportunidades - Gestión de oportunidades

Tras la generación de oportunidades por las distintas acciones de marketing, el siguiente proceso comercial va enfocado hacia su conversión en resultados de venta. En este quedarán reflejadas aquellas actuaciones que van desde su calificación, estudio, presentación, seguimiento y negociación hasta su cierre por aceptación o rechazo. Es un proceso acompasado a la generación cuya actividad no va planificada de antemano, sino marcada por el ajuste a objetivos y su correcta gestión.



Diagnóstico

Se han estudiado las acciones habituales que los integrantes del grupo realizan para transformar sus oportunidades, dentro de las distintas fases:

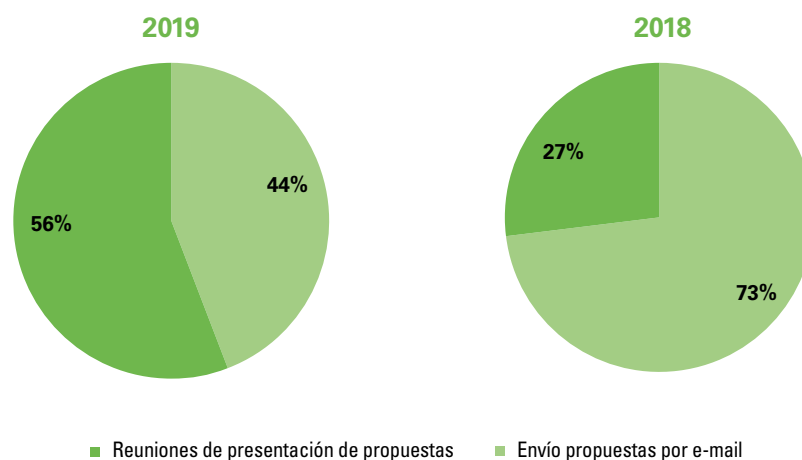
1. Fase de calificación:

Esta fase no está reflejada como tal dentro del proceso que los participantes realizan. Queda como algo intuitivo, pasando directamente a fases de demostración o presentación de propuestas. Entre los participantes se ha comentado el malestar que supone en ocasiones, tener que desestimar oportunidades comerciales en fases finales por no resultar de interés para ninguna de las partes. Esta es la primera consecuencia habitual de no realizar un proceso de calificación de oportunidades o no realizarlo de forma acertada.

2. Fase de presentación:

Las actividades señaladas por los participantes para el posicionamiento de sus soluciones y presentación de presupuestos, se centran en el envío por email de propuestas y la realización reuniones de presentación. La siguiente gráfica muestra la tendencia de actuación respecto al volumen de acciones totales señaladas por los participantes.

PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS COMERCIALES



La tendencia en la presentación de propuestas en el grupo participante en 2019 es de 56% de forma presencial y un 44% mediante envío online, variando la tendencia del grupo participante en 2018 con un 73% de las ocasiones del envío por email. Se denota una mayor conciencia en el grupo 2019 a la eficiencia sobre de la presentación de propuestas de mediante exposición personal, sobre todo en aquellas operaciones relevantes en nuevos clientes.

El dato también puede ser más alto por el mayor direccionamiento del grupo 2019 hacia cliente nuevo, estando en línea el número de acciones que generan oportunidades con el número de acciones de presentación personal de propuestas.

Al igual que en el año anterior, todos los participantes señalan que obtienen mejores resultados de transformación cuando tienen la oportunidad de presentar las propuestas de forma presencial en una reunión, con una valoración de 4 sobre 5. Por el contrario, las calificaciones sobre el envío de propuestas por email están en torno al 1,5 sobre 5, identificándola como la acción con peor resultado por una cierta desconexión con el cliente.

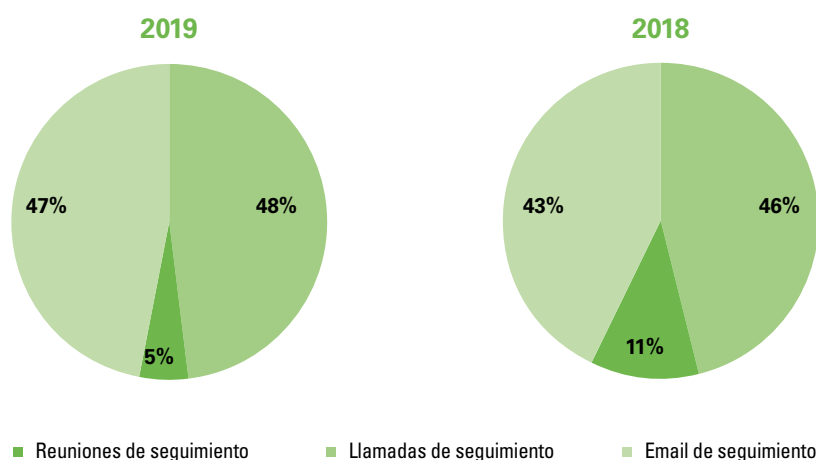
3. Fases de negociación y cierre:

Según las actuaciones comentadas en las sesiones individuales y en la auditoría realizada, los participantes entienden las fases de negociación y cierre de oportunidades como mero seguimiento, quedando interpretado como un proceso de decisión en manos del cliente donde difícilmente se puede actuar.

La siguiente gráfica refleja la tendencia en las actuaciones de seguimiento. Los resultados obtenidos en distintos años con distintas empresas, resultan similares en cuanto a la obligación o preferencia de las empresas a realizar el seguimiento de las oportunidades de forma no presencial. Dato curioso ya que las acciones de seguimiento peor valoradas por la falta de feedback del cliente son aquellas que más se realizan.

Con los datos aportados, entendiendo un ratio medio de generación de oportunidad del 50% del total de acciones de generación, se puede estimar que las empresas participantes en 2019 realizan un 39% de acciones de seguimiento de oportunidades de forma presencial en clientes nuevos.

SEGUIMIENTO DE OPORTUNIDADES COMERCIALES



Del conjunto participante en ambos años, existe costumbre en la revisión del estado de oportunidades abiertas. Como ya ocurría en 2018, los participantes en 2019 también realizan esta revisión con una frecuencia de al menos una vez al mes. Son casos aislados aquellos en los que se realiza de forma semanal.

Riesgo: oportunidades que se evaporan

- Al no estar identificada la fase de calificación como tal, puede que existan datos importantes que se queden en el aire, datos necesarios para actuar de la forma acertada. Estos pueden ser: las personas que

influirán o decidirán en el proceso, la fecha aproximada en la que se decidirá, las líneas de necesidad que se valorarán para tomar la decisión, los resultados al cubrirlas, incluso una estimación económica inicial.

- La relación de acciones presenciales de seguimiento, frente a las que no lo son, es de 1 a 9. Esto puede ser un indicio sobre la posible pérdida de contacto con el cliente tras la presentación de propuestas comerciales. Existe el riesgo de que las oportunidades se dilaten en el tiempo y el valor percibido por el cliente, como para plantearse recibir una propuesta, se vaya diluyendo por contraste con otras propuestas o simplemente con otros asuntos que interfieran en el interés. Cuando esto sucede, el ratio de transformación entre oportunidades generadas y transformadas suele verse penalizado. Esta desconexión comercial tras la presentación de oportunidades seguramente no sea causada por baja supervisión, sino por cómo se actúa en la parte final de la presentación. Nótese que la revisión de oportunidades señalada por los participantes se realiza con frecuencia media semanal, suficiente en procesos de decisión que van a ser en la mayoría de los casos superiores a este plazo.
- La alta tendencia existente hacia el envío por email de propuestas comerciales, influirá de forma determinante a la hora de que el cliente recuerde y entienda en la forma correcta el valor de la misma. Esto directamente dará mayor protagonismo al precio, a riesgo de que no lo ponga en la correcta relación con el valor obtenido. Nuevamente esto influirá a la baja en la transformación de oportunidades sobre todo en aquellas de mayor implicación y en nuevos clientes.

Recomendaciones

- Reflexionar, documentarse y aprender cómo fortalecer este proceso insistiendo en el control del mismo y la forma adecuada de realizar cada fase.
- Las oportunidades no son presupuestos, esto supone un documento dentro de una fase de la oportunidad. Registrar las oportunidades desde su detección bajo la premisa explícita del interés del cliente y utilizar para su calificación uno de los distintos modelos, por ejemplo, el modelo BANT (Budget, Authority, Need and Timing). Importante entender y detallar al máximo posible información sobre la "N" ya que suele ser el dato más ambiguo, guardando la clave que nos mueve a comprar. Esto es, qué quiere, por qué, para qué y qué ocurrirá al cliente si no resuelve la necesidad.
- Ante oportunidades que se den en nuevos clientes, con importes relevantes, insistir en su presentación personal sin adelantar por email el contenido. Favorecerá el entendimiento del valor real y controlaremos el proceso. El email en actuaciones de venta complejas, difícilmente hará una exposición faseada de la propuesta obteniendo el feedback del cliente (contrastar sus objetivos, comprometiéndole con su propia coherencia o pidiéndole conclusión).
- Tomar conciencia de la importancia en la continuidad entre fases, evitando perder el contacto con el cliente entre cada una. Es decir, tomar la iniciativa de agendar en el momento final de cada fase, la fase siguiente. Así hasta la determinación de la oportunidad. Probablemente esto también minimice el número de llamadas de seguimiento, con el bajo rendimiento comentado.

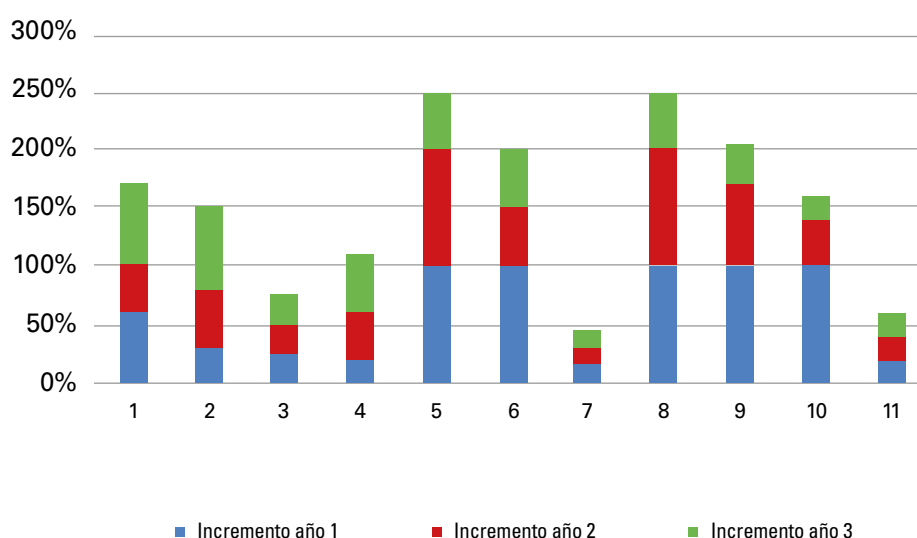
4.7. Objetivos y planificación

Los objetivos marcan un fin a conseguir, siguen siendo los que mueven a las personas y las organizaciones y siempre serán consecuencia del camino que se recorre. Este camino se dibuja con lo que se denomina planificación, se recorre con acciones y recursos, levantando la cabeza para supervisar si cada paso acerca o aleja de lo que se quiere conseguir. En relación a esto, se podría hacer alusión a Lucio Anneo Séneca: «Ningún viento será bueno para quien no sabe a qué puerto se encamina».

Diagnóstico

La intención común de los participantes en los planes de desarrollo de ambos años, ha estado clara desde el inicio: crecer. Su motivación para participar en el proyecto ha sido el crecimiento, desde los más conservadores con un 15% en el primer año, hasta los que persiguen conseguir un 250% a tres años.

EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO CIFRA DE NEGOCIO



En las sesiones grupales e individuales se han trabajado las expectativas de crecimiento como un objetivo a conseguir a través de acciones sobre el mercado potencial y oportunidades generadas. Para la definición de los objetivos intermedios se han marcado unas medias de rendimiento por fase que, de forma desencadenada, han marcado el número de acciones necesarias en el tiempo y el tamaño concreto del mercado a trabajar.

En la auditoría realizada se ha detectado que, de forma generalizada, las empresas marcan objetivos finales, pero estos no se desglosan en objetivos más tácticos y operativos que queden definidos dentro del plazo inmediato (semanal o mensual, por ejemplo). De esta forma ocurre que la planificación y seguimiento de acciones es algo imposible de medir, quedan prácticamente relegadas y tienen únicamente como dato orientativo hacia el objetivo la cifra de ingresos que sí se revisa de forma periódica. Ninguna de las empresas participantes realizaba hasta el momento actividades comerciales bajo un plan concreto, aunque sí que en alguna ocasión realizaban actividades más cortas en forma de campañas, aunque del mismo modo sin planificación ni objetivos.

Diagnóstico: personas departamento comercial (marketing + ventas)

Respecto a las personas que ocupan en la empresa funciones en el área comercial, y tal como ya mostraba el Informe de Resultados del “Plan de impulso a la internacionalización” realizado por SD Group y AEI AERTIC en 2017, estamos en más de un 90% de los casos ante micro empresas y pequeñas empresas, con estructuras que limitan la asignación de funciones más allá de las productivas y de gerencia. Ambas precisan del desarrollo de funciones complementarias a las citadas. Esta tipología de empresas se caracteriza por la realización de la función comercial, salvo casos aislados, por el personal directivo que lo combina con otras obligaciones principales. Como consecuencia de ello, el esfuerzo comercial suele ser esporádico, no cuenta con material comercial de soporte y tiene potencial de mejora en su planificación y grado de eficiencia. Los participantes del programa en ambos años han sido conscientes de que la acción comercial para conseguir objetivos ambiciosos, normalmente pasa por la dedicación exclusiva de recursos, incluso algunos de los participantes ya han incorporado personal dedicado en este aspecto.

Tomando como referencia los últimos datos proporcionados por el INE en la estadística sobre el sector servicios para 2017, en la parte de “Actividades informáticas (Grupos 582, 620, 631 CNAE-2009), personal ocupado por funciones en la empresa” y revisando el dato porcentual correspondiente al departamento comercial, resulta en el siguiente cuadro:

Función en la empresa	Personal total Servicios actividades informáticas CNAE 582, 620 631	% sobre total	582 Edición de programas informáticos	% sobre total	620 Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	% sobre total	631 Proceso de datos, hosting y otras actividades relacionadas. Portales web	% sobre total
Todos los departamentos	302.377	100%	9.930	100%	269.675	100%	22.772	100%
Dirección y administración	48.100	15,9%	1.830	18,4%	40.740	15,1%	5.530	24,3%
Comercial y marketing	21.022	7,0%	1.323	13,3%	16.680	6,2%	3.019	13,3%
Técnicos de software	144.079	47,6%	4.228	42,6%	132.892	49,3%	6.959	30,6%
Técnicos de mantenimiento	35.007	11,6%	747	7,5%	33.185	12,3%	1.075	4,7%
Otros	54.169	17,9%	1.802	18,1%	46.178	17,1%	6.189	27,2%

Según la estadística nacional, **las empresas de servicios en actividades informáticas disponen de una estructura comercial media del 7% personas sobre el total de la plantilla**. Como se muestra más adelante, esta media se supera por casi todos los participantes, pero da a entender que, en empresas por debajo de los 14 empleados, posiblemente no se esté dedicando al menos una persona en exclusiva a tareas comerciales, con los conocimientos, habilidades y el tiempo necesario para realizarlas.

Según los datos facilitados por los participantes, realizando un ejercicio similar sobre el muestreo del grupo, se obtiene la tabla mostrada más abajo. El resultado de personas dedicadas a actividad comercial es una simulación en función del número de personas que realizan funciones de marketing y ventas y el % de tiempo que dedican a estas funciones en base al resto de actividades realizadas.

N° Personas Marketing	% dedicado Marketing	N° Personas Venta	% dedicado Vernas	Simulación personas Actividad comercial	Simulación % personas Actividad comercial sobre total empleados
0	0%	1	80%	0,80	26,7%
1	10%	1	10%	0,20	20,0%
2	5%	3	30%	1,00	11,1%
1	5%	1	20%	0,25	2,1%
1	30%	1	30%	0,60	15,0%
4	5%	4	15%	0,80	20,0%
1	10%	3	25%	0,85	12,1%
2	25%	2	25%	1,00	20,0%
2	10%	2	10%	0,40	10,0%
1	10%	1	10%	0,20	10,0%
1	5%	1	35%	0,40	40,0%
			Media	0,59	17,0%

Tal como resulta, exceptuando algún caso aislado, el % de dedicación comercial media respecto del total de la plantilla, acumulado para todos los participantes, es del 15,8%. Esta media dobla la estimación de la media nacional para 2017 del 7%. El dato apunta a que existen recursos alineados con la media en cuanto a personas que realizan la función comercial. A priori, esto no debería ser un problema para el crecimiento y probablemente la baja actividad respecto a métricas de referencia internas, comentadas en puntos anteriores, sea debida a la combinación de varias funciones en un mismo puesto, sumado a las dificultades de planificación.

Diagnóstico: ritmo de actividad comercial

Si tomamos como referencia el ritmo que podríamos esperar de una persona dedicada a realizar venta consultiva y otras acciones de mantenimiento de su cartera con balanceado al 60% y 40% respectivamente, el número de exposiciones (presenciales o videoconferencias) anuales, en base a datos internos, se sitúa en medias mínimas siempre superiores a las 450 actuaciones anuales, llegando a medias máximas de 920 actuaciones anuales. Al contrastar el dato medio mínimo de referencia, con la actividad de las personas dedicadas a actividades comerciales de los grupos participantes en 2018 y 2019, resultan los datos indicados más abajo, con una media de 120,1 actuaciones al año para 0,59 personas comerciales.

Actividad media esperada por persona/año **450 acciones**

Media del grupo, % personas en comercial **17,0% personas**

Media del grupo, personas en comercial **0,59 personas**

Media del grupo, actividad esperada por empresa /año **265,5 acciones**

Media participantes, actividad real por empresa /año **120,1**

Tal como refleja el punto 4.5. Generación de oportunidades - Exposición comercial, el ritmo medio por empresa está muy por debajo de lo esperado teniendo en cuenta la actividad que llegaría a realizar, al menos una persona dedicada a funciones comerciales al 100%. Además de esto, el dato actualizado de actividad real también se queda lejos del mínimo esperado, lo que posiblemente esté penalizando el ritmo de generación de oportunidades.

En cualquier caso, todo apunta a un bajo ritmo y baja eficiencia en aquellas empresas que no superen por persona las 450 acciones comerciales, sumando aquellas en clientes potenciales y clientes de la propia cartera, además de una generación de oportunidades en nuevos clientes superior a 26.

Riesgo: ante todo, eficiencia

- La ausencia de planificación puede hacer que sea el mercado el que nos planifique, quedando el desarrollo a la deriva de la demanda, los factores favorables o desfavorables del ecosistema en el que nos desarrollamos y la competencia en el mismo.
- Tal como apuntan los datos, la eficiencia de la actividad comercial posiblemente sea el mayor lastre a la hora del crecimiento junto con la escasa planificación. Posiblemente esto desoriente a los responsables creando una gran incertidumbre sobre la forma en la que merece la pena actuar comercialmente en el mercado.
- El caso de combinar acciones comerciales con otro tipo de tareas, de forma irregular, con escasa planificación, baja eficiencia, posiblemente de a entender al sentido común que es mejor dedicarse a otras más importantes donde profesionalmente se obtienen mejores resultados.

Recomendaciones

- Realización de planes sencillos desde la realidad de nuestra capacidad comercial y medibles al momento, contando como recurso principal con el tiempo que disponible al que se puedan comprometer a destinar. Desglosar las actividades concretas a realizar con el rendimiento que entendamos puede ser posible.
- Utilizar algún sistema que nos permita de forma sencilla reflejar al menos el número de acciones de la actividad comercial y los resultados en cuanto a oportunidades generadas y su transformación. Este sistema es el que puede ayudar, semana a semana, mes a mes, a contrastar si el plan diseñado es válido y si debe o no ser replanteado.
- No conformarse ni paralizarse si no se obtiene los ratios de eficiencia deseados en alguno de los pasos que se realicen en la actividad comercial. El siguiente paso es la capacitación, todo se aprende.
- Combatir la soledad de la responsabilidad comercial, compartiendo de forma horizontal con otros departamentos comentarios, acciones y resultados. Se podría implicar con responsabilidades a personas de algún otro departamento que puedan colaborar en, por ejemplo, medir, preparar datos o seguir oportunidades.

5.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al estudio realizado, se han encontrado las siguientes debilidades y fortalezas entre los participantes:

Debilidades Detectadas

- Empresas pequeñas y micro empresas donde no sobran los recursos, principalmente personas/tiempo.
- Escasez o inexistencia de recursos comerciales dedicados (marketing y ventas).
- Actividad comercial relegada a acciones reactivas a la demanda, con lo que el desarrollo depende más del mercado (tendencias, tensión entre oferta/demanda, innovación, evolución tecnológica, etc.), que del liderazgo comercial aplicado.
- Baja madurez o cultura comercial dado el elevado carácter especializado de los responsables en su área, con una dedicación y enfoque principalmente técnico.
- Miedo al “no” frente a nuevas relaciones comerciales con carácter proactivo (acciones “push”) sin previa presentación o prescripción.
- Desconocimiento del mercado potencial con “nombre y apellidos” de nuevos clientes a los que enfocar la propuesta.
- Argumentación de la propuesta en base al “Yo”, por encima del valor al cliente.
- Proceso comercial no visto como un proceso planificado y constante hacia los objetivos, con actividad esporádica además de la reactividad mostrada.
- Por lo general, dependencia de un reducido número de clientes con alta contribución a la facturación, sin articulación de planes específicos de fidelización o crecimiento por adquisición de nuevos clientes.
- Baja escalabilidad de producto/servicio. Mayoritariamente en AEI AERTIC se encuentran empresas de servicios (con oferta principal basada en servicios) donde la escalabilidad depende de las personas, teniendo en cuenta el crecimiento de costes, la capacidad de inversión y la seguridad de retorno.
- Freno en el crecimiento por el coste representativo del personal, donde la justificación tiene que estar muy madurada frente a los ingresos a generar.
- Rendimientos de contribución media por empleado a la facturación en la mayoría de los casos por debajo de medias nacionales.

- Casos de dudosa implicación del personal productivo, con penalizaciones en productividad general y clima laboral.
- Algunos casos de dispersión en cuanto a foco de cliente y producto/servicio, con graves penalizaciones en el retorno de inversión, respecto a tiempo y dinero.

Fortalezas Detectadas

- Extremado grado de compromiso con el cliente.
- Alta cultura en la calidad del servicio, la resolución y mejora aportada al cliente.
- Alto conocimiento de los procesos del cliente y capacidad de aportar soluciones a sus problemáticas.
- Capacidad de aportar servicios avanzados pudiendo provocar mejoras sustanciales en la competitividad de clientes industriales, donde la cultura por la digitalización va en aumento.
- Pertenencia al colectivo AEI AERTIC con una creciente representatividad regional, nacional y global.
- Precio de servicios competitivo.
- Entorno La Rioja. Con representativa industria alimentaria y manufacturera con experiencia y éxito internacional.

Recomendaciones hacia los socios

- Representación del colectivo TIC RIOJA con carácter de marca, fuertemente posicionado dentro de un sello de identidad que sea representativo de valor, calidad, compromiso por la competitividad del cliente, etc. El reto será el posicionamiento de esta marca colectiva en los entornos de negocio mejor relacionados, donde se pueda dar acceso a las mayores oportunidades de negocio para el colectivo y la región.
- Iniciativas que actúen a modo de distribuidor activo de la oferta del colectivo poniendo en contacto demanda y oferta.
- Iniciativas para el diseño y desarrollo de productos o servicios escalables, donde para su éxito es fundamental que cumplan con un claro valor aportado al cliente y con carácter diferenciador. Es fundamental trabajar la iniciativa con visión de innovación, incluso arriesgando por la disrupción. La iniciativa tendrá un mayor calado si tiene forma de proyecto y se acompaña de mentores expertos que acompañen el proceso hasta su prueba en el mercado. De nada vale el papel o la inquietud que se pueda generar si esta no llega al mercado.
- Planes de consultoría comercial personalizados, con objeto de generar una actividad comercial real dirigida a objetivos de crecimiento concretos. Que aporten conocimientos comerciales necesarios, diseño de planes de trabajo y lo más importante, la ejecución de los mismos. Para fortalecer la iniciativa

y garantizar el impacto de la misma, es importante contar con seguimiento del plan diseñado por parte de mentores que supervisen y aporten a su ejecución.

- Iniciativas que faciliten el acceso al talento tanto a personal productivo que se relaciona directamente con los ingresos, como cargos de gestión también necesarios en el crecimiento. El socio deberá contar con un mecanismo que anime a la inversión, minimizando sus riesgos, aportando firmeza a la decisión de contratación y por ello al crecimiento.
- Palancas de subvención/financiación a la mejora de procesos de negocio e innovación aportada por los servicios del colectivo, tanto en clientes como clientes potenciales. La facilidad de acceso también va ligada con la “comodidad” y agilidad en la tramitación, tanto en la petición como presentación de memorias y control de plazos.
- Iniciativas conjuntas, en forma de proyectos colaborativos entre proveedor/cliente que faciliten la I+D+i, aumentando la relación y el compromiso entre ambas partes de forma mantenida en el tiempo.
- Órgano que se encargue de la difusión de los productos/servicios desarrollados o en desarrollo bajo iniciativas de I+D+i, no necesariamente en ámbitos tecnológicos, aunque se apoyen en la tecnología. El objetivo de la difusión debería ir encaminado a la búsqueda de colaboradores, promotores, inversores que asuman parte del importante riesgo por inversión/financiación que soportan los asociados en este tipo de proyectos.
- Acceso al conocimiento de oportunidades internacionales.
- Acceso a herramientas de prospección de información del mercado, con capacidad de identificación de cuentas y segmentación por parámetros de negocio. También que faciliten la identificación y evolución de tendencias en el ecosistema TIC y en otros sectores donde pueda existir negocio.
- Iniciativas que mejoren la rentabilidad por control de la imputación de costes. Con incorporación de cultura y herramientas que permitan tener una percepción real de la contribución por empleado a la empresa, por ejemplo, con imputación de tiempos a proyectos, partidas y trabajos por administración, sean facturables o no.
- Iniciativas, como estudios y jornadas como guía para el establecimiento de precios según costes, sensibilidad, competitividad en el mercado y objetivos de crecimiento, para poder alinear con la media nacional facturaciones por empleados y salarios atractivos para la retención del talento.
- Iniciativas en forma de eventos de buenas prácticas para abordar los temas críticos en gestión, tanto de proyectos como de gestión de empresa, participando no solamente consultores externos sino, contando con la participación de los propios socios con su realidad, aquellos que pueden ser ejemplo y que disponen de indicadores saludables para el desarrollo (EBITDA, facturación, nº empleados, facturación media, crecimiento...).
- Iniciativas para la implantación de metodologías en Social Selling, detectado como canal en crecimiento para entornos B2B.
- Planes para la implantación de un proceso de marketing online estructurado, con pasos hacia la generación automatizada de clientes potenciales cualificados.

- Iniciativas para el fomento de la unión y competitividad fuera de La Rioja. La Rioja no es el mercado, el mercado es el mundo.
- Gestión de un espacio común donde poder trabajar, compartir, innovar y uniendo el potencial TIC Riojano e identificándose como tal.

Recomendaciones internas para AEI AERTIC

- Sistemas de seguimiento de la actividad de la propia asociación en las áreas:
 - Gestión del servicio aportado al asociado, tanto sistema de incidencias y asuntos abiertos como proyectos (tareas, plazos, responsables etc.)
 - Gestión y seguimiento de objetivos, planificación y acciones de promoción para el crecimiento de la propia asociación.
- Seguimiento y apoyo especializado en la actividad de promoción de la asociación, respecto al plan de acción diseñado, crecimiento y fidelización.
- Departamento interno específico para la generación de contenido e iniciativas de atracción en los foros y colectivos de mayor potencial, on y off Line, a objeto de posicionar la marca RIOJATIC en representación de la cultura TIC que se ejerce desde la comunidad y la oferta del colectivo de asociados.
- Mayor unión con los centros de formación TIC bajo un programa en el que se fomenten proyectos internos de carácter innovador, con posibles colaboraciones con miembros de la asociación, y que puedan llegar dichos proyectos al mercado por sí solos o potenciados por algún miembro del colectivo.
- Mecanismo facilitador para el acceso a la asociación de nuevos asociados, donde la cuota inicial (AEI AERTIC + FER) no sea un impedimento.
- Posibilidad de generar un departamento de consultoría especializada en las áreas críticas de negocio, a disposición de los asociados para consultas pero que pueda articular programas tutelados a desarrollar en cada socio.

6.

REFERENCIAS

6. REFERENCIAS

- Datos internos respecto a procesos, indicadores y ratios por Activa Ventas Desarrollo Comercial, S.L.
- Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la sociedad de la información (ONTSI), en su informe anual del Sector TIC y de los contenidos en España 2018.
- INE. Estadística Sector Servicios por Actividades.
- INE. Estadística General Estructura Empresas por Actividades.
- Directorio de empresas: Einforma, Sabi y propios de AEI AERTIC.
- AEI AERTIC. Proyecto Inicial Desarrollo de Negocio 2017.
- AEI AERTIC. Proyecto Fase II Desarrollo de Negocio 2018.
- AEI AERTIC. Información website AEI AERTIC.
- AEI AERTIC. Plan Estratégico 2019-2022.
- Otros Datos y Referencias en WEB de los integrantes de AEI AERTIC.

PLAN DE DESARROLLO DE NEGOCIO PARA LAS EMPRESAS TIC RIOJANAS 2018

