

PROXECTO: Deseño metodolóxico, a formación de técnicos/as e o seguimento do proceso de implantación de plans de mellora da xestión en cooperativas, no marco do proxecto “Nexus Rede” da Iniciativa Comunitaria Equal II

**FORMACION
METODOLOXIA DE DIAGNOSTICOS
INTERNOS E PLANS DE MELLORA**

OBZ Management Consulting

1. PRESENTACION DO PROXECTO.
2. METODOLOXIA XERAL DO DIAGNOSTICO INTERNO E DOS PLANS DE MELLORA.
3. FERRAMENTA INFORMATICA: CONTIDO E FUNCIONAMIENTO
4. GUIA PARA A EXECUCION DO DIAGNOSTICO
5. FASE A: DESCRICION DO NEGOCIO. COMERCIALIZACION
6. FASE B: ORGANIZACIÓN INTERNA
7. FASE C: AREA ECONÓMICO FINANCEIRA
8. FASE D: DAFO
9. FASE E: PLANS DE MELLORA



Fondo Social Europeo



1. PRESENTACION DO PROXECTO

“Deseño metodolóxico, formación de técnicos/as e o seguimento do proceso de implantación de plans de mellora da xestión en cooperativas, no marco do proxecto “Nexus Rede” da Iniciativa Comunitaria Equal II

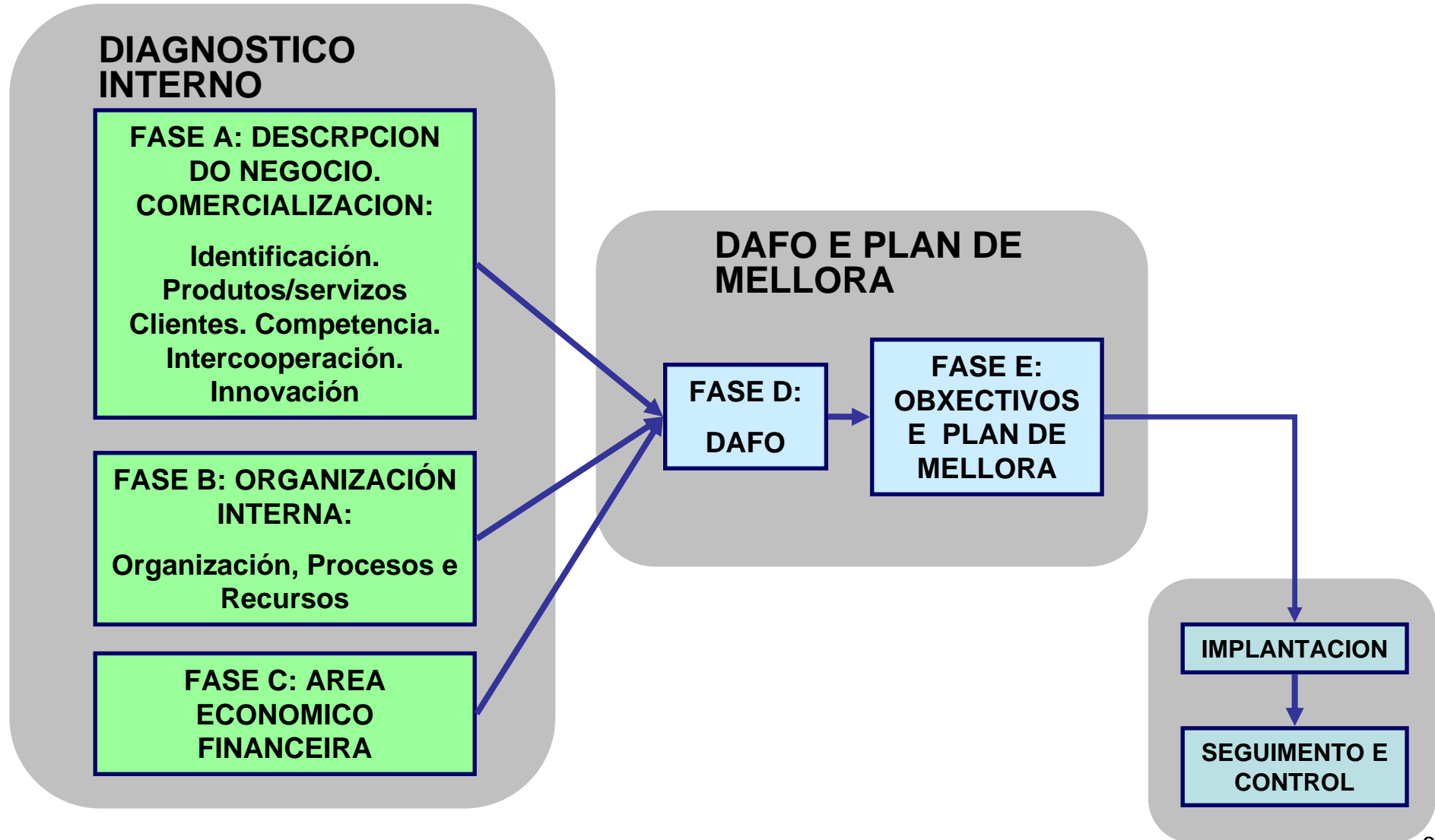
1. DIAGNOSTICO DO ENTORNO

1. DESEÑO DE METODOLOXIA
2. FORMACION A TECNICOS/AS
3. MANUAL PARA REALIZACION DO DIAGNOSTICO SECTORIAL
4. REALIZACION PARA 2 ACTIVIDADES.
 - AUXILIAR DA CONSTRUCCION
 - ACUICULTURA

2. DIAGNOSTICO INTERNO DAS COOPERATIVAS

1. DESEÑO DE METODOLOXIA
2. FORMACION A PERSOAL TECNICO
3. SOPORTE INFORMATICO PARA A REALIZACION DOS DIAGNOSTICOS
4. MANUAL PARA A REALIZACION DE DIAGNOSTICO INTERNO
5. SESIÓNS RESOLUCION DÚBIDAS SOBRE DIAGNOSTICOS REALIZADOS

2. METODOLOXIA XERAL DO DIAGNOSTICO INTERNO E DOS PLANS DE MELLORA.



FASE A: DESCRICION DO NEGOCIO. COMERCIALIZACION: Identificación. Produtos/serviZos. Clientes. Competencia. Innovación. Intercooperación.

- 1. IDENTIFICACION E DATOS BASICOS**
- 2. ANALISES DE GAMA DE PRODUTOS/SERVIZO:** Gama, facturación, rendibilidade. Ciclo de Vida. Estatísticas e Tendencias.
- 3. ANALISES DE CLIENTES:** Segmentación de clientes, facturación, rendibilidade. Situación geográfica, canal de comercialización. Lealtad de clientes. Criterios de Compra. Clientes novos. Clientes perdidos. Clientes Potenciais. Obxectivos. Vixiancia dos Mercados. Estatísticas e tendencias.
- 4. ANÁLISES DA COMPETENCIA:** identificación, estratexias, liñas de negocio, posicionamento.
- 5. INTERCOOPERACION.** Comercial, produtiva, abastecementos de produtos e servizos, investimentos...
- 6. INNOVACION.** Innovación en produto. Produtos novos. Produtos e Liñas de negocio potenciais. Encaxe produtos-clientes. Innovación en procesos.

FASE B: ORGANIZACION INTERNA: Organización, Procesos e Recursos

1. **ESTRUTURA ORGANIZATIVA.** Composición. Funcións e responsabilidades. Adecuación. **CAPACITACIÓN DO PERSOAL** e necesidades de formación (polivalencia)
2. **PROCESOS DA CADEA DE VALOR.** MAPAS DE PROCESOS: Actividade Comercial e de Marketing, Revisión do Ciclo Pedido-Factura-Cobro. Comunicacions con Clientes. Coordinación entre departamentos. Problemas e Incidencias. Estudos de cumprimento. Revisión dos procedementos de traballo
3. **PROCESOS DE APOIO Á CADEA DE VALOR:** PLANIFICACION E CONTROL, XESTION DE CALIDADE E MEDIOAMBIENTE, RECURSOS HUMÁNS, PREVENCIÓN DE RISCOS, DE PROTECCIÓN DE DATOS, SOFTWARE E COMUNICACIÓN, INFORMACION PARA A DIRECCION, ECONOMICO-FINANCIERO....
4. **MEDIOS E RECURSOS DISPOÑIBLES:** Maquinaria, Instalacións, Equipos, Hardware e Comunicacions, Web, Correo electrónico... Imaxe Corporativa, Páxina Web



PROCESO DE DIAGNOSTICO INTERNO E DO PLAN DE MELLORA 4



Fondo Social Europeo



FASE C: AREA ECONOMICO-FINANCEIRA

1. BALANCE
2. CONTA DE RESULTADOS
3. ANÁLISES DE RATIOS
4. VALORACION

VALORACION POR AREA: Neste apartado faise un resumo gráfico da valoración de cada un dos apartados vistos anteriormente

ANALISES D.A.F.O.

A análise baseada na **Matriz D.A.F.O.**, permite determinar as debilidades e fortalezas a nivel interno e as ameazas e oportunidades que se atopan no entorno no que opera a mesma, as cales débense ter en conta de cara a plantexar accións futuras.

- **Debilidades (puntos febles):**

Son aspectos que limitan ou reducen a capacidade de desenvolvemento efectivo da estratexia da organización, constitúen unha ameaza e **deben, por tanto, ser controladas, correxidas e superadas.**

- **Fortalezas: (puntos fortes.)**

Son capacidades, recursos, posicións alcanzadas e, consecuentemente, vantaxes competitivas que deben e poden server para explotar oportunidades. **Deben ser conservadas e melloradas**

- **Ameazas:**

Se define como toda forza do entorno que pode impedir a implantación dunha estratexia, ou ben reducir a súa efectividade, ou incrementar os riscos da mesma, ou os recursos que se requiren para a súa implantación, ou ben reducir os ingresos esperados ou a súa rendibilidade. **Deben ser afrontadas.**

- **Oportunidades:**

É todo aquilo que poida supoñer un vantaxe competitiva para a organización, ou ben representar unha posibilidade para mellorar a rendibilidade da mesma ou aumentar a cifra dos seus negocios. **Debe ser explotada**

O PLAN CONTERÁ A **RELACIÓN DE ACTUACIÓNS A POÑER EN MARCHA**.
E, PARA CADA UNHA DESAS ACTUACIÓNS, SE DEFINIRÁ: PRIORIDADE, CUSTES,
RESPONSABLE, PRAZOS.

1.OBXECTIVOS E ACCIÓNS NECESARIAS EN 4 AREAS:

- VENDAS
- RENDIBILIDADE
- INTERCOOPERACION
- ACCIÓNS PARA CORREXIR DEBILIDADES

2.CONTA RESULTADOS PROVISIONAIS

3.INVESTIMENTOS. FINANCIAMENTO

4. DESCRICION DE FERRAMIENTAS DE MELLORA

3. FERRAMENTA INFORMATICA: CONTIDO E FUNCIONAMENTO

DIAGNÓSTICO INTERNO E PLAN DE MELLORA

Cooperativa

Sector

Lugar

Data

| A. DESCRICIÓN DO NEGOCIO. COMERCIALIZACIÓN | | % | B. ORGANIZACIÓN INTERNA | | % | C. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO FINANCIERO | | % | D. DAFO | E. OBXECTIVOS E PLAN DE ACCIÓN |
|--|----|---|---|----|---|---------------------------------------|----|---|--------------------|--|
| A.1. IDENTIFICACIÓN E DATOS BÁSICOS | 0% | 0 | B.1. ORGANIZACIÓN | 0% | 0 | C.0. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO FINANCIERO | 0% | 0 | | |
| A.2. PRODUTOS / SERVICIOS | 0% | 0 | B.2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR | 0% | 0 | C.1. BALANCE | | | D.2. DEBILIDADES | E.2. CONTAS DE RESULTADOS PREVISIONAIS |
| A.3. CLIENTES | 0% | 0 | B.3. PROCESOS DE APOIO Á CADEA DE VALOR | 0% | 0 | C.2. CONTA DE RESULTADOS | | | D.3. FORTALEZAS | E.3. INVESTIMENTOS PREVISTOS |
| A.4. COMPETENCIA | 0% | 0 | B.4. RECURSOS | 0% | 0 | C.3. RATIOS | | | D.4. AMEAZAS | E.4. FERRAMENTAS / METODOLOXÍAS |
| A.5. INTERCOOPERACIÓN | 0% | 0 | | | | C.4. VALORACIÓN | 0% | 0 | D.5. OPORTUNIDADES | E.5. ANEXOS |
| A.6. CAPACIDADE DE INNOVACIÓN | 0% | 0 | | | | | | | | |
| VALORACIÓN GLOBAL | | | 0% | 0 | | | | | | |

DISTINCIÓN SECTORIAL DESCRIPCIÓN ALARMAS

IMPRIMIR VALORACIÓN

IMPRIMIR DOCUMENTO

O DIAGNOSTICO REALÍZASE A TRAVES DUNHA FERRAMENTA INFORMATICA DESEÑADA AO EFECTO.

PARA CADA UN DOS APARTADOS DO DIAGNOSTICO (a. Descrición do Negocio. Comercialización; b. Organización Interna, c. Económica Financeira), RECÓLLESE:

- O GUION A REVISAR nas visitas ás cooperativas con espazo para comentarios
- O DETALLE DE CADA PUNTO DO GUION, CON TÁBOAS PARA COMPLETAR
- A VALORACION de todos os aspectos dentro de cada apartado: de moi negativa a moi positiva. Esta información pasa automáticamente ao DAFO.

No apartado do DAFO: recóllense os aspectos positivos e negativos de carácter externo (ameazas-oportunidades) e de carácter interno (fortalezas-debilidades) que se xeran directamente a partir da análises anterior.

Desenvolveuse un GRÁFICO co resumo das valoracións das distintas áreas

O seguinte paso é a elaboración dos OBXECTIVOS e do PLAN DE ACCION que divididiu en 4 apartados: relacionados coas VENDAS, relacionados coa RENDIBILIDADE, relacionados coa INTERCOOPERACION, os derivados de puntos débiles (debilidades) descritos no DAFO. Estes obxectivos han de ter reflexo na CONTA DE RESULTADOS PROVISIONAIS para o que se han de establecer as INVESTIMENTOS e o FINANCIAMENTO necesari.

Por último se describen FERRAMENTAS e METODOLOXIAS DE MELLORA

A NAVEGACIÓN pola ferramenta é sinxela: desde a pantalla principal pódese acceder directamente a cada un dos apartados do diagnóstico e viceversa, desde cada apartado pódese volver á pantalla principal.

En dita pantalla principal e ao lado de cada apartado existe unha % que reflexa o grao de cumplimentación de dito apartado e que serve como sistema de control do avance da realización do Diagnóstico.

4. GUÍA PARA A EXECUCION DO DIAGNOSTICO

Indicamos a continuación as recomendacións e pasos a dar para a realización do diagnóstico:

- 1. Envío á cooperativa da relación de Información necesaria (DATOS DE PARTIDA)** nun ficheiro EXCEL para que a cooperativa vaia completando.
Nesa comunicación inicial tamén se fixa a data da 1ª visita (2/3 semanas despois)

DATOS DE PARTIDA PARA A REALIZACIÓN DO DIAGNÓSTICO E PLAN DE MELLORA

- 01 DATOS BÁSICOS
- 02 DESCRIPCIÓN DA ACTIVIDADE
- 03 CÓDIGO ACTIVIDADE CNAE
- 04 ANO DE CREACIÓN. UBICACIÓN. INSTALACIÓNS
- 05 SECTOR E MERCADO
- 06 AMEAZAS DO SECTOR
- 07 OPORTUNIDADES DO SECTOR
- 08 PERSOAL
- 09 PRODUTOS / SERVICIOS
- 10 CLIENTES
- 11 ÁREAS XEOGRÁFICAS
- 12 VENDAS DOS PRINCIPAIS CLIENTES, ORDENADOS DE MÁIS FACTURACIÓN A MENOS
- 13 DESCRIPCIÓN DOS PRINCIPAIS CLIENTES
- 14 NOVOS CLIENTES INCORPORADOS NO ANO ACTUAL
- 15 CLIENTES PERDIDOS E MOTIVOS DA BAIXA
- 16 CLIENTES POTENCIAIS
- 17 DESCRIPCIÓN DOS PRINCIPAIS COMPETIDORES (PARA CADA UN DELES):
- 18 ÁREAS DE INTERCOOPERACIÓN
- 19 ORGANIGRAMA
- 20 FUNCIÓNS E RESPONSABILIDADES
- 21 MATRIZ DE FLEXIBILIDADE
- 22 PROCESOS DA CADEA DE VALOR
- 23 BALANCE
- 24 CUENTA DE RESULTADOS

2. **Seguimento telefónico** da cumprimentación da información DE PARTIDA. Asegurarse de que se está a traballar no tema, resolver dúbidas que xurdan....

Nalgún caso a cooperativa non volcará toda a información na folla EXCEL, co que temos que asegurarnos que polo menos nos remitan no soporte actual que eles utilizan dita información. Por exemplo: nos envían o Balance e a Conta de resultados por fax co que temos de volcala nós.

Antes da visita temos que dispor da máxima información posible aínda non será posible en moitos dos casos.

3. **Visita 1 (Presentación e toma de Datos):** Ten os seguintes obxectivos

- Describir o Proceso e Contido do Diagnóstico a realizar.
- Presentación da cooperativa: Coñecemento xeral d cooperativa e o seu entorno (Actividades, Organigrama e funcións, Clientes, Competidores, Tendencias, Problemas, Prioridades)
- Comunicación ao resto do persoal do inicio do Diagnóstico.
- Revisión da información remitida e Recollida da información aínda pendente.
- Visita ás instalacións.
- Definición conxunta do plan de traballo e próximas visitas
- Inicio da cumprimentación da FERRAMENTA INFORMATICA

O desexable é contar con 2 TÉCNICOS/AS para a realización do DIAGNOSTICO de maneira que se poida cumprimentar a ferramenta directamente. Un deles dirixe a conversación sobre os puntos / guión do diagnóstico e o outro cumprimenta a ferramenta

4. **Visitas Toma de Datos (1, 2, ó 3):** A necesidade de visitas posteriores dependerá da información subministrada inicialmente, do número de interlocutores que sexa necesario entrevistar e do tamaño e complexidade da cooperativa.
Visitas toma de datos: mínimo 1, o máis frecuente 2, máximo 3
Duración: 4 horas cada una (outra opción reunións de duración 8 horas)
5. **Traballo interno** para completar ferramenta e sacar conclusións: Elaboración DAFO e proposta PLAN DE ACCION
6. **Visita presentación DAFO e borrador PLAN DE ACCION:** presentación do DAFO e da proposta de PLAN DE ACCION: axustes e acordo coa Dirección da COOPERATIVA
7. **Elaboración de DAFO e PLAN DE ACCION FINAL:** envío e/ou reunión
En función da situación bastará con **remitir por correo electrónico ou postal** o diagnóstico final ou ben será necesario unha **reunión final de presentación**.

5. FASE A: DESCRICION DO NEGOCIO. COMERCIALIZACION

FASE A: DESCRICION DO NEGOCIO. COMERCIALIZACION: Identificación. Produtos/servizos. Clientes. Competencia. Innovación. Intercooperación.

- 1. IDENTIFICACION E DATOS BASICOS**
- 2. ANALISES DE GAMA DE PRODUTOS/SERVIZO:** Gama, facturación, rendibilidade. Ciclo de Vida. Estatísticas e Tendencias.
- 3. ANALISES DE CLIENTES:** Segmentación de clientes, facturación, rendibilidade. Situación xeográfica, canal de comercialización. Lealdade de clientes. Criterios de Compra. Clientes novos. Clientes perdidos. Clientes Potenciais. Obxectivos. Vixiancia dos Mercados. Estatísticas e tendencias.
- 4. ANÁLISES DA COMPETENCIA:** identificación, estratexias, liñas de negocio, posicionamento.
- 5. INNOVACION.** Innovación en produto. Produtos novos. Produtos e Liñas de negocio potenciais. Encaixe produtos-clientes. Innovación en procesos.
- 6. INTERCOOPERACION.** Comercial, produtiva, abastecementos de produtos e servizos, investimentos...

1. IDENTIFICACION

2. PRODUTOS/SERVIZIOS
3. CLIENTES.
4. COMPETENCIA.
5. INTERCOOPERACION.
6. INNOVACION

TÁBOA DIAGNOSTICO

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 1 • Descrición da ACTIVIDADE que desenvolve a organización.
- 2 • ANO DE CREACIÓN, UBICACIÓN e dimensión das INSTALACIÓNS.
- 3 • CÓDIGO DE ACTIVIDADE (CNAE) (Clasificación Nacional de Actividades Económicas).
- 4 • Descrición do PERSOAL, tanto socios como asalariados que compoñen a entidade, e a súa evolución.
- 5 • Evolución da FACTURACIÓN e do RESULTADO NETO da cooperativa.
- 6 • SECTOR/MERCADO: Principais acontecementos que afectaran ó sector nos últimos anos.
- 7 • Ameazas do SECTOR/MERCADO.
- 8 • Oportunidades do SECTOR/MERCADO.

O CNAE 93 é un código de Clasificación Nacional de Actividades Económicas que permite Identificar e clasificar as diferentes sociedades segundo a actividade económica exercida.

Cada CNAE consiste nun Código de 5 díxitos, cada un dos cales representa un nivel máis específico de actividade. Os dous primeiros díxitos fan referencia á actividade xenérica de cada empresa e os seguintes especifican dita actividade.

CÓDIGOS CNAE

Clasificación publicada no Real Decreto 330/2003 de 14 de marzo (BOE 79, 2 de abril de 2003), que modifica o Real Decreto 1560/1992, de 18 de decembro, polo que se aproba a **Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-93)**.

SECTORES DE ACTIVIDADE:

| | |
|-----------------|--|
| Sector CNAE 29 | Industria da construción de maquinaria e equipo mecánico |
| Actividade CNAE | 29.24 Fabricación doutra maquinaria de uso xeral |

A AGRICULTURA, GANDERIA, CAZA E SELVICULTURA

1 AGRICULTURA, GANDERIA, CAZA E ACTIV. DE SERV. RELACIONADOS

- 0110 Producción agrícola
- 0111 Cultivo de cereais e outros cultivos
- 0112 Cult. de hortalizas, especial. horticultura e pdtos. viveiro
- 0113 Cult. froitas, frutos secos, especias e cult. para bebidas
- 0120 Producción gandeira
- 0121 Explotación de gando bovino e produción de leite cru
- 0122 Explotación de gando ovino, caprino e equino
- 0123 Explotación de gando porcino
- 0124 Avicultura
- 0125 Outras explotacións de gando
- 0130 Producción agraria combinada coa produción gandeira
- 0140 Activid. de servic. Relac. con agricultura. ganad.(Excp.veterin.)
- 0141 Actividades de servizos relacionados coa agricultura
- 0142 Activ. serv. relac. gandería, excepto activ. veterinarias
- 0150 Caza, captura de animais e repoboación cinexética

2 SELVICULTURA, EXPLOTACION FORESTAL E ACTIV. DE SERV.RELACION

- 0200 Selvicultura, explotación forestal e servizos relacionados
- 0201 Selvicultura e explotación forestal
- 0202 Activ. serv. relacionados selvicultura e explot. forestal

B PESCA

5 PESCA, ACUICULTURA E ACTIVIDADES DE SERVICIOS RELACIONADOS

- 0500 Pesca, acuicultura e actividades servizos relacionados
- 0501 Pesca

0502 Acuicultura

05021 Acuicultura de augas continentais

05022 Acuicultura de augas marinas

PERSOAS QUE COMPOÑEN A ENTIDADE

A.1.5. PERSOAS QUE COMPOÑEN A ENTIDADE.

TÁBOA DIAGNOSTICO

| CONDICIÓN | PERSOAS FÍSICAS | | PERSOAS XURÍDICAS | TOTAL |
|----------------|-----------------|----------|-------------------|-------|
| | HOMES | MULLERES | | |
| SOCIOS/AS | 3 | 0 | 0 | 3 |
| ASALARIADOS/AS | 3 | 0 | 0 | 3 |
| TOTAL | 6 | 0 | 0 | 6 |

| | |
|-------------|--------|
| SOCIOS | 50,00% |
| ASALARIADOS | 50,00% |

| | |
|----------|---------|
| HOMES | 100,00% |
| MULLERES | 0,00% |

| EVOLUCIÓN | 2005 | 2006 | 2007 |
|----------------|------|------|------|
| SOCIOS/AS | 3 | 3 | 3 |
| ASALARIADOS/AS | 2 | 4 | 3 |
| TOTAL | 5 | 7 | 6 |

| ALTAS | 2005 | 2006 | 2007 |
|----------------|------|------|------|
| SOCIOS/AS | 0 | 1 | 0 |
| ASALARIADOS/AS | 0 | 4 | 0 |
| TOTAL | 0 | 5 | 0 |

| BAIXAS | 2005 | 2006 | 2007 |
|----------------|------|------|------|
| SOCIOS/AS | 0 | 1 | 0 |
| ASALARIADOS/AS | 0 | 2 | 1 |
| TOTAL | 0 | 3 | 1 |

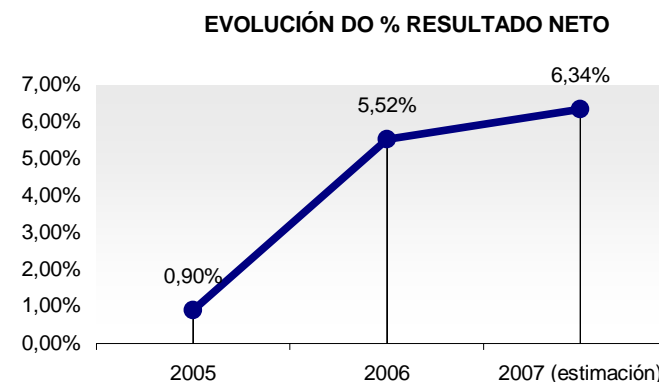
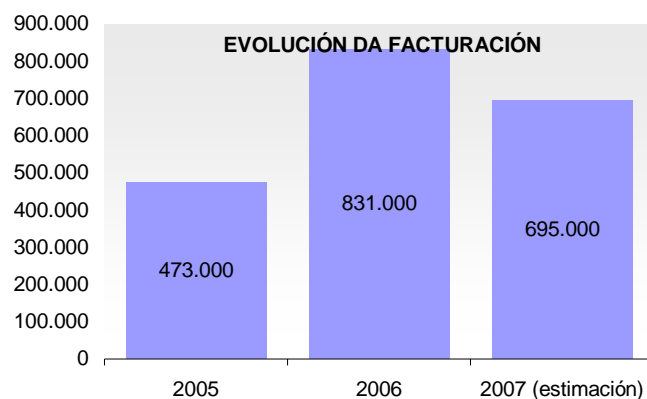
| VARIACIÓN | 2005 | 2006 | 2007 |
|-----------|------|------|------|
| | +0 | +2 | -1 |

EVOLUCION FACTURACION E RESULTADOS

**TÁBOA
DIAGNOSTICO**

A.1.6. EVOLUCIÓN DA FACTURACIÓN E DO RESULTADO NETO.

| | 2005 | 2006 | 2007 (estimación) |
|-----------------------|---------|---------|----------------------|
| FACTURACION | 473.000 | 831.000 | 695.000 |
| RESULTADO NETO | 4.265 | 45.892 | 44.084 |
| % RESULTADO NETO | 0,90% | 5,52% | 6,34% |
| VARIACION FACTURACION | | +75,69% | -16,37% |
| FACTURACION/SOCIO | 157.667 | 277.000 | 231.667 |



SECTOR / MERCADO

TÁBOA DIAGNOSTICO

- 6 • SECTOR/MERCADO: Principais acontecementos que afectaran ó sector nos últimos anos.
- 7 • Ameazas do SECTOR/MERCADO.
- 8 • Oportunidades do SECTOR/MERCADO.

Relevancia destes apartados á hora de guiarnos na información sobre o sector. Nos orientará sobre o que desde a súa actividade concreta ven como ameazas e como oportunidades.

Ha de contrastarse con estudos sectoriais realizados

**TÁBOA
DIAGNOSTICO**

A.1.7. VALORACIÓN IDENTIFICACIÓN E DATOS BÁSICOS.

| ASPECTO A VALORAR | IMPORTANCIA SECTOR | VALORACIÓN COOPERATIVA | ALARMA SECTOR | COMENTARIOS |
|--|--------------------|------------------------|---------------|-------------|
| Evolución da facturación tendo en conta as fluctuacións e circunstancias que afectaron ó mercado da cooperativa nos últimos anos | #N/A | NEGATIVA | | |

1. IDENTIFICACION
2. **PRODUCTOS /SERVICIOS**
3. CLIENTES.
4. COMPETENCIA.
5. INTERCOOPERACION.
6. INNOVACION

- GAMA DE PRODUCTOS / SERVICIOS...
- EVOLUCION DA FACTURACION DE CADA UN. ESTADISTICAS. GRAFICOS
- SISTEMA DE ORZAMENTACION / FIXACION DE PREZOS
- RENDIBILIDADE POR LIÑA DE PRODUCTO

1. IDENTIFICACION
- 2. PRODUTOS /SERVIZOS**
3. CLIENTES.
4. COMPETENCIA.
5. INTERCOOPERACION.
6. INNOVACION

A.2. PRODUTOS / SERVIZOS.

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 1 • Liñas de produtos / servizos existentes.
- 2 • Produtos / servizos máis rendibles e menos rendibles.
- 3 • Marcas usadas.
- 4 • Envase / embalaxe utilizado.
- 5 • Tendencias: ¿ampliar/contraer a liña de produtos / servizos actual? ¿novos envases? ¿novas marcas?
- 6 • ¿Qué é o mellor e o peor dos nosos produtos / servizos para os nosos clientes?
- 7 • Valoración dos nosos produtos / servizos en relación á competencia:
 - En canto ó prezo.
 - En canto á calidade.
 - En canto ó servizo.
 - En canto ó valor engadido achegado.
- 8 • Política de prezos pasada, actual e futura.
- 9 • Método de formación de prezos: ¿cómo se calcula o prezo final?. Sistema de orzamentación.
- 10 • Escandallo de custes.
- 11 • Marxe que se lle aplica ós produtos.

A.2.1. GAMA DE PRODUTOS / SERVICIOS

Pódese clasificar a gama de produtos / servicios da cooperativa da seguinte forma:

| PRODUT. | DESCRICIÓN |
|--------------|---|
| Ferralla | Fabricación de ferralla (armaduras de aceiro para estruturas de hormigón) |
| Forxado | Venda os materiais necesarios para a construción dun forxado (ferralla+bovedillas+viguetas) |
| Mallazo | Venda de malla electrosoldada |
| Mat. Constr. | Venda de outros materiais de construción |
| Porexpan | Venda de bovedillas de porexpan para a construción de forxados |

As **canles de comercialización** empregadas son:

| CANLE | DESCRICIÓN |
|---------------|---|
| VENTA DIRECTA | A VENTA PRODÚCESE A PARTIR DE CONTACTOS DIRECTOS ENTRE OS SOCIOS DA COOPERATIVA E OS CLIENTES |
| | |

A.2.2. RENDIBILIDADE POR PRODUTO / SERVICIO

| RENDIBILIDADE | VALOR | TENDENCIA | COMENTARIOS |
|---------------|-------|-----------|-------------------------------|
| Ferralla | ¿? | ¿? | Non se coñece a rendibilidade |
| Forxado | ¿? | ¿? | Non se coñece a rendibilidade |
| Mallazo | ¿? | ¿? | Non se coñece a rendibilidade |
| Mat. Constr. | ¿? | ¿? | Non se coñece a rendibilidade |
| Porexpan | ¿? | ¿? | Non se coñece a rendibilidade |
| 0 | | | |

Tendencias e Comentarios:

Fortalezas e Debilidades:

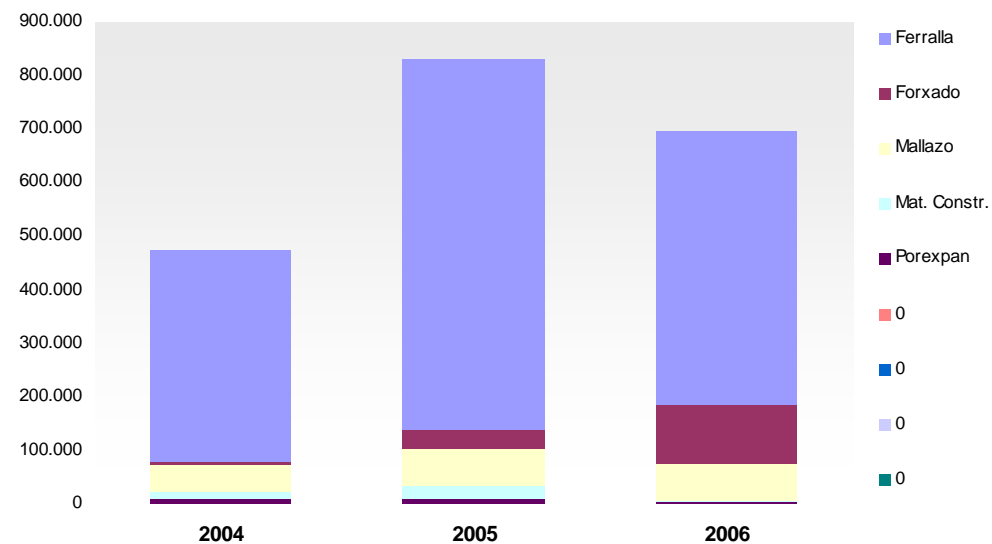
A.2.3. EVOLUCIÓN DA FACTURACIÓN POR PRODUCTO / SERVICIO

**TÁBOA
DIAGNOSTICO**

A evolución das vendas por produtos / servicios é a seguinte:

| PRODUCT. | 2004 | | 2005 | | 2006 | |
|--------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| | EUR | % | EUR | % | EUR | % |
| Ferralla | 395.000,00 | 83,51% | 691.000,00 | 83,15% | 510.000,00 | 73,38% |
| Forxado | 7.000,00 | 1,48% | 38.000,00 | 4,57% | 111.000,00 | 15,97% |
| Mallazo | 50.000,00 | 10,57% | 69.000,00 | 8,30% | 68.000,00 | 9,78% |
| Mat. Constr. | 12.000,00 | 2,54% | 25.000,00 | 3,01% | 4.000,00 | 0,58% |
| Porexpan | 9.000,00 | 1,90% | 8.000,00 | 0,96% | 2.000,00 | 0,29% |
| | | 0,00% | | 0,00% | | 0,00% |
| | | 0,00% | | 0,00% | | 0,00% |
| | | 0,00% | | 0,00% | | 0,00% |
| | | 0,00% | | 0,00% | | 0,00% |
| TOTAL | 473.000,00 | 100,00% | 831.000,00 | 100,00% | 695.000,00 | 100,00% |

VENDAS



Tendencias e Comentarios:

Fortalezas e Debilidades:

RENDIBILIDADE



INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

CONSUMOS DE EXPLOTACIÓN

GASTOS DE PERSONAL DIRECTO

GASTOS VARIABLES DE PRODUCCION

MARGEN DIRECTO

RESTO GASTOS DE PERSONAL

OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN

RTDO. ECONÓMICO BRUTO EXPLOTACIÓN (EBITDA)

AMORTIZACIONES

RTDO. ECONÓMICO NETO EXPLOTACIÓN

RTDO. FINANCIERO

Ingresos financieros

Gastos financieros

RTDO. ACTIVIDADES ORDINARIAS

RTDO. ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS

Ingresos extraordinarios

Gastos extraordinarios

RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS

IMPUESTOS

RTDO. NETO DEL EJERCICIO

AMORTIZACIONES

CASH FLOW

Tendencias e Comentarios:

Fortalezas e Debilidades:

**TÁBOA
DIAGNOSTICO**

A.2.4. VALORACIÓN PRODUCTOS / SERVICIOS.

6

| ASPECTO A VALORAR | IMPORTANCIA SECTOR | VALORACIÓN COOPERATIVA | ALARMA SECTOR | COMENTARIOS |
|--|--------------------|------------------------|--|-------------|
| Grao de adecuación da gama de produtos (poucos/moitos produtos, produtos obsoletos, novos produtos...) | MEDIA | NON APLICA | | |
| Nivel de valoración dos nosos produtos polos nosos clientes (amplitude da gama, prezo, calidade...) | MEDIA | ACEPTABLE | | |
| Adecuación do sistema de fixación de prezos / presupuestación (coñécese o coste directo de elaboración, asígnanse correctamente os gastos fixos e de estrutura...) | MEDIA | NEGATIVA | | |
| Coñecemento da rendibilidade de cada produto / pedido / cliente. | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. | |
| Evolución das vendas por produto / servizo nos anos contemplados. | MEDIA | MOI POSITIVA | | |

Tendencias e Comentarios:

Fortalezas e Debilidades:

1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
- 3. CLIENTES.**
4. COMPETENCIA.
5. INTERCOOPERACION.
6. INNOVACION

- TIPOLOXIA DE CLIENTES. SEGMENTACION
- UBICACIÓN XEOGRAFICA DO MERCADO SEGUNDO TIPO DE PRODUTO OU SERVIZO
- EVOLUCION DE VENDAS POR CLIENTE (ABC de Clientes), SEGMENTO DE CLIENTE, ZONA XEOGRAFICA
- ESTACIONALIDADE (VENDAS POR MES)
- RENDIBILIDADE (por cliente, por segmento....)
- SATISFACCION DE CLIENTES (reclamacións, queixas, devolucións, enquisa de satisfacción.)
- LEALDADE (antigüidade dos clientes actuais e evolución da súa cifra de compra)

1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
- 3. CLIENTES.**
4. COMPETENCIA.
5. INTERCOOPERACION.
6. INNOVACION

A.3. CLIENTES

TÁBOA DIAGNOSTICO

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 1 • **ESTRATEGIA:**
 - Identificación dos segmentos existentes no mercado.
 - Segmento no que se sitúa a cooperativa.
 - Posicionamento nese segmento / posicionamento desexado.
 - ¿Existe un posicionamento diferencial fronte ós competidores? Cal?
 - ¿Existe unha estratexia clara na área de vendas? Cal?
 - ¿Está perfectamente definido o público obxectivo, a segmentación, etc.?
 - ¿Existen obxectivos claramente definidos, consensuados e comunicados?
- 2 • **PROCESOS:**
 - ¿Existe un proceso de xestión comercial claramente definido e baseado nas mellores prácticas?
 - ¿Soportan adecuadamente o resto de procesos da organización as expectativas dos clientes?
- 3 • **PERSOAS:**
 - ¿Hai persoal específico e adecuado para desempeñar a labor comercial? Perfil, grado de motivación, formación suficiente...
 - ¿Están definidas as responsabilidades / obxectivos acerca das vendas?
 - ¿Trabállase con comisións? ¿Cal é a forma de retribución?
- 4 • **TECNOLOXÍA:**
 - ¿Existe un soporte informático con información relacionada con clientes, mercado... que axude? ¿Cal é?
- 5 • **PROMOCIÓN:**
 - Esforzos en comunicación externa (no pasado e na actualidade) ¿Son suficientes?
 - Política de promoción actual (folletos, catálogos, páxina web, patrocinio de eventos, instalacións de atención ó público...).
- 6 • **DISTRIBUCIÓN:**
 - Canles de distribución utilizados: ¿Cómo se fai chegar a mercancía ó cliente final?
 - Política de distribución seguida: Intensidade da distribución (intensiva, selectiva, exclusiva...).
- 7 • **SERVICIO:**
 - Calidade, prazo de resposta e prazo de entrega.
 - Servicio Post-venta: atención e análise de queixas e reclamacións, garantías posteriores á venda (devolucións).
 - ¿Cómo consideran o nivel de satisfacción os seus clientes?
- 8 • **IMAXE CORPORATIVA:**
 - Grao de coñecemento da empresa polos clientes e a sociedade.
 - Imaxe xerada pola cooperativa e polos seus produtos no seu entorno e no seu mercado
 - Imaxe de marca da cooperativa.
 - Xestión da imaxe corporativa ¿Hai algunha empresa externa que a xestione?

1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
- 3. CLIENTES.**
4. COMPETENCIA.
5. INTERCOOPERACION.
6. INNOVACION

A.3.1. SEGMENTACIÓN DO MERCADO POR TIPOS DE CLIENTE.

| TIPOS DE CLIENTE | DESCRICIÓN |
|------------------|---|
| CONSTRUCTORAS | Pequenas empresas constructoras da zona |
| PARTICULARES | Particulares que constrúen a súa propia vivenda |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

A evolución das vendas nos últimos anos foi a seguinte:

| TIPOS DE CLIENTE | VENDAS 2005 | VENDAS 2006 | ESTIMADAS 2007 |
|------------------|----------------|----------------|----------------|
| CONSTRUCTORAS | 372.000 | 706.000 | 602.000 |
| PARTICULARES | 101.000 | 125.000 | 93.000 |
| TOTAL | 473.000 | 831.000 | 695.000 |

Os mercados da cooperativa, en función dos tipos de cliente antes mencionados e dos produtos / servizos que adquiren, estrutúranse da seguinte forma:

| | CONSTRUCTORAS | PARTICULARES |
|--------------|---------------|--------------|
| Ferralla | X | X |
| Forxado | X | X |
| Mallazo | X | |
| Mat. Constr. | X | X |
| Porexpan | | X |

1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
- 3. CLIENTES.**
4. COMPETENCIA.
5. INTERCOOPERACION.
6. INNOVACION

A.3.2. SEGMENTACIÓN DO MERCADO POR ÁREA XEOGRÁFICA.

**TÁBOA
DIAGNOSTICO**

| ÁREAS XEOGRÁFICAS | DESCRICIÓN |
|-------------------|-------------------------------------|
| LUGO (PROV.) | Zona sur da provincia de Lugo. |
| OURENSE (PROV.) | Zona norte da provincia de Ourense. |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

A evolución das vendas nos últimos anos foi a seguinte:

| ÁREAS XEOGRÁFICAS | VENDAS 2005 | VENDAS 2006 | ESTIMADAS 2007 |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| LUGO (PROV.) | 410.000 | 732.000 | 587.000 |
| OURENSE (PROV.) | 63.000 | 99.000 | 108.000 |
| TOTAL | 473.000 | 831.000 | 695.000 |

Os mercados da cooperativa, en función das áreas xeográficas mencionadas, e dos produtos / servicios que se venden nelas, estrutúranse da seguinte forma:

| | LUGO (PROV.) | OURENSE (PROV.) |
|--------------|--------------|-----------------|
| Ferralla | X | X |
| Forxado | X | X |
| Mallazo | X | X |
| Mat. Constr. | X | |
| Porexpan | X | |

A. A nivel estratéxico:

1. **Non se ten adecuada información de cada segmento de clientes:** as súas características, a súa rendibilidade, o seu potencial de crecemento, as súas tendencias, a súa fidelidade, etc.
2. Non se coñecen exactamente os **custes por clientes e a súa rendibilidade** por clientes/segmentos dos distintos produtos/servizos.
3. Non existen mecanismos para a **definición de novos produtos/servizos** adaptados ás necesidades dos segmentos.
4. O **posicionamiento da nosa organización** non é tan competitivo nin tan diferenciado como nos gustaría co que entramos a "guerras comerciais". Isto nos leva a reducir progresivamente as nosas marxes.

B. Área de vendas, marketing e atención ao cliente:

1. O personal de vendas perde **moito tempo en tarefas administrativas** (informes de visitas, informes de clientes, seguimento, reunións internas, etc. Co que unido ao importante custe que ten o persoal de vendas, tradúcese en **custes moi importantes**.
2. O persoal de vendas moitas veces **non ten información actualizada sobre o cliente** e sobre as súas últimas incidencias, ofertas, vendas, evolución, previsións, prazos de entrega, etc.
3. **Non se pode acceder a esa información desde calquera lugar e en calquera momento.**
4. Non existe unha correcta **definición de obxectivos, seguimento e retribución variable** para o equipo desta área.
5. **A formación é insuficiente tanto a nivel do produto/servizo como a nivel de técnicas de venda para poder alcanzar os obxectivos desexados.**
6. A elaboración de **plans de vendas, fixación de obxectivos e o control de vendas por parte dos/as directores é complexo, inexacto** e ademais consume moito tempo e xera un **alto nivel de incertidume**.
7. O **seguimento de oportunidades non sempre é efectivo** porque os procesos e tecnoloxías empregadas non son os correctos e ademais non pode ser correctamente desenvolvido polos directores de vendas.
8. **O servizo de atención ao cliente en moitas ocasións é ineficaz e ineficiente.**
9. **Non se mide a efectividade das campañas de marketing.**
10. **Non hai comunicación entre marketing, vendas e atención ao cliente** co que as oportunidades xeradas polos uns non son aproveitadas polos outros e viceversa.

C. A nivel organizacional:

1. **Non existe unha base de datos con toda a información relativa aos clientes** senón que a información sobre os clientes está dispersa en pequenas bases de datos departamentais, nas cabezas das persoas, axendas personais, anotacións, tarxeteiros, etc.
2. Moitas veces **non existe unha cultura de orientación ao cliente.**
3. **Non se ten en conta o carácter multicanal** das relacións cos clientes e non se xestionan correctamente os novos canais de crecente importancia como o correo electrónico e o sitio web.
4. O **organigrama non está desenvolvido pensando no cliente** senón pensando nas tarefas internas da organización.

CINCO compoñentes da venda:

- **Estratexia (tanto da organización como na área de vendas)**
- **Procesos**
- **Persoas**
- **Tecnoloxía**
- **Produto/servizo ofertado (proposta de valor ao cliente)**

Habitualmente **as caídas de vendas asocianse directamente ás persoas do equipo de vendas** e se olvidan os outros catro elementos facendo unha valoración inadecuada da situación.

En canto a estratexia:

1. Existe un posicionamento diferencial fronte aos competidores? Cal?
2. existe unha estratexia clara na área de vendas? Cal?
3. está perfectamente definido o público obxectivo, a segmentación, etc.?
4. existen obxectivos claramente definidos, consensuados e comunicados?

En canto aos procesos,

5. existe un proceso de xestión de vendas claramente definido e baseado nas mellores prácticas?
6. o resto de procesos da organización soportan adecuadamente as expectativas dos/as clientes?

En canto a persoas,

7. teñen o perfil adecuado, están motivadas e teñen a formación suficiente?

En canto á tecnoloxía,

8. existe un soporte informático con información relacionada con clientes que axude?

En canto ao produto/servizo ofertado,

9. o produto/servizo é diferencial fronte aos competidores en canto ao valor aportado ao cliente,?
10. En canto ao prezo?
11. En canto á calidade?
12. En canto ao servizo...?

Tendencias e Comentarios:

Fortalezas e Debilidades:

Un **segmento de mercado** é un grupo amplo e identificable dentro dun determinado mercado que se caracteriza por ter en común unhas características ou necesidades determinadas que condicionan a súa compra: os mesmos desexos, poder adquisitivo, localización xeográfica ou actitude e hábitos fronte á compra

Factores que permiten o desenvolvemento da segmentación

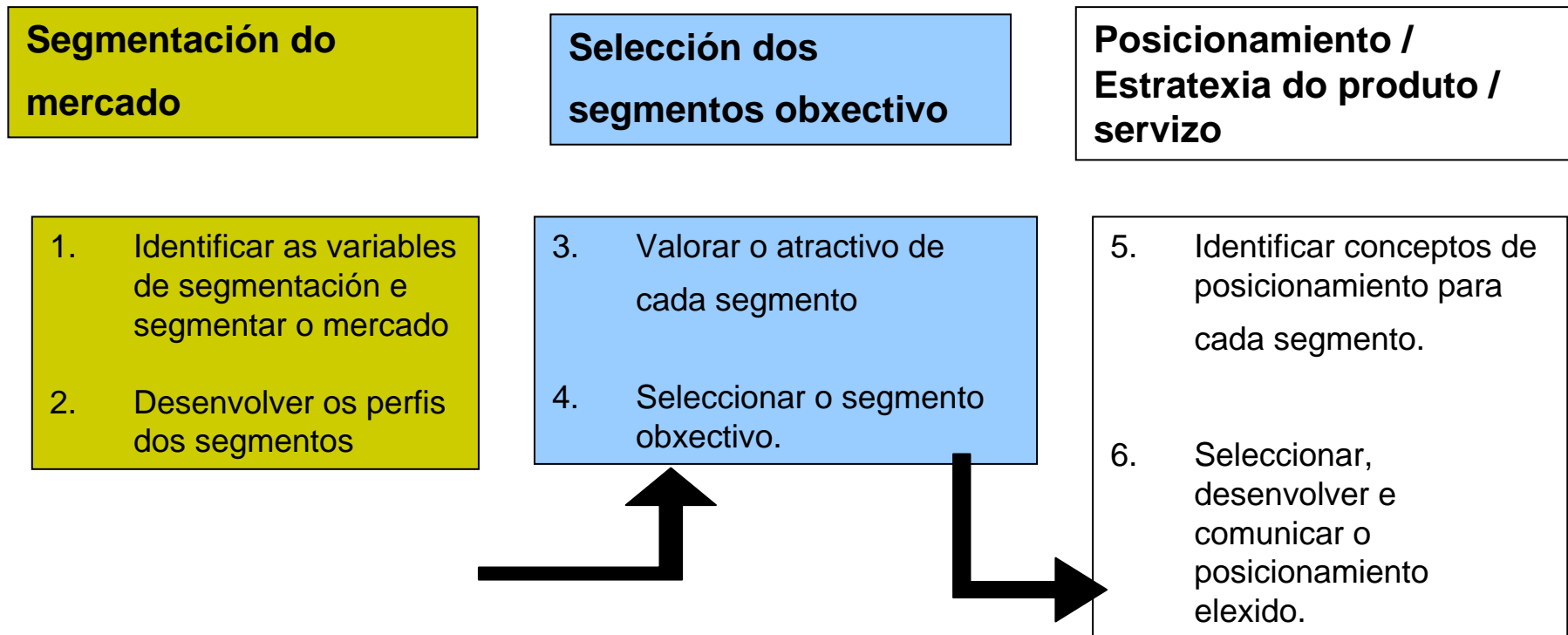
1. Desenvolvemento Tecnolóxico
2. Cambios nas necesidades dos/as clientes
3. Necesidades de diferenciación respecto á competencia

Vantaxes da segmentación

1. Facilita o axuste da oferta de produtos ou servizos cara a necesidades específicas
2. Resalta novas oportunidades de negocio
3. Contribúe a establecer prioridades
4. Facilita a análises da competencia
5. Permite desenvolver unha estratexia específica por segmento

SEGMENTACIÓN

3 Pasos na segmentación do mercado



Dirección de marketing. Kotler, P.

Ed. Prentice-Hall, 1991

UBICACIÓN XEOGRAFICA DO MERCADO SEGUNDO TIPO DE PRODUTO O SERVIZO (táboa de sector/mercado-liña de produto)

| | | SECTORES CLIENTES | | |
|--------------------|-------------------------------------|-------------------------------|---------------|---------------|
| | | NÁUTICO | PESQUERO | PARTICULARES |
| LINEA DE PRODUCTOS | Embarcaciones de recreo | X Nacional e Internacional | - | X Nacional |
| | Embarcaciones destinadas a la pesca | - | X Nacional | - |
| | Reparaciones | X Nacional e Internacional | X Nacional | X Nacional |

UBICACIÓN XEOGRAFICA DO MERCADO SEGUNDO TIPO DE PRODUTO OU SERVIZO (táboa de sector/mercado-liña de produto)

| | | SECTORES | |
|-----------|--|--|--|
| | | CANAL RURAL | CANAL INDUSTRIAL |
| PRODUCTOS | Pienso Gallinas | X provincias de A Coruña, Lugo y Pontevedra | X provincias de A Coruña, Lugo y Pontevedra |
| | Pienso Porcino | X provincias de A Coruña, Lugo y Pontevedra | X provincias de Lugo y Pontevedra |
| | Pienso Pollo | X provincias de A Coruña, Lugo y Pontevedra | X provincias de Lugo, Pontevedra y A Coruña |
| | Pienso Vacuno | X provincias de A Coruña, Lugo y Pontevedra | X provincia de Lugo |
| | Otros piensos (equino, conejos, ovejas, aves menores, perros...) | X provincias de A Coruña, Lugo y Pontevedra | X provincia de Lugo |

Tendencias e Comentarios:

Fortalezas e Debilidades:

VENDAS POR TIPOLOGIA DE CLIENTES.

| 2005 | | | | | |
|--|---|-----|----------------------|-------------|---------|
| TIPOLOGIA DE CLIENTES | PRODUCTO DEMANDADO | % | PRINCIPALES CLIENTES | % | % |
| | | | | S/Tipología | S/Total |
| Grandes Constructoras | Puertas, ventanas, estructuras... | 29% | | 58,7% | 16,9% |
| | | | | 41,3% | 11,9% |
| Constructoras medianas y pequeñas | Puertas, ventanas, estructuras, balaustres... | 61% | | 51,4% | 31,2% |
| | | | | 20,4% | 12,4% |
| | | | | 9,9% | 6,0% |
| | | | | 5,6% | 3,4% |
| | | | | 5,3% | 3,2% |
| | | | | 4,9% | 3,0% |
| | | | | 2,3% | 1,4% |
| | | | | 0,2% | 0,1% |
| Empresas | Puertas, ventanas, estructuras, balaustres... | 9% | | 45,5% | 3,9% |
| | | | | 34,8% | 3,0% |
| | | | | 12,4% | 1,1% |
| | | | | 7,3% | 0,6% |
| Particulares | Puertas, ventanas, estructuras, balaustres... | 2% | | - | 1,8% |

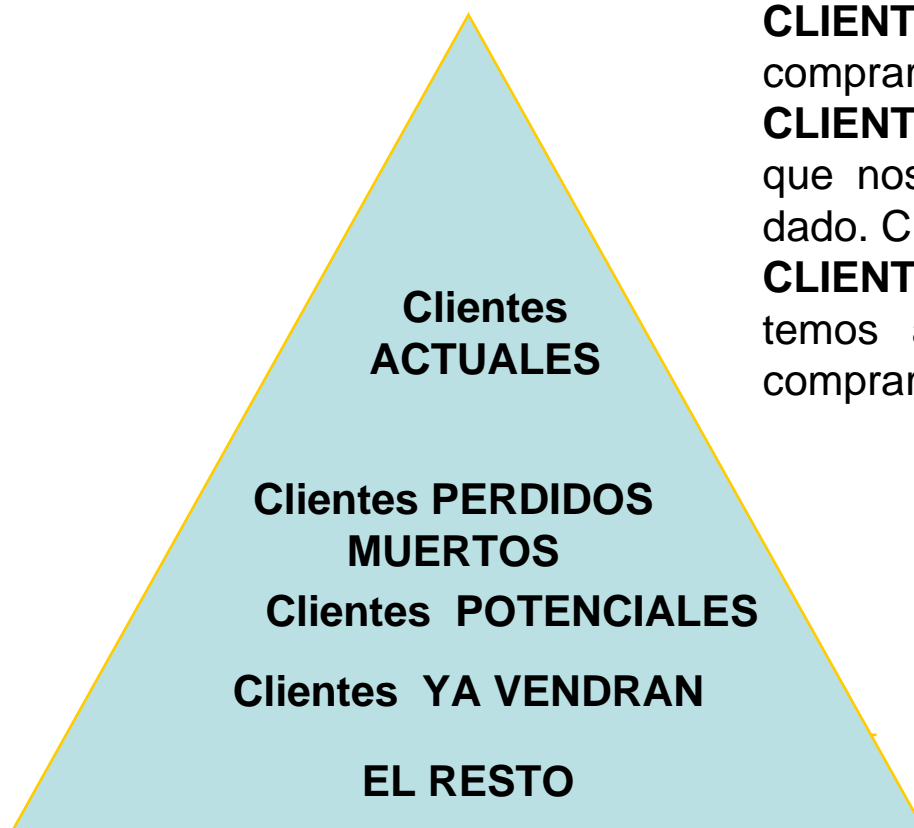
Cos índices tipolóxicos pódese realizar unha evolución cualitativa das Tipoloxías Mosaic así como da información das unidades territoriais (sección censal ou tramo de vía) que utiliza Mosaic.

Para os índices que a continuación se amosan utilízase Target Group Index (TGI). Na seguinte táboa amósase a descrición de onde procede cada índice

| INDICE | DESCRIPCIÓN |
|--|--|
| · Precio | <i>Sempre busco los precios más bajos cuando voy de compra</i> |
| · Calidad | <i>Merece la pena pagar un poco más por productos de calidad</i> |
| · Medio ambiente | <i>Pagaría más por los productos que respetan el medio ambiente</i> |
| · Lo Natural | <i>Estoy dispuesto a pagar más por los alimentos que no contienen aditivos</i> |
| · Seguridad | <i>Me siento más seguro utilizando prod. recomendados por un especialista</i> |
| · Novedad | <i>Cuando veo una marca nueva suelo comprarla para ver cómo es</i> |
| · No importa el dinero | <i>Si me gusta algo lo compro sin tener en cuenta el precio</i> |
| · Compra por impulso | <i>Con frecuencia compro por impulso cosas que no había pensado comprar</i> |
| · Le gusta comprar alimentos y productos de hogar | <i>Me gusta comprar productos de alimentación y para el hogar</i> |
| · Proximidad | <i>Factores importantes: Más importante: Proximidad</i> |

CONCEPTO:

Ferramenta que axuda a visualizar, analizar e mellorar o comportamento e rendibilidade dos seus clientes



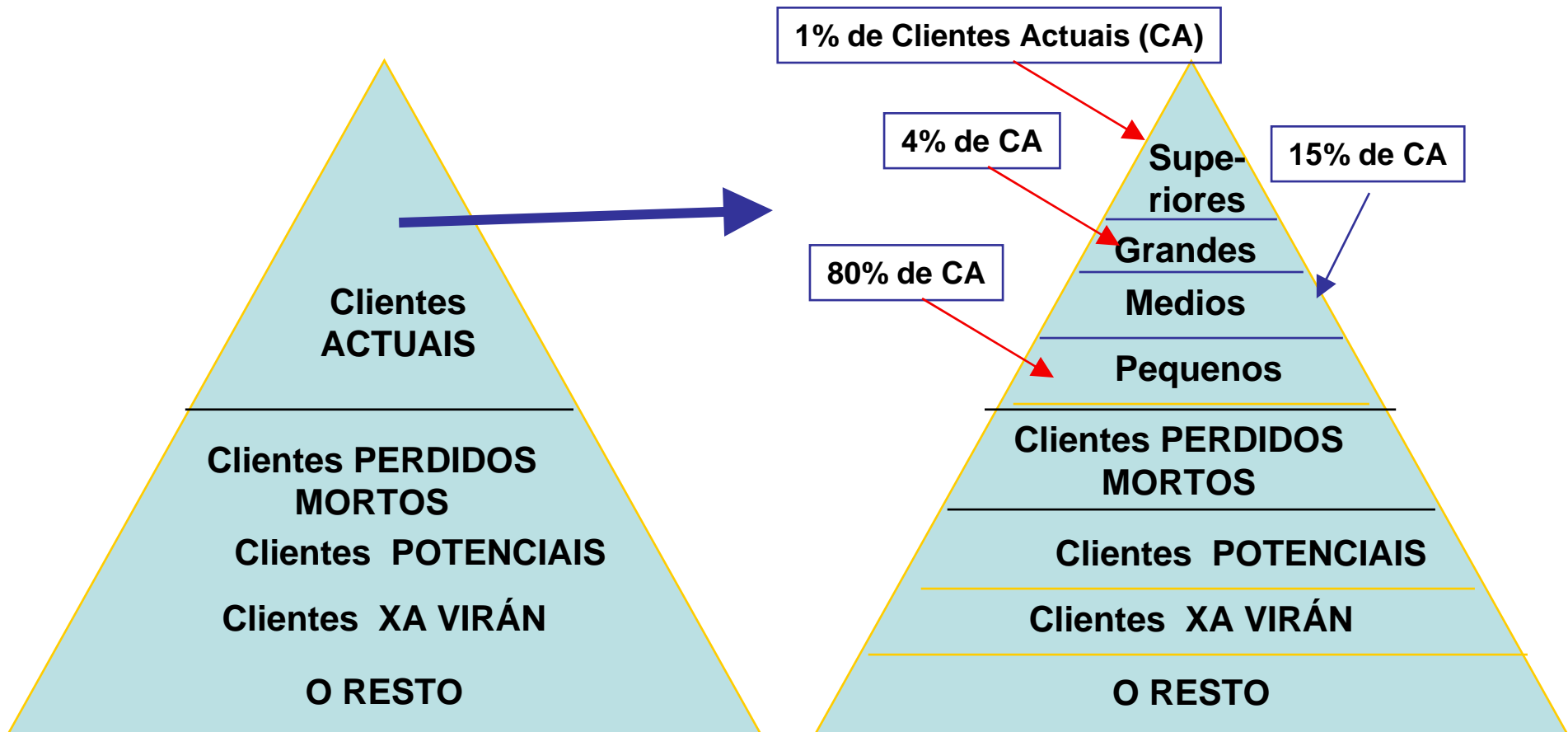
CLIENTES ACTUAIS: persoas/empresas que nos compraron nun periodo dado (12 meses, por exemplo)

CLIENTES MORTOS / PERDIDOS: persoas/empresas que nos compraron no pasado, pero non no período dado. Clientes que perdimos por calidade de servizo

CLIENTES POTENCIAIS: persoas/empresas coas que temos algún tipo de relación, pero que aínda non compraron

CLIENTES XA VIRÁN: persoas/empresas ás que poderíamos vender, pero coas que aínda non temos ningún tipo de relación

O RESTO: persoas/empresas que non teñen necesidade ou desexo de comprar o noso produto



PIRÁMIDE DE CLIENTES ESTÁNDAR

LECCIÓN APRENDIDAS A PARTIR DA PIRÁMIDE DE CLIENTES

1. O 20% dos clientes proporciona o 80% das vendas.
2. O 20% dos clientes proporciona o 100% do beneficio.
3. Os clientes actuais proporcionan o 90% dos ingresos.
4. O diñeiro para publicidade, promoción, etc. (marketing) a miúdo se gasta en quenes non son clientes.
5. Entre o 5%-30% dos clientes teñen potencial para subir de categoría na pirámide.

LECCIÓNS APRENDIDAS A PARTIR DA PIRÁMIDE DE CLIENTES

6. **A satisfacción do cliente é fundamental para ascender na pirámide.**
7. **Cientes razoablemente satisfeitos, a miúdo vanse á competencia.**
8. **O departamento comercial é o responsable de influir no comportamento do cliente.**
9. **Outros departamentos tamén inflúen sobre o comportamento do cliente, para ben ou para mal.**
10. **Un ascenso do 2% na pirámide pode significar un 10% máis dos ingresos e un 50% máis dos beneficios.**



SABER MÁS DOS/AS CLIENTES.....



POTENCIAL y OBJETIVO de VENTAS POR CLIENTE

Fecha:

| | |
|---------------------------|--|
| Realizado por: | |
| CLIENTE : | |
| Dirección y Localidad | |
| Persona Contacto y Puesto | |

COMENTARIOS: 0. Descripción de Instalaciones (Fotos...), 1. Proveedores Actuales, 2. Marcas más requeridas, 3. necesidades detectadas, 4. folletos?, 5. plazo entrega exigido, 6. comer, 7. Materiales utilizados, 8. Condiciones Acordadas, 9. Acciones necesarias

| Codg Produc to | PRODUCTO | Venta 2003 (Uds) | VENTA POTENCIAL a 3 años | Objetivo 2004 (Uds) | %Incremento s/ 2003 | Comentarios |
|----------------------|----------|------------------|--------------------------------|------------------------|------------------------|-------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |



.....PARA VENDER MÁIS



PREVISION VENTAS POR CLIENTE / PRODUCTO

| 23004 | | | | objetivo | |
|--------------|---|------|---------------|-----------|---------------|
| CÓDART | Descripcion | 2002 | euros 2002 | 2.003 | euros 2003 |
| 401200111 | BISAGRA LATERAL EUME GR SOP "L" 59 C2039 | 330 | 1.500 | 400 | 1.801 |
| 401210112 | BISAGRA LATERAL EUME PEQ SOP "L" 52 C2040 | 275 | 983 | 330 | 1.180 |
| 401250102 | BISAGRA PIANO 35X2000 CINC | 600 | 4.636 | 650 | 5.022 |
| 401250103 | BISAGRA PIANO 35X2500 CINC | 445 | 4.381 | 500 | 4.923 |
| 401250203 | BISAGRA PIANO 35X2000 INOX | 60 | 1.275 | 70 | 1.530 |
| 401250203 | BISAGRA PIANO 35X2500 INOX | 35 | 797 | 42 | 956 |
| 501011004 | MANILLA ROSCADA 5/8" CINC | 225 | 264 | 270 | 317 |
| TOTAL | | | 13.837 | | 15.729 |
| | | | | VARIACION | 14% |

ARTICULOS NUEVOS POSIBLES

| | | | | | |
|--|--|--|--|------------------------|---------------|
| 401460101 | BISAGRA TRASERA TAMBRE CINC | | | 90 | 519 |
| 401460201 | BISAGRA TRASERA TAMBRE INOX | | | 15 | 216 |
| 403730109 | CIERRE EMPOTRAR 1031/PLUS C/CREM. C/AGUJERO CINC | | | 80 | 1.540 |
| 403730209 | CIERRE EMPOTRAR 1031/PLUS C/CREM. C/AGUJERO INOX | | | 30 | 1.381 |
| TOTAL ARTICULOS NUEVOS POSIBLES | | | | | 3.656 |
| | | | | TOTAL PREVISION | 19.385 |
| | | | | VARIACION | 40% |

ACCIONES CONCRETAS PARA INCREMENTAR VENTAS.

Visita para presentacion de nuevos productos, y para adaptar bisagra a sus necesidades.

Mejora en el acabado de los marcos inox, sellar con silicona el interior, la soldadura de la defensa no debe ir a la vista hacer los marcos con pala sobremarco nueva 205010219

visita para presentacion de nuevos productos.

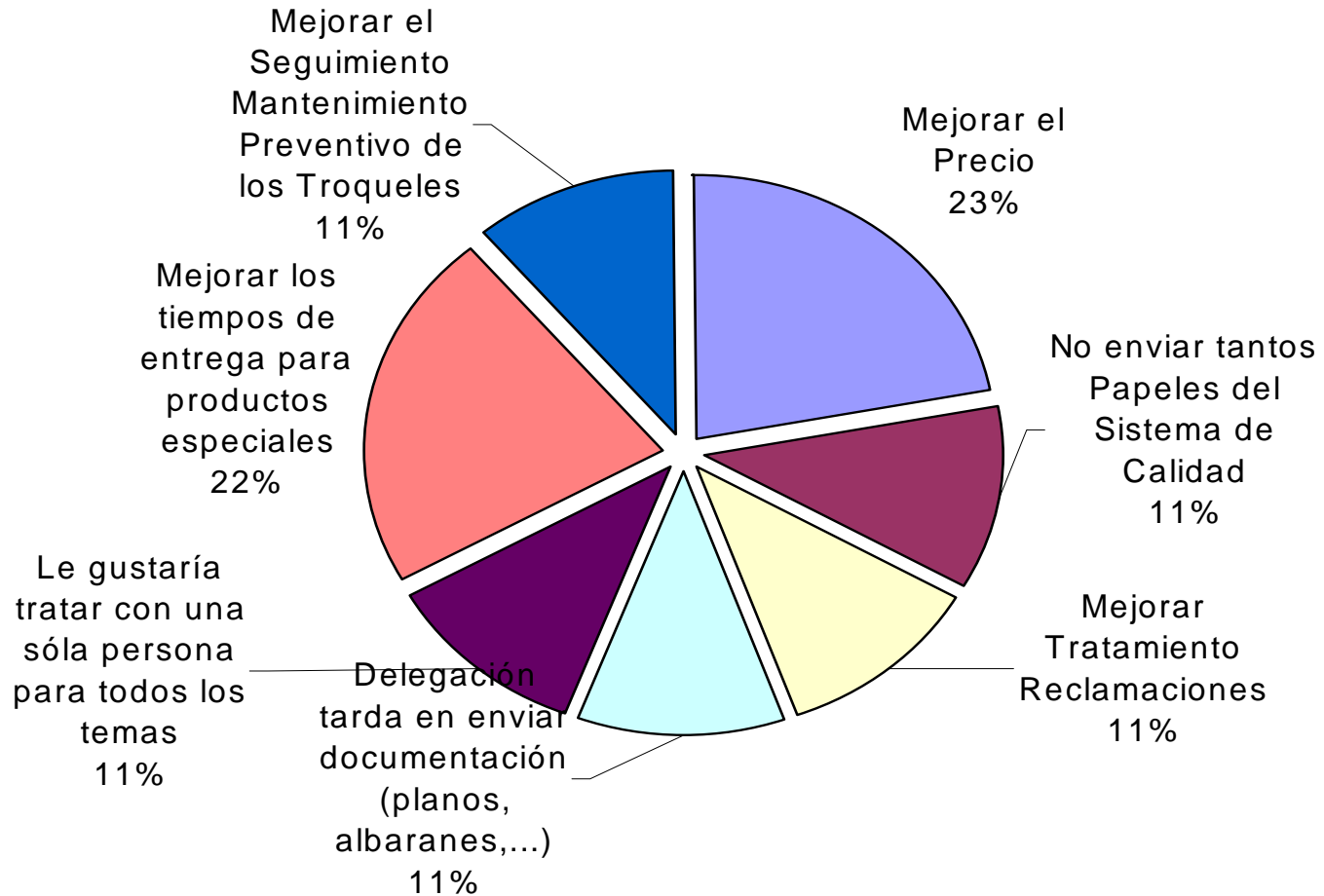
QUEJAS Y COMENTARIOS DEL CLIENTE.

Satisfecho con el proveedor actual (villagrasa)

Problemas con plazos de entrega en cierres.

Retenedor abatible, prefiere el de la competencia.

SUGERENCIAS DE MEJORA



1. **“Por cada 25 clientes insatisfechos, sólo 1 se queixa; o resto vaise á competencia”.**
2. Os clientes moi satisfeitos, transmiten a súa **satisfacción a 3** ou menos persoas
3. Os clientes insatisfeitos, transmiten a súa **insatisfacción a 9** ou máis persoas >> unha mala experiencia é un bo motivo de conversación.
4. **Costa 5 veces máis conseguir un novo cliente que venderlle a un cliente habitual:** vender a un descoñecido implica publicidade, promoción, descontos, regalos, tempo.....
5. **O cliente ten un VALOR DE POR VIDA,** que é todo o que ese cliente pode consumir do que nós vendemos durante toda a súa vida.

>> Perder unha venda é insignificante comparado con perder un cliente

| Cliente | Antigüedad (años) | Producto | Facturación Previ sta 2004 | |
|------------|-------------------|--|----------------------------|------|
| [Redacted] | 9 | Distribuidor Exclusivo Rep. Checa y Eslovaca | 502.975 | 9% |
| | 16 | Distribuidor Exclusivo Alemania | 373.673 | 7% |
| | 6 | Proyecto | 159.245 | 3% |
| | 15 | Distribuidor Portugal | 155.038 | 3% |
| | 1 | Cliente Final (Colaboracion India) | 152.021 | 3% |
| | 4 | ACCS | 124.800 | 2% |
| | 4 | Distribuidor en Francia (No exclusivo) | 114.353 | 2% |
| | 2 | ACCS | 86.160 | 2% |
| | | | 3.831.735 | 70% |
| | | | 5.500.000 | 100% |

1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
- 3. CLIENTES.**
4. COMPETENCIA.
5. INTERCOOPERACION.
6. INNOVACION

A.3.4. VALORACIÓN CLIENTES.

13

| ASPECTO A VALORAR | IMPORTANCIA SECTOR | VALORACIÓN COOPERATIVA | ALARMA SECTOR | COMENTARIOS |
|---|--------------------|------------------------|--|-------------|
| 1 Grao de definición e adecuación da estratexia comercial (segmentos de mercado / tipos de cliente ós que dirixirse, áreas xeográficas de actuación, estratexias claras de actuación...) | MEDIA | ACEPTABLE | | |
| 2 Persoal área comercial: Hai persoal específico asignado e coa experiencia e formación adecuada. | MEDIA | MOI POSITIVA | | |
| 3 Existencia de obxectivos de vendas (globais, por cliente, produto, zona, por comercial) para clientes actuais e potenciais. Realízase seguimento adecuado do seu cumprimento. Hai | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. | |
| 4 Existencia dun plan de visitas, contactos con clientes e informe de tal plan. | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. | |
| 5 Existe un soporte/aplicación informática con información relacionada con situación de clientes, pedidos, cobros, vendas, visitas.. e é utilizada polo área comercial | MEDIA | NON APLICA | | |

1. IDENTIFICACION
2. PRODUCTOS /SERVICIOS
- 3. CLIENTES.**
4. COMPETENCIA.
5. INTERCOOPERACION.
6. INNOVACION

| | | | | | |
|----|--|-------|--------------|--|--|
| 6 | Promoción: Adecuación e efectividade da política e as accións de promoción (folletos, catálogos, páxina web, patrocinio de eventos, instalacións de atención ó público...). | MEDIA | POSITIVA | | |
| 7 | Distribución: Adecuación das Canles de comercialización / distribución empregadas. | MEDIA | ACEPTABLE | | |
| 8 | Servicio: Valoración por parte dos clientes de: calidade, prazo de entrega, servizo post-venta: atención e análise de queixas e reclamacións, garantías posteriores á venda (devolucións)... | MEDIA | NON APLICA | | |
| 9 | Imaxe corporativa: Grado de coñecemento da cooperativa polos clientes e a sociedade. Imaxe xerada pola cooperativa e polos seus produtos no seu entorno e no seu mercado. Imaxe de marca | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. | |
| 10 | Adecuación da concentración de vendas por cliente | MEDIA | NON APLICA | | |

1. IDENTIFICACION
2. PRODUCTOS /SERVIZOS
3. CLIENTES.
- 4. COMPETENCIA.**
5. INTERCOOPERACION.
6. INNOVACION

COMPETIDORES

- DIMENSION
- PRODUCTOS / SERVICIOS
- AREA XEOGRAFICA DE ACTUACION
- ESTRATEXIA
- PUNTOS FORTES E DEBILES

COMPARACION

1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
3. CLIENTES.
- 4. COMPETENCIA.**
5. INTERCOOPERACION.
6. INNOVACION

A.4. COMPETENCIA.

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 1 • Identificación dos competidores:
 - Dimensión.
 - Produtos / servicios que ofrecen.
 - Área xeográfica de actuación.
 - Estratexia seguida.
 - Puntos fortes e débiles.
- 2 • Comparar a cooperativa cos competidores directos en canto a dimensión, crecemento, rendibilidade, resultados, gama de produtos / servicios, alcance xeográfico, calidade dos produtos / servicios, profesionalidade, seriedade e imaxe transmitida.

1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
3. CLIENTES.
- 4. COMPETENCIA.**
5. INTERCOOPERACION.
6. INNOVACION

A.4.1. COMPETIDORES.

A continuación descríbense os principais competidores da cooperativa.

| | |
|---|--|
| Competidor | Lopez, S.A. |
| Ubicación | Lugo |
| Facturación | 3.271.182 € |
| Empregados | 33 |
| Descrición breve, líneas de negocio e posicionamiento | Comercializa, entre outros, viguetas e bovedillas de hormigón para forxados, ferro elaborado para construción, bloques ocos de hormigón, tuberías... |
| Área xeográfica de actuación | Norte da provincia de Pontevedra, Lugo |
| Prod./Sv. nos que compete | Ferralla e forxado. |
| Estratexia seguida | Productos de baixo precio e calidade. |
| Puntos fortes e débiles | |

En caso de sectores atomizados >> características dos competidores “tipo”

COMPETIDORES

| OURENSE | | | | |
|---------|-----------|----------------------|--------------|--|
| EMPRESA | LOCALIDAD | CONCELLO | FACTURACION | CONSIDERACIONES GENERALES |
| | | O Carballiño | 3.314.918,00 | Se trata de la mayor competidora de Pretensados debido a que comercializa sus productos en el mismo ámbito de actuación y dispone de una gama de productos similar. |
| | | San Gibrão das Viñas | 2.433.877 | En materia de ferralla, esta empresa se trata de la más importante competidora de [REDACTED], puesto que se ubica en la misma comarca qu esta última. |
| | | Ourense | 2.473.795,00 | Empresa referente de Ourense. La actividad de ferralla se comenzón durante el 2000. Se tarta de una empresa más especializada en la elaboración de forjados |
| | | O Carballiño | 1.326.602 | Al igual que en el caso anterior se trata de una empresa que solo fabrica ferralla. Resulta muy competitiva debido a que se encuentra altamente automatizada. |
| | | Taboadela | 1.131.622 | Empresa de pequeña dimensión situada en la comarca de Ourense. Es competitiva en relación a particulares y contratistas. |
| | | Melón | 831.000 | Empresa de reducida dimensión ubicada en la comarca de O Ribeiro. Su escasa capacidad productiva provoca que esta empresa solo resulte competidor de Ivan en esta comarca. |

| TEMA | A | B | C | D | E | PROMEDIO |
|----------------------|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| FACTURACION 2005 | 694.930 € | 534.658 € | 1.145.830 € | 1.626.525 € | 1.219.522 € | 1.044.293 € |
| RESULTADOS 2005 | 44.084 € | 13.622 € | 104.704 € | 24.467 € | 23.027 € | 41.981 € |
| COSTE PERSONAL | 122.308 € | 109.235 € | 213.866 € | 221.156 € | 249.366 € | 183.186 € |
| COSTE MEDIO PERSONAL | 20.385 € | 18.206 € | 19.442 € | 17.012 € | 16.624 € | 18.334 € |

| | | | | | | |
|------------------------------|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| CONSUMOS | 463.667 € | 342.506 € | 635.570 € | 1.102.119 € | 863.978 € | 681.568 € |
| MOD | 122.308 € | 109.235 € | 213.866 € | 221.156 € | 249.366 € | 183.186 € |
| COSTES INDIRECTOS PRODUCCION | 41.773 € | 67.462 € | 151.698 € | 185.215 € | 77.055 € | 104.640 € |
| COSTE DE PRODUCCION | 627.748 € | 519.204 € | 1.001.134 € | 1.508.490 € | 1.190.399 € | 969.395 € |
| COSTE KG | 0,87 € | 0,87 € | 0,83 € | 0,70 € | 0,83 € | 0,82 € |

| | | | | | | |
|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| TN PRODUCIDAS MES (MEDIA) | 60 | 50 | 100 | 180 | 120 | 102 |
| CAPACIDAD MAXIMA TN MES | 70 | 100 | 270 | 250 | 200 | 178 |
| % USO CAPACIDAD | 86% | 50% | 37% | 72% | 60% | 61% |

| | | | | | | |
|----------------------------|-----|-----|-------|-------|-----|-------|
| Nº EMPLEADOS 2005 | 6 | 6 | 11 | 13 | 15 | 10 |
| TAMAÑO M2 NAVES PRODUCCION | 492 | 800 | 2.800 | 3.500 | 900 | 1.698 |
| % SUBCONTRATACION | 20% | 1% | 0% | 10% | 10% | 8% |
| TRANSPORTE | | | | | | |
| Nº DE CAMIONES | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 |

| | | | | | |
|--|--|----------|-------------------------------------|----------------------------|--|
| LINEAS DE NEGOCIO (Fabricación Propia) | Ferralla | Ferralla | Ferralla | Ferralla y Montaje en Obra | Ferralla |
| LINEAS DE NEGOCIO (Comercialización) | Mallazo, materiales de construcción y porexpan | Mallazo | Mallazo, Bovedillas, Tubos, Chapas. | Mallazo | Malla, Vigueta, Bovedilla y Tubos Encofrar |

| DIMENSIONES | FACTORES A CONSIDERAR |
|--|---|
| ESTRATEGIAS COÑECIDAS DOS COMPETIDORES | <ul style="list-style-type: none"> • amplitude da gama de produto / servizo • volume de vendas de cada produto relevante • calidade dos produtos • nivel de prezos • formación e experiencia do persoal • servizo: prazos de entrega, xestión de reclamacións... • sistemas de calidade normalizados • Outros |
| ESTRUTURA: CAPACIDADES ACTUAIS | <ul style="list-style-type: none"> • Imaxe de empresa • ubicación • capacidade produtiva • estrutura de custes • situación financeira • puntos fortes • puntos débiles • Outros |
| SUPOSTOS SOBRE SI MESMO RELEVANTES OBXECTIVOS FUTUROS | |

1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
3. CLIENTES.
- 4. COMPETENCIA.**
5. INTERCOOPERACION.
6. INNOVACION

A.4.2. VALORACIÓN COMPETENCIA.

| | ASPECTO A VALORAR | IMPORTANCIA SECTOR | VALORACIÓN COOPERATIVA | ALARMA SECTOR | COMENTARIOS |
|---|---|--------------------|------------------------|--|-------------|
| 1 | Grao de coñecemento dos competidores e da súa situación (dimensión, estratexia, puntos fortes e débiles) | MEDIA | POSITIVA | | |
| 2 | Posición da cooperativa fronte ós principais competidores en dimensión (instalacións, equipos, facturación, persoal...) | MEDIA | ACEPTABLE | | |
| 3 | Posición da cooperativa fronte ós principais competidores en canto a crecemento, rendibilidade, resultados... | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. | |
| 4 | Posición da cooperativa fronte ós principais competidores en canto a gama de produtos / servizos, alcance xeográfico... | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. | |
| 5 | Posición da cooperativa fronte ós principais competidores en canto a calidade de produtos / servizos | MEDIA | NON APLICA | | |

1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
3. CLIENTES.
4. COMPETENCIA.
- 5. INTERCOOPERACION.**
6. INNOVACION

- ACCIÓNS DE COOPERACIÓN REALIZADAS (CON QUEN, EN QUE, VALORACION DO RESULTADO)
- PREDISPOSICIÓN A NOVAS ACCIÓNS DE COOPERACIÓN
- IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS POSIBLES DE COLABORACIÓN:
- IDENTIFICAR COOPERATIVAS “COMPLEMENTARIAS”
- CUANTIFICAR AS VANTAGES / MELLORAS A OBTER

1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
3. CLIENTES.
4. COMPETENCIA.
- 5. INTERCOOPERACION.**
6. INNOVACION

A.5. INTERCOOPERACIÓN.

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 1 • Identificar toda-las posibles áreas de cooperación:
 - Compras, Comercialización, Exportación, Especialización da produción, Observatorio sectorial, Saúde e seguridade laboral, Marcas de calidade, etc...
- 2 • Determinar o grao de interese en participar en cada unha delas. Identificar posibles restriccións.
- 3 • Experiencia en actividades de cooperación, en qué se cooperou e cáles foron os resultados.

1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
3. CLIENTES.
4. COMPETENCIA.
- 5. INTERCOOPERACION.**
6. INNOVACION

A.5.1. ÁREAS DE INTERCOOPERACIÓN.

| ÁREA | CONDICIÓNES NECESARIAS PARA QUE FUNCIONE | INTERESE EN PARTICIPAR (SI/NON) | PRIORIDADE PARA PONELO EN MARCHA (ALTA, MEDIA, BAIXA) | COMENTARIOS |
|--------------------------------------|--|---------------------------------|---|---|
| Compras de aceiro | Conseguir un volumen suficiente de aceiro como para poder negociar coas grandes empresas proveedoras. | SI | ALTA | Os provedores son moi reacios á rebaixas no prezo do aceiro debidas a iniciativas deste tipo. |
| Compras de software sectorial | Unificar operativas en oficina técnica e planificación da produción no taller entre as cooperativas interesadas. | NON | MEDIA | Non está interesada porque o software empregado é de recente implantación. |
| | | | | |

1 . ESTUDO DE POSIBLES ÁREAS DE COOPERACIÓN: DAS QUE SE POIDAN DERIVAR SINERXÍAS, COMPLEMENTARIEDADE.... PARA MELLORA DA COMPETITIVIDADE

- Identificación de todas as posibles áreas de cooperación :
 - Compras / comercialización, exportación / especialización da produción
 - observatorio sectorial / saúde e seguridade laboral, marcas de calidade / etc...
- Conclusións e Selección de aquelas áreas con máis potencial
- Estudo da viabilidade das áreas de cooperación seleccionadas
- Determinación do grao de interese das COOPERATIVAS a participar en cada unha delas. Identificar posibles restriccións....

2. DEFINICION E DESENVOLVEMENTO DAS ACTUACIÓNS CONXUNTAS A DESENVOLVER

- Para as actividades seleccionadas establecerase un plan detallado que permita estruturar o seu funcionamento futuro.

- Unha das posibles áreas de colaboración serán as **compras conxuntas**. Se é seleccionada, a definición e desenvolvemento terá os seguintes apartados:
 1. Estudo produtos e servizos adquiridos agora: volume, provedores, condicións pactadas, acordos con provedores actuais, calidade, nivel de servizo
 2. Identificar aqueles susceptibles de xestión conxunta
 3. Fixación obxectivos de mellora de compras para cada categoría de produtos / servizos
 4. Establecer estrutura, funcións, recursos, procedementos de traballo, soporte informático, controis de calidade..... para esa xestión conxunta
 5. Definir axustes necesarios no proceso de xestión de compras dos/as asociados
 6. Protocolo de funcionamento e de coordinación entre asociacións, asociados y provedores
 7. Análises económico financeiro do acordo. Ingresos-Aforros derivados, gastos necesarios, financiamento,
 8. Definir alternativas xurídicas para a súa formalización e legalización. Definir cómo se plasmarán os acordos alcanzados.
 9. Establecer Plan de posta en marcha con prazos e responsables
- O resto de actuacións seleccionadas terán un desenvolvemento similar.

1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
3. CLIENTES.
4. COMPETENCIA.
- 5. INTERCOOPERACION.**
6. INNOVACION

A.5.2. VALORACIÓN INTERCOOPERACIÓN.

| | ASPECTO A VALORAR | IMPORTANCIA SECTOR | VALORACIÓN COOPERATIVA | ALARMA SECTOR | COMENTARIOS |
|---|--|--------------------|------------------------|--|-------------|
| 1 | Experiencia previa en accións de cooperación con outras empresas ou cooperativas | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. | |
| 2 | Valoración da cooperación realizada e do seu resultado | MEDIA | POSITIVA | | |
| 3 | Predisposición a accións de cooperación con outras empresas ou cooperativas | MEDIA | NON APLICA | | |

1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
3. CLIENTES.
4. COMPETENCIA.
5. INTERCOOPERACION.
6. **INNOVACION**

1. **INNOVACIÓN EN PRODUTO/SERVIZOS.** Produtos novos. Produtos e Liñas de negocio potenciais. Ciclo de Vida de Produtos e Servizos
2. **PROCESO ACTUAL DE LANZAMIENTO DE NOVOS PRODUTOS/SERVIZOS** (viabilidade técnica, económica e comercial.).
3. **RECURSOS PARA ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN.** Persoas e funcións asignadas. Medios e Orzamento asignado.
4. **INNOVACIONES EN:** procesos de traballo, organizativa, comercial
5. **Capacidade / Perfil Innovador**
6. **Requisitos Básicos NORMA DE SISTEMA DE XESTIÓN DA INNOVACIÓN**

1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
3. CLIENTES.
4. COMPETENCIA.
5. INTERCOOPERACION.
6. **INNOVACION**

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 1 • Identificar os últimos produtos / servizos incorporados á carteira: Cántos? Porcentaxe sobre o total de produtos / servizos?, Cáles?, Razóns e criterios para decidir a incorporación?, resultados obtidos?, facturación actual de eses productos?, Porcentaxe que supón sobre a facturación total?. Fracasos na incorporación de produtos e razóns?
- 2 • Na gama de produtos / servizos actual, identificar aqueles que deberían ser eliminados, renovados, reorientados e razóns (descenso de vendas, baixa rendibilidade...).
3. Describir o proceso actual de lanzamento de novos produtos / servizos (análise da viabilidade técnica, comercial e económica).
- 4 • Identificar produtos / servizos potenciais a incorporar, e a súa situación (prazo previsto de incorporación)
- 5 • Identificación das persoas encargadas de actividades de innovación. Medios disponibles. Funcionamento. Resultados obtidos.
- 6 • Describir innovacións / cambios / melloras realizadas na área de procesos, área organizativa e área comercial

1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
3. CLIENTES.
4. COMPETENCIA.
5. INTERCOOPERACION.
6. **INNOVACION**

CAPACIDADE / PERFIL INNOVADOR

1. CULTURA DE INNOVACIÓN: ESTRATEXIA, ORGANIZACIÓN, PERSOAL
2. XERACIÓN DE NOVOS CONCEPTOS
3. DESENVOLVEMENTO DE PRODUTO
4. REDEFINICIÓN DOS PROCESOS PRODUTIVOS
5. REDEFINICIÓN DOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN
6. XESTIÓN DO COÑECEMENTO E DA TECNOLOXÍA

A Innovación non consiste en que xurdan de vez en cando ideas innovadoras na organización

Ha de **existir unha sistemática que o permita:** grandes ideas creadas por persoas ou equipos + unha **estrutura que fomenta a xeración, canalización, posta en marcha e explotación dos proxectos de I+D+i.**

A innovación está ligada á **tecnoloxía**

A innovación depende da **cultura innovadora** que rodea o proceso.

Un dos factores é a de **dispor** máis que da información do **coñecemento, e das ferramentas** necesarias para a transmisión do mesmo.

- **Produto / proceso propio**
- **Persoal cualificado (Nº de titulados / Experiencia)**
- **Dpto I+D / Laboratorio / Oficina Técnica**
- **Subcontratacións especializadas**
- **Colaboración con Universidades e Centros Tecnolóxicos**
- **Equipamiento de alta tecnoloxía**
- **Os seus clientes esixen e valoran innovación**

- **Non sólo compite en mercados locais**
- **Procesos de Mellora continua**
- **Ten certificados de calidade**
- **Vixía e coñece produtos e estratexias da competencia**
- **Patentes e Modelos de Utilidade**
- **Ten plans de Formación**
- **Compromiso de vendas adicado a I+D**
- **Ten axudas públicas para I+D**
- **Unha crecente porcentaxe da súa facturación provén de produtos /servizos “novos”**

Segundo O IMPACTO da Innovación (GRAO DE NOVIDADE)
Innovación incremental
Innovación radical

Segundo A NATUREZA da Innovación

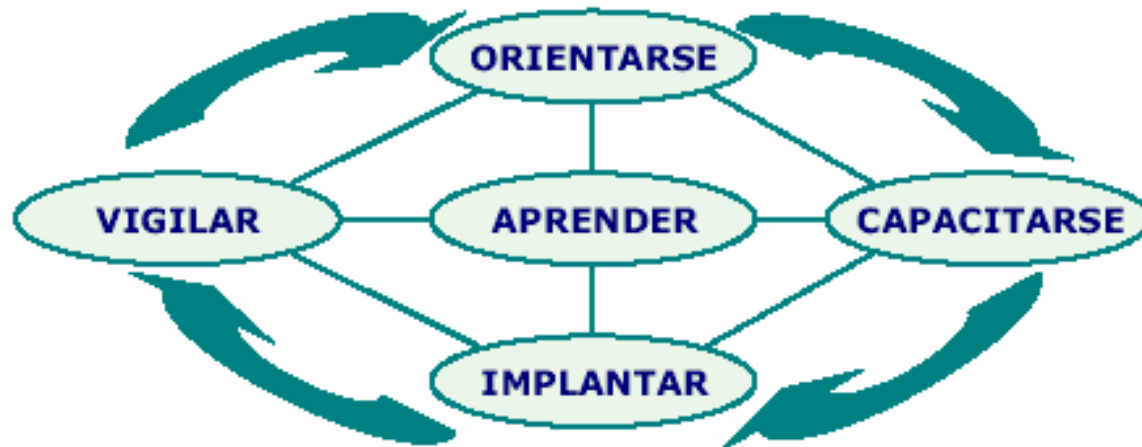
1. Innovación Tecnolóxica

1.A Innovación de Produto ou Servizo (fabricar e comercializar novos produtos ou mellores versións de produtos existentes, con tecnoloxías novas ou mediante novas utilizacións de tecnoloxías existentes. Produtos Novos, redeseñados, reposicionados)

1.B Innovación de Proceso (produtivos, administrativos, deseño, loxística..) co obxectivo de redución de custes, incremento de produtividade e flexibilidade, aumento da diversificación de produtos, cumprir esixencias medioambientais, mellorar condicións laborais....

2. Innovación Organizativa (cambio na dirección e organización interna. Utilización de técnicas e ferramentas de xestión)

3. Innovación comercial (cambio nas variables do marketing mix)



(Metodoloxía proxecto TEMAGUIDE)

TEMAGUIDE é o resultado dunha investigación realizada por un grupo de organizacións europeas: a FUNDACION

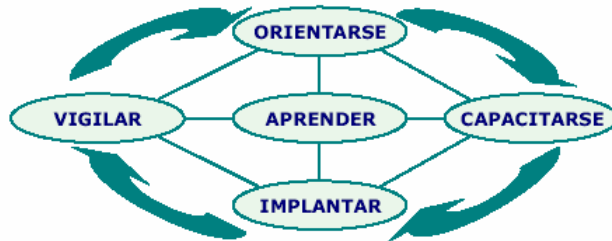
COTEC, coordinadora do proxecto, a empresa SOCINTEC, CENTRIM (Universidade de Brighton), IRIM (Universidade de Kiel) e a Unidade de I+D de Manchester Business School. O proxecto foi apoiado polo Innovation Programme (Dirección Xeral XIII da Comisión Europea).

Fase I. Vixiar:

Explorar o entorno, a nivel externo e interno, en busca de sinais sobre ameazas ou oportunidades potenciais do mercado que poidan ter repercusión para a empresa. Vixiancia Tecnolóxica, Comercial (clientes e provedores), do Entorno, Competitiva.

Definir qué elementos tecnolóxicos posúe a empresa e cómo os utiliza, ao igual que os elementos tecnolóxicos da competencia e cómo os xestionan.

Ferramentas: análises DAFO, Prospectiva tecnolóxica, Benchmarking ou análises da competencia



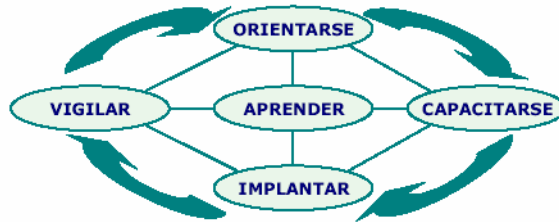
Fase II. Orientarse

Consiste no desenvolvemento dunha resposta estratéxica. liñas de acción, Ferramentas o modelo das cinco forzas (Michael Porter²), auditoría do valor ou a creación dun perfil competitivo.

Fase III: Capacitarse

Unha vez elexida a resposta estratéxica, a organización ten que adicar a capacidade e os recursos necesarios -económicos, de coñecementos e tecnolóxicos (creándoos mediante I+D+i ou adquiriéndooos mediante transferencia de tecnoloxía)- para poñelos en práctica.

Ferramentas: xestión de proxectos, uso de patentes ou licencias



Fase IV. Implantar. (núcleo do proceso de Innovación.)

Debe implantarse a Innovación da maneira máis eficiente posible, partindo da idea e seguindo un proceso de desenvolvemento ata o lanzamento final como un novo produto ou servizo no mercado.

Ferramentas: o traballo en rede, a creatividade, a análises da cadea de valor ou a xestión de proxectos.

Fase V: Aprender

Necesidade de reflexionar sobre os elementos previos e revisar as experiencias de éxitos ou fracasos, para poder captar o coñecemento pertinente da experiencia.

Ferramentas auditoría tecnolóxicas, avaliación de proxectos, benchmarking ou a mellora continua.

Ferramentas de Xestión da Innovación

| | Fase I. Vigilar | Fase II. Orientarse | Fase III: Capacitarse | Fase IV. Implantar | Fase V: Aprender |
|------------------------------------|--------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|
| Análisis de mercado | X | X | | X | X |
| Vigilancia Tecnológica | X | X | | | |
| Prospectiva Tecnológica | X | X | | | |
| Inteligencia Competitiva | X | X | X | X | X |
| Benchmarking | X | X | | | X |
| Creatividad | X | X | X | X | X |
| Auditorías Tecnológicas | X | X | | | X |
| Gestión del Conocimiento | X | X | X | X | X |
| Gestión del Cambio | | | | X | |
| Gestión de Proyectos | | | X | X | |
| Trabajo en Red | X | X | X | X | X |
| Propiedad Industrial e Intelectual | | | X | | |
| Análisis de la Cadena de Valor | | X | | X | |
| Mejora Continua | | | | X | X |

A investigación, o desenvolvemento tecnolóxico e a innovación que se realizan nun país son factores críticos para determinar o seu crecemento económico, o nivel de benestar e a súa competitividade internacional.

A súa importancia estratéxica levou á Administración Pública a fomentar ao máximo estas actividades, incentivando con beneficios fiscais na Lei do Impuesto de Sociedades (artículo 33) ás empresas que incurran en gastos considerados de I+D+I.

Co fin de facilitar o acceso a estas desgravacións, as empresas poden solicitar ao Ministerio de Ciencia e Tecnoloxía un informe, vinculante para o Ministerio de Hacienda, que estableza o contido en investigación, desenvolvemento e innovación dos seus proxectos (disposición adicional primeira da Lei 7/2003, BOE 2 de abril).

AENOR elaborou as normas UNE 166001:2002 “Xestión da I+D+I: Requisitos dun proxecto de I+D+I” e UNE 166002:2002 “Xestión da I+D+I: Requisitos do Sistema de Xestión da I+D+I”.

Estas normas teñen por obxecto promover e sistematizar as actividades de investigación, desenvolvemento e innovación. Desenvolvéronse 2 tipos de certificación:

- **Certificación de Proxectos de I+D+I**
- **Certificación de Sistemas de Xestión da I+D+I**

Os Certificados de Proxectos e Sistemas de Xestión da I+D+I de AENOR contribúen a fomentar os traballos de investigación, desenvolvemento e innovación nas organizacións, mellorando a súa imaxe e a súa competitividade fronte a outras empresas do sector. Asimesmo axudan aos xestores empresariais a tomar as decisións adecuadas para levar á práctica un proxecto, reducir a incertidume respecto ao seu contido e a cuantificar tanto o investimento como, con posterioridade, o gasto incurrido na súa execución.

UNE 166002 - XESTIÓN DA I+D+I: REQUISITOS DUN SISTEMA DE XESTIÓN DE I+D+I

- parte dun sistema xeral de xestión
- integración da xestión da I+D+I na xestión xeral da empresa
- establecemento da vixiancia tecnolóxica e intelixencia competitiva
- establecemento e estrutura das unidades de I+D+I
- medición de actividades I+D+I
- análises e mellora das actividades de I+D+I

UNE 166001 - XESTIÓN DA I+D+I: REQUISITOS DUN PROXECTO DE I+D+I

- aplicación a proxectos concretos
- establecemento dunha planificación do mesmo (Memoria completa, incluíndo un plan de calidade, orzamento, ...)
- establecemento dun plan de desenvolvemento e explotación
- orienta aos participantes no proxecto a realizalo segundo unha norma aceptada
- evita e mellora o traballo dos organismos que teñen que avaliar proxectos de I+D+I

Esta norma establece unha serie de directrices para organizar e xestionar eficazmente a I+D+i de calquera organización.

Vantaxes

- Definición dos obxectivos básicos das actividades de I+D+i
- Dispor dun análises da situación tecnolóxica interna y externa
- Axudar á identificación e valoración das ameazas e oportunidades da evolución tecnolóxica
- Mellora a selección e xestión dunha adecuada **cartera de proxectos**
- Asegurarse que non se perdan actividades susceptibles de xerar tecnoloxías propias e patentes, a través das cales se poden obter beneficios adicionais por transferencia de tecnoloxía ou por desgravacións fiscais.
- Axudar a planificar, organizar e controlar as unidades de I+D+i, o cal redonda nunha xestión máis eficiente dos recursos e nunha mellora da motivación e implicación dos/as empregados.

Requisitos do Sistema de Xestión da I+D+I

Dinámica del SG de la I+D+I:
cumplimiento de objetivos y
metas establecidos

SISTEMA DE GESTION DE I+D+I



1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
3. CLIENTES.
4. COMPETENCIA.
5. INTERCOOPERACION.
- 6. INNOVACION**

A.6.1. VALORACIÓN INNOVACIÓN

TÁBOA DIAGNOSTICO

a. CULTURA DE INNOVACIÓN.

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 1 • Implicación da dirección da cooperativa coa innovación.
- 2 • Planificación do lanzamento de novos produtos / servizos en función do tempo de vixencia do produto / servizo no mercado.
- 3 • Disponibilidade de persoas e recursos segundo os obxectivos de lanzamento de novos produtos.
- 4 • Existencia dun responsable, ou departamento de innovación, ou de I+D.

| ASPECTO A VALORAR | IMPORTANCIA SECTOR | VALORACIÓN COOPERATIVA | ALARMA SECTOR | COMENTARIOS |
|-----------------------|--------------------|------------------------|---------------|-------------|
| Cultura de innovación | MEDIA | POSITIVA | | |

b. XERACIÓN DE NOVOS CONCEPTOS.

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 5 • Recopilación de toda-las novas ideas (de clientes, traballadores, provedores...) que poidan xerar novos produtos.
- 6 • Selección das mejores ideas en base ás capacidades da cooperativa e á posibilidade de éxito comercial.
- 7 • Avaliación inicial da viabilidade técnica, económica e comercial dos posibles novos produtos.

| ASPECTO A VALORAR | IMPORTANCIA SECTOR | VALORACIÓN COOPERATIVA | ALARMA SECTOR | COMENTARIOS |
|-----------------------------|--------------------|------------------------|--|-------------|
| Xeración de novos conceptos | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. | |

1. IDENTIFICACION
2. PRODUCTOS /SERVIZOS
3. CLIENTES.
4. COMPETENCIA.
5. INTERCOOPERACION.
- 6. INNOVACION**

c. DESENVOLVEMENTO DO PRODUTO.

TÁBOA DIAGNOSTICO

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 8 • Orientación ó cliente de todo o proceso de desenvolvemento.
- 9 • Definición clara e coñecida por tódalas áreas dende un inicio das características do futuro novo produto.
- 9 • Participación das diferentes áreas no proceso de desenvolvemento de novos produtos dende os seus inicios.
- 10 • Proceso de desenvolvemento de novos produtos definido con fases, hitos de control, calendario, responsables e recursos.
- 11 • Test de produto en cada unha das fases do proceso de desenvolvemento.

| ASPECTO A VALORAR | IMPORTANCIA SECTOR | VALORACIÓN COOPERATIVA | ALARMA SECTOR | COMENTARIOS |
|----------------------------|--------------------|------------------------|---------------|-------------|
| Desenvolvemento do produto | MEDIA | NON APLICA | | |

d. REDEFINICIÓN DOS PROCESOS PRODUCTIVOS.

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 12 • Coñecemento das posibles tecnoloxías de fabricación.
- 13 • Avaliación dos costes que supón a fabricación dos novos produtos.
- 14 • Planificación de investimentos e probas de produción.

| ASPECTO A VALORAR | IMPORTANCIA SECTOR | VALORACIÓN COOPERATIVA | ALARMA SECTOR | COMENTARIOS |
|---------------------------------------|--------------------|------------------------|---------------|-------------|
| Redefinición dos procesos productivos | MEDIA | NON APLICA | | |

1. IDENTIFICACION
2. PRODUTOS /SERVIZOS
3. CLIENTES.
4. COMPETENCIA.
5. INTERCOOPERACION.
- 6. INNOVACION**

e. REDEFINICIÓN DOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN.

TÁBOA DIAGNOSTICO

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 15 • Avaliación continua das necesidades dos clientes máis esixentes.
- 16 • Planificación do lanzamento do novo produto e catálogos, ferias, presenza en medios...
- 17 • Avaliación de novas canles de comercialización e aproveitamento das tecnoloxías da información e as comunicacións.

| ASPECTO A VALORAR | IMPORTANCIA SECTOR | VALORACIÓN COOPERATIVA | ALARMA SECTOR | COMENTARIOS |
|---|--------------------|------------------------|---------------|-------------|
| Redefinición dos procesos de comercialización | MEDIA | NON APLICA | | |

f. XESTIÓN DO COÑECEMENTO E DA TECNOLOXÍA.

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 18 • Identificación das tecnoloxías clave para a cooperativa.
- 19 • Coñecemento da existencia e das capacidades dos provedores de tecnoloxía afines.
- 20 • Vixilancia do que fai a competencia e dos posibles produtos substitutivos.
- 21 • Xestión da propiedade intelectual (marcas, dereitos de autor, modelos de utilidade, patentes...).
- 22 • Utilización de técnicas que facilitan xestiona-la innovación.

| ASPECTO A VALORAR | | VALORACIÓN | | COMENTARIOS |
|--|-------|------------|--|-------------|
| Xestión do coñecemento e da tecnoloxía | MEDIA | ACEPTABLE | | |

6. FASE B: ORGANIZACIÓN INTERNA

FASE B: ORGANIZACION INTERNA: Organización, Procesos e Recursos

1. **ESTRUTURA ORGANIZATIVA.** Composición. Funcións e responsabilidades. Adecuación. CAPACITACIÓN DO PERSOAL e necesidades de formación (polivalencia)
2. **PROCESOS DA CADEA DE VALOR.** MAPAS DE PROCESOS: Actividade Comercial e de Marketing, Revisión do Ciclo Pedido-Factura-Cobro. Comunicacions con Clientes. Coordinación entre departamentos. Problemas e Incidencias. Estudos de cumprimento. Revisión dos procedementos de traballo
3. **PROCESOS DE APOIO Á CADEA DE VALOR:** PLANIFICACION E CONTROL, XESTION DE CALIDADE E MEDIOAMBIENTE, RECURSOS HUMÁNS, PREVENCIÓN DE RISCOS, DE PROTECCIÓN DE DATOS, SOFTWARE E COMUNICACIÓN, INFORMACION PARA A DIRECCION, ECONOMICO-FINANCIERO....
4. **MEDIOS E RECURSOS DISPOÑIBLES:** Maquinaria, Instalacións, Equipos, Hardware E Comunicacions, Web, Correo electrónico... Imaxe Corporativa, Páxina Web

1. ORGANIZACION

2. PROCESOS CADEA DE VALOR
3. PROCESOS DE APOIO
4. RECURSOS.

- Estructura organizativa. Organigrama
- Funcións
- Matriz flexibilidade. Necesidades de formación

1. ORGANIZACION

2. PROCESOS CADEA DE VALOR
3. PROCESOS DE APOIO
4. RECURSOS.

TÁBOA DIAGNOSTICO

B.1. ORGANIZACIÓN.

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 1 • Pedir ou Diseñar / Describir o organigrama da cooperativa
- 2 • Comentar situacións de análise do organigrama: adecuación, concentración de funcións, dispersión de funcións, duplicidades...
- 3 • Analizar si están claramente definidas as responsabilidades e funcións. Facer unha táboa de funcións e responsables.
- 4 • Analizar si están ben definidos e cubertos os postos clave.
- 5 • Analizar si está ben dimensionada a plantilla para soportar a actividade. Posibles necesidades de persoal ou departamentos, ou excesos de persoas
- 6 • Órganos de participación e coordinación: ¿Cáles existen e cómo funcionan?
 - Presidencia.
 - Consello Rector: constitución, número, frecuencia de reunión (¿é suficiente?), grao de autonomía que se da á xerencia da cooperativa.
 - Xerencia / Dirección.
- 7 • Grao de cualificación do persoal en base á formación e experiencia para a realización das actividades
- 8 • Realizar a MATRIZ DE FLEXIBILIDADE: persoas vs. grao en que saben realizar diversas actividades.

NOTA. VER OS SEGUINTE ANEXOS:

1. ORGANIZACION

- 2. PROCESOS CADEA DE VALOR
- 3. PROCESOS DE APOIO
- 4. RECURSOS.

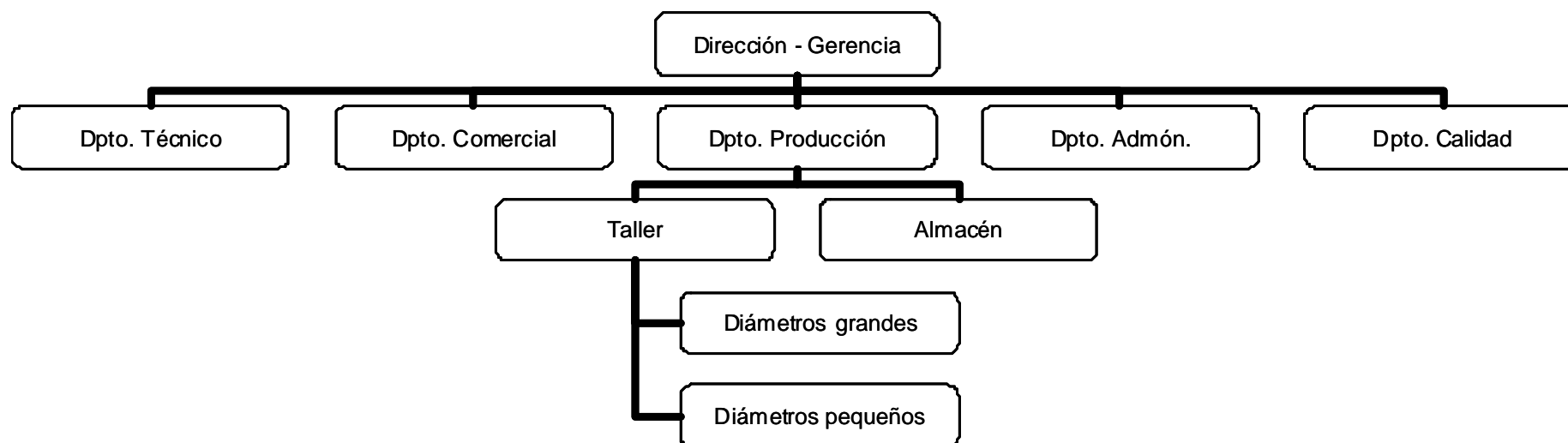
TÁBOA DIAGNOSTICO

B.1. ORGANIZACIÓN.

B.1.1. ESTRUTURA ORGANIZATIVA.

A continuación represéntase o organigrama da cooperativa:

| NIVEL 1 | NIVEL 2 | NIVEL 3 | NIVEL 4 | NIVEL 5 |
|------------|-----------------|---------|---------|---------|
| PRESIDENTE | CONSELLO RECTOR | XERENTE | ÁREA 1 | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | ÁREA 2 | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |



B.1.2. FUNCIONES E RESPONSABILIDADES.

1. ORGANIZACION

2. PROCESOS CADEA DE VALOR

3. PROCESOS DE APOIO

4. RECURSOS.

| FUNCIONES | ÁREAS (D: DECIDE, E: EXECUTA, I: INFORMADO) | | | | |
|---|---|-------|--------|-------------|---------------|
| | XERENTE | ADMÓN | VENTAS | JEFE TALLER | TRABALLADORES |
| Coordinación xeral da cooperativa | D | | | | |
| Relación cos principais clientes | D | | E | | |
| Xestión económica - financeira | D | E | | | |
| Facturación a clientes | I | E | I | | |
| Seguimento do cobro a clientes | D | E | I | | |
| Negociación bancaria | D | E | | | |
| Operativa diaria cos bancos | I | E | | | |
| Contabilidade | I | E | | | |
| Xestión de nóminas e contratos | | E | | | |
| Selección de persoal | E | I | I | I | |
| Preparación de impostos | I | E | | | |
| Xestión comercial | D | | E | | |
| Búsqueda de clientes | I | | E | | |
| Contacto con clientes | I | | E | | |
| Recepción de solicitudes de presupostos | | | E | | |
| Recepción de pedidos | | E | E | | |
| Preparación de presupostos | I | | E | E | |
| Deseño e elaboración de planos | I | | I | E | |
| Xeración de órdenes de fabricación | I | | | E | |
| Supervisión da fabricación | I | | | E | |
| Programación da fabricación | | | | E | |
| Reparto do traballo | | | | E | |
| Execución dos traballos | I | | | E | E |
| Transporte e entrega ó cliente | | | | I | E |
| Control de calidade | | | | | E |
| Xestión do sistema de calidade | I | E | | | |
| Xestión de compras | D | E | | I | |
| Búsqueda de provedores | I | E | | I | |
| Negociación con provedores | | E | | | |
| Solicitud de presupostos a provedores | | E | | | |
| Emisión de pedidos a provedores | | E | | E | |
| Validación de facturas de provedores | | E | | E | |
| Pago a provedores | I | E | | | |
| Xestión de stocks | | I | | E | E |
| Recepción de materiais | | I | | E | E |
| Movimentos de materiais en almacén | | | | E | E |
| Registro informático de movementos de almacén | | E | | | |

TÁBOA DIAGNOSTICO

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Departamento / Personas:

| nº | ACTIVIDAD | Descripcion (fecha límite) | QUIEN / QUIENES | Frecuenc ia | Volumen Mes | Duración Unitaria | HORAS MES ESTIMADAS | % s/Total | CLASIFICACION (1.actividad crítica, 2. mucho tiempo, 3. muchos problemas, 4.actividad compleja...) | PROBLEMÁTICA Y ACCIONES NECESARIAS (1.informatizar, 2.eliminar, 3.simplificar, 4.optimizar, 5.reasignar..) |
|----|-----------|-------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------------|------------------------|--------------|---|--|
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

1. ORGANIZACION

2. PROCESOS CADEA DE VALOR
3. PROCESOS DE APOIO
4. RECURSOS.

B.1.3. MATRIZ DE FLEXIBILIDADE. NECESIDADES DE FORMACIÓN.

TÁBOA DIAGNOSTICO

| | 0 = NON SABE / NON PODE | 1 = NECESITA FORMACIÓN | 2 = SABE TRABALLAR | 3 = PODE FORMAR | | | | |
|-------------------|-------------------------|------------------------|--------------------|-----------------|--|--|--------------|---------------------|
| TRABAJADOR | CORTE | ARMADO | SOLDADUR A | | | | TOTAL | % FLEXIBILIC |
| JUAN P. | 0 | 1 | 1 | | | | 2 | 22% |
| ESTEBAN M. | 3 | 0 | 1 | | | | 4 | 44% |
| JOSÉ M. | 0 | 1 | 2 | | | | 3 | 33% |
| CARLOS G. | 1 | 0 | 3 | | | | 4 | 44% |
| ANFONIO F. | 1 | 3 | 1 | | | | 5 | 56% |
| LUIS R. | 1 | 3 | 3 | | | | 7 | 78% |
| | | | | | | | | |
| | TOTAL | 6 | 8 | 11 | | | | |
| | % FLEXIBILID. | 33% | 44% | 61% | | | | 46,30% |

A flexibilidade resultante da Matriz é moi mellorable, obténdose un valor do 46,30%.

Avaliando a flexibilidade por procesos, conclúese que os procesos cunha flexibilidade inferior ó 50% son o CORTE e o ARMADO, sendo o máis dependente do persoal o de CORTE, cunha flexibilidade do 33%.

Se interpretamos os resultados por traballador, dedúcese que s mási son Juan P., Esteban M., José M. e Carlos G. con valores inferiores ó 50%, sendo o traballador menos flexible Juan P., e o más versátil Luis R.

| Fecha de Incorporación | | 1/11/00 | 1/11/99 | 1/4/00 | 12/5/88 | 12/12/89 | 15/12/87 | 4/5/95 | | | |
|------------------------|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-----------|-----------|
| | | Operari o 1 | Operari o 2 | Operari o 3 | Operari o 4 | Operari o 5 | Operari o 6 | Operari o 7 | TOTAL | MAX PSBLE | % FLEXI B |
| A1 | CORTE CHAPA CIZALLA SEGÚN MEDIDAS | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 12 | 21 | 57% |
| A2 | TRAZADO DE CHAPA | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 5 | 21 | 24% |
| A3 | PICADO (CORTAR SOBRANTES) | 0 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 | 21 | 33% |
| A4 | PLEGADO | 2 | 1 | 0 | 1 | 3 | 2 | 1 | 10 | 21 | 48% |
| A5 | PULIR / LIJAR SEGÚN TIPO ACERO | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 7 | 21 | 33% |
| TOTAL | | 5 | 6 | 3 | 6 | 10 | 5 | 6 | 39% | | |
| MAXIMO POSIBLE | | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | | | |
| % FLEXIBILIDAD | | 33% | 40% | 20% | 40% | 67% | 33% | 40% | | | |

As **conclusións** que se poden obter e as decisións que se poden tomar, sobre a base desta matriz, son as seguintes:

- Establecer o Plan de Formación necesaria naquelas actividades críticas cuxa polivalencia non sexa suficiente ou poida non selo nun futuro
- Decidir quen debe recibir a formación en que actividades
- Definir quen pode ser formador/a
- Asegurarse de que cada persoa está realizando aquela actividade para a que está máis cualificada
- Servir de base para promocións, cambios de posto, penalizacións, subidas de categoría, remuneración...

En definitiva, serve para proporcionar aos/á responsables de área ou proceso, un método obxectivo e cuantitativo para tomar decisións na área de persoal.

1. ORGANIZACION

2. PROCESOS CADEA DE VALOR
3. PROCESOS DE APOIO
4. RECURSOS.

TÁBOA DIAGNOSTICO

B.1.4. VALORACIÓN ORGANIZACIÓN.

| | ASPECTO A VALORAR | IMPORTANCIA SECTOR | VALORACIÓN COOPERATIVA | ALARMA SECTOR | COMENTARIOS |
|---|---|--------------------|------------------------|--|-------------|
| 1 | Existencia e adecuación do Organigrama | MEDIA | ACEPTABLE | | |
| 2 | Grao de definición, claridade e adecuación das funcións e responsabilidades | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. | |
| 3 | Valorar si están ben definidos e cubertos os postos clave | MEDIA | POSITIVA | | |
| 4 | Valorar adecuación da dimensión da plantilla para soportar a actividade. Posibles necesidades de persoal, ou departamentos, ou excesos de persoas | MEDIA | NON APLICA | | |

1. ORGANIZACION
- 2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR**
3. PROCESOS DE APOIO
4. RECURSOS.

- Mapa de procesos
- Proceso Comercial e de Marketing
- Proceso Pedido-Factura.
- Descripción, medios utilizados, formación actual e necesaria, problemática en cada fase, identificación de indicadores de cada proceso
- Pescozos de botella e capacidade

1. ORGANIZACION
- 2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR**
3. PROCESOS DE APOIO
4. RECURSOS.

B.2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR.

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 1 • Comprobar se os procesos de traballo están adecuadamente descritos.
- 2 • Describi-los procesos de traballo: Proceso Comercial / Marketing e Proceso Pedido de cliente > Factura emitida (descripción, capacidade, medios utilizados, requisitos de calidade, documentación utilizada, formación actual e necesaria, problemática en cada fase, identificación de indicadores de cada proceso...). CUMPRIMENTAR FOLLA DE DESCRICIÓN DE PROCESOS.
- 3 • Identificar os cuellos de botella e a súa capacidade.

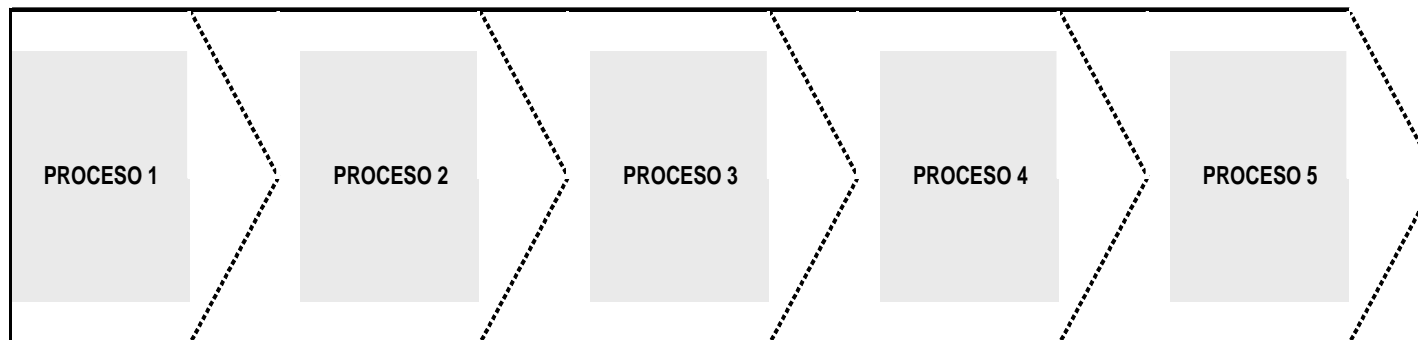
1. ORGANIZACION
- 2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR**
3. PROCESOS DE APOIO
4. RECURSOS.

**TÁBOA
DIAGNOSTICO**

B.2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR.

B.2.1. DEFINIÇÃO DOS PROCESOS

A continuación móstrase a cadea de valor da cooperativa cos procesos dos que se encontra composta:



TÁBOA DIAGNOSTICO

1. ORGANIZACION
2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR
3. PROCESOS DE APOIO
4. RECURSOS.

B.2.2. DESCRICIÓN E ANÁLISE DE CADA PROCESO.

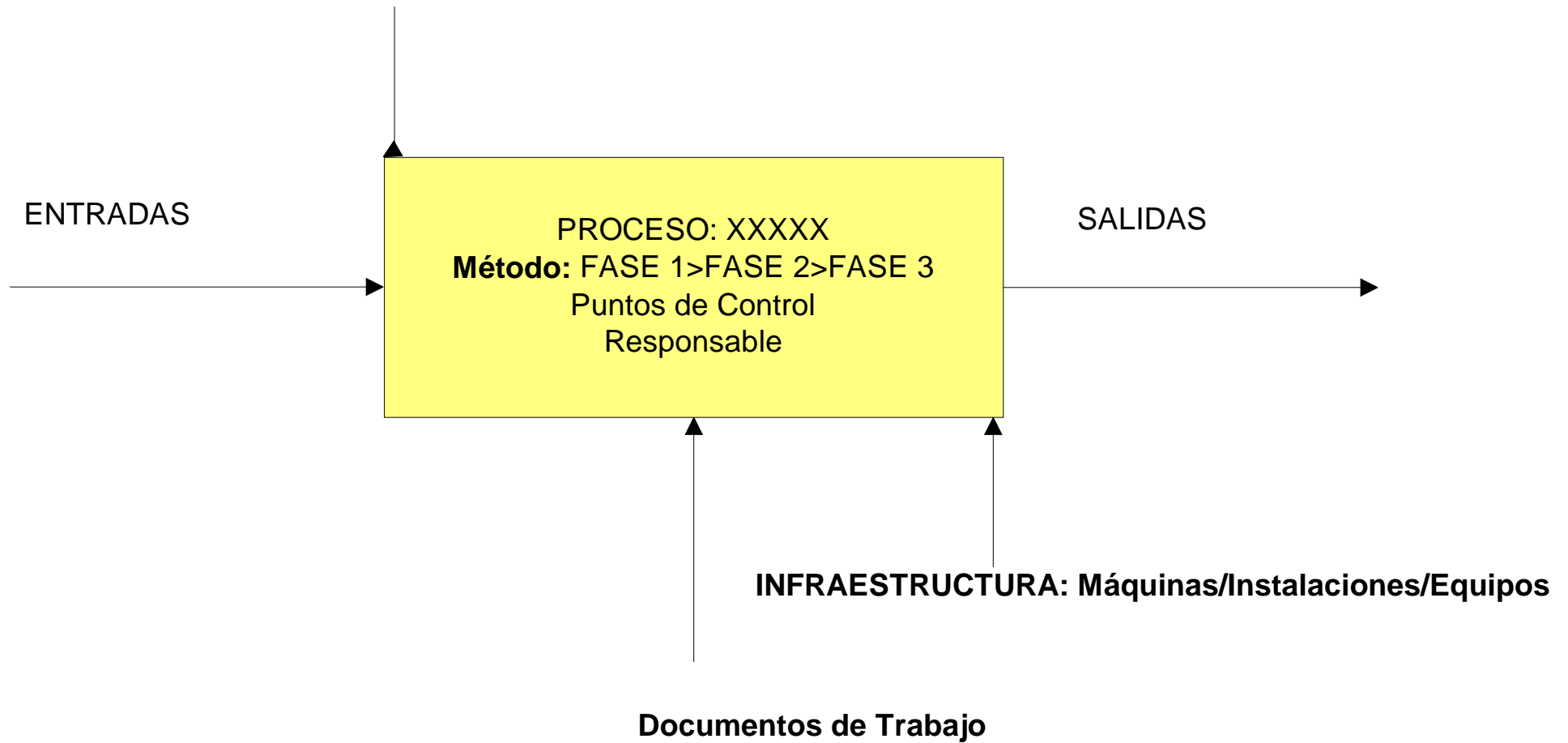
1. PROCESO DE VENDAS

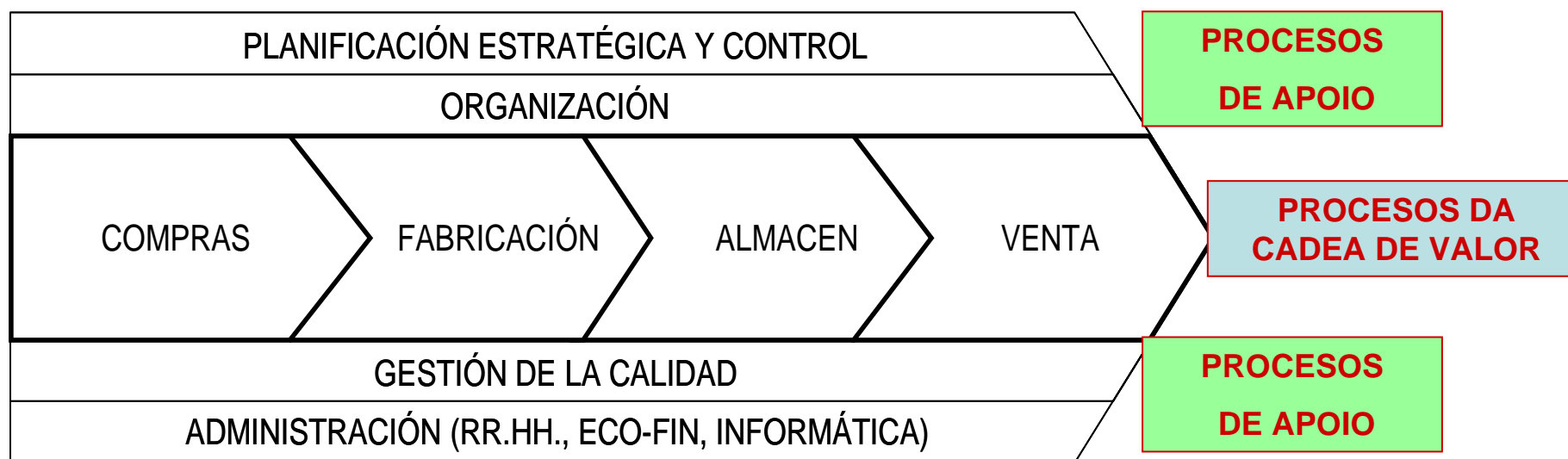
| | |
|---------------------------------------|---|
| DESCRICIÓN | O Xerente non realiza actividade comercial, aínda que puntualmente é realizada por un dos outros socios. Os clientes máis grandes, as empresas constructoras, fóronse incorporando de forma fortuita e a través do boca a boca. Os clientes máis pequenos, os particulares, pónense en contacto coa empresa principalmente porque non hai outras empresas ferrallistas na zona. Un dos motivos de porqué non se buscan novos clientes é que o taller atópase ao tope da súa capacidade de produción e non se dispón de máis espazo na nave actual. |
| QUÉN | O Xerente e outro socio da cooperativa son os responsables das relacións cos clientes. O Xerente é o encargado de presupuestar toda-las obras. |
| DOCUMENTACIÓN UTILIZADA. CONTROLES | O primeiro paso da venda é a solicitude de orzamento. Dependendo do cliente e das obras, a solicitude de valoración é solicitada en forma de €/Kg ou en forma de €/m2. FERRALLA ANDO oferta todas as obras que lle aparecen, independentemente de como lle foi solicitado o prezo. |
| FRECUENCIA / DURACIÓN | |
| MEDIOS MATERIAIS EMPREGADOS | - Presupostos en EUR/Kg: O prezo inclúe o custo do material, a fabricación e o transporte, e cobríase por Kg entregado ao cliente. Son os máis habituais. Tanto empresas constructoras clientes habituais, como particulares, adoitan solicitar o prezo desta forma. Neste caso, as obras non son estudadas. - Presupostos en EUR/m2: O prezo inclúe o custo do material, a fabricación e o transporte, e cobríase por m2 de forxado, incluíndo alicerces, vigas e demais armaduras necesarias para a estrutura. Son menos habituais, e son solicitados puntualmente por algunha empresa constructora. Neste caso, as obras son estudadas en detalle polo Xerente, que evalúa a cantidade de aceiro total da obra e reparte o seu custo entre todos os m2 da obra. |
| CAPACIDADE | O taller atópase ao tope da súa capacidade de produción. Para incrementala sería necesario ampliar a maquinaria, o persoal e o número de postos; con todo isto non é posible ao non dispoñerse de máis espazo na nave actual. |
| REQUISITOS DE CALIDADE | Non aplica. |
| PROBLEMAS DETECTADOS | - Non se realiza procura activa de clientes. A carteira crece a medida que os clientes se pónen en contacto coa empresa. - O taller atópase ao tope da súa capacidade de produción. Para incrementala sería necesario ampliar a maquinaria, o persoal e o número de postos; con todo isto non é posible ao non dispoñerse de máis espazo na nave actual. - Os orzamentos son elaborados sen realizar o cálculo dos custos reais, tanto directos como indirectos. As obras valorados en EUR/Kg non se estudan en detalle, polo que se elaboran sen ter en conta a súa complexidade. - Prezo lixeiramente superior ao da súa competencia directa. |
| POSIBLES MELLORAS | Ampliación do espacio adicado ó taller para poder ampliar a capacidade productiva |

- **Definición:** Un proceso é un Conxunto de actividades relacionadas que transforman materiais e información de provedores internos ou externos (entradas) creando produtos ou servizos (saídas) para clientes internos ou externos.
- Ferramenta de Definición: **Diagramas de Fluxo.**
- **Características:**
 - Obxectivo definido
 - Fronteiras definidas. Identificados Provedores e Clientes
 - Etapas do Proceso Definidas, Secuenciais e Interrelacionadas
 - Indicadores: Grao de Cumprimento do Obxectivo. Indicadores Cuantitativos relacionados coa Cantidade, Calidade e Tempo de saída do Proceso.
 - Responsable: Persoa que asume responsabilidade da Eficiencia e Eficacia do Proceso.

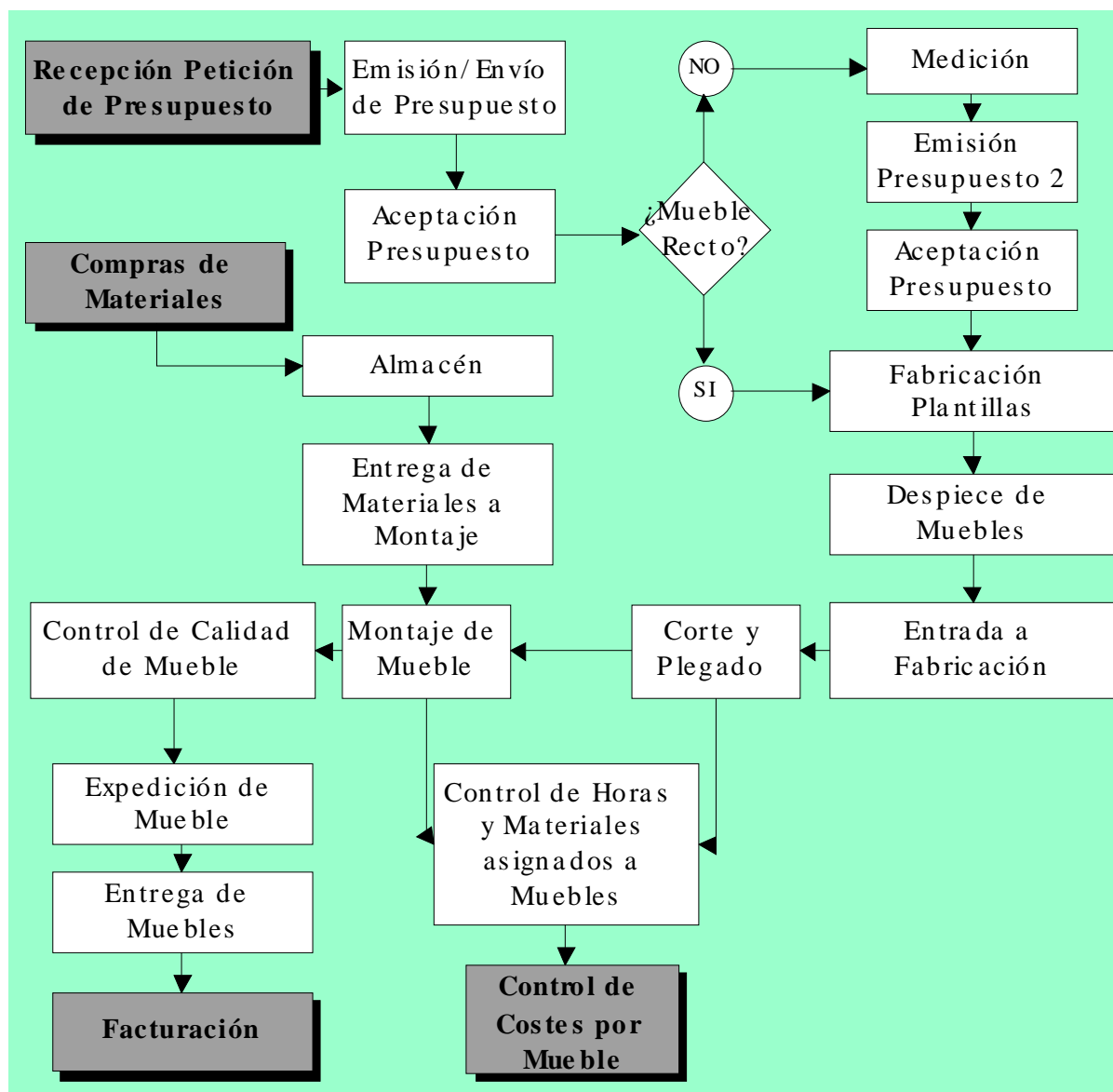
Exemplo: proceso de selección de persoal

Personas que lo Ejecutan: **Formación-Habilidades**

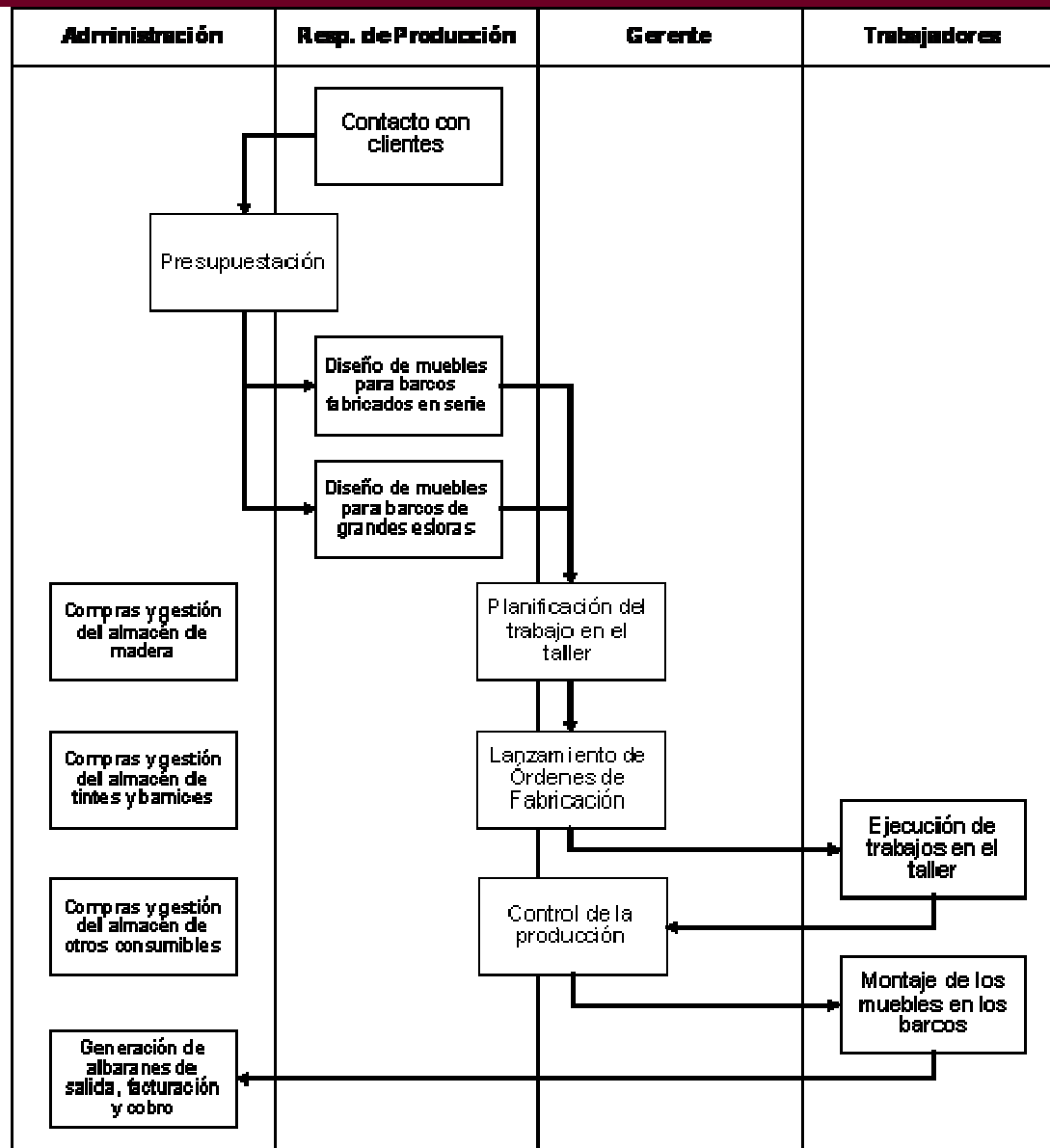




PROCESOS



1. ORGANIZACION
2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR
3. PROCESOS DE APOIO
4. RECURSOS.



A estandarización dos procesos. Vantaxes

1. Definen a forma, o método para facer o traballo da maneira máis fácil, rendible e segura.
2. Mantemento do know-how da organización
3. Permite medir o rendemento das tarefas delegadas
4. Asegura a calidade, custe, entrega e seguridade
5. É a base para a formación e entrenamento das persoas
6. É a base para realizar auditorias

As Normas de Calidade ISO 9001:2000 esixen a identificación dos procesos da organización e a súa descrición

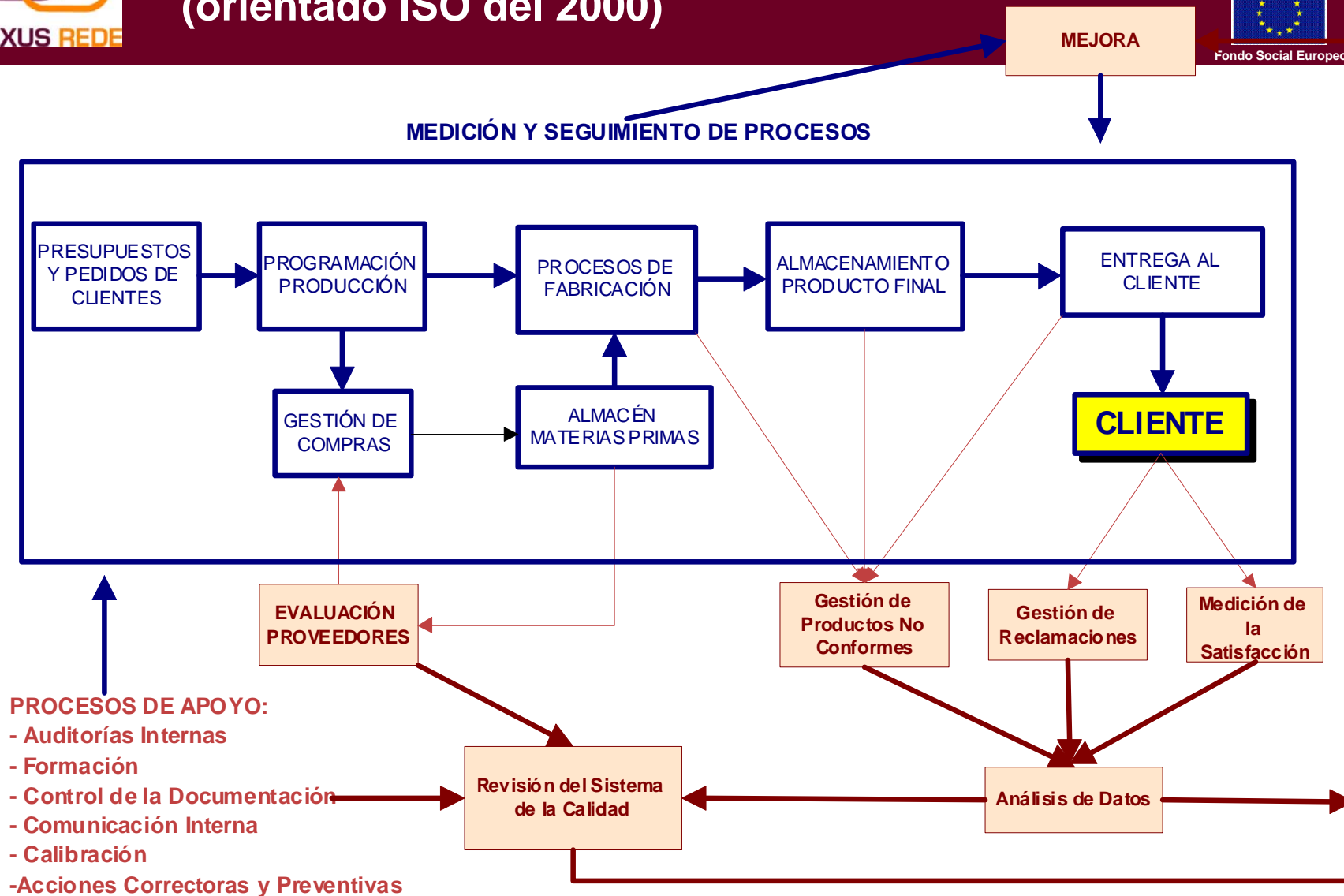
4.1.1-Identificar Procesos da organización

4.1.2.- Identificar Interrelacións entre os Procesos (Mapa de Procesos)

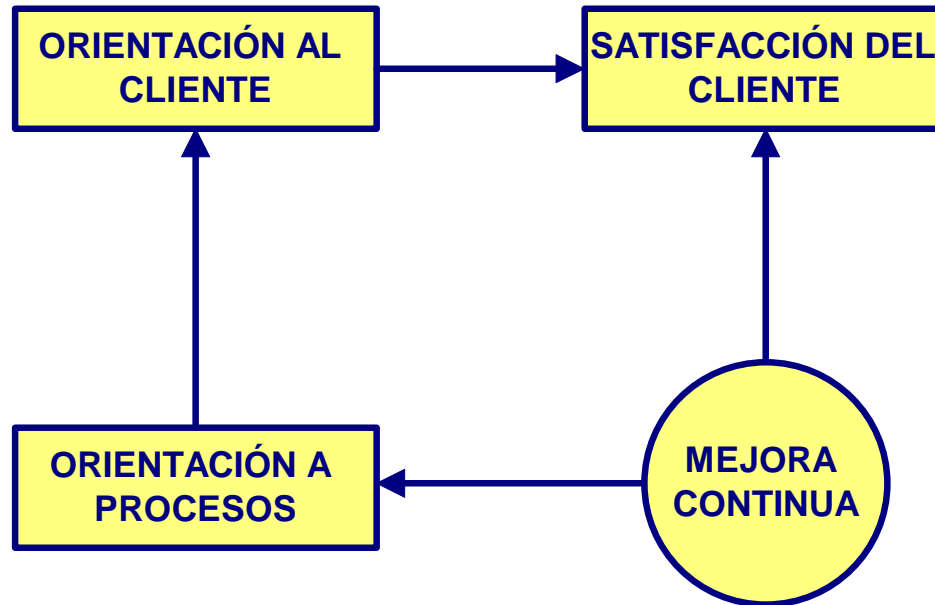
4.1.3.- Identificar Indicadores de Medida dos Resultados dos Procesos (calidade e cantidade).

4.1.4.- Identificar Responsables do Proceso

MAPA DE PROCESOS DUNHA EMPRESA (orientado ISO del 2000)



Os procesos dentro do rectángulo son realizados habitualmente polas organizacións.
Os procesos sinalados en vermello son os que engade a Norma ISO 9001



1. SATISFACCIÓN DE CLIENTES:

1. Se convierte nun **Obxectivo Estratéxico** para a Empresa.
2. "Se entende como a percepción que este ten do cumprimento dos requisitos necesidades e expectativas".
3. Obxectivo: "**Orientar os Procesos á Satisfacción dos Clientes**" como elemento para manter o nivel de competitividade da empresa.
4. Incidencia na Rendibilidade:
 - Consolida ao cliente e produce aforros, mentres que a insatisfacción allea ao cliente e orixina custes.
 - Conseguir un cliente novo costa máis ca repetición dun cliente satisfeito (6 veces máis).

2. ORIENTACIÓN A PROCESOS:

- **A Calidade da Empresa = Resultado dos Procesos Empresariais**
- A orientación a Procesos da pe a que se poida falar de Clientes Internos: pódense definir os seus requisitos, expectativas e medir a súa satisfacción.
- **Estrutura Organizativa baseada en Procesos.** Non departamentos Estancos. Obxectivos comúns non contradictorios

3. MELLORA CONTINUA:

1. O Grao de Satisfacción do Cliente expresa o Nivel de Calidade da Empresa.
2. As necesidades e expectativas dos clientes aumentan continuamente, polo que as características e atributos dos procesos tamén deben de mellorar continuamente.

1. ORGANIZACION
- 2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR**
3. PROCESOS DE APOIO
4. RECURSOS.

B.2.3. VALORACIÓN PROCESOS DA CADEA DE VALOR.

10

| ASPECTO A VALORAR | IMPORTANCIA SECTOR | VALORACIÓN COOPERATIVA | ALARMA SECTOR | COMENTARIOS |
|---|--------------------|------------------------|--|-------------|
| CADEA DE VALOR 1 | | | | |
| 1 Grao de definición e de funcionamento do proceso de PROCESO 1 | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. | |
| 2 Grao de definición e de funcionamento do proceso de PROCESO 2 | MEDIA | MOI POSITIVA | | |
| 3 Grao de definición e de funcionamento do proceso de PROCESO 3 | MEDIA | NON APLICA | | |

1. ORGANIZACION
- 2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR**
3. PROCESOS DE APOIO
4. RECURSOS.

| OUTROS ASPECTOS | | | | |
|-----------------|---|-------|--------------|--|
| 11 | ALMACÉNS: Adecuación da Sistemática de reconto e valoración periódica do almacén | MEDIA | NON APLICA | |
| 12 | ALMACÉNS: Control e seguimento de roturas de stocks, excesos de stocks, produtos obsoletos. Control de Entradas e Saídas. | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. |
| 13 | ALMACÉNS: Ordenación, limpeza, zonificación, codificación do almacén (Código de barras) | MEDIA | ACEPTABLE | |
| 14 | Adecuación da DISTRIBUCIÓN EN PLANTA (lay out) | MEDIA | POSITIVA | |

1. ORGANIZACION
2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR
- 3. PROCESOS DE APOIO**
4. RECURSOS.

PROCESOS DE APOIO

1. PLANIFICACION E CONTROL
2. RECURSOS HUMÁNS
3. ECONOMICO-FINANCEIRO....
4. XESTION DE CALIDADE, MEDIOAMBIENTE E PREVENCIÓN DE RISCOS
5. PROTECCION DE DATOS

1. ORGANIZACION
2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR
- 3. PROCESOS DE APOIO**
4. RECURSOS.

B.3. PROCESOS DE APOIO Á CADEA DE VALOR.

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 1 • Descrición das reunións que se realizan (contido, periodicidade, asistentes..) e valorar a súa efectividade. Se precisan máis ou sobran algunhas.
- 2 • Relación de Informes periódicos que se realizan e o seu contido.
- 3 • Indicadores que se utilizan; cadro de mando.
- 4 • Formación recibida no último ano: horas totais (nº horas de curso por nº de persoas), asistentes, temas dos cursos. Revisar o Plan de Formación e identificar os próximos cursos previstos ou as horas previstas.
- 5 • Valores e actitudes que se intentaran inculcar ós membros da cooperativa: orientación ó cliente, orientación á internacionalización, orientación á axilidade, orientación á innovación, orientación á calidade, orientación á tecnoloxía, orientación á cooperación, orientación á flexibilidade, orientación á rendibilidade...
- 6 • Situación do Absentismo: porcentaxe sobre as horas traballadas e causas típicas.
- 7 • Calidade: Control - verificación na recepción da materia prima: Responsable, cómo se realiza e cando, ¿chega o material en condicións óptimas?, ¿cómo se realizan as reclamacións a provedores? Número e importancia de reclamacións a provedores.
- 8 • Calidade: Revisión do produto terminado / servizo proporcionado: Responsable. ¿Saen algunha vez os produtos con defectos ou taras? Número e importancia de reclamacións de clientes.

1. ORGANIZACION
2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR
- 3. PROCESOS DE APOIO**
4. RECURSOS.

B.3.1. VALORACIÓN PROCESOS DE APOIO Á CADEA DE VALOR.

32

| ASPECTO A VALORAR | IMPORTANCIA SECTOR | VALORACIÓN COOPERATIVA | ALARMA SECTOR | COMENTARIOS |
|--|--------------------|------------------------|--|-------------|
| PLANIFICACIÓN E CONTROL | | | | |
| 1 Establecemento de Estratexias e Obxectivos | MEDIA | MOI POSITIVA | | |
| 2 Estilo de Dirección. De autoritaria e personalista a participativa e con delegación | MEDIA | NON APLICA | | |
| 3 Planificación: grao no que a planificación contempla obxectivos, prazos e responsables (non se improvisa). | MEDIA | NEGATIVA | | |
| 4 Realización e adecuación de Reunións de Coordinación e Seguimento (Diarias, Semanais, Mensuais) | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. | |
| 5 Sistemas de Seguimento e Control. Información para a Dirección. Sistema de Indicadores. Cadro de Mando. | MEDIA | MOI POSITIVA | | |

1. ORGANIZACION
2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR
- 3. PROCESOS DE APOIO**
4. RECURSOS.

| RECURSOS HUMANOS | | | | |
|------------------|---|-------|--------------|--|
| 9 | Adecuación da Selección e Contratación de persoal. Existencia de manual de acollida. | MEDIA | NON APLICA | |
| 10 | Formación que recibe o persoal e os socios: Detección de necesidades, Matriz de Flexibilidade, Existencia de Plans de Formación, Seguimento da efectividade. | MEDIA | ACEPTABLE | |
| 11 | Sistemática de Avaliación e Promoción do persoal. | MEDIA | MOI POSITIVA | |
| 12 | Remuneración: adecuación da sistemática e adecuación ó sector e á zona. Equidade Interna | MEDIA | NEGATIVA | |
| 13 | Sistemas de Participación do persoal: participación en reunións, sistemas de suxerencias, grupos de traballo. | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. |
| 14 | Comunicación Interna: Métodos empregados: revistas, tablóns, reunións, notas informativas... | MEDIA | NON APLICA | |
| 15 | Clima Laboral. Grao de implicación/motivación: Existencia dunha cultura de pertenza e implicación por parte do persoal. Existencia dunha conducta de colaboración, manifestada no traballo en equipo. | MEDIA | NON APLICA | |

1. ORGANIZACION
2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR
- 3. PROCESOS DE APOIO**
4. RECURSOS.

| XESTIÓN ECONÓMICO FINANCEIRA | | | | |
|------------------------------|--|-------|--------------|--|
| 18 | Existencia e adecuación de Planificación económico-financieira anual e de Presupostos | MEDIA | NEGATIVA | |
| 19 | Existencia e adecuación de Plans de tesourería | MEDIA | POSITIVA | |
| 20 | Existencia e adecuación de Plans de inversións e de financiamento | MEDIA | NON APLICA | |
| 21 | Existencia e adecuación dunha Sistemática de análise de costes e márxenes. | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. |
| 22 | Realización dun Control de desviacións económicas ou financeiras fronte a obxectivos | MEDIA | MOI POSITIVA | |
| 23 | Análise do Balance e da Conta de resultados. Conta de resultados estruturada para permitir análise detallado (costes por área, directos de produción, de comercialización, estrutura...) | MEDIA | ACEPTABLE | |
| 24 | Adecuación do Cadro de mando económico-financieiro. Informes periódicos. Utilización de Ratios | MEDIA | NON APLICA | |

1. ORGANIZACION
2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR
- 3. PROCESOS DE APOIO**
4. RECURSOS.

| XESTIÓN DE CALIDADE, MEDIOAMBIENTE E PREVENCIÓN DE RISCOS LABORAIS | | | | |
|--|---|-------|--------------|--|
| 27 | Existencia de Certificación de Calidade segundo a la Norma de Calidade ISO 9001:2000 | MEDIA | ACEPTABLE | |
| 28 | Existencia e adecuación dun manual de calidade | MEDIA | NON APLICA | |
| 29 | Existencia e adecuación e cumprimento dun procedemento para a xestión interna da calidade | MEDIA | NEGATIVA | |
| 30 | Existencia, adecuación e cumprimento dunha sistemática para control-verificación na recepción de materias primas | MEDIA | POSITIVA | |
| 31 | Existencia, adecuación e cumprimento dunha sistemática para a Revisión do produto terminado -servicio proporcionado | MEDIA | NON APLICA | |
| 32 | Existencia de Certificación Do Medioambiente segundo a Norma de Calidade ISO 14000 | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. |
| 33 | Cumprimento da lexislación aplicable en aspectos relacionados coa Prevención de Riscos | MEDIA | POSITIVA | |
| 34 | Cumprimento de toda a lexislación / normativa aplicable á organización | MEDIA | NON APLICA | |

1. ORGANIZACION
2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR
- 3. PROCESOS DE APOIO**
4. RECURSOS.

| PROTECCIÓN DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL | | | | |
|--|--|-------|--------------|--|
| 37 | Inscripción dos ficheiros de datos de carácter persoal (ficheiros de clientes, provedores, persoal, correo electrónico) na Agencia Española de Protección de Datos. | MEDIA | NON APLICA | |
| 38 | Existencia e adecuación do Documento de Seguridade: Documento que recolle as medidas de seguridade establecidas para protexer esos ficheiros . | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. |
| 39 | Existencia, grao de adecuación e utilización das cláusulas legais de información necesarias (correo electrónico, solicitudes de emprego...) | MEDIA | POSITIVA | |
| 40 | Existencia, adecuación e utilización de contratos de tratamento de datos por conta de terceiros (por exemplo xestoría) en caso de que algún dos ficheiros sean tratados por terceiros. | MEDIA | NON APLICA | |
| 41 | Realización de auditorias (internas ou externas) de aqueles ficheiros inscritos cunha antigüedad de máis de dous anos. | MEDIA | ACEPTABLE | |

1. ORGANIZACION
2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR
3. PROCESOS DE APOIO
- 4. RECURSOS.**

- Relación de Instalaciones, maquinaria e equipamiento
- Relación de Software e hardware,
- Adecuación dos medios disponibles
- Grao de mecanización / automatización
- Invetimentos previstos

1. ORGANIZACION
2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR
3. PROCESOS DE APOIO
- 4. RECURSOS.**

B.4. RECURSOS.

TÁBOA DIAGNOSTICO

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 1 • Relación de Instalacións e o seu grao de adecuación. Carencias.
- 2 • Relación de Maquinaria e equipos e o seu grao de adecuación. Carencias.
- 3 • Relación Hardware e o seu grao de adecuación. Carencias.
- 4 • Relación Software e o seu grao de adecuación. Carencias.
- 5 • Relación de equipos e medios de comunicación e o seu grao de adecuación. Carencias.
- 6 • Relación de medios de transporte interno i externo e o seu grao de adecuación. Carencias.
- 7 • Nivel de modernización, automatización da cooperativa en comparación cos competidores directos.
- 8 • Nivel de flexibilidade dos recursos actuais.
- 9 • Necesidades: qué se necesita, características, importe estimado, prazo estimado de adquisición.
- 10 • Grao de Utilización de Internet / Intranet, Correo electrónico...?
- 11 • Existencia e adecuación da Páxina Web.

TÁBOA DIAGNOSTICO

1. ORGANIZACION
2. PROCESOS DA CADEA DE VALOR
3. PROCESOS DE APOIO
- 4. RECURSOS.**

B.4.1. VALORACIÓN RECURSOS.

| | ASPECTO A VALORAR | IMPORTANCIA SECTOR | VALORACIÓN COOPERATIVA | ALARMA SECTOR | COMENTARIOS |
|----|---|--------------------|------------------------|--|-------------|
| 1 | Grao de Adecuación das Instalacións | MEDIA | ACEPTABLE | | |
| 2 | Grao de adecuación da Maquinaria i Equipos existentes | MEDIA | POSITIVA | | |
| 3 | Grao de flexibilidade do taller: versatilidade do equipamento. | MEDIA | NON APLICA | | |
| 4 | Grao de adecuación do Hardware existente | MEDIA | NON APLICA | | |
| 5 | Grao de adecuación do Software existente | MEDIA | NON APLICA | | |
| 6 | Grao de adecuación dos equipos e medios de comunicación existentes | MEDIA | MOI POSITIVA | | |
| 7 | Grao de adecuación dos equipos de transporte interno e externo | MEDIA | NEGATIVA | | |
| 8 | Nivel de modernización, automatización da cooperativa en comparación cos competidores directos. | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. | |
| 9 | Grao de Utilización de Internet / Intranet e do Correo electrónico | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. | |
| 10 | Existencia e adecuación da páxina web | MEDIA | NON APLICA | | |

7. FASE C: ECONÓMICO FINANCEIRO

FASE C: DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCEIRO

1. BALANCE
2. CONTA DE RESULTADOS
3. ANÁLISES DE RATIOS

C.0. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO FINANCEIRO

TÁBOA DIAGNOSTICO

GUIÓN DE DIAGNÓSTICO

- 1 • ¿Cóntase con algunha entidade externa que colabore nesta xestión?
- 2 • ¿Audítase a cooperativa ou se auditou algunha vez? ¿Plantexouse algunha vez?
- 3 • ¿Existen problemas económico financeiros cos que a cooperativa se atopa hoxe en día? Falta de liquidez, tesourería... Problemas pasados ocorridos neste sentido.
- 4 • ¿Cómo se está financiando?
 - Préstamos a corto, préstamos a longo.
 - Pólizas de crédito e desconto: falar sobre as condicións e niveis de disposición.
 - Relación cos bancos ¿Quién o leva?
- 5 • ¿Dispónse dun escandallo de costes?
 - ¿Cáles son os costes con maior protagonismo na empresa?
 - ¿Qué tal é a evolución dos costes da empresa en relación cos ingresos?
- 6 • Período medio de pago a provedores.
- 7 • Período medio de cobro de clientes.
- 8 • ¿Houbo impagados/morosos nos últimos anos? Cantidades.
- 9 • ¿Quién fai o seguimento dos cobros e cómo o fai?
- 10 • ¿Existe algún tipo de seguro sobre o cobro? (Crédito y Caución, Cesce...).
- 11 • ¿Cómo se financiaron as Inversións realizadas nos últimos anos?.
- 12 • ¿Qué información económico financeira se utiliza (mensual, trimestral ou anualmente) para controlar a evolución da mesma? ¿Quién a elabora?.
- 13 • Informe de Interventores de contas. Calidade do traballo realizado, cualificación dos interventores e validez dos resultados.

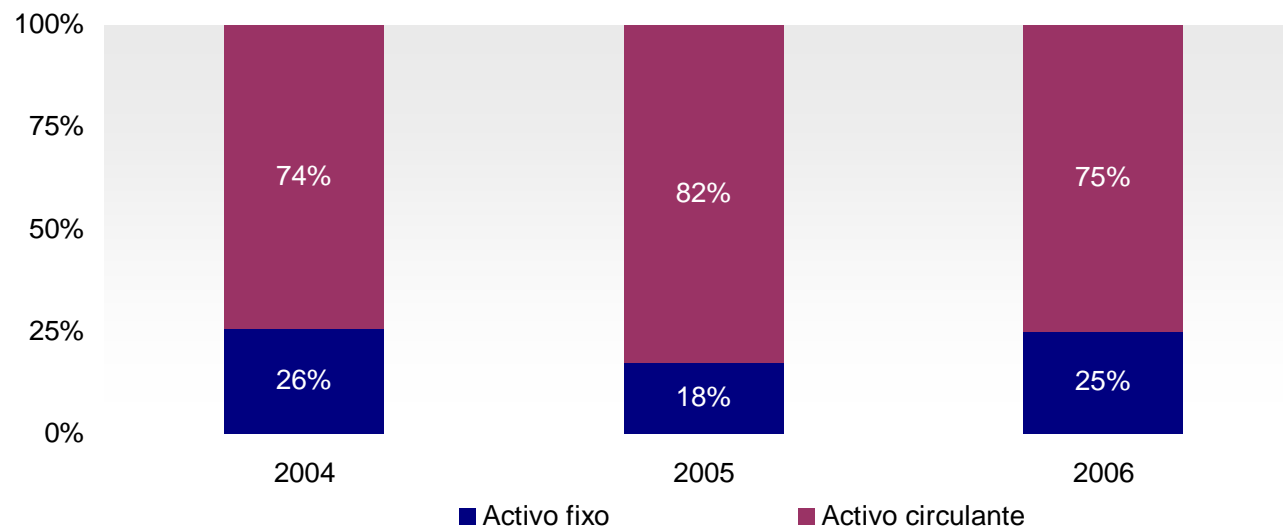
C.1. BALANCE.

| BALANCE | 2004 | | 2005 | | 2006 | | Variación | |
|---|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|--------------|-------------|
| ACTIVO | | % 04 | | % 05 | | % 06 | 04 - 05 | 05 - 06 |
| A. SOCIOS DESEMBOLSOS NON ESIX. | | | | | | | | |
| B. INMOBILIZADO | 61.029 | 26% | 69.682 | 18% | 82.015 | 25% | +14% | +18% |
| I. Gastos de establecemento | | | | | | | | |
| II. Inmobilizacións inmateriais | 8.754 | 4% | 8.579 | 2% | 115 | 0% | -2% | -99% |
| III. Inmobilizacións materiais | 52.244 | 22% | 53.648 | 13% | 76.544 | 24% | +3% | +43% |
| IV. Inmobilizacións financeiras | 30 | 0% | 7.454 | 2% | 5.356 | 2% | ##### | -28% |
| C. GASTOS A DISTRIB. EN V. E. | | | | | | | | |
| D. ACTIVO CIRCULANTE | 175.391 | 74% | 327.876 | 82% | 243.677 | 75% | +87% | -26% |
| I. Socios por desembolsos esixidos | | | | | | | | |
| II. Existencias | 48.827 | 21% | 3.382 | 1% | 1.187 | 0% | -93% | -65% |
| III. Deudores | 120.230 | 51% | 317.329 | 80% | 237.232 | 73% | +164% | -25% |
| IV. Investimentos financeiros temporais | | | | | | | | |
| V. Tesourería | 6.334 | 3% | 7.166 | 2% | 5.257 | 2% | +13% | -27% |
| VI. Axustes por periodificación | | | | | | | | |
| TOTAL ACTIVO | 236.419 | 100% | 397.558 | 100% | 325.692 | 100% | +68% | -18% |
| PASIVO | | | | | | | | |
| A. FONDOS PROPIOS | 37.583 | 16% | 83.475 | 21% | 127.559 | 39% | +122% | +53% |
| I. Capital subscrito cooperativo | 26.685 | 11% | 26.685 | 7% | 26.685 | 8% | | |
| II. Reserva de revalorización | 663 | 0% | 1.090 | 0% | 1.090 | 0% | +64% | |
| III. Reservas | | | | | | | | |
| IV. Resultados de exercicios ant. | 5.969 | 3% | 9.808 | 2% | 55.701 | 17% | +64% | +468% |
| V. Excedente da cooperativa | 4.265 | 2% | 45.892 | 12% | 44.084 | 14% | +976% | -4% |
| VIN. Remuneración ao capital | | | | | | | | |
| VII. Fondos capitalizados | | | | | | | | |
| B. INGRESOS A DISTRIBUÍ EN V.E. | | | | | | | | |
| C. FONDO EDUCACIÓN, FOR. E PR. | | | | | | | | |
| D. PROVISIONS RISCOS E GASTOS | | | | | | | | |
| E. ACREDORES A LONGO PRAZO | 54.068 | 23% | 42.068 | 11% | 24.068 | 7% | -22% | -43% |
| I. Acr. por capital temporal a l/p | | | | | | | | |
| II. Emisións obrigacións l/p | | | | | | | | |
| III. Débedas con entidades crédito l/p | | | | | | | | |
| IV. Débedas empresas do grupo l/p | | | | | | | | |
| V. Outros acredores | 54.068 | | 42.068 | | 24.068 | 7% | -22% | -43% |
| VI. Desembolsos pdtes. s/ accións | | | | | | | | |
| F. ACREDORES A CURTO PRAZO | 144.769 | 61% | 272.014 | 68% | 174.065 | 53% | +88% | -36% |
| I. Acr. por capital temporal a c/p | | | | | | | | |
| II. Emisións obrigacións | | | | | | | | |
| III. Débedas con entidades crédito | 13.287 | | 7.066 | | | | -47% | -100% |
| IV. Débedas empresas do grupo | | | | | | | | |
| V. Acredores comerciais | 120.511 | | 226.789 | | 151.304 | 46% | +88% | -33% |
| VIN. Outras débedas non comerciais | 10.971 | | 38.160 | | 22.761 | 7% | +248% | -40% |
| VII. Provisiones para oper. de tráfico | | | | | | | | |
| VIII. Axustes por periodificación | | | | | | | | |
| TOTAL PASIVO | 236.419 | 100% | 397.558 | 100% | 325.692 | 100% | +68% | -18% |

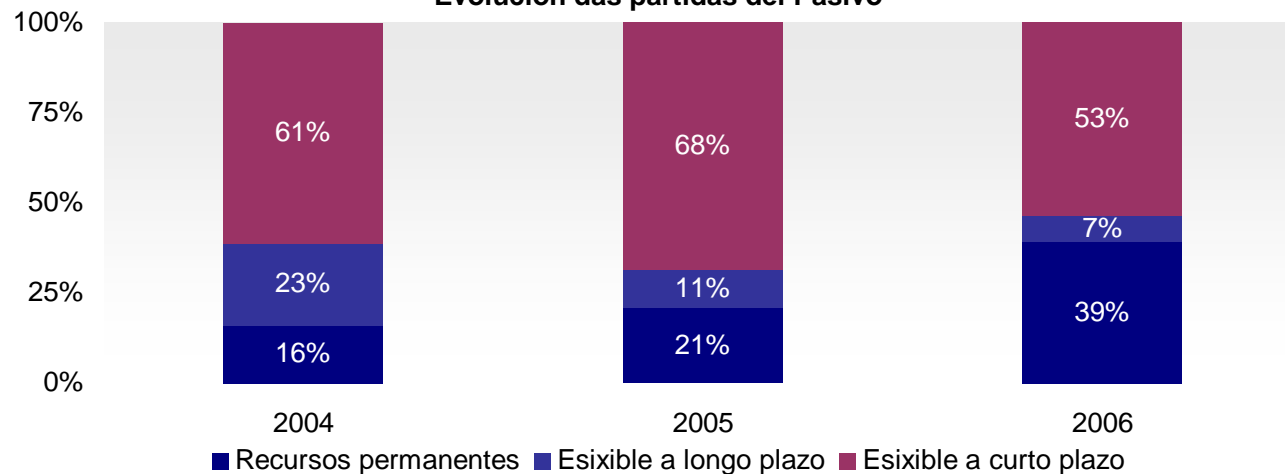
TÁBOA
DIAGNOSTICO

**TÁBOA
DIAGNOSTICO**

Evolución do Activo Fixo e Activo Circulante



Evolución das partidas del Pasivo



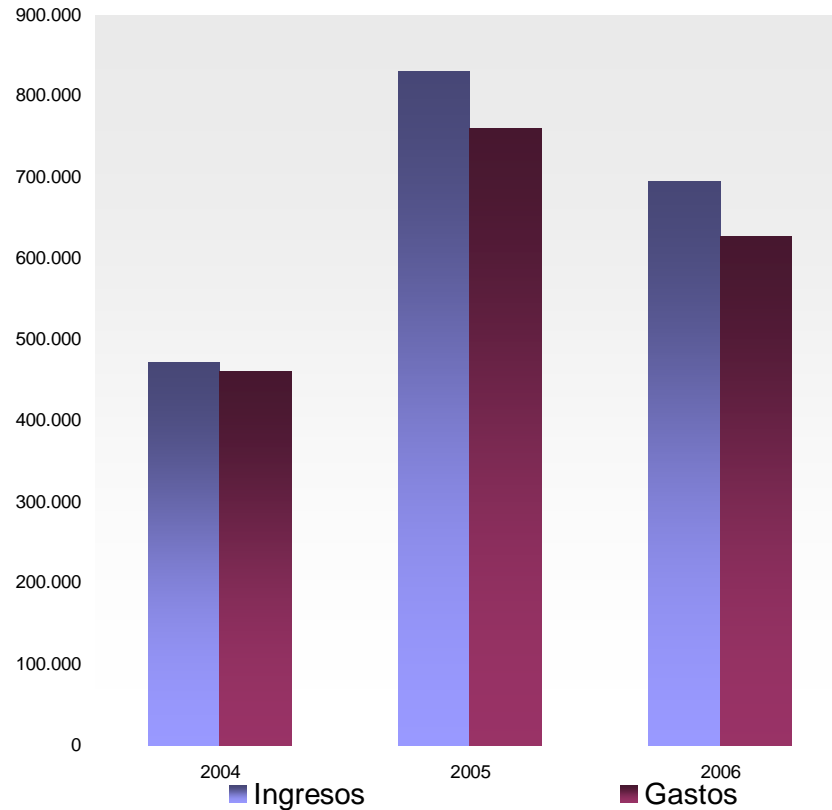
C.2. CONTA DE RESULTADOS.

TÁBOA DIAGNOSTICO

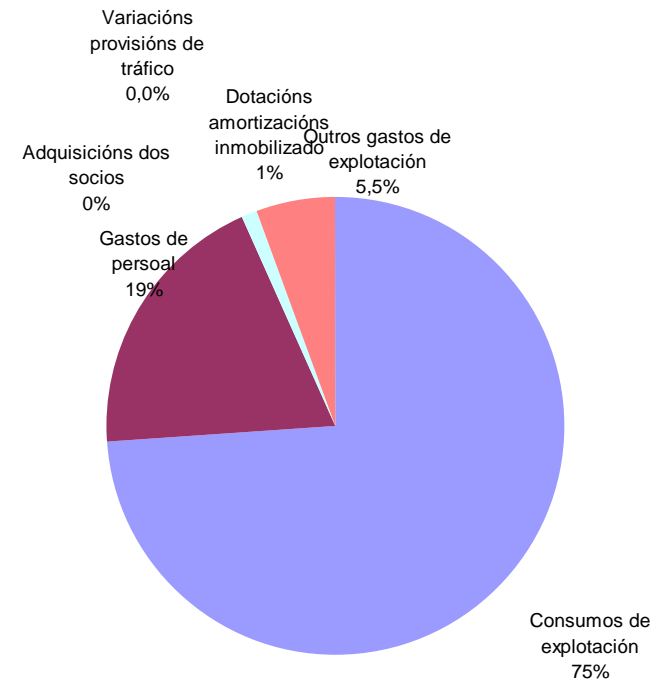
| | 2004 | | 2005 | | 2006 | | Variación | |
|--|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|--------------|-------------|
| | | % | | % | | % | 05 - 04 | 06 - 05 |
| B INGRESOS | 473.037 | 100% | 831.000 | 100% | 694.930 | 100% | +76% | -16% |
| 1 Ingresos de explotación | 473.037 | 100% | 831.000 | 100% | 694.930 | 100% | +76% | -16% |
| A Gastos | 460.602 | 97% | 761.780 | 92% | 627.748 | 90% | +65% | -18% |
| 1 Consumos de explotación | 330.189 | 70% | 622.068 | 75% | 463.667 | 67% | +88% | -25% |
| 2 Gastos de persoal | 107.562 | 23% | 111.766 | 13% | 122.308 | 18% | +4% | +9% |
| 3 Adquisicións dos socios | | | | | | | | |
| 4 Dotacións amortizacións inmovilizado | 4.704 | 1% | 3.951 | 0% | 7.449 | 1% | -16% | +89% |
| 5 Variacións provisións de tráfico | | | | | | | | |
| 6 Outros gastos de explotación | 18.148 | 4% | 23.995 | 3% | 34.324 | 5% | +32% | +43% |
| I Beneficios / Perdas de Explotación | 12.435 | 3% | 69.220 | 8% | 67.182 | 10% | +457% | -3% |
| 2 Ingresos financeiros | | | | | 49 | 0% | | |
| 3 Diferenzas positivas de cambio | | | | | | | | |
| 7 Gastos financeiros e gastos asimilados | 4.868 | 1% | 5.732 | 1% | 4.366 | 1% | +18% | -24% |
| 8 Variación provisiones operacións financ. | | | | | | | | |
| 9 Diferenzas negativas de cambio | | | | | | | | |
| II Rtdos. Financeiros Positivos / Negativos | -4.868 | -1% | -5.732 | -1% | -4.316 | -1% | +18% | -25% |
| III Beneficios / Perdas Activ. Ordinarias | 7.567 | 2% | 63.489 | 8% | 62.866 | 9% | +739% | -1% |
| 4 Beneficios enaxenación inmovilizado | | | | | | | | |
| 5 Beneficios operacións oblig. propias | | | | | | | | |
| 6 Subvencións capital transferidas | | | | | | | | |
| 7 Ingresos extraordinarios | | | | | | | | |
| 8 Ingresos e beneficios outros exercicios | 20 | 0% | 2.072 | 0% | 111 | 0% | ##### | -95% |
| 10 Variación provisiones inmovilizado | | | | | | | | |
| 11 Perdas enaxenación inmovilizado | | | | | | | | |
| 12 Perdas operacións obrig. propias | | | | | | | | |
| 13 Gastos extraordinarios | | | | | | | | |
| 14 Gastos e perdas outros exercicios | 1.493 | 0% | | | | | -100% | |
| IV Rtdos. Extraordinarios Positivos / Negat. | -1.473 | -0% | 2.072 | 0% | 111 | 0% | -241% | -95% |
| V Beneficios / Perdas Antes Impostos | 6.093 | 1% | 65.561 | 8% | 62.977 | 9% | +976% | -4% |
| 15 Imposto sobre sociedades | 1.828 | | 19.668 | | 18.893 | | | |
| 16 Outros impostos | | | | | | | | |
| VI Resultado do Exercicio (Beneficio / Pérd.) | 4.265 | 1% | 45.892 | 6% | 44.084 | 6% | +976% | -4% |
| 9 Ingresos fondo educación, form. e prom. | | | | | | | | |
| 17 Intereses achegas ao capital social | | | | | | | | |
| 18 Dotación fondo educación, form. e prom. | | | | | | | | |
| 15 Imposto sobre sociedades | | | | | | | | |
| VII Excendente Positivo / Negativo Cooper. | 4.265 | 1% | 45.892 | 6% | 44.084 | 6% | +976% | -4% |

TÁBOA DIAGNOSTICO

Ingresos vs Gastos de Explotación



Distribución Gastos Explotación 2005



C.3. RATIOS.

TÁBOA DIAGNOSTICO

| Ratios | 2004 | 2005 | 2006 | Variación | |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|-----------|---------|
| | | | | 05 - 04 | 06 - 05 |
| FONDO DE ROTACIÓN E LIQUIDEZ | | | | | |
| Fondo de rotación | 30.622 | 55.862 | 69.612 | 82% | 25% |
| Fondo de rotación / Ingresos | 0,06 | 0,07 | 0,10 | 4% | 49% |
| Liquidez xeral | 1,21 | 1,21 | 1,40 | -1% | 16% |
| Liquidez inmediata | 1,21 | 1,21 | 1,40 | -1% | 16% |
| Solvencia | 0,87 | 1,19 | 1,39 | 36% | 17% |
| RATIOS DE RENDIBILIDADE | | | | | |
| Rendibilidade económica | 3% | 16% | 19% | 399% | 21% |
| Rendibilidade financeira | 11% | 55% | 35% | 384% | -37% |
| Rendibilidade financiación básica | 5% | 37% | 29% | 685% | -20% |

NOTAS

Fondo de rotación: É a diferenza entre activo circulante e pasivo circulante. Habitualmente este valor é positivo, isto é, a cooperativa unha vez liquidadas todas as súas obrigacións de pago no curto prazo dispón dun remanente. Se pola contra o fondo de manobra fose negativo atoparíámonos con que non dispón de liquidez suficiente para atender o seu pasivo a curto.

Ratio de liquidez xeral: É a relación entre activo circulante e pasivo circulante. Indica en que medida pode a cooperativa cumprir coas súas obrigacións financeiras a curto prazo. Unha relación de liquidez xeral superior a 2 é boa. Se a relación de liquidez xeral é inferior a 1 terá problemas, porque as débedas recuperables a curto prazo só están cubertas en parte.

Ratio de liquidez inmediata: É a relación entre activo circulante (sen existencias) e pasivo circulante. Indica en que medida a cooperativa pode cumprir coas súas obrigacións financeiras a moi curto prazo. Indica pois que se poden respectar devanditas obrigacións aínda con maior rapidez (sen necesidade de realizar/converter en especie o stock).

Ratio de solvencia: É a relación entre activo circulante dispoñible (tesorería e investimentos financeiros temporais) e pasivo circulante. Indica en que medida unha cooperativa pode cumprir coas súas obrigacións financeiras. Calcular a porcentaxe de solvencia permite establecer claramente a relación entre os capitais propios e os capitais totais. Canto máis elevado é a porcentaxe de solvencia, máis forte é a posición financeira da cooperativa.

Rendibilidade económica: É a relación entre os beneficios antes de intereses e impostos e o activo total. Infórmanos sobre a eficacia na utilización dos seus investimentos relacionándoo co resultado económico bruto.

Rendibilidade financeira: É a relación entre o resultado neto do exercicio e os fondos propios. Dános información referente á rendibilidade media obtida pola cooperativa mediante a súa actividade, a partir dos fondos propios.

Rendibilidade financeira básica: É a relación entre o resultado neto do exercicio e o pasivo fixo. Mide o beneficio bruto xerado en relación co investimento dos socios da cooperativa.

| COMPARATIVA CON EMPRESAS DEL SECTOR | | ALTO P ₇₅ | CENTRAL P ₅₀ | BAJO P ₂₅ | |
|--|--------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|-------|
| INGRESOS TOTALES | 3.732 | 15.595 | 11.949 | 3.732 | -220% |
| INGRESOS DE EXPLOTACIÓN | 3.732 | 15.292 | 11.921 | 3.732 | -219% |
| GASTOS DE EXPLOTACIÓN | 3.336 | 3.336 | 11.856 | 14.300 | -255% |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | 309,00 | 1.148,00 | 309,00 | 28,00 | 0% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 185,00 | 749,00 | 185,00 | 19,00 | 0% |
| % CRECIMIENTO INGRESOS | 29% | 30% | 29% | 25% | 0% |
| GASTOS EXPLOT. / INGRESOS EXPLOT. | 89% | 89% | 92% | 94% | -3% |
| GASTOS PERSONAL / INGRESOS EXPLOT. | 31% | 26% | 28% | 31% | 11% |
| CARGA FINANCIERA / INGRESOS EXPLOT. | 1% | 0,4% | 0,5% | 1% | 56% |
| VALOR AÑADIDO BRUTO / INGRESOS EXPLOT. | 42% | 42% | 39% | 34% | 7% |
| CASH FLOW / INGRESOS EXPLOT. | 5% | 6% | 5% | 5% | 0% |
| RESULTADO EJERCICIO / INGRESOS EXPLOT. | 5% | 5% | 5% | 4% | 1% |

O BALANCE. CONCEPTO

- DOCUMENTO CONTABLE QUE REFLEXA A IMAXE FIEL DA SOCIEDADE NUN MOMENTO DADO.
- RESUMO DOS RECURSOS QUE EXISTEN NA ORGANIZACION.

BENES + DEREITOS = OBRIGAS+PATRIMONIO NETO

USO DE RECURSOS = RECURSOS DA EMPRESA

| Activo | Pasivo |
|---|---|
| Activo circulante Caja Clientes Mercadería | Exigible a corto plazo Proveedores Otros deudores a c/p Créditos a c/p |
| Activo fijo Inmuebles Equipos informáticos Elementos de transportes Maquinaria | Exigible a largo plazo Créditos a l/p Otros deudores a l/p Fondos propios Capital Reservas Beneficios |

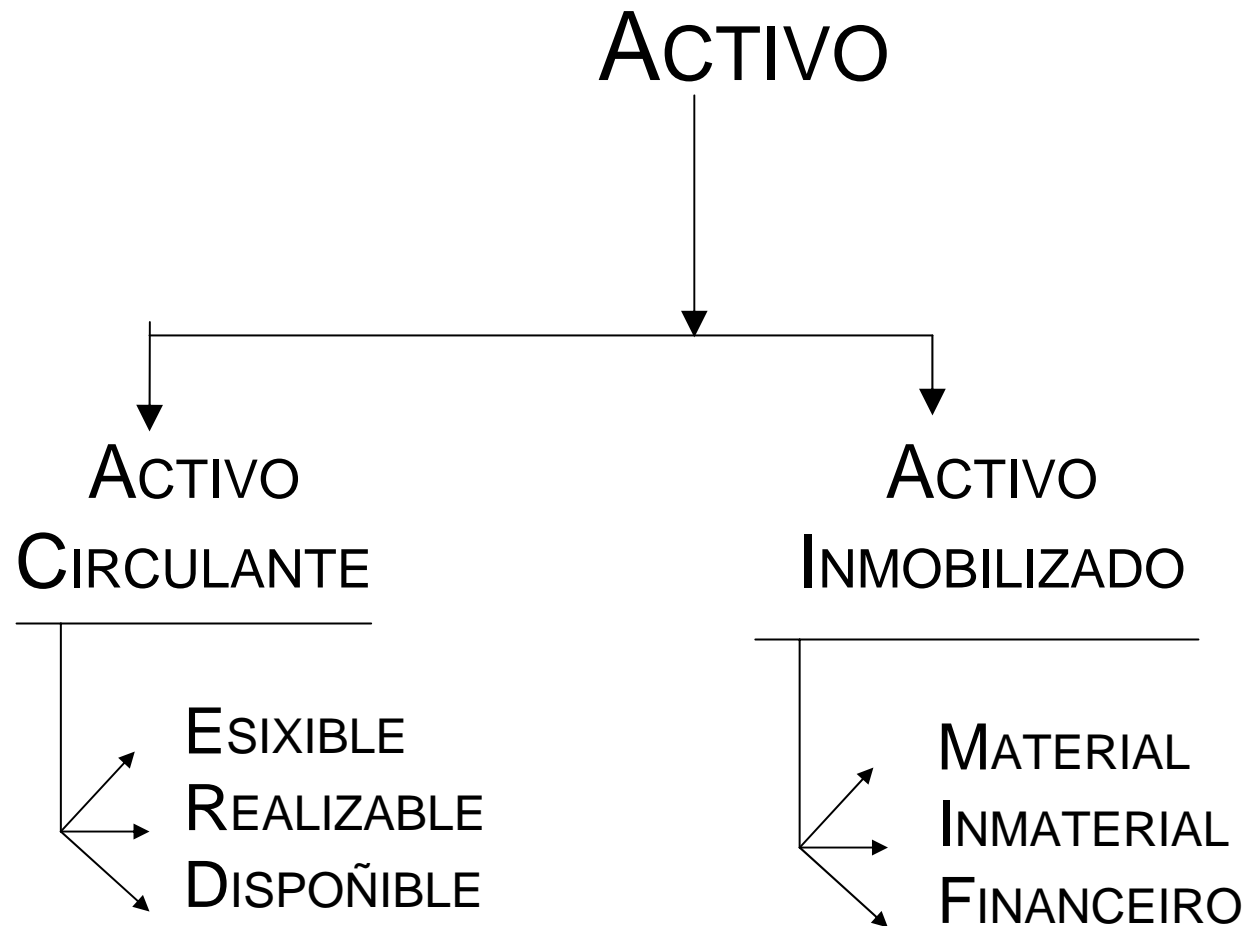
No Activo se contabiliza o que posúe a empresa, mentres que no Pasivo recóllense as fontes de financiamento que utilizou.

Unha das normas básicas de contabilidade di que o Activo sempre será igual ao Pasivo (esta igualdade cumprírase sempre).

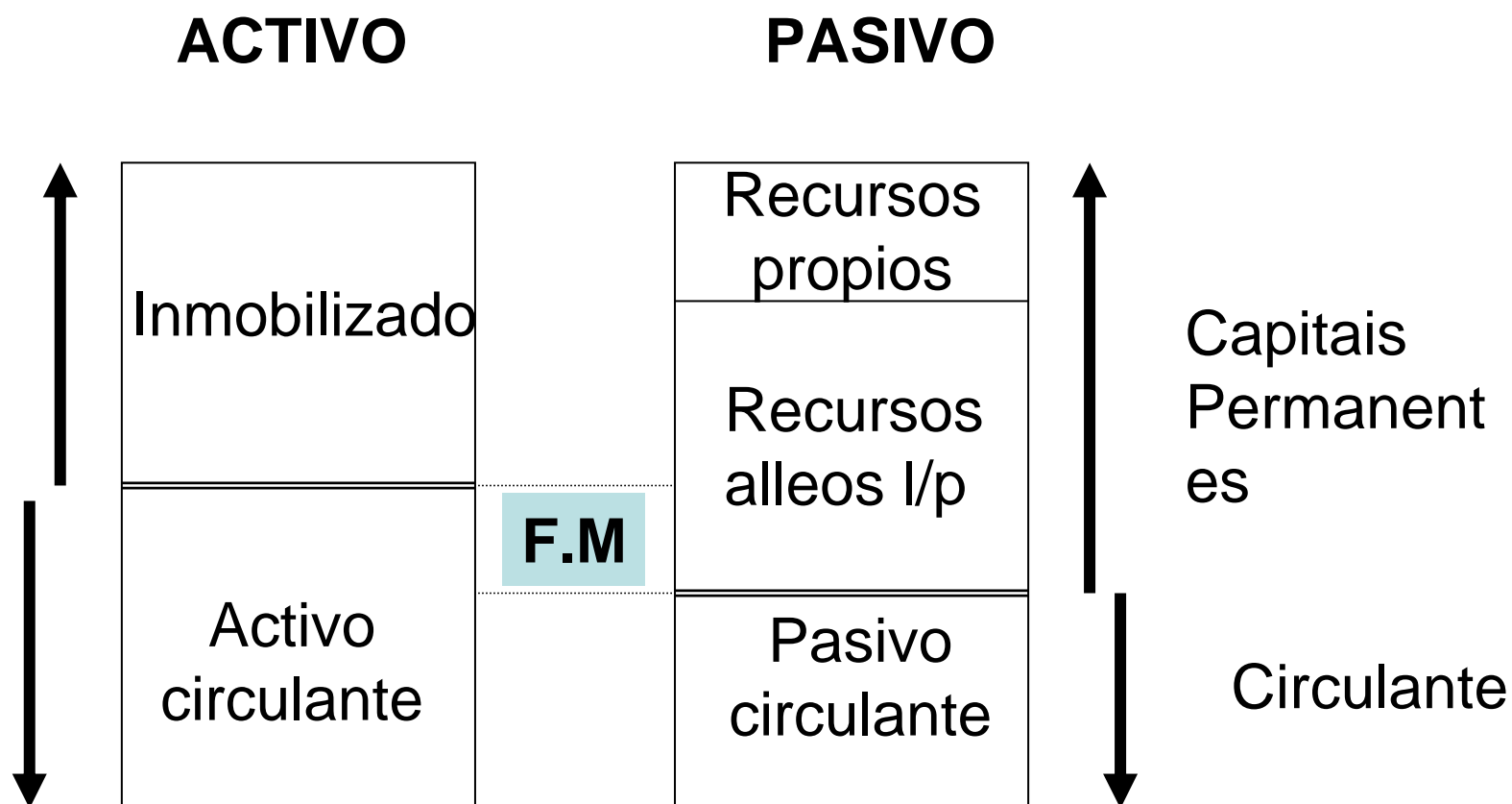
A orde na que se presentan as contas é:

- No Activo as contas recóllense de maior a menor liquidez.
- No Pasivo a orden é de maior a menor grao de esixencia

O Balance. Contido do Activo



O Capital Circulante ou Fundo de Manobra



O Balance. Contido do Pasivo

PASIVO

RECURSOS PERMANENTES

PROPIOS

CAPITAL
RESERVAS
BF (-) EJ. ANTS
BF. NON DISTRIB.
BF. EXS. ANTS.

ALLEOS A L/P

PRÉSTAMOS L/P
CRÉDITOS L/P
OBRIGACIÓNS

PASIVO CIRCULANTE

PROVEDORES
ACREDORES
EFECTOS A PAGAR
CREDITOS BANCARIOS
ORGANISMOS OFICIAIS

PATRIMONIO NETO

- $ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO NETO$
- $PATRIMONIO NETO = ACTIVO - PASIVO$

(Ecuación Contable Básica)

A conta de Perdas e Ganancias

- Nos indica “Como foi a colleita”. (Resultado da actividade).
- Recolle os ingresos e os gastos producidos durante un periodo de tiempo determinado.
- Permite coñecer “como” e “onde” se xerou o beneficio.

RESULTADOS = INGRESOS - GASTOS

OS INGRESOS:

Con carácter xeral unha empresa rexistrará un ingreso cando nazca ao seu favor un dereito que implique entrada de efectivo.

- Venda de Produtos.
- Prestación de Servizos.
- Cesión de recursos a Cambio dun prezo.

GASTOS E CUSTES:

Gasto: Adquisición dun ben ou un servizo que orixina unha débeda en contra da empresa.

Custe : Refírese ao “Consumo do Gasto”.

Gastos no almacenables

=

Costes

Custe da mercancia vendida.

Empresa Comercial:

$$\begin{array}{c} \text{EXISTENCIAS} \\ \text{INICIAIS} \\ + \\ \text{COMPRAS} \\ - \\ \text{EXISTENCIAS} \\ \text{FINAIS} \end{array}$$

Empresa Industrial:

O Concepto de Compras substitúese polo de Producción terminada.

Implica:

- Cálculo do custe da materia prima consumida no periodo.
- Cálculo do custe da produción do periodo.
- Cálculo do custe da produción terminada (Curso de fabricación).

(+) VENDAS

(-) CUSTE DE MATERIAIS

(=) MARXE DE CONTRIBUCIÓN

(-) GASTOS DE FUNCIONAMIENTO

**(=) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN
ANTES DE IMPOSTOS**

Análises do punto de equilibrio

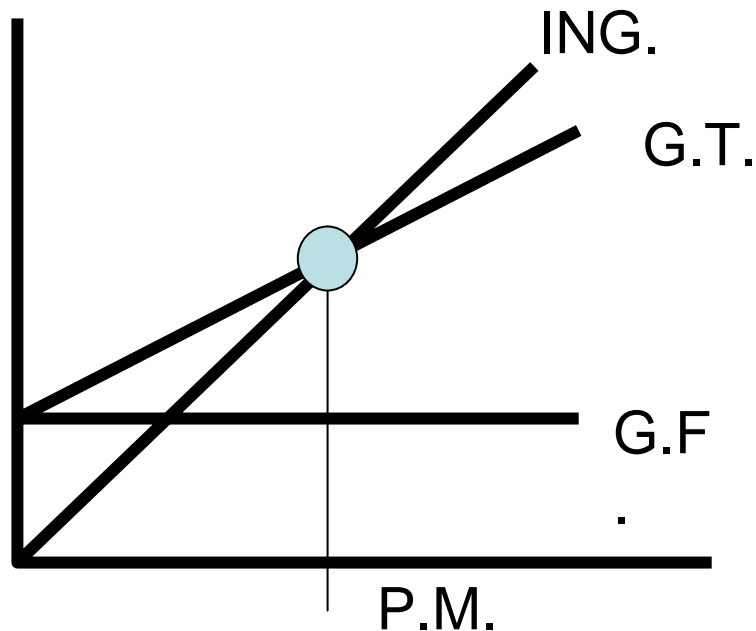
- Tamén chamado Punto Morto e Umbral de Rendibilidade.
- Son as vendas que necesita unha empresa para cubrir os seus custes fixos e variables.
- Implica un beneficio igual a cero.
- Por debaixo dese volume de vendas a empresa ten perdas e por riba beneficios.
- Reducindo os custes fixos, mantendo a % de variables unha empresa reducirá o punto de equilibrio.

Análises do ponto de equilíbrio

PUNTO MORTO



CUSTES FIXOS.
(1-%CUSTES VARIABLES)



| | |
|-----------|----------|
| VENDAS | 100 |
| VARIABLES | 60 (60%) |
| MARXE | 40 |
| FIXOS | 40 |
| RDO. | 0 |

- Denomínase Apalancamiento Operativo ao efecto que se produce unha vez que unha empresa supera o Punto Morto, xa que todas as vendas que se obteñen por riba deste nivel supoñen un aumento de beneficio maior ao aumento de vendas.
- Isto débese a que os Custes Fixos se *dilúen*, ou o que é o mesmo os custos fixos unitarios diminúen. Este efecto é o Apalancamiento Operativo.

- **Ratio de Tesourería**

Capacidade de fazer frente ás obrigas de pago a curto prazo sen ter que realizar existencias. (Se so tesourería proba ácida).

$$R.T. = (\text{Disponível} + \text{Esixible}) / \text{Esixible a Curto.}$$

- **Ratio de Liquidez /de Solvencia Técnica.**

Capacidade de fazer frente ás obrigas de pago a curto prazo en base a realización de circulante.

$$R.L. = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante.}$$

- **Ratio de Autonomía Financeira**

Grao de autofinanciamento da empresa.

$$R.A.F. = \text{Recursos Propios} / \text{Activos Totais.}$$

- **Ratio de Endebedamento**

Relación entre financiamento propio e alleo.

$$R.E. = \text{Pasivo Esixible} / \text{Recursos Propios.}$$

- **Ratio de Estabilidade**

Estrutura de financiamento do inmovilizado.

$$R.Est. = \text{Inmovilizado} / (\text{Esixible a Longo} + \text{Recursos Propios}).$$

• Ratio de Coeficiente de Garantía

- Existen ou non problemas de solvencia.

$$R.C.G.. = \text{Activo Real} / \text{Pasivo Esixible}$$

• Rendibilidade Financeira

- Rendibilidade obtida dos recursos totais aplicados, non afectada por financeiros.

$$R.F. = \frac{\text{Bfcio. Neto} + \text{Gastos financeiros}}{\text{Recursos Totais}}$$

• Rendibilidade dos Recursos Propios

- Rendibilidade obtida dos recursos propios aplicados.

$$R.R.P. = \frac{\text{Bfcio. Neto}}{\text{Recursos Propios.}}$$

• Rendibilidade Global

- Rendibilidade obtida dos recursos totais.

$$R.G. = \frac{\text{Bfcio. Neto}}{\text{Recursos Totais.}}$$

• Rendibilidade do Capital

- Rendibilidade Obtida do capital da sociedade.

$$R.C. = \frac{\text{Bfcio. Neto}}{\text{Capital Social}}$$

- O Estado de Orixe e Aplicación de Fondos (EOAF), amosa as variacións que experimentou nun periodo de tempo o capital circulante, como diferencia entre Pasivos Fixos e Activos Fixos.

Incrementos de Activo E
Diminucións de Pasivo

APLICACIÓNS

Diminucións de Activo e
Aumentos de Pasivo

ORIXES

TÁBOA DIAGNOSTICO

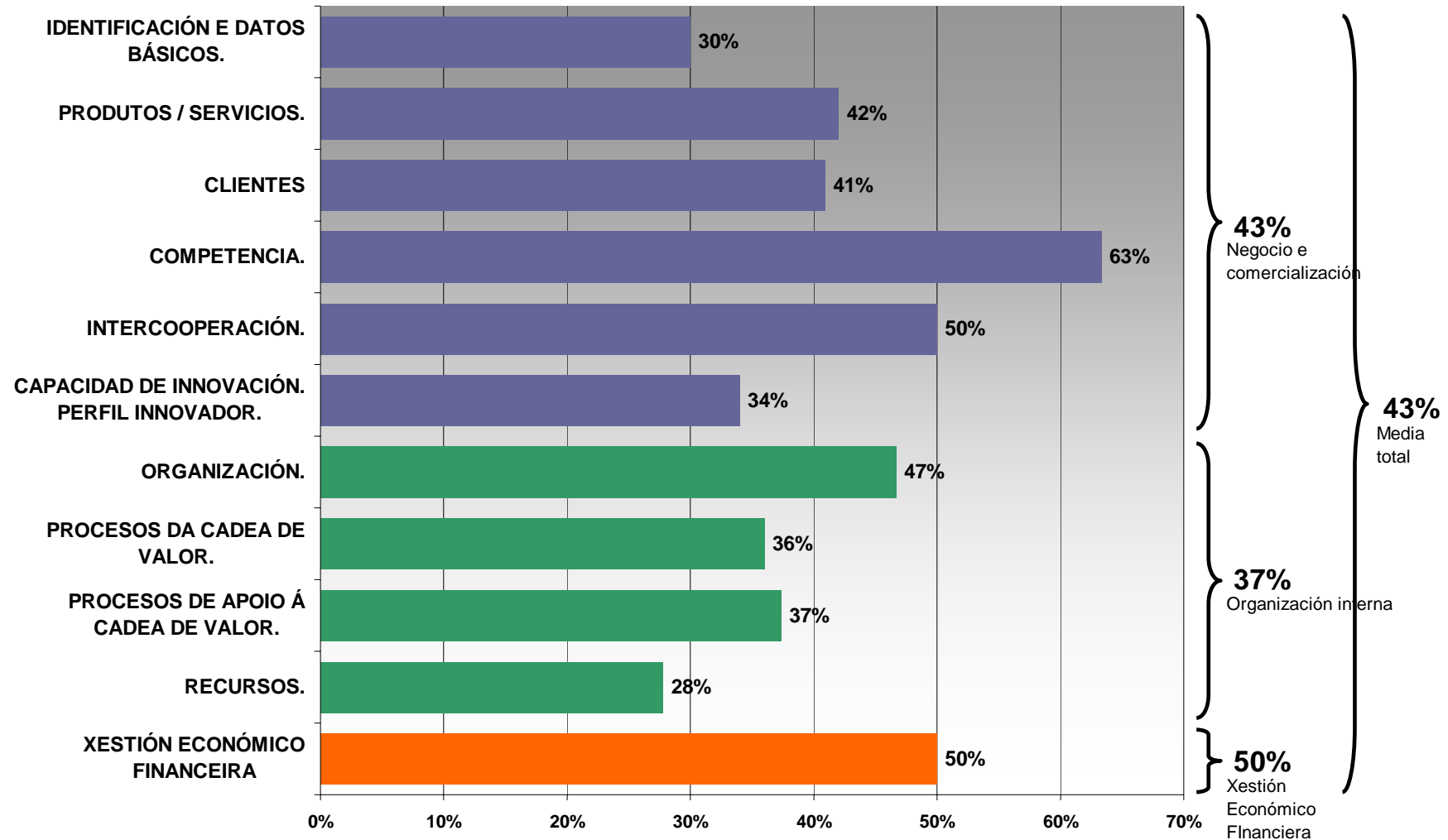
C.4. VALORACIÓN ECONÓMICO-FINANCEIRA.

| | ASPECTO A VALORAR | IMPORTANCIA SECTOR | VALORACIÓN COOPERATIVA | ALARMA SECTOR | COMENTARIOS |
|---|--|--------------------|------------------------|--|-------------|
| 1 | Adecuación do financiamento | MEDIA | POSITIVA | | |
| 2 | Grao de control e organización da situación económico financeira | MEDIA | ACEPTABLE | | |
| 3 | Adecuación dos prazos de pago a provedores | MEDIA | MOI NEGATIVA | ATENCIÓN. DADA A IMPORTANCIA DESTE ASPECTO NO SECTOR, É RECOMENDABLE A ACTUACIÓN PARA RESOLVER A CARENCIA DETECTADA. | |
| 4 | Adecuación dos prazos de cobro a clientes | MEDIA | MOI POSITIVA | | |
| 5 | Valoración do Informe dos Interventores de contas. Calidade do traballo realizado, cualificación dos interventores e validez dos resultados. | MEDIA | ACEPTABLE | | |
| 6 | Adecuación da aplicación dos fondos obrigatorios e de formación e promoción. | MEDIA | ACEPTABLE | | |
| 7 | Adecuada xestión do capital circulante da cooperativa e a existencia dunha tesourería previsional e o seu seguemento. | MEDIA | POSITIVA | | |

8. FASE D: DAFO

D.1. VALORACIÓN POR ÁREA.

TÁBOA DIAGNOSTICO



D.2. DEBILIDADES.

TÁBOA DIAGNOSTICO

DEBILIDADES

| | ACCIÓN? |
|---|---------|
| (A.2) 'Adecuación do sistema de fixación de precios / presupuestaci...'; Non se distribúen os gastos fixos de forma adecuada. Faise en base a anos anteriores. Non se coñece con exactitude. | x |
| (A.2) 'Coñecemento da rendibilidade de cada produto / pedido / clie...'; Descoñécése a Rendibilidade dos produtos. | |
| (A.3) 'Grao de definición e adecuación da estratexia comercial (seg...'; Non hai búsqueda de clientes. Os clientes son os que se achegan á cooperativa. Non se fai selección de ningún tipo. | x |
| (A.3) 'Persoal área comercial: Hai persoal específico asignado e co...'; Non hai personal comercial. | |
| (A.3) 'Existencia de obxectivos de vendas (globais, por cliente, pr...'; Non están definidos os obxectivos de vendas. As vendas son consecuencia dos achegamentos dos clientes á cooperativa. | x |
| (A.3) 'Existencia dun plan de visitas, contactos con clientes e in...'; Non hai actividade comercial. | x |
| (A.3) 'Imaxe corporativa: Grado de coñecemento da cooperativa polos...'; A comarca recoñece á cooperativa como parte do tecido industrial. Sin embargo, a imaxe, o logotipo e a papelería empregados son mellorables. | |

D.3. FORTALEZAS.

FORTALEZAS

| |
|---|
| (A.2) 'Nivel de valoración dos nosos produtos polos nosos clientes ...'; A valoración é boa. Os clientes pagan máis caros os produtos de FERRALLA ANDO a cambio da alta calidade obtida. |
| (A.3) 'Servicio: Valoración por parte dos clientes de: calidade, pr...'; Alta calidade do produto que ademais é percibida p-lo cliente. Adecuado cumprimento dos prazos de entrega. |
| (A.3) 'Lealdade. Antigüidade dos clientes. Evolución da perda de ...'; Os clientes mantéñense leales á cooperativa. Únicamente rompeuse a relación comercial con un por motivos alleos a FERRALLA ANDO. |
| (A.4) 'Grao de coñecemento dos competidores e da súa situación (dim...'; Coñecemento adecuado dos competidores directos, tanto en tamaño como en estratexia comercial seguida por cada un deles. |
| (A.4) 'Posición da cooperativa fronte ós principais competidores en...'; Rendibilidade moi superior á dos seus competidores. |

Ferramenta estratéxica por excelencia. O beneficio que se obtén coa súa aplicación é coñecer a situación real en que se atopa a ORGANIZACIÓN, así como o risco e oportunidades que lle brinda o mercado.

O nome o adquire das súas iniciais DAFO:

- **D: debilidades.**
- **A: ameazas.**
- **F: fortalezas.**
- **O: oportunidades.**

As **debilidades e fortalezas** pertencen ao ámbito interno da organización, ao realizar a análises dos recursos e capacidades; este análises debe considerar unha gran diversidade de factores relativos a aspectos de produción, marketing, financiamwnto, organización...

As **ameazas e oportunidades** pertencen sempre ao entorno externo da organización, debendo esta superalas ou aproveitalas, anticipándose ás mesmas. Aquí entra en xogo a flexibilidade e dinamicidade

- **Debilidades (puntos débiles):**

Son aspectos que limitan ou reducen a capacidade de desenvolvemento efectivo da estratexia, constitúen unha ameaza para a organización e deben, por tanto, ser controladas, correxidas e superadas.

- **Fortalezas: (puntos fortes.)**

Son capacidades, recursos, posicións alcanzadas e, consecuentemente, vantaxeas competitivas que deben e poden servir para explotar oportunidades. Deben ser conservadas e melloradas

- **Ameazas:**

Defínese como toda forza do entorno que pode impedir a implantación dunha estratexia, ou ben reducir a súa efectividade, ou incrementar os riscos da mesma, ou os recursos que se requiren para a súa implantación, ou ben reducir os ingresos esperados ou a súa rendibilidade. Deben ser afrontadas.

- **Oportunidades:**

É todo aquilo que poida supoñer unha vantaxe competitiva, ou ben representar unha posibilidade para mellorar a rendibilidade da mesma ou aumentar a cifra dos seus negocios. Debe ser explotada

| COMPOÑENTES DAFO | ESTRATEXIAS A SEGUIR |
|--------------------------------------|---|
| D ebilidades (puntos débiles) | C Deben ser controladas, corregidas e superadas. |
| A meazas | A Deben ser afrontadas. |
| F ortalezas (puntos fortes) | M Deben ser conservadas e melloradas |
| O portunidades | E Deben ser explotadas |

Recomendación: Realizar sistemáticamente DAFO aos produtos e á competencia;

Permite descubrir nichos ou ocos que deixan, o que servirá como argumento de vendas ou para introdución nun determinado mercado.

9. FASE E: OBXECTIVOS E PLAN DE ACCIÓN

O PLAN CONTERÁ A **RELACIÓN DE ACTUACIÓNS A POR EN MARCHA**. E, PARA CADA UNHA DESAS ACTUACIÓNS, DEFINIRASE: PRIORIDADE, CUSTES, RESPONSABLE, PRAZOS.

1.OBXECTIVOS E ACCIÓNS NECESARIAS EN 4 AREAS:

- VENDAS
- RENDIBILIDADE
- INTERCOOPERACION
- ACCIÓNS PARA CORREXIR DEBILIDADES

2.CONTA RESULTADOS PREVISIONAIS

3.INVESTIMENTOS. FINANCIAMENTO

4. DESCRICION DE FERRAMENTAS / METODOLOXIAS DE MELLORA

E.1. OBXECTIVOS ESTRATÉXICOS E PLAN DE ACCIÓN.

E.1.1. OBXECTIVOS DE VENDAS E ACCIÓNS VINCULADAS

A variación prevista das vendas para o próximo trienio é do 15,77%.

Comentarios

Plantéxase recuperar nos próximos anos a cifra de negocios de 2005, logrando unhas vendas de 805.000 € en 2009, afianzando clientes actuais e logrando clientes novos. Para iso ampliará a súa carteira de clientes e mellorará a súa produtividade.

| | | | | | |
|--|------------|-------|-------------|-----------------|--|
| <input type="checkbox"/> Innovación Produtos actuais | | | | | |
| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución | |
| <input type="checkbox"/> Incorporación de novos produtos | | | | | |
| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución | |
| <input type="checkbox"/> Ampliación área xeográfica de actuación | | | | | |
| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución | |
| <input type="checkbox"/> | | | | | |

TÁBOA DIAGNOSTICO

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|------------|-------|-------------|-----------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Ampliación da tipoloxía de clientes | | | | |
| | Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
| | Procura de novos clientes cun plan de visitas estruturado | MEDIA | 0,00 | Xerente | 31-12-07 |
| <input type="checkbox"/> | Ampliación do departamento comercial | | | | |
| | Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
| <input type="checkbox"/> | Alianzas, Cooperación | | | | |
| | Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
| <input type="checkbox"/> | Mellorar o nivel de servicio | | | | |
| | Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
| <input type="checkbox"/> | Mellorar a imaxe corporativa | | | | |
| | Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
| <input type="checkbox"/> | Cambios en marketing mix: prezo, produto, promoción, distribución, posicionamento da cooperativa | | | | |
| | Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |

E.1.2. OBXECTIVOS DE RENDIBILIDADE E ACCIÓNS VINCULADAS

O resultado neto sobre vendas previsto para o ano 2009 é do 6,61%.

Comentarios

Para facer fronte ao incremento da cifra de negocios plantéxanse accións que inflúen no área organizativa e produtiva da cooperativa, para que sexa capaz de atender a demanda mencionada coa súa actual estrutura de produción.

Mellorar Organización Interna: Procesos

| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
|---|------------|-------|-------------|-----------------|
| Posta en marcha dos controis básicos de produción. | MEDIA | 0,00 | Xerente | 31-12-07 |
| Posta en marcha dun cadro de mando e de custos de toda-las área | MEDIA | 0,00 | Xerente | 31-12-08 |

Mellorar Organización Interna: Responsabilidades, Estructura Organizativa e Plan de Formación

| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
|--|------------|-------|-------------|-----------------|
| Plan de formación para o taller para flexibilizalo | ALTA | 0,00 | Xerente | 31-12-07 |

**TÁBOA
DIAGNOSTICO**

Mellorar Organización Interna: Productividade

| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
|--|------------|----------|-------------|-----------------|
| Mellorar a alimentación do corte (apilamiento do aceiro) | MEDIA | 2.000,00 | Xerente | 31-12-07 |

Mellorar Organización Interna: Incorporación de novos cooperativistas

| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
|---------|------------|-------|-------------|-----------------|
|---------|------------|-------|-------------|-----------------|

Mellorar Organización Interna: Incorporación de Persoal

| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
|---|------------|-----------|-------------|-----------------|
| Persoa de apoio ó Xerente para a labores de Oficina Técnica | ALTA | 20.000,00 | Xerente | 31-12-07 |

Implantación de Normativa de Calidade

| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
|--|------------|----------|-------------|-----------------|
| Implantación dun sistema de xestión de calidade | MEDIA | 5.000,00 | Xerente | 31-12-08 |
| Implantación dun sistema de certificación de produto | MEDIA | 5.000,00 | Xerente | 31-12-08 |

Implantación dun Sistema de Costes

| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
|---------|------------|-------|-------------|-----------------|
|---------|------------|-------|-------------|-----------------|

Implantación de Sistemas Informáticos de Xestión

| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
|--|------------|-------|-------------|-----------------|
| Continuar a implantación do software de despiece de ferralla | ALTA | 0,00 | Xerente | 31-12-07 |

Mellora dos Medios Productivos: Compra

| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
|---------|------------|-------|-------------|-----------------|
|---------|------------|-------|-------------|-----------------|

E.1.3. OBXECTIVOS DE INTERCOOPERACIÓN

Comentarios

**TÁBOA
DIAGNOSTICO**

Plántéxase unha redución dos consumos de explotación ata o 65% tratando de mellorar os prezos de compra de aceiro a través da cooperación da cooperativa con outras cooperativas / empresas da comunidade.

| <input checked="" type="checkbox"/> Melloras en intercooperación: COMPRAS | | | | |
|--|------------|-------|-------------|-----------------|
| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
| Alianzas con outras coop. / empresas para as compras de aceiro | ALTA | 0,00 | Xerente | 31-12-07 |
| <input type="checkbox"/> Melloras en intercooperación: COMERCIALIZACIÓN | | | | |
| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
| | | | | |
| <input type="checkbox"/> Melloras en intercooperación: EXPORTACIÓN | | | | |
| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
| | | | | |
| <input type="checkbox"/> Melloras en intercooperación: ESPECIALIZACIÓN DA PRODUCCIÓN | | | | |
| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
| | | | | |
| <input type="checkbox"/> Melloras en intercooperación: OBSERVATORIO SECTORIAL | | | | |
| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
| | | | | |
| <input type="checkbox"/> Melloras en intercooperación: SAÚDE E SEGURIDADE LABORAL | | | | |
| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
| | | | | |
| <input type="checkbox"/> Melloras en intercooperación: MARCAS DE CALIDADE | | | | |
| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
| | | | | |
| <input type="checkbox"/> Melloras en intercooperación: OUTRAS | | | | |
| Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
| | | | | |

E.1.4. ACCIÓNS VINCULADAS A DEBILIDADES DETECTADAS NO DAFO

TÁBOA DIAGNOSTICO

| Debilidade | Accións | Prioridade | Coste | Responsable | Prazo Execución |
|---|--|------------|-------|-------------|-----------------|
| (A.2) 'Adecuación do sistema de fixación de precios / presupuestaci...'; Non se distribúen os gastos fixos de forma adecuada. Faise en base a anos anteriores. Non se coñece con exactitude. | Xa indicada no apartado anterior: Posta en marcha dun cadro de mando e de custos de toda-las áreas. | MEDIA | 0 | Xerente | |
| (A.3) 'Grao de definición e adecuación da estratexia comercial (seg...'; Non hai búsqueda de clientes. Os clientes son os que se achegan á cooperativa. Non se fai selección de ningún tipo. | Xa indicada no apartado anterior: Procura de novos clientes cun plan de visitas estruturado. | MEDIA | 0 | Xerente | |
| (A.3) 'Existencia de obxectivos de vendas (globais, por cliente, pr...'; Non están definidos os obxectivos de vendas. As vendas son consecuencia dos achegamentos dos clientes á cooperativa. | Xa indicada no apartado anterior: Procura de novos clientes cun plan de visitas estruturado. | MEDIA | 0 | Xerente | |
| (A.3) 'Existencia dun plan de visitas, contactos con clientes e in...'; Non hai actividade comercial. | Xa indicada no apartado anterior: Procura de novos clientes cun plan de visitas estruturado. | MEDIA | 0 | Xerente | |

E.2. CONTAS DE RESULTADOS PREVISIONAIS

PREVISION DE VENDAS

| PRODUT. | 2006 | 2007 | | 2008 | | 2009 | |
|--------------|---------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|
| | EUR | Incr. % | EUR | Incr. % | EUR | Incr. % | EUR |
| Ferralla | 510.000 | 5,00% | 535.500 | 5,00% | 562.275 | 5,00% | 590.389 |
| Forxado | 111.000 | 5,00% | 116.550 | 5,00% | 122.378 | 5,00% | 128.496 |
| Mallazo | 68.000 | 5,00% | 71.400 | 5,00% | 74.970 | 5,00% | 78.719 |
| Mat. Constr. | 4.000 | 5,00% | 4.200 | 5,00% | 4.410 | 5,00% | 4.631 |
| Porexpan | 2.000 | 5,00% | 2.100 | 5,00% | 2.205 | 5,00% | 2.315 |
| | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 |
| TOTAL | | | 729.750 | | 766.238 | | 804.549 |

TÁBOA DIAGNOSTICO

| | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|------|------|------|
| CONSUMOS EXPLOTACION PREVISTOS | 65% | 65% | 65% |
| INCR. PREV. GASTOS PERSOAL | 21% | 4% | 4% |
| INCR. ADQUISICIONS SOCIOS | 0% | 0% | 0% |
| INCR. DOTACIONES AMORTIZACIONES | 0% | 0% | 0% |
| As amortizacións vinculadas ós novos investimentos calcúlanse automaticamente | | | |
| INCR. VARIACIONES PROV. TRÁFICO | 0% | 0% | 0% |
| INCR. PREV. OUTROS GASTOS EXPLOTACIÓN | 4% | 30% | -26% |
| INCR. PREV. RTDOS. FINANCEIROS | 0% | 0% | 0% |
| Os xuros vinculados ós novos financiamentos calcúlanse automaticamente | | | |
| INCR. PREV. RTDOS. EXTRAORD. | 0% | 0% | 0% |
| TIPO IMPOSITIVO | 29% | 29% | 29% |

| | 2006 | 2007 | | 2008 | | 2009 | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | | % | | % | | % |
| INGRESOS | 694.930 | 729.750 | 100,00% | 766.238 | 100,00% | 804.549 | 100,00% |
| Ingresos de Explotación | 694.930 | 729.750 | 100,00% | 766.238 | 100,00% | 804.549 | 100,00% |
| Gastos | 627.748 | 665.676 | 91,22% | 706.222 | 92,17% | 725.415 | 90,16% |
| Consumos de Explotación | 463.667 | 474.338 | 65,00% | 498.054 | 65,00% | 522.957 | 65,00% |
| Gastos de Persoal | 122.308 | 147.993 | 20,28% | 153.913 | 20,09% | 160.069 | 19,90% |
| Adquisicións dos Socios | 0 | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| Dot. Amortizacións Inmobilizado | 7.449 | 7.649 | 1,05% | 7.849 | 1,02% | 8.049 | 1,00% |
| Variacións Provisións de Tráfico | 0 | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| Outros Gastos de Explotación | 34.324 | 35.697 | 4,89% | 46.406 | 6,06% | 34.340 | 4,27% |
| Beneficios / Pérdas de Explot. | 67.182 | 64.074 | 8,78% | 60.016 | 7,83% | 79.134 | 9,84% |
| Rtdos. Financ. Positivos / Negat. | -4.316 | -4.316 | -0,59% | -4.316 | -0,56% | -4.316 | -0,54% |
| Beneficios / Pérdas Activ. Ordin. | 62.866 | 59.758 | 8,19% | 55.700 | 7,27% | 74.818 | 9,30% |
| Rtdos. Extraord. Positivos / Negat. | 111 | 111 | 0,02% | 111 | 0,01% | 111 | 0,01% |
| Beneficios / Pérdas Antes Imp. | 62.977 | 59.868 | 8,20% | 55.810 | 7,28% | 74.928 | 9,31% |
| Imposto sobre Sociedades | 18.893 | 17.362 | 2,38% | 16.185 | 2,11% | 21.729 | 2,70% |
| Resultado Exercicio (Ben. / Pérd.) | 44.084 | 42.507 | 5,82% | 39.625 | 5,17% | 53.199 | 6,61% |

E.3. INVESTIMENTOS PREVISTOS

TÁBOA DIAGNOSTICO

| INVESTIMENTOS PREVISTOS | 2007 Importe | 2008 Importe | 2009 Importe | Vida Útil |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------|
| Mellorar a alimentación do corte (apilamiento do aceiro) | 2.000 | 0 | 0 | 10 anos |
| | 0 | 0 | 0 | 0 anos |
| | 0 | 0 | 0 | 0 anos |
| TOTAL | 2.000 | 0 | 0 | |

FINANCIAMENTO PREVISTO

| <i>Ampliación de Capital</i> | 2007 Importe | 2008 Importe | 2009 Importe |
|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ampliación de Capital | 0 | 0 | 0 |

| <i>Aplicación de Resultados</i> | 2007 Importe | 2008 Importe | 2009 Importe |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Aplicación de Resultados | 2.000 | 0 | 0 |

| <i>Subvencions</i> | 2007 Importe | 2008 Importe | 2009 Importe |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | 0 | 0 | 0 |

| <i>Financiamento Alleo</i> | 2007 Importe | 2008 Importe | 2009 Importe | Anos | Tipo Xuro |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------|-----------|
| | 0 | 0 | 0 | 0 anos | 0,00% |
| | 0 | 0 | 0 | 0 anos | 0,00% |
| TOTAL | 0 | 0 | 0 | | |

| Total Financiamento | 2007 Importe | 2008 Importe | 2009 Importe |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Total Financiamento | 2.000 | 0 | 0 |

COMENTARIOS

OBXECTIVOS:

Son a meta, o fin a alcanzar. Fins específicos, resultados definidos en resposta á pregunta: Que queremos alcanzar ?

Os obxectivos han de ser: alcanzables, programados no tempo, medibles....

Exemplos de Obxectivos:

Alcanzar unhas vendas de 50.000 unidades no ano 2006

Unha facturación de 400.000 euros, un incremento do 25% das vendas, sacar un novo produto ao mercado cada 6 meses, reducir os custes nun 15% en 2006

Os obxectivos deben proporcionar a dirección ás persoas da organización:

- son unha guía para a acción
- axudan a priorizar, centrando a enerxía directiva e de toda a organización,
- permiten a asignación de recursos
- permiten medir os resultados.

**OBXECTIVOS ESTRATEXICOS
OBXECTIVOS OPERATIVOS
PLANS DE ACCION**

Un Obxectivo consiste en:

- A definición do Obxectivo
- O valor Obxectivo, que é *valor numérico e/ou unidade ou referencia*
- A data Obxectivo.

Exemplo:

Reducir o prazo de cobro a clientes

10 % respecto ao ano anterior

Durante 2005

ANSOFF (ESTRATEGIAS DE CRECIMENTO)

- PENETRACION DO MERCADO
- DESENVOLVIMENTO DO MERCADO
- DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO
- DIVERSIFICACIÓN

KOTLER

- LIDER
- RETADOR
- SEGUIDOR
- ESPECIALISTA

PORTER

- CUSTES
- DIFERENCIACION
- ENFOQUE /ESPECIALIZACION

Matriz de Productos-Mercados de Ansoff.

En base a esta matriz pódense distinguir **4** **estrategias básicas de crecimiento**:

- **Cuadrante A. Manterse nos mercados actuais cos produtos/servizos actuais.** Se trata da **estrategia de posicionamento** menos arriscada, ao centrarse nos produtos e mercados que xa se coñecen, seguindo unha **estrategia de especialización**.
- **Cuadrante B. Manterse nos mercados actuais pero con novos produtos/servizos.** Esta **estrategia** implica lanzar novos produtos para os mercados nos que opera habitualmente a compañía, é dicir, trátase dunha **estrategia de diversificación de produto**.
- **Cuadrante C. Penetrar en novos mercados con produtos/servizos novos.** Esta **estrategia** supón unha **diversificación total**, ao tratarse ao mesmo tempo tanto dunha diversificación de produtos como de mercados.
- **Cuadrante D. Penetrar en novos mercados cos produtos/servizos actuais.** Equivale a explorar cos produtos actuais novos mercados, ou o que é o mesmo, a unha **estrategia de diversificación de mercados**.

| | | | |
|-----------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|
| PRODUCTO | nuevo (para la empresa) | B 16,3% | C 3,4% |
| | actual | A 71,1% | D 9,2% |
| | | actual | nuevo (para la empresa) |
| | | MERCADO | |

Resultados obtidos para cada unha das catro estratexias posibles, indicándose para cada unha delas a porcentaxe de identificación por parte dos/as empresarios consultados.

A **estratexia competitiva** establece como construir e defender unha vantaxe competitiva sostible que permita obter beneficios empresariais que perduren a longo prazo

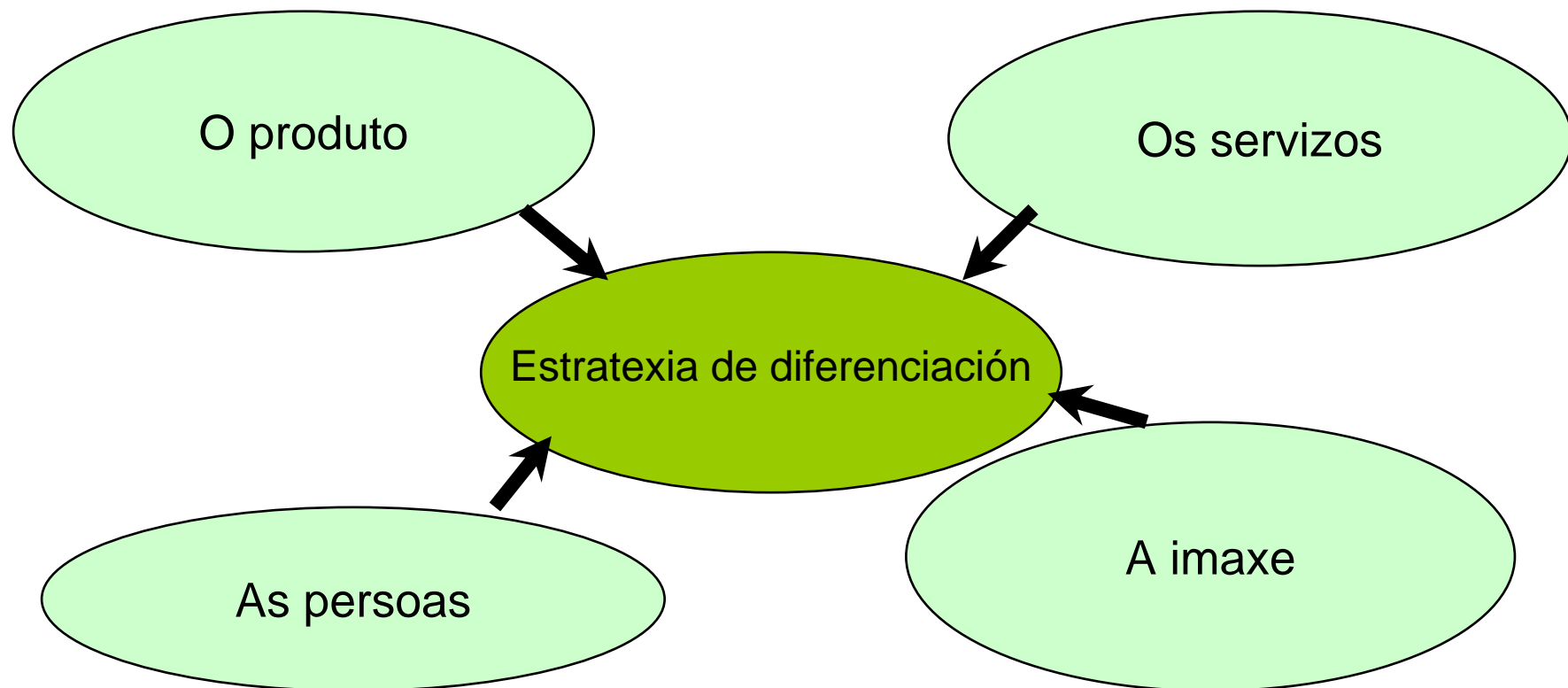


O fundamento desta estratexia reside na capacidade de producir e vender o produto soportando menores custes ca competencia

Podemos obter o liderato en custes grazas a:

- Eficiencia do sistema de produción
- Menor custe da man de obra
- Existencia de economías de escala e de efecto experiencia
- Vantaxeas económicas no abastecemento de materias primas e /ou compoñentes
- Deseño do produto
- Vantaxes de localización
- Eliminación dos extra
- ...

Baséase en alcanzar vantaxes competitivas, xa sexa dirixíndose a todo o mercado, ou mediante o ofrecemento dun produto con cualidades diferenciais que sexan apreciáveis por parte dos/as consumidores



Esta estratexia implica a selección dun segmento ou nicho do mercado para concentrar nel a oferta, de forma que se poida competir do modo máis eficaz

Esta estratexia conleva unha serie de **riscos**

O diferencial de prezos con relación aos produtos competidores non especializados pode ser excesivamente elevado

Elimínanse as diferenzas entre o produto especializado e os dirixidos ao mercado global

EJ: COMIDA ETNICA

Nicho de mercado: xeralmente, é un mercado de reducidas dimensións que non está ben atendido. Soen ser identificados por medio de subdivisións dentro dun segmento ou mediante a delimitación dun grupo que busca un beneficio concreto.

¿ Que diferencias promover?

1. A mellor calidade
2. A gama ampla de produtos
3. A gama máis profunda de produtos (especialistas)
4. O servizo Integral
5. A Tecnoloxía máis avanzada
6. O mellor servizo
7. O prezo máis baixo
8. O servizo postvenda
9. Prazos de entrega curtos
10. Grao de deseño e innovación alto
11. A capacidade, trato e profesionalidad do persoal
- 12.

ELEMENTOS DE DIFERENCIACION:

- O PRODUTO
- OS SERVIZOS
- AS PERSOAS
- A IMAXE

9. FASE E: PLANS DE MELLORA

1. OBXECTIVOS
2. ACCIÓNS NECESARIAS
3. CONTA RESULTADOS PREVISIONAIS

4. PLAN DE MELLORA

- Recomendacións para implantación de cambios / melloras
- Ferramentas e metodoloxías a implantar e a súa correspondencia cos apartados do diagnóstico
- Descrición das Ferramentas / Metodoloxías

Con demasiada frecuencia, as organizacións tratan de sobrevivir sen modificar os seus comportamentos: un enfoque que case sempre termina en traxedia.

Ás veces, as organizacións tardan moito esperando a ter un cadro claro e preciso sobre o que deberían facer: outro desastre

Ocasionalmente, se introducen demasiados cambios moi rapidamente: unha táctica que produce máis confusión que progresos.

Outras organizacións realizan os seus procesos de axuste dunha forma máis sistemática e logran mellores resultados

Frederick M. Zimmerman

PIARES DA MELLORA

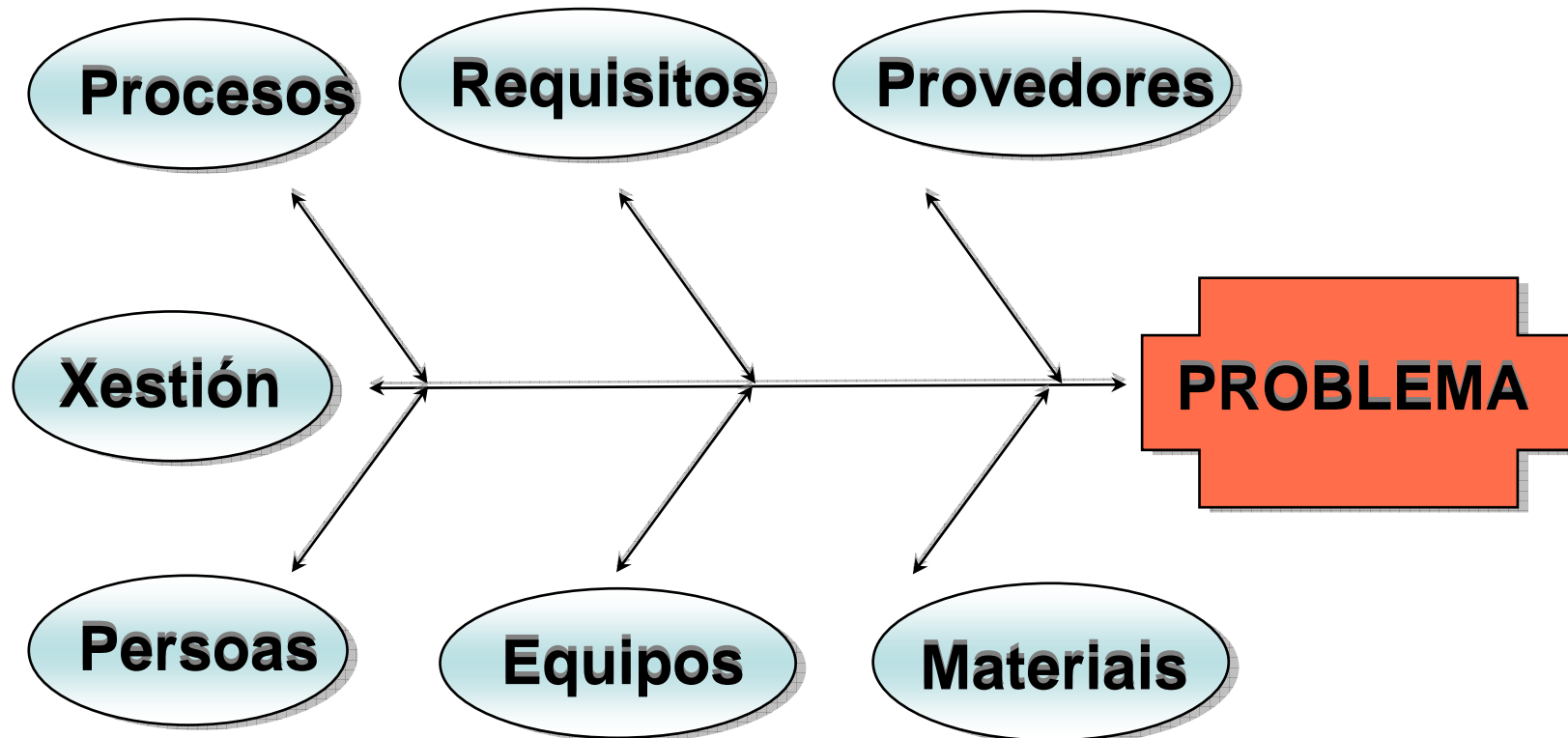
1. **OBXECTIVOS CLAROS. PRIORIDADES (QUE)**
2. **PROCESOS DE TRABALLO (COMO)**
3. **SISTEMA DE XESTION (PLANIFICACION E CONTROL)**
4. **SISTEMA DE INFORMACION. CADRO DE MANDO**
5. **PERSOAS: FORMACION E INVOLUCRACION**
6. **DISCIPLINA**

LOCALIZAR DESPILFARRO / OPORTUNIDADE DE MELLORA

- As 5 R
 - Reparacións
 - Residuos
 - Rechazos
 - Reclamacións
 - Retrasos
- Anidan nas 5 M
 - Mandos / Management
 - Materias Primas
 - Material e maquinaria
 - Man de Obra
 - Medios / Métodos
- Para chegar aos 5 CEROS
 - Cero Fallos
 - Cero Demoras
 - Cero Defectos
 - Cero Stocks
 - Cero Papeis

PASOS

1. Detectar o Despilfarro
2. Valorar
3. Priorizar (eslabón máis débil...)
4. Indicadores / Medición
5. Plan de Acción: definir e executar
6. Seguimiento efectividade



E.4. FERRAMENTAS / METODOLOXÍAS

| FERRAMENTA / METODOLOXÍA | ÁREA DE ACTUACIÓN |
|--|-------------------------|
| 1 MÉTODO DAS 5S (ORDEN E LIMEZA) | Organización / Procesos |
| 2 VIXILANCIA TECNOLÓXICA | Innovación |
| 3 METODOLOXÍA DE LANZAMENTO DE PRODUCTOS | Innovación |
| 4 PLAN DE TESOURERÍA | Económico - Financeiro |
| 5 CADRO DE MANDO | Organización / Procesos |
| 6 XESTIÓN DE CUSTOS | Organización / Procesos |
| 7 SISTEMAS DE XESTIÓN DA CALIDADE. ISO9000 | Organización / Procesos |
| 8 SISTEMAS DE XETIÓN MEDIOAMBENTAL. ISO14000 | Organización / Procesos |
| 9 ANÁLISE DE MERCADO | Comercial |
| 10 MATRIZ DE FLEXIBILIDADE | Organización / Procesos |
| 11 XESTIÓN DE STOCKS | Organización / Procesos |
| 12 PLANIFICACIÓN DA PRODUCCIÓN | Organización / Procesos |
| 13 FILTRADO DE GASTOS | Económico - Financeiro |