

GUÍA DE GESTIÓN PARA LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO

HAZ CLICK
PARA COMENZAR



ÍNDICE

| | | | |
|---|----|--|----|
| AGRADECIMIENTOS | 03 | 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN | 10 |
| PRÓLOGO | 04 | 2.3.1.- LA GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA | 10 |
| 1.- EL PROGRAMA AGENTES EN EL CONTEXTO DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI | 05 | 2.3.2.- LA GESTIÓN DE CLIENTES Y PROCESOS | 16 |
| 1.1.- LA RED DE OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DEL GOBIERNO VASCO (OTCS) | 05 | 2.3.3.- LA GESTIÓN DEL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Y EL MEDIOABIENTE | 24 |
| 1.2.- PROGRAMA MERKABIDE - AGENTES | 06 | 2.3.4.- LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN | 29 |
| 2.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI | 07 | 2.3.5.- LA GESTIÓN DE RESULTADOS | 35 |
| 2.1.- INTRODUCCIÓN AL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA | 07 | ANEXO 1.- SISTEMÁTICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI | 39 |
| 2.2.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO HERRAMIENTA DE (AUTO)EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN | 08 | ANEXO 2.- BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI | 41 |

AGRADECIMIENTOS

Euskalit quiere agradecer a todas las personas que han participado en el Programa Agentes, técnicos y técnicas de comercio en las Oficinas Técnicas de Comercio, por su interés, dedicación, aprovechamiento y por sus aportaciones que han hecho posible elaborar esta Guía.

A Berta Belda de E3, encargada de la redacción del documento para el que ha recopilado formatos, ejemplos y buenas prácticas, durante el transcurso del programa Agentes.

A la Dirección de Comercio del Gobierno Vasco, por su iniciativa y apoyo a programas que, como el Programa Agentes, procuran mejorar la competitividad y con ello garantizar la supervivencia del pequeño comercio de Euskadi.

Y al equipo técnico de apoyo, Berta Belda de E3 y Jone Auzmendi de ABK Consultores, por su labor de facilitadoras en el desarrollo del Programa.

PRÓLOGO

La “Guía de gestión y buenas prácticas” para las Oficinas Técnicas de Comercio del Gobierno Vasco que se presenta a continuación es la versión actualizada y completada de la que se elaboró en 2019 a partir del trabajo desarrollado, de forma individual y en equipo, por las personas responsables de estas Oficinas en el marco del programa de mejora de la gestión “Programa Agentes”, promovido por la Dirección de Comercio del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco y desarrollado con la colaboración de EUSKALIT-GESTIÓN AVANZADA.

Esta versión actualizada de la Guía pretende seguir siendo la referencia básica de gestión para los técnicos y las técnicas de comercio responsables de estas Oficinas, al incorporar las metodologías y herramientas de gestión trabajadas en el Programa durante 2021 y 2022, relativas a los Procesos, al impacto de la actividad de las Oficinas en la Sociedad y a la Innovación, según el Modelo de Gestión Avanzada (MGA) de Euskalit.

Así mismo, se presentan nuevos ejemplos de buenas prácticas de gestión e iniciativas desarrolladas con éxito por las Oficinas participantes en el programa dirigidas a mejorar la competitividad y dinamizar el sector comercio en cada ámbito de actuación.

Bilbao, diciembre de 2022.

1 EL PROGRAMA AGENTES EN EL CONTEXTO DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 1.1.- LA RED DE OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DEL GOBIERNO VASCO (OTCs)

La red de OTCs, Oficinas Técnicas de Comercio del Gobierno Vasco, representa uno de los activos principales de asistencia a las empresas comerciales de la Comunidad Autónoma y constituye un cuerpo profesional de gran valor para la coordinación y gestión de las políticas públicas. Aportan el asesoramiento y la destreza necesarios para el eficiente desempeño de las actividades vinculadas al sector. Todo ello, desde la proximidad y el conocimiento de la problemática del comercio urbano.

En el desarrollo de su función, estas Oficinas deben ser canalizadoras del esfuerzo y gestoras de las Políticas del Departamento de Comercio, han de funcionar como un equipo integrado y coordinado cubriendo especializaciones, tanto sectoriales como zonales, de forma estructurada y eficaz. En este sentido, deben proporcionar asistencia especializada ante los nuevos retos que afronta el sector de la distribución comercial, impulsando aquellos procesos que confluyan en la mejora de la competitividad de los comercios de cada zona y aseguren su permanencia en el tiempo.

Las Oficinas se ubican en federaciones, agrupaciones y asociaciones de comerciantes o mixtas de ámbito territorial; en asociaciones de carácter zonal; en Ayuntamientos, agencias u organismos de desarrollo promovidos por estos y otros entes locales; en asociaciones de carácter gremial de ámbito territorial, comerciales o de servicios relacionados con la actividad comercial urbana.

Sus servicios son gratuitos y dirigidos a todo el sector de la distribución comercial y sus organizaciones y entre sus líneas de acción están las siguientes:

- a. Sensibilización e impulso de procesos de transformación digital
- b. Sensibilización e impulso de procesos relacionados con la innovación
- c. Sensibilización e impulso de procesos relacionados con la calidad en la gestión
- d. Impulso de procesos de cooperación horizontal (en entornos urbanos).
- e. Impulso de procesos de cooperación vertical (en la cadena de distribución)
- f. Seguimiento e impulso de procesos de emprendizaje y transmisión empresarial
- g. Impulso de estrategias de terciario a nivel municipal y/o comarcal (hostelería, servicios, cultura, patrimonio u otros sectores)
- h. Desarrollo de acciones generadoras de valor añadido para el público consumidor y de fidelización del público objetivo
- i. Desarrollo de estrategias vinculadas con un desarrollo sostenible

**RED DE OFICINAS TÉCNICAS
DE COMERCIO (CONVOCA-
TORIA 2021-2022)**

HAZ CLICK
PARA VER
EL GRÁFICO



1 EL PROGRAMA AGENTES EN EL CONTEXTO DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 1.2.- PROGRAMA MERKABIDE - AGENTES

El Programa Agentes del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo del Gobierno Vasco, gestionado por EUSKALIT-GESTIÓN AVANZADA, se inició en el año 2017 y se ha desarrollado en convocatorias anuales, hasta 2022, con los siguientes objetivos:

1. Dar a conocer el Modelo de Gestión Avanzada y su aplicación práctica.
2. Dar a conocer herramientas de gestión para poder aplicar en el sector del comercio y así orientar al sector desde el papel de dinamizadores.
3. Aplicar herramientas de gestión en las propias Oficinas Técnicas de Comercio con el fin de mejorar su funcionamiento.
4. Crear un foro de intercambio de buenas prácticas y problemáticas comunes entre las personas participantes.

Se ha estructurado en sesiones de formación-acción grupales, presenciales y on line, y sesiones de tutoría individual con cada persona responsable de la Oficina buscando, sobre todo, una utilidad práctica para sus participantes.

Durante las sesiones de trabajo grupales se ha facilitado el conocimiento necesario del Modelo de Gestión Avanzada y de lo que éste puede aportar como referente para la mejora de la gestión de las propias Oficinas y en cuanto a herramientas y sistemáticas de gestión a desarrollar e implantar.

En las sesiones de tutoría individualizada se ha proporcionado el apoyo necesario para la reflexión, el análisis y la aplicación práctica de dichas herramientas (formatos para la gestión) en cada Oficina, lo que ha contribuido a mejorar la forma de hacer las cosas y, en consecuencia, los resultados.

2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.1.- INTRODUCCIÓN AL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

Una Gestión Avanzada es aquella que genera los mejores resultados posibles de manera sostenida y equilibrada para todos los grupos de interés. Esto se consigue con estilos de gestión más participativos, logrando un mayor compromiso de las personas, relaciones más sólidas con clientes y otros grupos de interés, así como resultados mejores y más satisfactorios.

EUSKALIT, con su Misión de promover la gestión avanzada en las organizaciones vascas y contribuir a su competitividad y capacidad innovadora, y al desarrollo sostenible de Euskadi, desarrolló en 2015 el Modelo de Gestión Avanzada con el fin de orientar a las organizaciones en la mejora de su gestión.

Se trata de un Modelo de gestión impulsado por el Gobierno Vasco y alineado con los modelos de gestión internacionales de referencia (Modelo europeo EFQM- European Foundation for Quality Management Europe, Modelo japonés DEMING- JUSE Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, Modelo americano Malcom Baldrige, Modelo iberoamericano de Excelencia en la Gestión - FUNDIBEQ Fundación Iberoamericana para la Gestión) que nace como fruto de la participación y del consenso de personas expertas en gestión pertenecientes a organizaciones de diferentes sectores de actividad económica en Euskadi y que ha sido revisado y mejorado sistemáticamente (la última revisión verá la luz en 2023).

Este Modelo ofrece un marco genérico de elementos y buenas prácticas que pueden aplicarse en cualquier organización, sea cual sea su sector, tamaño o grado de avance en la gestión, integrando conceptos de gestión empresarial aportados desde diferentes ámbitos en las últimas décadas como:

- Orientación al Cliente
- Gestión por Procesos y hechos
- Desarrollo de Alianzas
- Desarrollo e implicación de las personas
- Liderazgo y constancia en los objetivos
- Responsabilidad Social
- Orientación hacia los Resultados
- Aprendizaje, Innovación y Mejora continua

El Modelo establece un sistema de gestión apropiado para conseguir una competitividad sostenible que se estructura en 6 Elementos (5 Agentes y Resultados):

**MODELO
DE GESTIÓN
AVANZADA**

HAZ CLICK
PARA VER
EL GRÁFICO



2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.1.- INTRODUCCIÓN AL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

Cada Elemento se divide en subelementos (23 en total), en los que se recogen buenas prácticas de gestión como referencia.

DESGLOSE DE
ELEMENTOS

HAZ CLICK
PARA VER
EL GRÁFICO



El Modelo de Gestión Avanzada (MGA) puede utilizarse como:

- Fuente de aprendizaje sobre gestión ya que incorpora las tendencias más actuales de una forma clara y sencilla.
- Herramienta de reflexión sobre la gestión de la organización (autoevaluación o autodiagnóstico, contraste o evaluación externa), para identificar el grado de avance y aspectos en los que seguir trabajando.

El Programa Agentes trabaja en la mejora de la gestión de las Oficinas Técnicas de Comercio (OTCs) haciendo ambos usos del Modelo. En las páginas siguientes se explica cómo utilizarlo, así como los formatos y los ejemplos de los resultados obtenidos (áreas de mejora de la autoevaluación inicial) para su aplicación práctica.

>> 2.2.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO HERRAMIENTA DE (AUTO)EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN

El proceso a seguir al utilizar el Modelo de Gestión Avanzada como **herramienta de (auto)evaluación o (auto)diagnóstico** del sistema de gestión para la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora es el siguiente:

FASE 1.- REFLEXIÓN Y ANÁLISIS

Lectura del “Modelo de Gestión Avanzada” ([Pincha aquí para descargar el modelo](#))

Reflexión sobre la gestión que se realiza en la OTC de cada Elemento a partir del “Cuestionario de Autoevaluación” ([Pincha aquí para descargar el cuestionario de autoevaluación](#), en el que se incluyen los formatos 1, 2 y 3 que mencionaremos mas adelante)

FASE 2.- DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN (IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA) (FORMATO 1)

Una vez realizada la autoevaluación, se elabora el “Diagnóstico de gestión” con los puntos fuertes y áreas de mejora detectadas.

FASE 3.- PRIORIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE MEJORA (FORMATO 2)

Cada oficina, en función de sus circunstancias particulares, debe priorizar, es decir, decidir qué fortalezas consolidar aún más y qué áreas de mejora debe abordar.

2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.2.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO HERRAMIENTA DE (AUTO)EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN

FASE 4.- PLAN DE ACCIONES DE MEJORA (FORMATO 3)

En consecuencia, debe establecer los planes de actuación correspondientes y poner en marcha las herramientas de mejora y metodologías de gestión que necesite.

**AUTOEVALUACIÓN DE LA
GESTIÓN SEGÚN MGA**

HAZ CLICK
PARA VER
EL GRÁFICO



**DIAGNÓSTICO DE
GESTIÓN DEL ELEMENTO
INNOVACIÓN**

HAZ CLICK
PARA VER
EL GRÁFICO



CÓMO UTILIZAR EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO HERRAMIENTA DE (AUTO)EVALUACIÓN O (AUTO)DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA.

**UTILIZACIÓN DEL MODELO
DE GESTIÓN AVANZADA**

HAZ CLICK
PARA VER
EL GRÁFICO



>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

2.3.1.- LA GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA (ELEMENTO 1)

Según el Modelo de Gestión Avanzada, una organización avanzada dispone de la **información estratégica necesaria** y con ella debería realizar **procesos de reflexión participativos** para establecer una **estrategia** que posteriormente sea debidamente **desplegada y comunicada** y al servicio de la cual se gestionen los recursos necesarios.

En la gestión de la estrategia, una organización avanzada da relevancia a su propósito, modelo organizativo y de gobernanza, a la gestión ética y la flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones. Así mismo, debería trabajar el alineamiento con los retos ambientales y sociales y analizar si su estrategia contribuye de forma adecuada al cumplimiento de sus compromisos.

CLAVES DE LA GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA

- Identificar y gestionar la información necesaria para definir la Estrategia
- Reflexionar a partir de la información relevante, definir objetivos, establecer las líneas de actuación
- Desplegar los objetivos y las líneas en un plan de acción a corto plazo (plan de acción anual)
- Comunicar, revisar y actualizar la Estrategia y el plan de acción

ENFOQUE DE LA GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LAS OTCs

En las Oficinas Técnicas de Comercio, la planificación y su horizonte están condicionados por la propia concepción y regulación de éstas, estando sometidas a ciclos de renovación anual.

La planificación debe estar en línea con las directrices emanadas de la Dirección de Comercio del Gobierno Vasco y de los distintos grupos de interés implicados con su gestión.

Para alcanzar los objetivos marcados, se deben abordar todos los elementos y pasos que configuran la definición de la Estrategia y su despliegue en el Plan de Acción anual de la OTC:

- Identificar, recoger y gestionar la información relevante necesaria para definir la estrategia
 - Identificación de los Grupos de interés. Aproximación a sus necesidades y expectativas
 - Información relevante interna y del entorno: Vigilancia, análisis y diagnóstico
- Reflexionar sobre la situación de partida, definir objetivos y establecer la estrategia y las líneas de actuación para alcanzarlos
 - Definición de la Misión y Servicios de la OTC, en coherencia con las directrices de Gobierno Vasco
 - Definición de Visión, en coherencia con las directrices de Gobierno Vasco

2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

► Desplegar la estrategia en planes de acción operativos.

- Elaborar el Plan de acción anual de la OTC según directrices de la Orden del Gobierno Vasco de ayudas a las OTCs (solicitud de la OTC anual)

En la convocatoria de ayudas 2022-2023, se introducen nuevas líneas de actuación / objetivos:

1. Sensibilización e impulso de procesos de transformación digital
2. Sensibilización e impulso de procesos relacionados con la innovación
3. Sensibilización e impulso de procesos relacionados con la calidad en la gestión
4. Impulso de procesos de cooperación horizontal (en entornos urbanos)
5. Impulso de procesos de cooperación vertical (en la cadena de distribución)
6. Seguimiento e impulso de procesos de emprendizaje y transmisión empresarial
7. Impulso de estrategias de terciario a nivel municipal y/o comarcal (hostelería, servicios, cultura, patrimonio u otros sectores)
8. Desarrollo de acciones generadoras de valor añadido para el público consumidor y de fidelización del público objetivo.
9. Desarrollo de estrategias vinculadas con un desarrollo sostenible.

Además, se requiere la incorporación de la perspectiva de género en el proyecto.

- Comunicar los principales elementos de la estrategia a los distintos grupos de interés
- Revisar y actualizar periódicamente la estrategia
 - Seguimiento sistemático de la ejecución del plan de acción y del cumplimiento de objetivos

**ELEMENTO ESTRATEGIA
(PLANIFICACIÓN ANUAL)**

HAZ CLICK
PARA VER
EL GRÁFICO



2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

E.1 CÓMO GESTIONAMOS LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

La información relevante es aquella que permite definir y desarrollar la estrategia y la planificación.

Es necesario identificar la información clave, las fuentes de información y establecer cómo captar, analizar, priorizar y distribuir esta información y mantenerla actualizada.

Para ello, hay que tener en cuenta quiénes son los “**grupos de interés**” más relevantes de nuestra oficina y conocer cuáles son sus necesidades actuales y expectativas respecto a los productos /servicios y sus relaciones con la oficina.

Además, hay que conocer la evolución del **entorno general** y del **sector de actividad** y su impacto en la actividad de la oficina.

Y, por último, la información **interna sobre el funcionamiento interno de la oficina**.

PASO 1: IDENTIFICAR LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA OTC Y SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS RESPECTO A ELLA

Todas las organizaciones tienen grupos de interés, aunque no siempre están identificados.

Grupos de interés son las personas y entidades que tienen interés, directo o indirecto, en una oficina bien porque pueden afectar a sus actividades y logros o bien porque pueden verse afectadas por ella.

- Grupos de interés internos son las personas que forman parte de la oficina.
- Grupos de interés externos son los propietarios (titulares, accionistas, patronos) inversores, los destinatarios / usuarios (clientes), las organizaciones proveedoras, los aliados, los organismos públicos y representantes de la comunidad o de la sociedad, la sociedad en su conjunto.

RESULTADO DEL TRABAJO DE LAS OTCS (ÁREAS DE MEJORA DE LA AUTOEVALUACIÓN)

HAZ CLICK PARA VER EL RESULTADO



PASO 2: IDENTIFICAR LA INFORMACIÓN DEL ENTORNO Y LA INFORMACIÓN INTERNA RELEVANTE PARA LA PLANIFICACIÓN (VIGILANCIA, ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO)

Se trata de identificar cuestiones económicas, políticas, legales, sociales, etc., del **entorno general** y de la situación, tendencias y nuevos conceptos en relación con el comercio: organizaciones competencia y/o de referencia, destinatarios / usuarios (clientes)/mercados, organizaciones proveedoras, etc., del **sector de actividad (comercio)** y que puedan afectar a la actividad de la oficina.

Así mismo, deberá identificarse la información **interna** relativa a las competencias, el rendimiento, los recursos y los resultados logrados.

RESULTADO DEL TRABAJO DE LAS OTCS (ÁREAS DE MEJORA DE LA AUTOEVALUACIÓN)

HAZ CLICK PARA VER EL RESULTADO



2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

E.2 CÓMO REFLEXIONAMOS Y ESTABLECEMOS LA ESTRATEGIA

Es necesario definir un **proceso / método** para realizar la reflexión y la planificación (anual).

Así mismo, hay que identificar los elementos clave a largo plazo de la oficina: **misión, visión** y valores como base del desarrollo estratégico.

Hay que definir los **objetivos y estrategias a largo plazo**, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

PASO 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA (DAFO)

El punto de partida para hacer una planificación es la reflexión y el **análisis de la situación**.

- Análisis **externo ¿dónde estamos?**

Tiene como objetivo identificar los factores del entorno general y del sector de actividad que pueden afectar a la actividad de la oficina, pudiendo ser **AMENAZAS** a evitar u **OPORTUNIDADES** a aprovechar para el desarrollo de la misma.

- Análisis **interno ¿qué hacemos? y ¿cómo lo hacemos?**

Tiene como objetivo identificar las **FORTALEZAS** y las **DEBILIDADES** de la gestión y de sus resultados, es decir, aquellos factores que hay que potenciar/consolidar y los que hay que mejorar.

| FORMATO 6.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA-DAFO | |
|--|----------------------|
| ANÁLISIS INTERNO | ANÁLISIS EXTERNO |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| | |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| | |



PASO 4: (RE)DEFINIR LA MISIÓN

La **Misión** es la declaración que describe el propósito o razón de ser de la oficina, por qué y para qué existe:

- **QUÉ ES,**
- **QUÉ HACE** (qué necesidades que atiende),
- **PARA QUIÉN/ES** (destinatarios / usuarios (clientes),
- **CÓMO LO HACE** (con qué actividad, productos / servicios)

RESULTADO DEL TRABAJO DE LAS OTCS (ÁREAS DE MEJORA DE LA AUTOEVALUACIÓN)

HAZ CLICK PARA VER EL RESULTADO



2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

PASO 5: DEFINIR LA VISIÓN DE LA OTC.

La **Visión** es la descripción del tipo de oficina que se desea ser en el futuro.

- **QUÉ** quiere ser
- **A DÓNDE** quiere llegar
- **CÓMO** quiere verse
- **CÓMO** quiere que le vea el resto

Debe ser:

- Breve
- Clara
- Compartida
- Alcanzable
- Motivadora
- Periódicamente revisada a través de los objetivos

**RESULTADO DEL TRABAJO
DE LAS OTCS
(ÁREAS DE MEJORA DE LA
AUTOEVALUACIÓN)**

HAZ CLICK
PARA VER
EL RESULTADO



PASO 6: DEFINIR OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN A LARGO Y CORTO PLAZO

1. Determinar los **objetivos** estratégicos.
2. Establecer para cada uno de los objetivos sobre los que se va a trabajar los **indicadores** de seguimiento y concretar **periodicidad** y **responsables** de su medición.
3. Determinar las **líneas estratégicas de actuación a desarrollar**.
4. Definir las **acciones** concretas a desarrollar para la consecución de los objetivos.
5. Establecer **plazos** y las personas **responsables** del desarrollo de las acciones y de la gestión de los indicadores.

E.3 CÓMO DESPLEGAMOS Y COMUNICAMOS LA ESTRATEGIA

Un **plan de acción** es la determinación de las actuaciones que se van a desarrollar para alcanzar un objetivo determinado.

Todo plan de acción consta, por cada línea estratégica y objetivo estratégico al que contribuye, de:

- **Acciones** concretas a desarrollar.
- **Objetivo operativo** asociado.
- **Responsables** de cada acción.

2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

- **Plazo de ejecución** de la acción.
- **Prioridad** según criterios de priorización de ejecución establecidos.
- **Indicador(es)** de seguimiento y control, que permitirán conocer, efectivamente, la realización de la acción y el cumplimiento.
- **Recursos y presupuesto.**

tareas con un seguimiento periódico de cómo se llevan a cabo los planes y sus resultados.

Si fuera necesario (desviaciones/correcciones), habrá que introducir los **cam-bios** en base a los **resultados** (medición a través de **indicadores**).

PASO 7: SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DEL PLAN ANUAL

**RESULTADO DEL TRABAJO
DE LAS OTCS
(ÁREAS DE MEJORA DE LA
AUTOEVALUACIÓN)**

HAZ CLICK
PARA VER
EL RESULTADO



**RESULTADO DEL TRABAJO
DE LAS OTCS
(ÁREAS DE MEJORA DE LA
AUTOEVALUACIÓN)**

HAZ CLICK
PARA VER
EL RESULTADO



E4.-COMUNICACIÓN, REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Es importante establecer una **comunicación eficaz** de aquellos aspectos de la estrategia que sean más relevantes para los diferentes grupos de interés.

Para ello, hay que definir un plan, identificando qué es aquello que se quiere comunicar (Misión, Visión, Objetivos, etc.), a quién/es (grupos de interés), cuándo (en qué momento/s y cada cuánto tiempo) y a través de qué canales (Web, correo, reuniones, etc.).

En cuanto al seguimiento, la revisión y actualización de la estrategia, se debe establecer un **método o sistemática para controlar el progreso en las**

2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

2.3.2.- LA GESTIÓN DE CLIENTES Y PROCESOS (ELEMENTO 2)

Según el Modelo de Gestión Avanzada, una organización avanzada tiene una clara **orientación a quienes reciben o puedan recibir sus productos y servicios. El conocimiento global de los clientes y la aportación diferencial de valor constituye el fundamento de la ventaja competitiva.**

Una organización avanzada **cultiva las relaciones con sus clientes** y es **eficiente en todos los procesos** para la aportación de valor, desde el diseño y desarrollo de los productos y servicios, su comercialización, su producción o prestación, hasta su distribución y mantenimiento. Para todo ello, debería practicar una **gestión eficiente de recursos** económicos, materiales y de información y trabajar con **organizaciones proveedoras fiables y avanzadas**, con enfoques de organización extendida.

CLAVES DE LA GESTIÓN DE CLIENTES

- Orientación a clientes, actuales y potenciales. Conocer a los clientes, actuales y potenciales.
- Aportación diferencial de valor.
- Gestión de relaciones con clientes, acercar la oferta y crear vínculos duraderos con ellos.

ENFOQUE DE LA GESTIÓN DE CLIENTES EN LAS OTCS

En las **Oficinas Técnicas de Comercio** los clientes (destinatarios/usuarios) de sus productos / servicios son las empresas de comercio, hostelería y servi-

cios urbanos (profesionales y personales), asociadas y no asociadas, así como las personas emprendedoras de actividades comerciales y, también, las asociaciones de empresas del sector.

Para mejorar la gestión de los clientes (destinatarios/usuarios) y de las actividades se debe:

- Identificar los clientes actuales y potenciales y conocerlos. Establecer sistemáticas de recogida de información sobre sus necesidades y expectativas y sobre su grado de satisfacción con la oficina y sus servicios.
- Diseñar y desarrollar los productos / servicios y las actividades orientadas a dar respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Realizar el seguimiento de los resultados de las acciones comerciales/marketing.
- Analizar diferentes estrategias y canales de comunicación y elaborar planes de marketing para potenciar la imagen de marca y dar a conocer los servicios (directa, Internet, red comercial, redes sociales, publicidad, etc.).

**ELEMENTO CLIENTES
(COMERCIOS DESTINATARIOS / USUARIOS DE LOS SERVICIOS)**

HAZ CLICK
PARA VER
EL GRÁFICO



2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

C.1 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON CLIENTES

Es fundamental conocer las necesidades y expectativas (explícitas e implícitas, actuales y futuras), relacionadas con los productos / servicios, de las diferentes tipologías de Clientes (destinatarios/usuarios) actuales y potenciales, por perfil de cliente, subsector de actividad, perspectiva de género, localización geográfica, etc.

Para ello se pueden establecer mecanismos de recogida de información como: investigaciones, grupos focales, encuestas, observación de hábitos y uso que hacen de nuestros productos / servicios, encuentros o reuniones, visitas, etc., aprovechando las oportunidades que aporta la tecnología.

PASO 1: SISTEMATIZAR LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN DE CLIENTES (DESTINATARIOS/USUARIOS) ACTUALES Y POTENCIALES.

¿Quiénes son nuestros Clientes (destinatarios/usuarios)?

¿Qué información tenemos sobre ellos? (Bases de datos, satisfacción, razones por las que utilizan los servicios de la OTC, sugerencias, etc.)

¿Cómo y cuándo recogemos la información? (Encuestas, entrevistas, reuniones, investigaciones de mercado, grupos focales, observación de sus hábitos y del uso que hacen de nuestros productos o servicios, etc.)

Identificar y describir el **PERFIL** de Clientes (destinatarios/usuarios). (Recogido en el Formato 4_Grupos de Interés, Clientes).

Conocer sus **NECESIDADES Y EXPECTATIVAS**, explícitas e implícitas, de las diferentes tipologías de Clientes (destinatarios/usuarios), actuales y potenciales. (Recogidas en el Formato 4_Grupos de Interés, Clientes; se recomienda el contraste mediante metodologías diversas -encuestas, entrevistas, grupos focales, etc.-).

RESULTADO DEL TRABAJO DE LAS OTCs (ÁREAS DE MEJORA DE LA AUTOEVALUACIÓN)

HAZ CLICK PARA VER EL RESULTADO



PASO 2: DEFINIR E IMPLANTAR UNO O VARIOS MÉTODOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LA OTC.

Además de las necesidades y expectativas, es necesario conocer el grado de SATISFACCIÓN de los clientes(destinatarios/usuarios) con la respuesta de la OTC a sus necesidades y expectativas para poder mejorar y maximizar su satisfacción y, así, fidelizarlos.

La SATISFACCIÓN se produce cuando coinciden la PERCEPCIÓN (lo que se siente con el resultado) con la EXPECTATIVA (lo que se espera). La satisfacción real se produce cuando se recibe algo más de lo que esperamos.

2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Las QUEJAS Y RECLAMACIONES también son fuente de conocimiento de la satisfacción del cliente. Atender de manera ágil las solicitudes, sugerencias, quejas o demandas de apoyo de Clientes (destinatarios/usuarios) contribuye a mejorar el nivel de satisfacción.

Para ello se deben establecer mecanismos de medición de la percepción (encuestas, reuniones, ...), así como de resultados indirectos sobre satisfacción del cliente (quejas, reclamaciones, repetición como usuario, etc.).

Cada oficina debe decidir sobre cuál es el mecanismo más adecuado en función de las características específicas de sus clientes (destinatarios/usuarios).

C.2 CÓMO DISEÑAMOS Y DESARROLLAMOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA CLIENTES

PASO 3: IDENTIFICAR LA RELACIÓN PRODUCTO/SERVICIO - CLIENTE

Las oficinas deben garantizar que los productos / servicios que ofrecen dan respuesta a las necesidades y expectativas de las diferentes tipologías de clientes (destinatarios/usuarios), evolucionando en su oferta con nuevos productos/servicios, mejorando los existentes o incorporando servicios complementarios.

Para diseñar y desarrollar nuevos productos / servicios es conveniente involucrar a los clientes (destinatarios/usuarios) e, incluso, a proveedores y otros grupos de interés.

RESULTADO DEL TRABAJO DE LAS OTCS (ÁREAS DE MEJORA DE LA AUTOEVALUACIÓN)

HAZ CLICK PARA VER EL RESULTADO



PASO 4: SISTEMATIZAR LA COMUNICACIÓN CON LOS USUARIOS/DESTINATARIOS (CLIENTES) DE LA OTC

Para dar a conocer, posicionar y acercar los productos / servicios a los distintos clientes (destinatarios/usuarios), las oficinas pueden analizar diferentes **estrategias y canales de venta y elaborar planes de marketing** para potenciar la imagen de marca y dar a conocer los productos y servicios (venta directa, internet, red comercial, redes sociales, publicidad, etc.) y **evaluar el impacto** de las estrategias, planes, canales de venta y acciones comerciales y de comunicación que hemos desarrollado, así como la imagen de marca.

RESULTADO DEL TRABAJO DE LAS OTCS (ÁREAS DE MEJORA DE LA AUTOEVALUACIÓN)

HAZ CLICK PARA VER EL RESULTADO



2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

C.3 CÓMO PRODUCIMOS, COMERCIALIZAMOS Y DISTRIBUIMOS LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Una organización avanzada debería ser **eficiente en todas las actividades necesarias para crear un producto o servicio (cadena de valor)**.

CLAVES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

- Desarrollar los métodos de trabajo y planificar la actividad de prestación de servicios para asegurar el cumplimiento de los objetivos, los requisitos y compromisos, especialmente los adquiridos con clientes.
- Establecer metodologías para innovar en los procesos de prestación y acercamiento al cliente de los servicios, con objeto de aumentar su agilidad y eficacia, evaluando la posibilidad de apoyarse en estrategias tecnológicas.

ENFOQUE DE LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LAS OTCs

Para mejorar la eficiencia en el desempeño de las tareas, actividades y proyectos, las **Oficinas Técnicas de Comercio** pueden:

- Identificar y concretar las principales actividades de la OTC, definiendo quién, cómo y cuándo se deben realizar, y establecer sistemáticas de trabajo para la prestación de los servicios de manera eficiente, apoyándose en metodologías, procedimientos, instrucciones, etc. que faciliten su ejecución.

- Definir indicadores para hacer el seguimiento y control de las actividades, identificando responsables y objetivos, que garanticen que se hace correctamente.
- Planificar las actividades, teniendo en cuenta fases, plazos, recursos y tecnologías necesarios, costes de ejecución y la eficiencia en los procesos.

**ELEMENTO CLIENTES/
PROCESOS (DE LA GESTIÓN
INTERNA Y DE LOS SERVI-
CIOS Y ACTIVIDADES)**

HAZ CLICK
PARA VER
EL GRÁFICO



>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

PASO 5: SISTEMATIZAR LAS ACTIVIDADES Y PROCESOS DE TRABAJO

¿Cómo desarrollamos las actividades?

¿Cómo gestionamos las tareas?

¿Tenemos los procesos identificados y sistematizados?

¿Hemos elaborado procedimientos?

¿QUÉ ES UN PROCESO?

Conjunto de ACTIVIDADES interrelacionadas que utilizan RECURSOS (elementos materiales o de información y personas) - ENTRADAS -, aportados por una persona / departamento/ empresa - PROVEEDOR - y organizados de una forma lógica, para producir un RESULTADO final planificado y deseado (producto, servicio, información) - SALIDA -, apreciado por el destinatario- CLIENTE - que recibe y valora el producto o servicio generado por el proceso.

ELEMENTOS DE UN PROCESO

1. ACTIVIDADES, secuencia de tareas repetitivas
2. ENTRADAS, recursos necesarios internos y externos - materiales, equipos, información, etc.-
3. PROVEEDORES, internos o externos, que aportan las entradas - persona, área, departamento, empresa, etc.-
4. INTERVINIENTES del proceso: quien/es realiza/n la tarea -personas, áreas, departamentos, etc.-
5. SALIDA, resultado del proceso - producto, servicio, información-

6. CLIENTES, internos o externos, destinatarios del flujo de salida - persona, área, departamento, empresa, etc.-
7. INDICADORES de EFICACIA Y EFICIENCIA, mediciones del funcionamiento del proceso

RASGOS COMUNES /
CARACTERÍSTICAS DE
UN PROCESO

HAZ CLICK
PARA VER
EL GRÁFICO



TIPOS DE PROCESOS

En función del **número de departamentos o secciones que intervienen:**

- MULTIFUNCIONALES
- FUNCIONALES

En función de la **finalidad:**

- ESTRATÉGICOS
- OPERATIVOS
- DE APOYO

En función de la **importancia:**

- CLAVE
- PRIORITARIOS

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

QUÉ ES LA GESTIÓN POR PROCESOS

- La gestión por procesos es la generalización de la gestión de un proceso al conjunto de la organización.
- Es una herramienta de gestión que sirve para alcanzar objetivos de la organización.
- Supone un cambio de concepción de la organización como un sistema de flujos, en lugar de un conjunto de departamentos.
- Enfoca la organización a las necesidades del cliente, asegurando que los productos y servicios satisfagan sus requisitos.
- Permite obtener unos resultados más previsibles y controlables.
- Facilita la eliminación de ineficiencias y despilfarros.
- Facilita la aplicación del ciclo de mejora continua PDCA.

QUÉ REQUIERE LA GESTIÓN POR PROCESOS

**QUÉ REQUIERE LA
GESTIÓN POR PROCESOS**

HAZ CLICK
PARA VER
EL GRÁFICO



¿Cuáles son los procesos de la actividad de las OTCs?

IDENTIFICAR LOS PROCESOS: MAPA DE PROCESOS

► IDENTIFICAR:

- (*) Las principales ACTIVIDADES que realizas en la OTC (conjunto de tareas/flujo de actividades para generar los productos/servicios)
- Las INTERRELACIONES entre ellas
- Identificar los DESTINATARIOS -EXTERNOS E INTERNOS-, de cada proceso o subproceso a quién le llega lo que generan.

► CLASIFICAR LOS PROCESOS, en función de la finalidad, en

- DE GESTIÓN-ESTRATÉGICOS: Son los procesos necesarios para el mantenimiento y progreso de la organización.
- OPERATIVOS: Guardan relación directa con la Misión-ACTIVIDAD-PRODUCTO/SERVICIO y con los destinatarios externos-CLIENTES, con especial impacto en su satisfacción.
- DE APOYO: Ayudan a los procesos a cumplir sus funciones respecto a los destinatarios externos.

IDENTIFICAR los PROCESOS CLAVE: especialmente importantes por el consumo de recursos y/o por su impacto en la satisfacción del cliente.

(*) A tener en cuenta: grupos de interés (Formato 4-Ejemplo 2, Guía de gestión) descripción de Misión y actividades y servicios (Formato 7-Ejemplo 3, Guía de gestión), y tareas internas (Formato 16, Guía de gestión) de las OTCs.

2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

RESULTADO DEL TRABAJO DE LAS OTCS (ÁREAS DE MEJORA DE LA AUTOEVALUACIÓN)

HAZ CLICK PARA VER EL RESULTADO



REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO

Pasos para la construcción de un diagrama de flujo:

- Formación de un equipo/grupo formado por todas las personas involucradas en el proceso.
- Planteamiento de preguntas como son: ¿Qué paso es el primero?, ¿Qué paso es el siguiente?, ¿De dónde viene el servicio/material?, ¿Cómo entra el servicio/material al proceso?, ¿Quién toma la decisión?, ¿Qué pasa si la decisión es SI?, ¿Qué pasa si la decisión es NO?, ¿Hay algo más que se deba hacer en este momento del proceso?, ¿Dónde va el producto/servicio de esta operación?, ¿Qué pruebas se le realizan al producto en cada parte del proceso?, ¿Qué pruebas se realizan al proceso?, ¿Qué pasa si la pieza o servicio no cumple con lo especificado?
- Suele ser recomendable empezar dibujando el diagrama de flujo mas general del proceso para posteriormente ir detallando más cada uno de los diferentes pasos con aquellas características que nos interesen (responsabilidades, archivo, tiempos, documentación asociada, etc.).

Pueden ponerse todos aquellos elementos que nos den una información valida para realizar un proceso (avisos, etc.).

- Los símbolos estándar utilizados normalmente en un diagrama de flujo son los del siguiente gráfico.

RESULTADO DEL TRABAJO DE LAS OTCS (ÁREAS DE MEJORA DE LA AUTOEVALUACIÓN)

HAZ CLICK PARA VER EL RESULTADO



ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO: PROCEDIMIENTO

Habrà que definir:

- **OBJETO:** describirà todos aquellos objetivos que se pretenden cubrir con el procedimiento.
- **ALCANCE:** deberà señalar, claramente, el campo de aplicación del procedimiento.
- **METODOLOGÍA:** en primer lugar, detallará las instrucciones a seguir para alcanzar el objetivo. Dichas instrucciones se presentarán según la secuencia en la que se deban realizar.
- **RESPONSABILIDAD:** se indicará claramente el responsable o responsables, así como su función a desempeñar en cada una de las actividades.

2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

- **INDICADORES:** son el resultado de un proceso de medición. Se deben escoger indicadores a nivel de actividad que sean significativos para tener un control parcial sobre el resultado final del proceso y que permitan evaluar el resultado de las acciones que se vayan realizando.
- **REFERENCIAS:** recogerán la documentación generada a lo largo del proceso.
- Realizando el mantenimiento de materiales, equipamientos e instalaciones involucrando a las personas que las utilizan para reforzar su conocimiento y posibilidades de mejor aprovechamiento.
- Realizando una gestión rigurosa de los datos y la información con sistemas que permitan garantizar su fiabilidad, accesibilidad y trazabilidad.

OTRAS HERRAMIENTAS DE SOPORTE A LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS

**RESULTADO DEL TRABAJO
DE LAS OTCS
(ÁREAS DE MEJORA DE LA
AUTOEVALUACIÓN)**

HAZ CLICK
PARA VER
EL RESULTADO



PASO 6: DEFINIR LAS INSTRUCCIONES Y LOS CRITERIOS PARA LA REALIZACIÓN DE LAS COMPRAS Y EL MÉTODO PARA EVALUAR PERIÓDICAMENTE EL RENDIMIENTO DE PROVEEDORES

**RESULTADO DEL TRABAJO
DE LAS OTCS
(ÁREAS DE MEJORA DE LA
AUTOEVALUACIÓN)**

HAZ CLICK
PARA VER
EL RESULTADO



C.4 CÓMO GESTIONAMOS OTROS RECURSOS

Las oficinas pueden mejorar la gestión de recursos:

- Definiendo procesos o métodos estructurados para la gestión de compras y subcontratación, así como la selección, seguimiento y evaluación de organizaciones proveedoras.

2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

2.3.3.- LA GESTIÓN DEL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Y EL MEDIOAMBIENTE (ELEMENTO 4)

Según el Modelo de Gestión Avanzada, una organización avanzada trabaja por el **desarrollo de las entidades que configuran el entorno social donde opera**, analizando el impacto que tiene en ellas y tomando parte activa en aquellas actividades en que puede realizar una labor social más eficaz, en consonancia con sus capacidades, valores y principios éticos. Además, mantiene un compromiso para afrontar los retos ambientales y **contribuir así a una sociedad más respetuosa con el medioambiente**.

CLAVES DE LA GESTIÓN DEL COMPROMISO SOCIAL Y CON LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

- Contemplar a la sociedad como un grupo de interés relevante y el entorno medioambiental como un espacio susceptible de verse afectados por la actividad de la organización.
- Contribución activa y voluntaria en las áreas social, económica y ambiental: formalizar políticas, sistemas de gestión y desarrollar acciones, más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales, la propia razón de ser o el propósito de la organización, que permitan controlar los impactos económicos, sociales y medioambientales de la actividad de la organización sobre su entorno y sus grupos de interés.

ENFOQUE DE LA GESTIÓN DEL COMPROMISO SOCIAL Y CON LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL EN LAS OTCs

Para mejorar la gestión del impacto social y medioambiental las **Oficinas Técnicas de Comercio** deberían:

- Identificar las personas u organizaciones significativas que configuran el entorno social (asociaciones de consumidores, vecindario, administraciones, universidades, centros educativos, entidades de acción social, organizaciones proveedoras, etc.) y el entorno ambiental (espacios, organizaciones, etc.) que podrían verse afectadas positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la OTC, y conocer qué problemas, necesidades o retos considera prioritarios respecto a éstos, anticipando o superando exigencias legales.
- Definir los objetivos a alcanzar, alineados con otros objetivos estratégicos, y desarrollar proyectos e iniciativas sociales y medioambientales propias, o sumarse a otras colectivas, con respecto al compromiso con la sociedad y con la reducción del impacto y la regeneración ambiental.
- Informar a la sociedad y otros grupos de interés de los impactos positivos y negativos relevantes, así como evaluar su grado de conocimiento y valoración respecto a los mismos.

**ELEMENTO SOCIEDAD
(DE LA GESTIÓN INTERNA
Y DE LOS SERVICIOS Y
ACTIVIDADES)**

HAZ CLICK
PARA VER
EL GRÁFICO



>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

S.1 CÓMO GESTIONAMOS NUESTRO COMPROMISO CON EL ENTORNO SOCIAL

S.2 CÓMO GESTIONAMOS NUESTRO COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

PASO 1: DEFINIR QUIÉN O QUIÉNES SON SOCIEDAD, A QUÉ ASPECTOS SE REFIERE, Y EL ÁMBITO DE ACTUACIÓN.

¿Qué es la SOCIEDAD como grupo de interés para las OTCs?

(Grupos de interés con los que nos relacionamos que consideramos significativos en nuestro entorno social que podríamos considerar afectados directa o indirectamente por nuestro compromiso con la sociedad. Puede coincidir o no con el ámbito geográfico de actuación de la OTC).

Según el tipo de organización que sea, pueden darse unos límites ambiguos entre los intereses de los clientes y la sociedad, como por ejemplo en el caso de las OTCs, administración pública o entidades cuyos servicios están dirigidos específicamente a la sociedad.

Distinguir:

CLIENTE VS SOCIEDAD

HAZ CLICK
PARA VER
EL GRÁFICO



Sociedad puede ser:

- La sociedad como conjunto.
- Grupos de interés específicos que componen esa sociedad. Posibles grupos de interés podrían ser:
 - La comunidad en su conjunto
 - Colectivos o grupos de personas especialmente afectados por las problemáticas que la comunidad en su conjunto considere prioritarias (personas mayores, infancia, personas afectadas por la violencia de género, personas paradas de larga duración, jóvenes con fracaso escolar, ...)
 - Entidades y asociaciones sociales, vecinales, deportivas, culturales,...
 - Voluntariado social
 - Las distintas administraciones y entidades públicas
 - Agrupaciones profesionales
 - Organizaciones protectoras del medioambiente
 - Medios de comunicación
 - Centros educativos: Colegios, Institutos, Universidades,...
 - Sindicatos
 - Organizaciones empresariales

RESULTADO DEL TRABAJO
DE LAS OTCs
(ÁREAS DE MEJORA DE LA
AUTOEVALUACIÓN)

HAZ CLICK
PARA VER
EL RESULTADO



2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

PASO 2: DEFINIR OBJETIVOS Y DESARROLLAR POLÍTICAS Y ACCIONES CON RESPECTO AL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Y EL ENTORNO MEDIOAMBIENTAL.

¿En qué ámbitos de actuación podemos desarrollar las OTCs el compromiso social y con el medioambiente?

(espacios de especial interés para manifestar el compromiso social de la OTC en relación con las necesidades y exigencias de la propia sociedad)

Posibles objetivos:

- Generar empleo
- Contribuir al desarrollo de las empresas del entorno
- Insertar personas con deficiencias físicas o psíquicas
- Apoyar el desarrollo del sistema educativo
- Colaborar con las entidades de acción social y las autoridades en programas sociales
- Minimizar el impacto ambiental
- Regenerar el medioambiente

PASO 3: DESARROLLAR PROYECTOS E INICIATIVAS SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES PROPIAS O SUMARSE A OTRAS COLECTIVAS.

Posibles ámbitos de despliegue y actuación más comunes:

Con la comunidad Local:

- Participación activa y desarrollo de la comunidad.
- Ayuda proactiva a la comunidad.
- Apoyo a la mejora de la educación y la promoción de la cultura.
- Creación de empleo y desarrollo de habilidades para mejorar la inserción laboral de las personas.
- Desarrollo y acceso a la tecnología
- Generación de riqueza e ingresos
- Promoción de la Salud: colaboración en campañas de prevención de la enfermedad y de desarrollos de hábitos de vida saludables, apoyo a colectivos de afectados y sus familias, solidaridad social
- Inversión e innovación social
- Cesión de locales para usos de la comunidad
- Promoción de actos sociales abiertos a la comunidad
- Mejorar el entorno físico local
- Ofrecimiento de formación profesional
- Facilitar prácticas a las personas del sector y comunidad local
- Actividades culturales y deportivas a nivel local
- Donaciones y obras de beneficencia

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Con los consumidores:

- Prácticas éticas de marketing, basadas en información objetiva e imparcial
- Prácticas éticas de contratación
- Protección de la salud y la seguridad de los consumidores
- Consumo sostenible
- Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas
- Etiquetado fiable y eficaz
- Protección y privacidad de los datos de los consumidores
- Acceso a servicios esenciales
- Accesibilidad
- Educación y toma de conciencia
- Códigos de conducta en los modelos de subcontratación de servicio
- Sistemas de tutoría, formación y apoyo a empresas locales más pequeñas
- Ofrecer servicios a colectivos “desfavorecidos” que no podrían acceder a ellos
- Diseño de nuevos servicios y productos que lleguen a un mayor número de usuarios

Derechos humanos:

- Colaboración en el desarrollo de una comunidad inclusiva y solidaria
- Promoción de los valores de respeto a las personas
- Compromiso en la desaparición de cualquier forma de violencia y en el fomento de los derechos humanos
- Apoyo a proyectos de desarrollo social, económico y de los derechos humanos en países en vías de desarrollo
- Prácticas de contratación que eviten productos o empresas que no respetan los derechos humanos en su elaboración o actividad

Medio ambiente y repercusión en las generaciones venideras

- Establecimiento de un sistema de gestión medioambiental
- Prevención de la contaminación
- Uso sostenible de los recursos para asegurar su disponibilidad en el futuro (eficiencia energética, conservación y uso del agua, eficiencia en el uso de materiales, reciclaje,...)
- Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo
- Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales
- Fomento de acciones de concienciación medioambiental y de toma de conciencia de la repercusión de nuestros actos en las generaciones venideras

2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Comportamiento ético y transparencia:

- Conducta ética de la organización en sus transacciones con otras organizaciones
- Prácticas anticorrupción
- Participación política responsable
- Competencia realizada sobre la base de un comportamiento ético
- Tracción de proveedores: promover la responsabilidad social en la cadena de valor
- Inclusión de cláusulas sociales en los contratos o en los procesos de selección de proveedores que primen el empleo y la contratación de personas de difícil inserción laboral.
- Transparencia
- Adoptar “códigos de conducta” que de alguna forma aseguren o corrijan ciertos tipos de conductas

PASO 4: EVALUAR LOS IMPACTOS, SU GRADO DE CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN RESPECTO A LOS MISMOS.

| FOR_S3_INDICADORES DE RESULTADOS DEL COMPROMISO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL | | | | |
|---|----------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| INICIATIVAS/ ACCIONES/ PROYECTOS | OBJETIVO | INDICADOR (qué medimos) | FORMA DE CÁLCULO (cómo) | PERIODICIDAD MEDICIÓN (cuándo) |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |



**RESULTADO DEL TRABAJO
DE LAS OTCS
(ÁREAS DE MEJORA DE LA
AUTOEVALUACIÓN)**

HAZ CLICK
PARA VER
EL RESULTADO



2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

2.3.4.- LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN (ELEMENTO 5)

Una organización avanzada **define los objetivos y la estrategia para innovar y gestionar la innovación, alineados con su propósito, misión, visión, valores y principios éticos, creando el contexto para que las personas asuman riesgos, emprendan e innoven, aprovechando el potencial de las tecnologías para la innovación, así como el de otras personas y organizaciones del entorno, y gestionando las ideas y proyectos innovadores hasta su materialización.**

CLAVES DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

- Sistemática de gestión: PROCESO DE INNOVACIÓN que implica gestionar correctamente el conjunto de actividades (vigilancia, generación de ideas, focalización, capacitación, desarrollo e implantación) que se realizan en la organización para conseguir innovaciones, que estas prácticas se reconozcan, mejoren e integren dentro de un proceso que es estratégico para la empresa.
- Actitud: CULTURA DE LA INNOVACIÓN que implica el desarrollo de la adecuada aptitud y actitud de las personas y grupos dentro de una política general de la empresa.

Pasos para sistematizar la gestión de la innovación:

- Definir los **objetivos y la estrategia** para innovar

- Crear el **contexto interno** para que las personas asuman riesgos, emprendan e innoven
- Aprovechar el **potencial del entorno** para la innovación: tecnologías, personas y organizaciones del entorno
- Gestionar las **ideas y proyectos** innovadores para materializarlas.

SISTEMA DE GESTIÓN DE
LA INNOVACIÓN

HAZ CLICK
PARA VER
EL GRÁFICO



ENFOQUE DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS OTCS

Para mejorar la gestión de la innovación, las **Oficinas Técnicas de Comercio** deberían:

- Definir el concepto de innovación.
- Identificar ámbitos y definir objetivos de innovación.
- Establecer un sistema para impulsar la generación de ideas y para la recogida de información relevante para innovar.
- Identificar, priorizar y poner en marcha acciones/proyectos innovadores y realizar el seguimiento y la evaluación de los resultados de la innovación.

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

I.1 CÓMO DEFINIMOS NUESTROS OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA PARA INNOVAR

PASO 1: DEFINIR EL CONCEPTO E IDENTIFICAR ÁMBITOS DE INNOVACIÓN

¿Qué es innovación para la OTC?

Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto, bien o servicio, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA).

La innovación puede ser:

- **Innovación incremental o mejora continua:** se centra en proyectos de mejora en la gestión de la organización que contribuyen a mejorar la calidad de los productos y servicios.
- **Innovación radical** en todos los ámbitos de la organización (tecnológico, productos/servicios, mercado, modelo de negocio, procesos, metodologías, sistemas de gestión, etc.). Implica el diseño, desarrollo y comercialización de nuevos productos, servicios o procesos rentables, utilizando nuevos recursos técnicos y nuevas capacidades humanas, anteriormente no utilizadas, y que generan una evolución intensa en la organización.

RESULTADO DEL TRABAJO DE LAS OTCs (ÁREAS DE MEJORA DE LA AUTOEVALUACIÓN)

FORMATO I1.- CONCEPTO DE INNOVACIÓN PARA LA OTC. EJEMPLO 12

FOR_I1_CONCEPTO DE INNOVACIÓN PARA LA OTC

CAMBIAR, MEJORAR O ACTUALIZAR (hacer algo nuevo que no se hacía antes, introducir cosas nuevas, cambios en la forma de pensar, ...) la forma realizar las tareas/procedimientos/procesos (gestión interna, prestación de los servicios,...) y/o en el producto/servicio ofertado para adaptarse a las necesidades de los usuarios de la OTC (comerciantes).



2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

PASO 2: IDENTIFICAR ÁMBITOS Y DEFINIR OBJETIVOS DE INNOVACIÓN.

¿En qué ámbitos podemos innovar?

¿Qué prácticas y/o proyectos de innovación hemos desarrollado/estamos desarrollando en las OTCs?

Se puede innovar en todos los ámbitos de la organización:

➤ **Productos/Servicios/Actividades** dirigidas a los comercios que aporten valor añadido (resultados para el comercio) respecto a los existentes y que éste sea percibido por el ellos (falta contraste de utilidad, percepción).

- *Nuevos servicios que mejoren el acceso de los clientes (destinatario/usuarios) a los bienes y servicios.*
- *Servicios de suscripción a información, inscripción en actividades, consultas on line.*
- *Portales web en Internet con oferta de servicios, información, etc., al cliente.*
- *Procesos: prestación de los servicios, entrega y distribución, procesamiento de información o comunicación, contabilidad u otras operaciones administrativas, gestión estratégica, ...*

➤ **Marketing y mercados:** métodos de acercar los servicios al comercio, relaciones con "clientes", ...

- *Introducir una nueva tecnología (uso de mail-chimp, whatsapp, RRSS, etc.,) para la comunicación con clientes.*

- *Desarrollo de un sistema de información personalizado para adaptar la presentación de los servicios a las necesidades específicas de cliente/usuarios individuales.*
- *Nuevas formas de presentación de los servicios (vídeos, newsletter, presentaciones presenciales, etc.).*

➤ **Organización:** nuevo método organizativo en las prácticas de la OTC, la organización del lugar de trabajo o las relaciones con otros agentes.

- *Abordar iniciativas de colaboración con terceros externos para el desarrollo de proyectos conjuntos.*

➤ **Procesos:** método de prestación de servicios o distribución nuevo o con un alto grado de mejora, incluyendo mejoras técnicas y recursos (equipo, software, etc.).

- *La introducción de sistemas de gestión nuevos.*
- *Introducción de programas y aplicaciones informáticas.*
- *Procedimientos nuevos para prestar los servicios o desarrollar las tareas habituales de la oficina.*
- *Creación de una base de datos con buenas prácticas y conclusiones para facilitar el acceso y el aprendizaje.*
- *Desarrollo de un sistema de seguimiento individualizado de las necesidades de clientes/usuarios.*
- *Introducir la evaluación de proveedores.*
- *Introducir la medición sistemática de la satisfacción del cliente/usuario.*

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

RESULTADO DEL TRABAJO
DE LAS OTCS
(ÁREAS DE MEJORA DE LA
AUTOEVALUACIÓN)

HAZ CLICK
PARA VER
EL RESULTADO



I.2. CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

PASO 3: ESTABLECER UN SISTEMA PARA IMPULSAR LA GENERACIÓN DE IDEAS Y PARA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN RELEVANTE PARA INNOVAR.

¿Cómo podemos estimular internamente la creatividad y la aportación de ideas, la búsqueda de retos y desafíos (metodologías, técnica, herramientas, hábitos, políticas, ...) para innovar en las OTCS?

Requisitos:

- Desarrollar CULTURA Y HÁBITOS para innovar
- Aplicar TÉCNICAS para la generación de ideas (brainstorming, brainwriting, mapas mentales, método SCAMPER, ...)

RESULTADO DEL TRABAJO
DE LAS OTCS
(ÁREAS DE MEJORA DE LA
AUTOEVALUACIÓN)

HAZ CLICK
PARA VER
EL RESULTADO



I.3 CÓMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DEL ENTORNO PARA INNOVAR

¿Qué INFORMACIÓN DEL ENTORNO (sistema de vigilancia, prospección) es relevante para innovar en las OTCS?

¿Qué INFORMACIÓN INTERNA DE LA GESTIÓN DE LA OTC es relevante para innovar en las OTCS?

Requisitos:

- Identificar QUÉ INFORMACIÓN es relevante: ámbitos de vigilancia
- Definir QUIEN y DÓNDE obtenerla: para cada ámbito de vigilancia, establecer responsables y determinar las fuentes de información que se deben consultar
- Diseñar CÓMO gestionarla: sistemas y herramientas para explotarla
- Realizar una REFLEXIÓN ESTRATÉGICA que incluya todos los aspectos relevantes de la empresa (análisis interno) y del entorno (análisis externo).
- Previamente será necesario RECOGER LA INFORMACIÓN RELEVANTE interna de la organización y de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

RESULTADO DEL TRABAJO
DE LAS OTCS
(ÁREAS DE MEJORA DE LA
AUTOEVALUACIÓN)

HAZ CLICK
PARA VER
EL RESULTADO



2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

¿Con qué AGENTES DEL EXTERIOR - GRUPOS DE INTERÉS podemos intercambiar ideas? y ¿qué tipos de estructuras colaborativas, formales o informales, podemos establecer para favorecer la innovación en las OTCs?

¿Qué ÁMBITOS Y ACTIVIDADES, AJENAS A NUESTRO CAMPO DE TRABAJO HABITUAL podemos explorar buscando planteamientos, ideas, experiencias... que nos abran nuevas oportunidades para innovar en las OTCs?

RESULTADO DEL TRABAJO
DE LAS OTCS
(ÁREAS DE MEJORA DE LA
AUTOEVALUACIÓN)

HAZ CLICK
PARA VER
EL RESULTADO



1.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS DE INNOVACIÓN

PASO 4: IDENTIFICAR, PRIORIZAR Y PONER EN MARCHA ACCIONES/PROYECTOS INNOVADORES Y REALIZAR EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN.

¿Cómo podemos gestionar de manera estructurada la innovación?

Requisitos:

- Definir CRITERIOS para EVALUAR las ideas para innovar (alineación con la estrategia global, orientación hacia un mercado específico, competencias necesarias para desarrollarla asumibles,)

Seleccionar las IDEAS que merece la pena investigar.

- Definir CRITERIOS para PRIORIZAR los proyectos deben permitir evaluar el proyecto de una forma objetiva. Pueden existir criterios de obligado cumplimiento (Sí/No) y criterios que se pueden cumplir en distintos grados (permiten realizar puntuaciones).

Decidir qué PROYECTOS ejecutar.

¿Qué CRITERIOS podemos definir para PRIORIZAR los PROYECTOS de innovación/mejora?

RESULTADO DEL TRABAJO
DE LAS OTCS
(ÁREAS DE MEJORA DE LA
AUTOEVALUACIÓN)

HAZ CLICK
PARA VER
EL RESULTADO



2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

¿Cómo podemos gestionar los PROYECTOS de innovación/mejora?

Requisitos:

- Contar con una lista de **proyectos priorizados**.
- Asignar **recursos**.
- Determinar las **etapas** (fases y tareas) del proceso de gestión de proyectos y sus límites.
- Diseñar los **formatos** que dan soporte a cada una de las fases.
- Establecer los **criterios** que permitan **evaluar la consecución de los objetivos** del proyecto.
- Implantar la **planificación** técnica y económica del proyecto.

- Definir los indicadores que permitan medir dichos aspectos.
- Evaluar estos indicadores en el momento inicial.
- Definir valores objetivo para los indicadores.
- Definir una periodicidad de medición.

**RESULTADO DEL TRABAJO
DE LAS OTCS
(ÁREAS DE MEJORA DE LA
AUTOEVALUACIÓN)**

HAZ CLICK
PARA VER
EL RESULTADO



**RESULTADO DEL TRABAJO
DE LAS OTCS
(ÁREAS DE MEJORA DE LA
AUTOEVALUACIÓN)**

HAZ CLICK
PARA VER
EL RESULTADO



¿Qué y cómo podemos medir los RESULTADOS de la innovación/mejora?

Requisitos:

- Determinar los aspectos a medir: inversión en innovación (económica, de recursos humanos, etc.), rendimiento de la actividad de innovación y la evolución del proceso de innovación.

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

2.3.5.- LA GESTIÓN DE RESULTADOS (ELEMENTO 6)

Según el Modelo de Gestión Avanzada, una organización avanzada debería alcanzar **resultados satisfactorios y equilibrados en relación con los diferentes grupos de interés**. Unos buenos resultados **estratégicos**, resultados en **clientes**, resultados en **personas** y resultados en **sociedad**, más unos resultados de la **innovación** que hagan evolucionar y transformarse a la organización, afianzan su competitividad y sostenibilidad.

CLAVES DE LA GESTIÓN DE RESULTADOS

- Fijar objetivos alineados de manera coherente con el propósito de la organización y sus principios éticos.
- Disponer de mecanismos de evaluación y medida de resultados (entrevistas, encuestas, grupos focales, estudios e investigaciones, muestras de clientes, baterías de indicadores internos de rendimiento, etc.) que cubran todos los ámbitos relevantes, que sean fiables, den información sobre la eficacia y eficiencia y con la segmentación necesaria para conocer el presente y especialmente, mirar hacia el futuro (tendencias).
- Utilizar comparaciones de referencia con la media, el mejor,
- Analizar tendencias y objetivos y la relación causa-efecto para establecer acciones de mejora.

ENFOQUE DE LA GESTIÓN DE RESULTADOS EN LAS OTCs

Las **Oficinas Técnicas de Comercio** establecen objetivos y miden algunos resultados de sus servicios y actividades mediante indicadores que se recogen en el plan de acción anual.

Para mejorar la gestión de Resultados deberían:

- Disponer de sistemas de evaluación y medida de resultados (tendencias). Identificar indicadores adecuados (ámbito y utilidad, segmentación).
 - Indicadores directos: medidas de percepción (entrevistas, encuestas, grupos focales, estudios e investigaciones, muestras de clientes).
 - Indicadores indirectos: baterías de indicadores internos de rendimiento, etc.
 - Eficacia: qué/cuánto conseguimos
 - Eficiencia: cómo lo hacemos (procesos de gestión interna de la OTC -> mapa de procesos)
- Fijar objetivos apropiados, teniendo en cuenta datos históricos, tendencias y capacidades internas.

2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

- Compararse con los objetivos y resultados que alcanzan otras organizaciones para mejorar. Para ello, hay que identificar bien a las organizaciones con las que compararse:

- Similares
- Del mismo sector
- Referentes en la gestión
- Etc.

- Analizar la relación entre los resultados obtenidos y la causa de los mismos e identificar áreas de mejora.

PASO 1: DEFINIR INDICADORES PARA MEDIR PERIÓDICAMENTE EL RENDIMIENTO

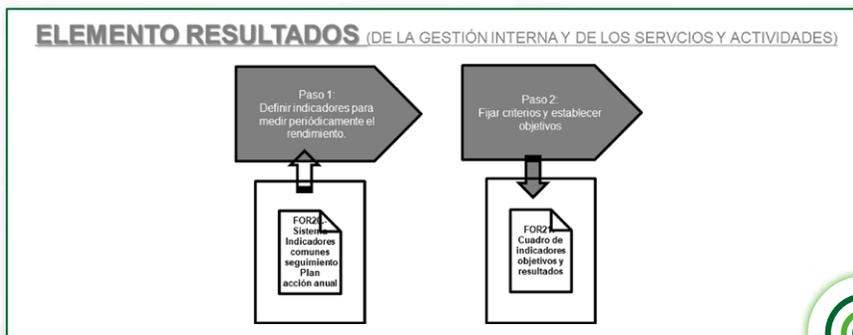
Según criterios de **mejora competitiva**,

- Lo que no es medible, no es **controlable**
- Lo que no es controlable, no es **evaluable**
- Lo que no es evaluable, no es **gestionable**

Un **INDICADOR** es un “dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura”.

Existen distintos tipos de indicadores:

- Indicadores de actividad: miden de manera objetiva la evolución de las actividades intermedias desarrolladas por la Unidad para proporcionar los servicios a los usuarios. ➡ **EFICIENCIA**
- Indicadores de resultados: miden la cantidad de servicios entregados a los usuarios. ➡ **EFICACIA**
- Indicadores de calidad: miden la percepción que tiene el usuario sobre el servicio prestado. ➡ **SATISFACCIÓN**



2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Los **INDICADORES** sirven para:

- **Conocer la evolución y la situación actual** del negocio/actividad en base a hechos y datos.
- **Analizar y evaluar, con objetividad, los resultados** (eficacia y la eficiencia de nuestra actividad y la percepción sobre ella).
- **Gestionar** con mayor eficacia los recursos para **la mejora**.

Pautas:

- Identificar qué se quiere y se puede realmente medir (información necesaria).
- Crear una batería de indicadores comunes para poder comparar resultados entre las nas.
- Sistematizar la medición de resultados para generar tendencias (series de resultados).

PASO 2: FIJAR CRITERIOS Y ESTABLECER OBJETIVOS

Los **OBJETIVOS** son un conjunto de metas a alcanzar que se marca una organización en todos sus ámbitos o áreas en un período de tiempo determinado. Comparando los resultados obtenidos (indicadores) con lo planificado (objetivos), sirven para **identificar áreas de mejora** (factores que hacen que los resultados obtenidos sean diferentes a los objetivos- relación Causa-Efecto).

Los objetivos deben ser (*Enfoque SMART*):

eSpecíficos: lo más concreto posible para identificar lo que se desea lograr.

Medibles: para saber si lo que se desea lograr lo estamos cumpliendo o no.

Alcanzables: deben estar dentro de las posibilidades.

Retadores: establecer un compromiso.

En el Tiempo: se requiere un plazo de tiempo límite para ser cumplidos.

**RESULTADO DEL TRABAJO
DE LAS OTCS
(ÁREAS DE MEJORA DE LA
AUTOEVALUACIÓN)**

HAZ CLICK
PARA VER
EL RESULTADO



2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> 2.3.- EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Pautas:

- Los criterios para fijar los objetivos deben ser apropiados y servir para mejorar.
- Cuantificar objetivos realistas en base a tendencias (series históricas de resultados).

**RESULTADO DEL TRABAJO
DE LAS OTCS
(ÁREAS DE MEJORA DE LA
AUTOEVALUACIÓN)**

HAZ CLICK
PARA VER
EL RESULTADO



PASO 3: COMPARARSE CON OTRAS ORGANIZACIONES

Hay que identificar bien a las organizaciones con las que compararse:

- Similares
- Del mismo sector
- Referentes en gestión

PASO 4: ANALIZAR LOS RESULTADOS

Para que, a partir de ellos, se puedan planificar acciones de mejora.

2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> ANEXO 1.- SISTEMÁTICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

| FORMATO | HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LAS OTCs | OBSERVACIONES EJEMPLOS, FORMATOS RELACIONADOS |
|---|--|--|
| MODELO DE GESTIÓN AVANZADA | | |
| | Modelo de Gestión Avanzada (Euskalit) | Euskalit |
| CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN SEGÚN EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA | | |
| Formato 1 | Diagnóstico del sistema de gestión (puntos fuertes y áreas de mejora) | Ejemplo 1 |
| Formato 2 | Priorización de áreas de mejora | |
| Formato 3 | Plan de acciones de mejora | |
| ESTRATEGIA | | |
| Formato 4 | Grupos de interés y sus necesidades y expectativas | Ejemplo 2 |
| Formato 5 | Otra información relevante para la estrategia/planificación anual | V_22 |
| Formato 6 | Diagnóstico de la situación de partida (DAFO) | |
| Formato 7 | Misión y servicios | Ejemplo 3 |
| Formato 8 | Visión | Ejemplo 4 |
| Formato 9 | Sistema criterios para elaborar el Plan de acción anual | V_22 |
| Formato 10 A | Plan de acción anual | |
| Formato 10 B | Plan de acción anual - cronograma | |
| Formato 11 | Seguimiento del plan de acción anual | V_22 |
| CLIENTES | | |
| Formato 12 | Sistema de recogida de información de clientes (destinatarios/usuarios) | Ejemplo 5 |
| Formato 13 | Relación productos/servicios - Clientes (destinatarios/usuarios) de las OTCs | Ejemplo 6 |
| Formato 14 | Sistemas de comunicación con los clientes (destinatarios/usuarios) | Ejemplo 7 |
| PROCESOS | | |
| For_Procesos1 | Identificación de procesos | |
| For_Procesos2 | Mapa de procesos (representación gráfica de la organización) | Ejemplo 8 |
| For_Procesos3 | Definir procesos (identificar los elementos) | Ejemplo 9 |
| For_Procesos4 | Diagrama de flujo (representación gráfica del proceso) | |
| For_Procesos5 | Procedimiento (estandarización del proceso) | Formato 21 relacionado (indicadores) |
| Formato 15 | Ficha de planificación y seguimiento de acción | |
| Formato 16 A | Registro de horas de dedicación por actividades/tareas mes | |

2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> ANEXO 1.- SISTEMÁTICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

| | | |
|-------------------|--|---|
| Formato 16 B | Registro de horas de dedicación por actividades/tareas semanas | |
| Formato 17 | Registro de consultas | |
| Formato 18 | Manual de acogida de becari@ | |
| Formato 19 | Evaluación de proveedores | |
| SOCIEDAD | | |
| For_Sociedad1 | Concepto de sociedad | Ejemplo 10 Formato 4 relacionado |
| For_Sociedad2 | Ámbitos de actuación – objetivos – acciones de compromiso social | Ejemplo 11 |
| For_Sociedad3 | Indicadores de resultados en sociedad | Formato 21 relacionado (indicadores) |
| INNOVACIÓN | | |
| For_Innova1 | Concepto de innovación | Ejemplo 12 |
| For_Innova2 | Ámbitos para innovar y objetivos | Ejemplo 13 |
| For_Innova3 | Métodos para impulsar la generación de ideas | Ejemplo 14 |
| For_Innova4 | Sistema de información relevante para la innovación | Ejemplo 15 Ejemplo 16 Formato 5 relacionado |
| For_Innova5 | Formas de aprendizaje externo para innovar | Ejemplo 17 |
| For_Innova6 | Selección y priorización de ideas y proyectos de innovación | Ejemplo 18 Formato 2 relacionado |
| For_Innova7 | Gestión de proyectos de innovación | Formato 15 relacionado |
| For_Innova8 | Indicadores de innovación | Ejemplo 19 Formato 21 relacionado |
| RESULTADOS | | |
| Formato 20 | 20.- Sistema de indicadores comunes para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos del Plan de acción anual | V_22 Formato 9_V22 relacionado |
| Formato 21 | 21.- Cuadro de indicadores y resultados (registro) | |

2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> ANEXO 2.- BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

| BUENA PRÁCTICA | OFICINA TÉCNICA DE COMERCIO |
|---|---|
| Laudio Berrikusi | ASOCIACION DE PEQUEÑOS INDUSTRIALES DE LLODIO APILL |
| Bolsa de Empleo | FEDERACION ALAVESA DE EMPRESARIOS DEL COMERCIO Y SERVICIOS AENKOMER |
| Proyecto CORE de digitalización | |
| Rutas "Secretos de la Trastienda" | ASOCIACION DE COMERCIO Y HOSTELERIA DE LLANADA ALAVESA |
| Inclusión de la perspectiva de género. Plan de Igualdad de Gasteiz On | GASTEIZ ON |
| Gertu app y Bilbaodendak free wifi | BILBAO DENDAK |
| Intool Boletina | LEARTIBAI FUNDAZIOA |
| Hamen Bertokoa | |
| Emprende en Lea-Artibai | |
| Kontzientzia Kanpaina | |
| Servicio de reparto a domicilio | ASOCIACION DE COMERCIANTES DE DURANGALDEA DENDAK BAI |
| Foro de asociaciones | |
| Un casco histórico más atractivo | AYUNTAMIENTO DE BALMASEDA |
| Observatorio del Comercio de Bizkaia-monitorización hábitos de compra del consumidor | CONFEDERACION EMPRESARIAL DE COMERCIO DE BIZKAIA CECOBI |
| Campaña de sensibilización en materia de igualdad | AYUNTAMIENTO DE SANTURTZI |
| Actualización y difusión de la web propia de la OTC | MEATZALDEKO BEHARGINTZA |
| Actualización de la BBDD comercial de Sestao y recogida de información de interés | AYUNTAMIENTO DE SESTAO |
| Ordenanza Municipal reguladora de la ocupación de espacio de uso público vinculado a la actividad comercial | AYUNTAMIENTO DE ERANDIO |
| MEBE (Mungiako Etxerako Banaketa Egunean) | ASOCIACION DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE MUNGIA |
| Creación de un servicio de atención a comercios que están próximos al cierre. | ASOCIACION DE COMERCIANTES HOSTELEROS Y SERVICIOS ERRENKOALDE |
| Promoción del comercio local a través del cine | TOLOSA&CO ELKARTE PROFESIONALA |
| Difusión del programa Berriz Enpresa | |
| Ampliación de la base de datos | MURKIL, ZARAUZKO DENDARIEN ELKARTEA |

2 EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO REFERENTE PARA LA GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

>> ANEXO 2.- BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO DE EUSKADI

| | |
|--|--|
| Asesoramiento energético | ASOCIACION DE COMERCIO Y SERVICIO DE MONDRAGON IBAI-ARTE |
| Decoración floral en Tolosa | FEDERACION MERCANTIL DE GUIPUZCOA |
| todostuslibros.com | |
| Campaña Singular Innovation, fomento de la innovación en el comercio | |
| Minimización y prevención de residuos en el sector | AGRUPACIÓN DE ASOCIACIONES DE COMERCIANTES DE GUIPUZCOA DENDARTEAN |
| Concurso de escaparates de Getxo | GETXO EMPRESARIAL Y COMERCIAL |
| Promoción de comercios locales mediante redes sociales de Getxo Empresa | |
| Mesas locales de comercio en Arrigorriaga y Ugao-Miraballes | ADECKA - ASOCIACION DE COMERCIANTES ARRIGORRIAGA |
| Bonos locales on-line de Arrigorriaga. Puesta en activo | ASOCIACION DE COMERCIANTES HOSTELEROS Y EMPRESAS DE SERVICIOS DE BASAURI |
| Campaña de sensibilización y contra la violencia de genero | |
| DENDAgo, comercio on line | |
| IV Concurso de escaparates de Bizkaidendak | FEDERACION DE ASOCIACIONES DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS BIZKAIDENDAK |
| Vigilancia continuada de boletines oficiales con publicaciones de interés inmediato para el ámbito de la OTC. | |
| Asesoramiento continuado y análisis de la temática y forma de contacto | |
| Bilbao Fashion City | ASOCIACIÓN AGRUPACION COMERCIAL BILBAO CENTRO |
| Itinerarios de asesoramiento personalizado para la mejora continua y la sostenibilidad del empleo en el comercio donostiarra | ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DEL CENTRO DE SAN SEBASTIAN - CENTRO ERDI |
| Diagnóstico del nivel de digitalización del comercio local de Irún | AGENCIA DE DESARROLLO DEL BIDASOA BIDASOAKO GARAPENERAKO AJENTZI |
| BER4 campaña a favor de la sostenibilidad | BI TARTEAN URRETXU ZUMARRAGAKO MERKATARI OSTALARITZA ETA ZERBITZ |
| Mapas representativos | |
| Campaña de sensibilización para el uso de la tecnología en el ámbito de la compra | ASOCIACION DE COMERCIANTES DE LEGAZPI ILINTI LEGAZPIKO MERKATARI |
| Campaña de sensibilización de los jóvenes de Azpeitia en favor de comercio local. | ASOCIACION DE COMERCIANTES DE AZPEITIA BERTAN |

[Para ver y/o descargar las buenas prácticas pincha aquí.](#)

RED DE OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO (CONVOCATORIA 2021-2022)



| TITULAR | ZONA COBERTURA |
|--|--|
| FEDERACION DE ASOCIACIONES DEL CASCO MEDIEVAL-FEDASOC | Zona 1.- Vitoria-Gasteiz |
| ASOCIACION DE PEQUEÑOS COMERCIANTES E INDUSTRIALES DE LLODIO | Zona 2.- Llodio/Llodio, Amurrio, Urduña/Orduña |
| ASOCIACION DE COMERCIO Y HOSTELERIA DE LLANADA ALAVESA | Zona 3.- Errioxa Arabarra/Rioja Alavesa, Salvatierra/Agurain, Arabako Mendialdea/Montaña Alavesa |
| ASOC AGRUPACION COMERCIAL BILBAO CENTRO | Zona 4.- Bilbao |
| AYUNTAMIENTO DE PORTUGALETE | Zona 5.- Portugalete, Santurtzi |
| AYUNTAMIENTO DE SANTURTZI | Zona 5.- Portugalete, Santurtzi |
| MEATZALDEKO BEHARGINTZA SL | Zona 6.- Abanto Zierbena/Abanto Y Ciérvana, Muskiz, Ortuella, Traparagan/Valle De Trápaga |
| BARAKALDOREN GARAPEN INTEGRALERAKO EA INGURALDE | Zona 7.- Barakaldo, Sestao |
| AYUNTAMIENTO DE SESTAO - SESTAOKO UDALA | Zona 7.- Barakaldo, Sestao |
| AYUNTAMIENTO DE ERANDIO | Zona 8.- Erandio, Leioa |
| ASOCIACION DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE MUNGIA-MUNGIACO MERKA | Zona 9.- Mungialdea, Gorniz, Plentzia, Sopela, Txoriherri, Urduliz |
| GETXO EMPRESARIAL Y COMERCIAL | Zona 10.- Getxo, Berango |
| GERNIKA-LUMOKO UDALA | Zona 11.- Gernika, Bermeo, Lekeitio, Markina-Xemein, Ondarroa |
| AZARO FUNDAZIOA | Zona 11.- Gernika, Bermeo, Lekeitio, Markina-Xemein, Ondarroa |
| ADECKA - ASOCIACION DE COMERCIANTES | Zona 12.- Basauri, Arrigorriaga, Etxebarri, Galdakao, Igorre |
| ASOCIACION DE COMERCIANTES HOSTELEROS Y EMPRESAS DE SERVICIOS DE BASAURI | Zona 12.- Basauri, Arrigorriaga, Etxebarri, Galdakao, Igorre |
| ASOCIACION DE COMERCIANTES DE DURANGALDEA DENDAK BAI | Zona 13.- Durango, Abadiño, Amorebieta-Etxano, Elorrio, Berriz, Iurreta |
| AYUNTAMIENTO DE BALMASEDA - BALMASEDAKO UDALA | Zona 14.- Balmaseda, Alonsotegui, Güeñes, Zalla |
| ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DEL CENTRO DE SAN SEBASTIAN - CENTRO ERDI | Zona 15.- Donostia-San Sebastián |
| MUGAN ASOC DE COMERCIO HOSTELERIA Y SERVICIOS DE IRUN | Zona 16.- Irun, Hondarribia |
| AGENCIA DE DESARROLLO DEL BIDASOA BIDASOAKO GARAPENERAKO AJENTZI | Zona 16.- Irun, Hondarribia |
| ASOCIACION DE COMERCIANTES HOSTELEROS Y SERVICIOS ERRENKOALDE | Zona 17.- Errenteria, Lezo, Oiartzun, Pasaia |

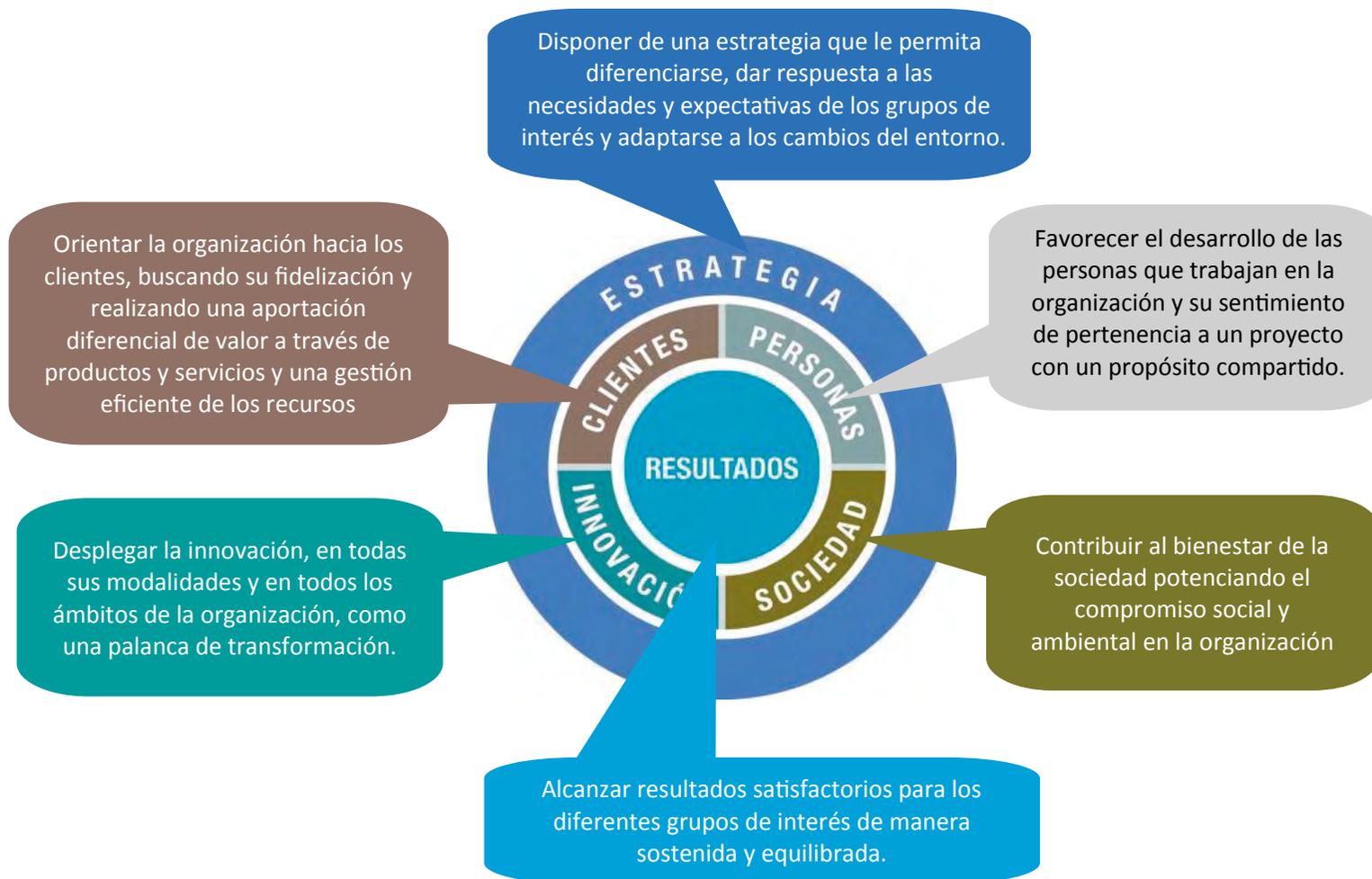


RED DE OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO (CONVOCATORIA 2021-2022)

| TITULAR | ZONA COBERTURA |
|--|--|
| ASOCIACION DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE HERNANI BERRIAK | Zona 18.- Hernani, Andoain, Astigarraga, Lasarte-Oria, Urnieta, Usurbil |
| TOLOSA&CO ELKARTE PROFESIONALA | Zona 19.- Tolosa, Ibarra, Villabona |
| ASOCIACION DE COMERCIANTES DE LEGAZPI ILINTI LEGAZPIKO MERKATARI | Zona 20.- Zumarraga, Legazpia, Urretxu |
| BI TARTEAN URRETXU ZUMARRAGAKO MERKATARI OSTALARITZA ETA ZERBITZ | Zona 20.- Zumarraga, Legazpia, Urretxu |
| MURKIL, ZARAUZKO DENDARIEN ELKARTEA | Zona 21.- Zarautz, Deba, Getaria, Mutriku, Orio, Zumaia |
| ASOC EIBAR CENTRO COMERCIAL ABIERTO | Zona 22.- Eibar, Elgoibar, Ermua, Mendaro, Soraluze-Placencia De Las Armas |
| ASOCIACION DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE ERMUA | Zona 22.- Eibar, Elgoibar, Ermua, Mendaro, Soraluze-Placencia De Las Armas |
| ASOCIACION DE COMERCIO Y SERVICIO DE MONDRAGON IBAI-ARTE | Zona 23.- Arrasate/Mondragon, Aretxabaleta, Bergara, Eskoriatza, Oñati |
| ASOCIACION DE COMERCIANTES DE AZPEITIA BERTAN | Zona 24.- Beasain, Azkoitia, Azpeitia, Lazkao, Ordizia, Zestoa |
| ASOC DE COMERCIANTES DE BEASAIN BAREAK | Zona 24.- Beasain, Azkoitia, Azpeitia, Lazkao, Ordizia, Zestoa |
| ARABADENDAK ASOC | Zona 25.- Araba/Álava |
| FEDERACION ALAVESA DE EMPRESARIOS DEL COMERCIO Y SERVICIOS | Zona 25.- Araba/Álava |
| GASTEIZ ON | Zona 25.- Araba/Álava |
| FEDERACION DE ASOCIACIONES DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS BIZKAIDENDAK | Zona 26.- Bizkaia |
| CONFEDERACION EMPRESARIAL DE COMERCIO DE BIZKAIA CECOBI | Zona 26.- Bizkaia |
| AGRUP DE ASOC DE COMERC DE GIPUZKOA DENDARTEAN | Zona 27.- Gipuzkoa |
| FEDERACION MERCANTIL DE GIPUZKOA | Zona 27.- Gipuzkoa |



MODELO DE GESTIÓN AVANZADA





DESGLOSE DE ELEMENTOS

ELEMENTO 1: ESTRATEGIA

6 ELEMENTOS

1

La definición de la estrategia en una organización es vital. Hay organizaciones que necesitan desarrollar formulaciones complejas y detalladas, mientras que, en otros casos, lo más apropiado son unas líneas básicas, muy claras, que sean compartidas y ayuden a marcar una ruta adecuada.

Una organización avanzada dispone de la información estratégica necesaria y con ella debería realizar procesos de reflexión participativos para establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen los recursos necesarios. Con estas premisas, se avanza hacia las *organizaciones extendidas*, con participantes tanto internos como externos en las actividades de definición, desarrollo, seguimiento y actualización de la estrategia de la organización.

En la gestión de la estrategia, una organización avanzada da relevancia a su *propósito*, modelo organizativo y de gobernanza, a la gestión ética y la flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones. Así mismo, debería trabajar el alineamiento con los retos ambientales y sociales y analizar si su estrategia contribuye de forma adecuada al cumplimiento de sus compromisos.

E.1 CÓMO GESTIONAMOS LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

23 SUBELEMENTOS

Para ello se podría:

- Identificar quiénes son los "grupos de interés" más relevantes de nuestra organización (la propiedad, clientes, personas, alianzas, la sociedad, etc.) y conocer cuáles son sus necesidades actuales y expectativas futuras respecto a los productos, servicios, relaciones con la organización, considerando además variables como grupos de edad, perspectiva de género, necesidades lingüísticas, accesibilidad, etc.
- Conocer cuáles son los objetivos y proyectos estratégicos de los diferentes grupos de interés que pueden afectar a nuestra organización.
- Identificar fuentes de información relevantes sobre la situación actual y tendencias de clientes y mercados, tecnologías, estrategias de la competencia, organizaciones proveedoras, legislación, entorno socioeconómico, etc., desde una visión tanto local como internacional.
- Identificar información clave que nos sirva para prever posibles oportunidades y riesgos a nivel estratégico, del negocio y relacionados con clientes, con las personas, con la sociedad, con la innovación, ambientales, económico - financieros, tecnológicos, de ciberseguridad,

de normativas, sanitarios, relacionados con el talento, relevo generacional, geopolíticos, de aportación de valor a la sociedad, etc.

- Analizar las competencias existentes, el rendimiento operativo y los resultados logrados por nuestra organización y también los de nuestra competencia y otras organizaciones que nos puedan resultar una referencia útil.
- Establecer cómo captamos, analizamos, priorizamos y distribuimos esta información y la mantenemos actualizada, apoyándonos en los recursos tecnológicos adecuados y de manera que facilite el procesamiento ágil de la misma y dé soporte a nuestras decisiones estratégicas.

E.2 CÓMO REFLEXIONAMOS Y ESTABLECEMOS LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

- Definir un proceso o método para realizar la reflexión estratégica en la que se estimule a participar a los principales grupos de interés, teniendo en cuenta su relevancia, representatividad, diversidad, etc.
- Identificar y desarrollar los aspectos clave que definen la identidad y la proyección de la organización (como por ejemplo propósito, misión, visión, valores, principios éticos, políticas, gobernanza, etc.) y utilizarlos como la base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización.
- Definir el modelo de negocio y la estrategia de innovación (productos, servicios y procesos) para lograr la diferenciación en la aportación de valor y la ventaja competitiva, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés. Analizar y optar entre los diferentes escenarios y alternativas (de internacionalización en mercados o clientes, entidades proveedoras, de desarrollo tecnológico, de innovación, alianzas, fusiones y adquisiciones, etc.).
- Fijar los objetivos y estrategias a largo y corto plazo, identificando las relaciones causa-efecto y conjugando la importancia del largo plazo con las urgencias y circunstancias del corto plazo.
- Planificar actuaciones para aprovechar oportunidades y prevenir y afrontar posibles riesgos estratégicos y de negocio.

E.3 CÓMO DESPLEGAMOS Y COMUNICAMOS LA ESTRATEGIA

Para ello se podría:

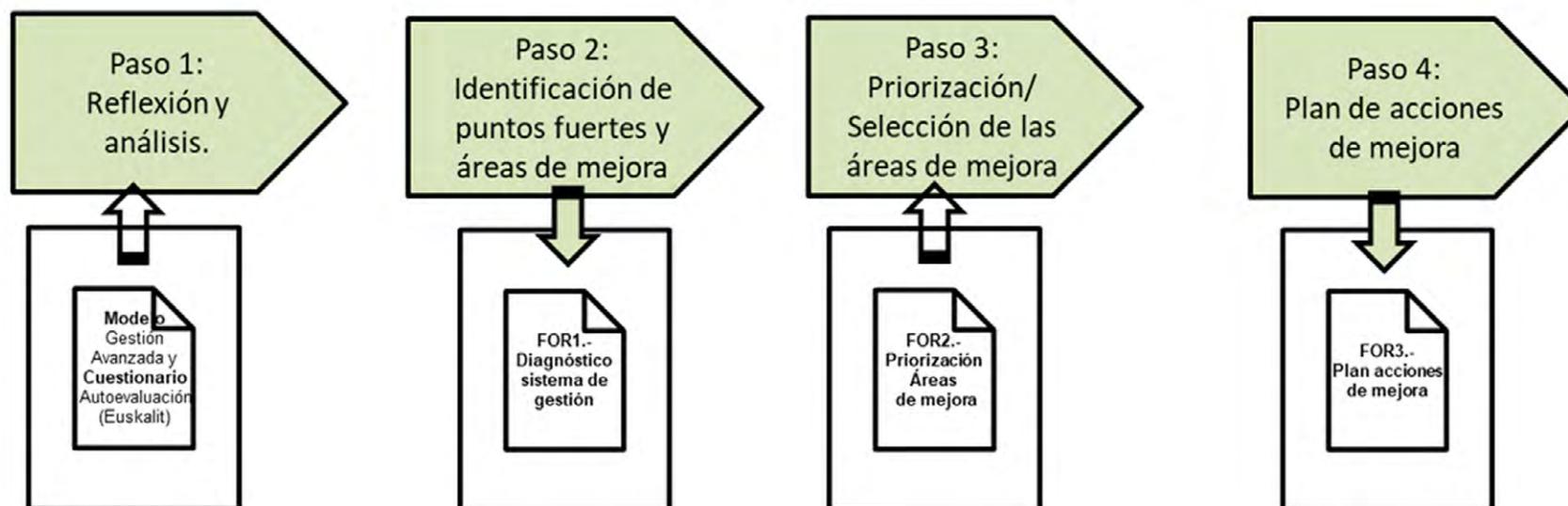
- Dotarse de un modelo o estructura organizativa (por áreas, procesos, unidades de negocio, minicompañías, etc.) que permita desplegar la estrategia en coherencia con el propósito, la misión, visión y valores de la organización, así como con los principios y herramientas de gestión adoptados (mejora continua, toma de decisiones, trabajo en equipo, innovación, etc.), favoreciendo una gestión ágil y flexible.

BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN



AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN SEGÚN MGA

1.- AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN SEGÚN MGA





CÓMO UTILIZAR EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA COMO HERRAMIENTA DE (AUTO)EVALUACIÓN O (AUTO)DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA



AUTOEVALUACIÓN MODELO GESTIÓN AVANZADA- GUIÓN DE PREGUNTAS

1 Cómo se gestiona la información necesaria para definir la ESTRATEGIA

¿Están identificados los grupos de interés más relevantes? (accionistas, propiedad, clientes, personas de la organización, proveedores, administración, etc.)

¿Se conocen las necesidades, expectativas, estrategia y objetivos de los grupos de interés?

¿Está identificada otra información que sea relevante, tanto interna como externa, para planificar y establecer la estrategia? ¿Se recoge y prioriza esa información?

2 Cómo se establece la estrategia

¿Se han concretado la Misión y la Visión de la organización? (Misión o razón de ser de la organización; Visión o el largo plazo, lo que se desea conseguir o alcanzar como empresa)

¿Se ha realizado un diagnóstico de situación? (DAFO, análisis de riesgos, etc.) ¿Existe un método establecido para concretar y definir la estrategia a medio-largo plazo? ¿Se han concretado las líneas estratégicas, los objetivos estratégicos, y/o las acciones a realizar en los próximos años?

¿Existe una planificación, se han establecido responsabilidades y plazos de avance? ¿Se ha realizado un plan de acción o gestión anual para alcanzar la Estrategia?

¿Se ha reflexionado acerca de la conveniencia de establecer alianzas? ¿Están identificadas las alianzas? (Alianza es una relación de trabajo o colaboración duradera y estable entre organizaciones en la que ambas partes crean y comparten valor añadido y objetivos comunes)

¿Se ha reflexionado y definido el modelo organizativo y de gestión? (organización por departamentos, procesos, áreas, proyectos, etc.)

3 Comunicación, despliegue y revisión de la Estrategia

¿Se comunica la estrategia (misión, visión, objetivos estratégicos...) internamente y al resto de los grupos de interés?

¿Se establecen indicadores que permiten conocer si se están alcanzando los objetivos planteados? ¿Existe un seguimiento de los indicadores, objetivos fijados, y de las acciones a realizar? ¿Se reajustan en función a las necesidades?

¿Se utiliza alguna sistemática para revisar que el proceso de elaboración de la Estrategia es adecuado? (tiempos, participantes, información necesaria...)



| FOR1-AUTOEVALUACIÓN | | |
|----------------------|--|---|
| ELEMENTO/SUBELEMENTO | PUNTOS FUERTES RECURSOS/HERRAMIENTAS DISPONIBLES Y BUENAS PRÁCTICAS | ÁREAS DE MEJORA CARENCIAS/NECESIDADES DE MEJORA |
| | | |



| FOR2.- PRIORIZACIÓN ÁREAS DE MEJORA | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------------|----------------------------|--------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| ELEMENTO/SUBELEMENTO | ÁREAS DE MEJORA | IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN | IMPACTO EN CLIENTE | NECESIDAD DE LA MEJORA | VIABILIDAD DE LA MEJORA | PRIORIDAD DE LA MEJORA |
| | | | | | | |



| FOR3.- PLAN ACCIONES DE MEJORA | | | | | | |
|--------------------------------|--------------------|-----------|----------|-----------|-------|-------------|
| ÁREAS DE MEJORA | ACCIONES DE MEJORA | PRIORIDAD | OBJETIVO | INDICADOR | PLAZO | RESPONSABLE |
| | | | | | | |



EJEMPLO 1: DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DEL ELEMENTO INNOVACIÓN

| (FOR_1_DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS OTCs) | | |
|---|--|---|
| SUBELEMENTO | RECURSOS/HERRAMIENTAS DISPONIBLES | CARENCIAS/NECESIDADES DE MEJORA |
| 1 DEFINIR LOS OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA PARA INNOVAR: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Reflexionar y definir qué es Innovación Identificar los objetivos y los ámbitos en los que innovar (productos-servicios, mercados-grupos de clientes, procesos, organización, tecnologías, ...) y definir la estrategia y los planes de actuación, estimando los recursos para su desarrollo. | | <ul style="list-style-type: none"> Falta de planificación para innovar, se hace de manera informal, falta sistematizar La innovación no se considera estratégico/prioritario No está incluida en el día a día de las tareas Necesidad del comercio de adaptar su oferta a las necesidades del consumidor joven |
| 2 CREAR UN CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una aptitud y actitud abiertas respecto a las aportaciones diferentes y la búsqueda de retos y desafíos (cultura interna de innovación). Dedicar una parte del tiempo a explorar, reflexionar y estudiar sistemáticamente informaciones relevantes para innovar Disponer de métodos estructurados (herramientas para innovar: creatividad, sistema de vigilancia, prospección, ...) para identificar, recoger, tratar y analizar la información relevante -interna y del entorno- para identificar oportunidades de innovación. | <ul style="list-style-type: none"> El cuaderno de las ideas (Santurtzi) Equipo de personas (OTC y Federación); reuniones diarias (Federación alavesa) Alertas Google Suscripción a Newsletters Red interna Drive: compartir información aportaciones, propuestas (Federación alavesa) | <ul style="list-style-type: none"> No hay cultura innovadora en las Asociaciones. Falta de asunción de riesgos, se busca asegurar el resultado positivo Resistencia la cambio. Falta metodología para desarrollar ideas/proyectos e implantarlas Falta planificación en desarrollo mecanismos para recogida de información del entorno |
| 3 APROVECHAR EL POTENCIAL DEL ENTORNO PARA INNOVAR | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar mecanismos para estimular la aportación e intercambio de ideas con el exterior (clientes, proveedores, organizaciones del sector, personas expertas, público en general, etc. - grupos de interés) y, en su caso, establecer algún tipo de estructura colaborativa, formal o informal, para favorecer la innovación (alianzas). | <ul style="list-style-type: none"> Mesa de comercio y turismo Ayuntamiento- Asociaciones-OTC para intercambiar/generar ideas. (Gernika y Santurtzi) Reuniones con inmobiliarias, colegios ->desarrollo de una unidad didáctica de divulgación/sensibilización hacia el comercio local (Gernika) Recursos de comunicación (Whatsapp, e-mail) on line, entrevistas personales. Formaciones recibidas para obtener ideas | <ul style="list-style-type: none"> Falta planificación en desarrollo mecanismos para recogida de información del entorno: mecanismos estructurados/sistematizados de colaboración, intercambio de ideas con otras OTCs.... |



EJEMPLO 1: DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DEL ELEMENTO INNOVACIÓN

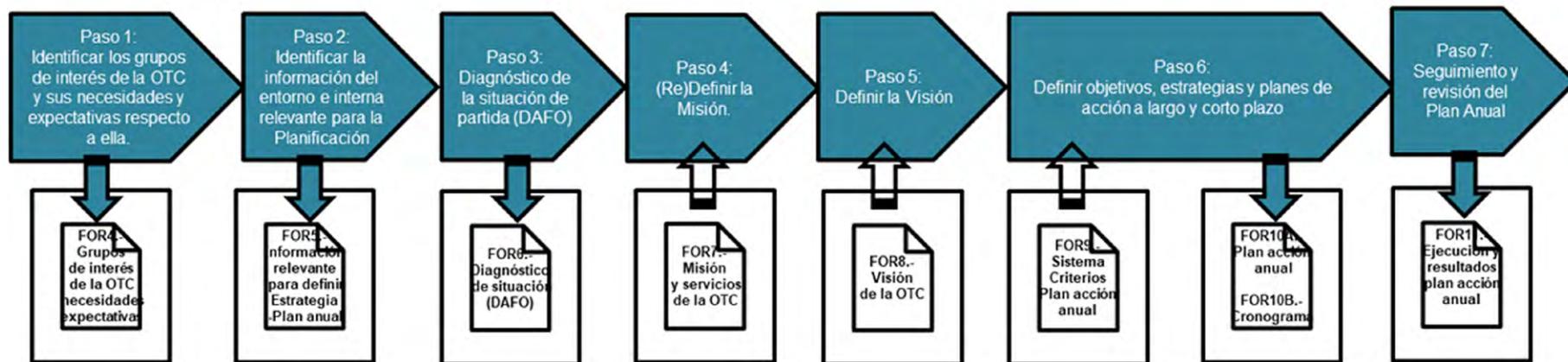
| (FOR_1_DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS OTCs) | | |
|--|---|--|
| SUBELEMENTO | RECURSOS/HERRAMIENTAS DISPONIBLES | CARENCIAS/NECESIDADES DE MEJORA |
| <ul style="list-style-type: none"> Explorar otros ámbitos, sectores y actividades, ajenas a nuestro campo de trabajo habitual, buscando planteamientos, ideas, experiencias... que nos abran nuevas oportunidades (benchmarking - aprendizaje de otras organizaciones) | <ul style="list-style-type: none"> Propuestas de estudios sobre el sector comercio a realizar por alumnos universitarios (Llanada Alavesa) Actividad para público juvenil en la que reflexionan sobre el comercio y generan ideas para hacerlo más atractivo. Este año hemos organizado, junto a un grupo de estudiantes del grado de emprendimiento de la universidad de Mondragón, un juego tipo escape para jóvenes con la temática del comercio local y, al final de este, había un momento para la reflexión y la aportación de ideas. Han salido propuestas muy interesantes. Ha sido una actividad puntual, pero estaría bien instaurar este tipo de dinámicas. (Santurtzi). De la misma manera hay un foro para personas mayores de 65 años (Santurtzi amigable - Santurtzi Adeitsua) donde personas mayores reflexionan sobre cómo hacer Santurtzi amigable para las personas mayores y ahí también salen ideas para mejorar el comercio. (Santurtzi) Visitas a otras OTCs | |
| 4 GESTIONAR LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Configurar un proceso o método para la recogida estructurada, el análisis, la evaluación y la priorización de ideas y para su posterior desarrollo a través proyectos de innovación, estimando los recursos necesarios y los resultados esperados. Diseñar un método para la gestión de los proyectos de innovación, con equipos específicos de personas para desarrollar estos proyectos, recursos (tiempo y presupuesto) y las competencias necesarias (metodologías de creatividad, ¿gestión de proyectos...)? | <ul style="list-style-type: none"> Reuniones periódicas planificadas Google forms (encuestas valoración novedades, formulario de inscripción a las actividades, cuestionario de recogida de datos para completar información de la base de datos de comercios) (Santurtzi) En las habituales reuniones de equipo se debe reservar un momento para aportar nuevas ideas y organizar la reflexión sobre las mismas (nombrar la/s persona/s que va a profundizar en la pertinencia de esta mejora, la forma de implementarla, etc.) (Santurtzi) | <ul style="list-style-type: none"> Faltan criterios de priorización (tiempo, necesidad, etc.) de ideas. Bajo índice de respuesta. Bajo nivel de propuestas novedosas ->generar abanico de opciones Faltan tiempo, recursos y planificación (método para gestionar ideas/proyectos innovadores - Plan de proyecto) Búsqueda informal de herramientas, equipos, habilidades y recursos para desarrollar un proyecto |





ELEMENTO ESTRATEGIA (PLANIFICACIÓN ANUAL)

ELEMENTO ESTRATEGIA (PLANIFICACIÓN ANUAL)



FORMATO 4.- GRUPOS DE INTERÉS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS.

EJEMPLO 2 (REV 2022): GRUPOS DE INTERÉS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS



| GRUPOS DE INTERES | QUIENES SON | NECESIDADES (lo que realmente la parte interesada necesita) | EXPECTATIVAS ("esperanza" más allá de la necesidad, lo que espera) |
|---|--|--|---|
| CLIENTES (DESTINATARIOS / USUARIOS) | Empresas de Comercio, Hostelería y Servicios urbanos (profesionales y personales) asociadas y no asociadas | Información sobre ayudas, normativa, obligaciones fiscales, laborales, herramientas de gestión, difusión | Atención personalizada en PDV, cualificada, rapidez, en plazo, gratis, atención integral en un único punto. |
| | | Asesoramiento | Mejorar/incrementar ventas. |
| | | | Servicios de asesoría + de asociación a coste de asociación. |
| | Personas Emprendedoras de actividades comerciales | Asesoramiento | Financiación + éxito |
| | Asociaciones y Federaciones de Comerciantes | Asesoramiento, colaboración, acompañamiento | Soporte a la gestión, liberar carga de trabajo |
| | Otras OTCs | Información | Colaboración |
| CONSUMIDOR FINAL | Ciudadanía en el entorno de actuación (locales y transeúntes) | Información, cubrir necesidades | Oferta comercial adecuada a sus necesidades |
| PERSONAS | Empleados/as en la OTC (responsable y personas becadas) | Tutorización, formación | Experiencia, empleabilidad, Formación |
| PROVEEDORES | Empresas y profesionales de formación y consultoría (gestión, LOPD, ...) (también prescriptores) | Colaboración-contrato adjudicación | Colaboración, cumplir objetivos, fidelización |
| | Empresas y profesionales de comunicación | | |
| | Aseguradoras | | |
| | Estructuras móviles, iluminación, sonido,...hinchables, etc. | | |
| | Medios comunicación (publicidad) | | |
| | Presentadores | | |
| ENTIDAD PROMOTORA (FINANCIADORA) | Gobierno Vasco - Departamento Turismo, Comercio y Consumo | Difusión de sus programas, ejecución de sus políticas | Conseguir buenos resultados de sus programas |
| ENTIDAD TITULAR (beneficiaria de la OTC) / cliente interno) | Asociaciones, Federación de asociaciones de Comerciantes | Planificación, diseño y ejecución líneas de actuación y planes de acción, cumplir sus objetivos | Aportación de valor. |
| | Ayuntamientos (comercio) -Agencias de Desarrollo Local-Behargintza. (Mancomunidad) | | Buenos resultados |
| | Cuadrillas (Álava) | | |
| | Ayuntamientos (urbanismo, cultura, consumo, igualdad, euskera, medioambiente, turismo) - | Colaboración, información | Cumplir objetivos con sus políticas y programas |



FORMATO 4.- GRUPOS DE INTERÉS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS.

EJEMPLO 2 (REV 2022): GRUPOS DE INTERÉS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

| GRUPOS DE INTERES | QUIENES SON | NECESIDADES (lo que realmente la parte interesada necesita) | EXPECTATIVAS ("esperanza" más allá de la necesidad, lo que espera) |
|--|--|--|---|
| INSTITUCIONES Y OTROS ORGANISMOS | Gobierno Vasco - otros departamentos (Turismo, Consumo, Empleo) | Difusión de sus programas | Mayor cobertura, y resultados, cumplir objetivos |
| | Diputación Foral - Promoción Empresarial Y Desarrollo Económico, Turismo, Empleo, Urbanismo, hacienda, etc.) | | |
| | Basquetour | | |
| | SPRI | | |
| | Euskalit | | |
| | Kontsumobide | | |
| ALIADOS - COLABORADORES | Proveedores | Colaboración, información | Mayor éxito en cumplir objetivos |
| | Otras OTCs (red) | | |
| | Asociaciones locales (culturales, deportivas, etc.) | | |
| | Ayuntamiento-otras áreas (Empleo, Urbanismo, Cultura, Consumo) | | |
| | Agencia de Desarrollo Local-Behargintza-Mancomunidades y Cuadrillas | | |
| | Centros de formación locales | | |
| | Entidades financieras | | |
| Medios de comunicación locales (Prensa, radio, TV) | | | |
| SOCIEDAD | <ul style="list-style-type: none"> Entorno en el ámbito geográfico de actuación o más amplio. Ciudadanía = población local – censada que vive, transeúntes (trabajan, visitantes, turistas), colectivos específicos (personas paradas de larga duración, ...) en el entorno de actuación de la OTC. Asociaciones municipales/comarcales (vecinales, jubilados, amas de casa, personas con diversidad funcional, etc...) Asociaciones de inclusión social, igualdad Asociaciones profesionales/empresariales Organizaciones protectoras del medioambiente ONGs, Cruz Roja Grupos culturales y deportivos locales/..... Centros educativos del municipio (colegios e institutos), AMPAs Universidad Administración local y foral (áreas social, euskera, igualdad, medioambiente, transporte, juventud,.....) | Impacto en el entorno: generación de riqueza | Impacto positivo, mejora del entorno, modelo urbano |





FORMATO 5.- (REV.2022)- OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LA ESTRATEGIA

| ÁMBITO | QUÉ INFORMACIÓN Y PARA QUÉ | DÓNDE ENCONTRARLA | QUIÉN | CADA CUÁNTO TIEMPO |
|---|---|------------------------|-------------|--------------------|
| 1) ENTORNO GENERAL | ¿Qué cuestiones del entorno general pueden afectar? (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES) | FUENTES DE INFORMACIÓN | RESPONSABLE | FRECUENCIA |
| POLÍTICO- LEGAL | | | | |
| ECONÓMICO | | | | |
| TECNOLÓGICO | | | | |
| SOCIO DEMOGRÁFICO Y CULTURAL | | | | |
| 2) ENTORNO DEL SECTOR COMERCIO | ¿Qué está pasando en el sector? (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES) | FUENTES DE INFORMACIÓN | RESPONSABLE | FRECUENCIA |
| SECTOR - OFERTA | | | | |
| MERCADO - DEMANDA | | | | |
| APROVISIONAMIENTOS - SUMINISTRADORES | | | | |
| 3) INTERNO: GESTIÓN DE LA OTC | ¿Cómo lo hago? (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) | FUENTES DE INFORMACIÓN | RESPONSABLE | FRECUENCIA |
| 1.- PROCESOS/ ACTIVIDADES DE LA OTC | | | | |
| 2.- RESULTADOS DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PLAN DE ACCIÓN ANUAL | | | | |
| 3.- RESULTADOS DE LA GESTIÓN INTERNA (DESEMPEÑO) | | | | |
| 4.-ADECUACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES E INMATERIALES | | | | |
| 5.- ADECUACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS | | | | |
| 6. - ADECUACIÓN DE LAS PERSONAS | | | | |



FORMATO 7_MISIÓN Y SERVICIOS DE LAS OTCS

EJEMPLO 3 (REV.2022): MISIÓN DE LAS OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO

MISIÓN 2022

¿QUÉ ES UNA OTC? ¿CUÁL ES LA RAZÓN DE SER DE LA OTC?
¿CUÁL ES SU ACTIVIDAD? ¿QUÉ NECESIDADES ATIENDE Y DE QUIÉN?)

La Oficina Técnica de Comercio tiene como objetivo prioritario la promoción y la mejora de la competitividad y la actividad económica de las empresas del sector comercial mediante la información, el asesoramiento y la formación, así como el impulso al desarrollo de actividades de dinamización que favorezcan la creación de las condiciones necesarias en un entorno urbano para posicionarlo como foco comercial en su ámbito territorial de actuación en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

Nota: En la revisión de 2022 hay que añadir referencias a sostenibilidad y perspectiva de género

SERVICIOS OFRECIDOS POR LAS OTCS

1. OBSERVATORIO, ANÁLISIS Y ESTUDIOS
2. INFORMACIÓN
3. FORMACIÓN
4. ASISTENCIA TÉCNICA A LA GESTIÓN (asociaciones y agrupaciones de comerciantes, cámaras de comercio, ayuntamientos y entidades de desarrollo)
5. COLABORACIÓN / OFICINA de PROYECTOS DE DINAMIZACIÓN Y OTROS
6. ASESORAMIENTO Y ATENCIÓN A CONSULTAS y TRAMITACIÓN DE SUBVENCIONES



FORMATO 8_VISIÓN DE LAS OTCS

EJEMPLO 4: VISIÓN DE LA OFICINA TÉCNICA DE COMERCIO

(OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO A LARGO PLAZO)
(¿QUÉ QUIERE SER?, ¿CÓMO QUEREMOS VERNOS? ¿CÓMO QUEREMOS QUE NOS VEAN/RECONOZCAN?)

Ser un agente en red de referencia para las instituciones públicas y otros organismos y para las empresas del sector comercial y sus asociaciones en la divulgación, mediación y apoyo al desarrollo de iniciativas orientadas a la actividad comercial en el ámbito de actuación del País Vasco, accesible y cercano, con capacidad para el diseño y desarrollo de proyectos de mejora y dinamización del sector, actuando como "ventanilla única" como punto de información, formación y asesoramiento técnico integral.



FORMATO 9_REV 2022_SISTEMA PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN ANUAL FOR 20_REV 2022_INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DEL PLAN

| SERVICIOS /TIPO DE ACCION - PROYECTO A EJECUTAR POR LA OTC | LÍNEAS ACTUACIÓN (Orden GV) | | | | | | | | | INDICADORES DE RESULTADOS (MEDICIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS) | |
|---|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | |
| 1.- OBSERVATORIO ANALISIS Y ESTUDIOS | | | | | | | | | | | |
| Análisis y estudios: Plan Estratégico de comercio, Análisis de la oferta comercial, PERCO, etc. | | | | | | | X | | | | Altas / bajas en el censo: crecimiento |
| Censo de comercios | | | | | | | | | | | % error-fiabilidad (contraste con datos de nº establecimientos de EUSTAT) |
| Otros | | | | | | | | | | | Nº consultas/peticiones de entidades del censo |
| | | | | | | | | | | | nº horas de dedicación |
| 2. INFORMACIÓN | | | | | | | | | | | |
| Divulgación de información general de interés para el sector (programas/noticias/normativa/campañas). | | | | | | | | | | | Grado de alcance/coertura de la información (% establecimientos que reciben la información) |
| Acciones concretas de información (boletines,...). | X | X | X | | | | | | | | Nº lecturas/recepciones/clicks / en RRSS, email, whatsapp |
| | | | | | | | | | | | Nº de suscripciones a boletines |
| | | | | | | | | | | | Nº de noticias/publicaciones en RRSS??? |
| | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción con la información recibida (Valoración media de encuesta usuarios) |
| | | | | | | | | | | | nº horas de dedicación |
| 3. FORMACIÓN | | | | | | | | | | | |
| Formación de terceros | | | | | | | | | | | Nº de acciones organizadas (cursos, talleres específicos, jornadas informativas, grupos de trabajo)/ nº participantes |
| Formación propia | | | | | | | | | | | Nº de acciones propias/Nº acciones de terceros |
| Programas de formación específicos | | | | | | | | | | | Nº consultas programas formación |
| | X | X | X | | | | | | | | Nº de establecimientos que participan/total nº establecimientos (%) |
| | | | | | | | | | | | Nº establecimientos inscritos nuevos/total nº establecimientos (%) |
| | | | | | | | | | | | Nº de colaboraciones formativas activadas |
| | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción con la formación recibida (Valoración media del programa/acción encuesta a los asistentes) |
| | | | | | | | | | | | nº horas de dedicación |
| 4. ASISTENCIA TÉCNICA A LA GESTION de ASOCIACIONES, AYUNTAMIENTO, AGENCIA | | | | | | | | | | | |
| Participación en mesas de trabajo sectoriales (Mesa de seguimiento PERCO, Mesa de Comercio y Turismo, Acuerdos marco, etc.) | | X | | | | | | X | | X | Nº de proyectos novedosos ejecutados |
| | | | | | | | | | | | Importe de ayuda conseguida (Euros)- Asociaciones?? |
| | | | | | | | | | | | Nº de reuniones |
| | | | | | | | | | | | nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | | Nº reuniones con la/s entidad/es para la puesta en marcha de actividades |
| | | | | | | | | | | | Nº de consultas recibidas de la/s entidad/es |
| | | | | | | | | | | | Nº de acciones puestas en marcha con las asociaciones de comerciantes |
| | | | | | | | | | | | Nº de acciones de información |
| | | | | | | | | | | | Nº de acciones de acompañamiento |
| | | | | | | | | | | | Nº de trámites realizados |
| | | | | | | | | | | | Nº acciones - campañas realizadas |
| | | | | | | | | | | | Nº de proyectos presentados a subvención/Nº de solicitudes de ayudas aprobadas / subvencion conseguidas (Euros) |
| | | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción de la/s entidad/es con los servicios de la OTC |
| | | | | | | | | | | | Otros, dependiendo de la acción concreta |
| | | | | | | | | | | | Nº de solicitudes tramitadas. |
| | | | | | | | | | | | Importe solicitado/ concedido/ejecutado % |
| Asistencia técnica a la convocatoria de ayudas municipales | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | % Número de actividades de la entidad-asociacion subvencionadas /total de actividades de la entidad-asociacion |
| | | | | | | | | | | | nº horas de dedicación |



FORMATO 9_REV 2022_SISTEMA PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN ANUAL FOR 20_REV 2022_INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DEL PLAN

| | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|--|
| Negociación de convenios ventajosos con proveedores, con prioridad en la comarca | | | x | | x | | | | | | nº convenios en vigor (altas/bajas) |
| | | | | | | | | | | | % Renovación de los acuerdos existentes |
| | | | | | | | | | | | nº suscriptores del convenio |
| | | | | | | | | | | | nº horas de dedicación |
| Acuerdos de colaboración asociaciones-instituciones | | | | | x | | | | | x | nº acuerdos firmados |
| | | | | | | | | | | | % Renovación de los acuerdos existentes |
| | | | | | | | | | | | nº participantes en los acuerdos |
| | | | | | | | | | | | nº horas de dedicación |
| SERVICIOS /TIPO DE ACCION - PROYECTO A EJECUTAR POR LA OTC | LÍNEAS ACTUACIÓN (Orden GV) | | | | | | | | | INDICADORES DE RESULTADOS (MEDICIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS) | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | |
| 5. COLABORACIÓN / ORGANIZACIÓN de PROYECTOS DE DINAMIZACIÓN Y OTROS | | | | | | | | | | | |
| Campañas dirigidas al consumidor final para su fidelización (Tarjetas de fidelización, bonos, parking, servicio a domicilio, concursos, etc.) | | | | | | | | | | | TARJETAS: |
| | | | | | | | | | | | nº establecimientos adheridos/nº total establecimientos (%) |
| | | | | | | | | | | | nº tarjetas activas (% crecimiento de usuarios de la tarjeta) |
| | | | | | | | | | | | Ventas inducidas/generadas de tarjetas (ventas Euros, % incremento de transacciones realizadas con la tarjeta) |
| | | | | | | | | | | | nº de campañas realizadas/año (para comercio y para el cliente/a) |
| | | | | | | | | | | | nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | | BONOS: |
| | | | | | | | | | | | nº de bonos canjeados |
| | | | | | | | | | | | Ventas inducidas/generadas por campaña (Euros) |
| | | | | | | | | | | | Nº establecimientos participantes por campaña//nº total establecimientos (%) |
| | | | | | | | | | | | Nº asistentes/visitantes por campaña |
| | | | | | | | | | | | Flujo de peatones |
| | | | | | | | | | | | Indice de SATISFACCIÓN de los participantes/asistente por campaña |
| | | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | IMPACTO (redes sociales y medios de comunicación): | |
| | | | | | | | | | | nº apariciones en prensa por campaña/audiencia | |
| | | | | | | | | | | nº visitas blog por campaña | |
| | | | | | | | | | | nº visitas FB por campaña | |
| Campañas específicas o generales dirigidas al sector comercio con la implicación de otros sectores (hostelería, etc.) o a un ámbito geográfico superior al local (macro) | | | | | | | | | | | Nº de socios/participes en la iniciativa/campaña/nº total |
| | | | | | | | | | | | Nº de acciones propuestas/aprobadas |
| | | | | | | | | | | | Nº establecimientos participantes por campaña |
| | | | | | | | | | | | Nº asistentes/visitantes por campaña |
| Proyectos en Cooperación interempresas, intersectorial (a nivel micro) | | | | | | | | | | | Indice de satisfaccion de los participantes/asistentes por campaña |
| | | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | | Nº de socios/participes en la iniciativa/campaña |
| | | | | | | | | | | | Nº de acciones propuestas/aprobadas |
| Campañas con componente cultural (rutas, gastronomía, etc.) y medioambiental | | | | | | | | | | | Nº establecimientos participantes por campaña |
| | | | | | | | | | | | Nº asistentes/visitantes por campaña |
| | | | | | | | | | | | Indice de satisfaccion de los participantes/asistentes por campaña |
| | | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | | Nº de establecimientos participantes-adheridos/Nº total de establecimientos (%) |
| | | | | | | | | | | | Nº ciudadanos que participan |



FORMATO 10A.- PLAN DE ACCIÓN ANUAL

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Otros proyectos específicos (en función del proyecto) | | | | | | | | | | | Nº consultas recibidas |
| | | | | | | | | | | | Indice de satisfaccion de los destinatarios (encuestas) |
| | | | | | | | | | | | Nº visitas/contactos con empresas |
| | | | | | | | | | | | Nº acciones realizadas/eventos |
| | | | | | | | | | | | Nº de colaboraciones |
| | | | | | | | | | | | Nº implantaciones |
| | | | | | | | | | | | Otros específicos |
| | | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| 6. ASESORAMIENTO Y ATENCIÓN A CONSULTAS | | | | | | | | | | | |
| Servicio de Asesoramiento y Atención de Consultas de empresas | | | | | | | | | | | Nº consultas de empresas por origen, tipología, sexo.../Nº total de establecimientos |
| | | | | | | | | | | | Nº visitas a establecimientos / Nº total de establecimientos |
| | | | | | | | | | | | Nº de consultas atendidas en los propios establecimientos |
| | | | | | | | | | | | Nº de establecimientos con los que trabajamos por primera vez |
| | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción con el servicio (encuesta a establecimientos) |
| | | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | | Nº de consultas sobre nuevas aperturas y transmisión |
| | | | | | | | | | | | Nº establecimientos nuevos/Nº total establecimientos |
| | | | | | | | | | | | Nº visitas a establecimientos nuevos/ Nº total de establecimientos |
| | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción con el servicio(encuesta a establecimientos nuevos) |
| | | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | | Tiempo medio/consulta |
| Servicio de Asesoramiento y Atención de Consultas de emprendedores y transmisión empresarial | | | | | | | | | | | Nº de consultas sobre nuevas aperturas y transmisión |
| | | | | | | | | | | | Nº establecimientos nuevos/Nº total establecimientos |
| | | | | | | | | | | | Nº visitas a establecimientos nuevos/ Nº total de establecimientos |
| | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción con el servicio(encuesta a establecimientos nuevos) |
| | | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| Servicio de Asesoramiento y Atención de Consultas de Asociaciones, ADLs, etc. | | | | | | | | | | | Tiempo medio/consulta |
| | | | | | | | | | | | Nº consultas de entidades y asociaciones por asociación, tipología, etc./ Nº total de asociaciones |
| | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción con el servicio (encuesta a asociaciones) |
| | | | | | | | | | | | Nº de Horas dedicadas |
| Tramitación de ayudas y subvenciones | | | | | | | | | | | Tiempo medio/consulta |
| | | | | | | | | | | | Nº consultas sobre ayudas y subvenciones (Nº solicitudes orientadas) |
| | | | | | | | | | | | Nº solicitudes tramitadas |
| | | | | | | | | | | | Importe total concedido/importe total solicitado (% éxito) |
| Otros trámites administrativos (rebajas y liquidaciones) | | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | | Tiempo medio/consulta |
| | | | | | | | | | | | Nº consultas sobre rebajas y otros trámites |
| | | | | | | | | | | | Nº expedientes tramitados |
| | | | | | | | | | | | Nº establecimientos que usan el servicio/Nº total establecimientos (%) |
| | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción con el servicio (encuesta a establecimientos) |
| | | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |



FORMATO 10B.- CRONOGRAMA PARA LA EJECUCIÓN Y EL SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN ANUAL

| PLANIFICACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|--------------------------|---------------|-----------------------|--|---|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--|----------------------------------|------------------------|---|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| Objetivo estratégico / Línea de actuación (1 a 9 Orden OTCs GV) | Acción / Proyecto | Descripción de la acción | Participantes | Tareas (ficha acción) | Objetivo CUALITATIVO a alcanzar (qué quiero conseguir con la acción) | Indicador de medición de la consecución del objetivo (variable a medir) - Objeto CUANTITATIVO (Valor a medir) | | | | | Periodicidad medición resultados | Prioridad de la acción | Presupuesto estimado para la acción (€) | Horas de dedicación previstas | Plazo Fecha inicio de la acción | Plazo Fecha finalización de la acción |
| | | | | | | Nº de actuaciones | Nº de comercios participantes HOMBRES | Nº de comercios participantes MUJERES | Nº de comercios participantes TOTAL | Coefficiente de participación de hombres (%) | | | | | | |
| | Acción 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Acción 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Acción 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Acción 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Acción 5 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Acción 6 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Acción 7 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Acción 8 | | | | | | | | | | | | | | | |

(*) Criterio para la justificación de horas de dedicación: horas de dedicación a proyectos/acciones ; la suma total no tiene por qué coincidir con el 100% de horas de convenio, ya que habrá tiempos muertos, horas dedicadas a tareas internas de gestión, formación , etc.

(**) Presupuesto/acción: cuando esté financiada por presupuesto gestionado por la OTC, por la entidad/es participante/s, u otras. (no es la remuneración del TC)

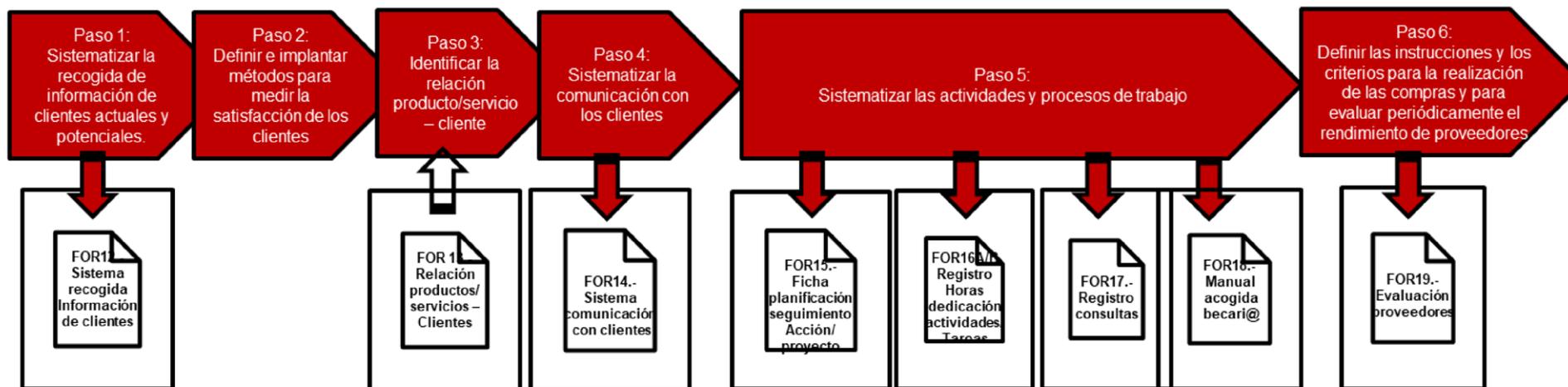
| | OBJETIVO (1 a 9 de la Orden OTCs GV)) | HORAS previstas - HORAS reales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------------------------|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|--|---|-------------------|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|-------|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|------------------------|---|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------|---|-------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ACCIONES-PROYECTOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acción 1 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 2 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 3 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 4 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 5 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 6 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 7 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 8 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 2 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 3 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 4 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 5 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 6 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 7 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 8 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acción 2 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 3 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 4 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 5 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 6 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 7 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 8 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 3 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 4 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 5 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 6 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 7 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 8 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acción 3 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 4 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 5 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 6 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 7 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 8 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 4 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 5 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 6 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 7 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 8 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acción 4 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 5 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 6 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 7 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 8 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 5 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 6 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 7 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 8 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acción 5 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 6 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 7 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 8 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 6 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 7 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 8 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acción 6 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 7 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 8 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 7 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 8 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acción 7 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 8 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción 8 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acción 8 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | | | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | | Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | | TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | Formación interna | | | | | | | | | | | | | | Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formación interna | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Otras | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |





ELEMENTO CLIENTES (COMERCIOS DESTINATARIOS / USUARIOS DE LOS SERVICIOS)

ELEMENTO CLIENTES (COMERCIOS DESTINATARIOS/USUARIOS DE LOS SERVICIOS)





FORMATO 12.- SISTEMÁTICA DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN DE USUARIOS/DESTINATARIOS (CLIENTES) DE LAS OTCS. EJEMPLO 5

| Formato 12_SISTEMATICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN DE CLIENTES | | | | | |
|---|---|---|---|--|--|
| ¿DE QUIÉN? CLIENTE | ¿QUÉ INFORMACIÓN? | ¿CÓMO? MÉTODO, CANAL | ¿CUÁNDO? PERIODICIDAD | REGISTROS QUE GENERAMOS | ¿QUIÉN? RESPONSABLE |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Empresas de Comercio asociadas ❖ Empresas de Comercio NO asociadas ❖ Empresas Hostelería asociadas ❖ Empresas Hostelería asociadas NO asociadas ❖ Empresas de Servicios urbanos (profesionales y personales) asociadas ❖ Empresas de Servicios urbanos (profesionales y personales) NO asociadas ❖ Personas Emprendedoras de actividades comerciales ❖ Asociaciones y Federaciones de Comerciantes (y hosteleros) ❖ Organismos públicos ❖ Consumidor(ciudadanía) ❖ Otras OTCS (Bizkaiaendak, CECOBI, Federación alavesa,) ❖ clientes internos | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Datos identificación ❖ Necesidades y expectativas ❖ Necesidades de formación ❖ Necesidades de financiación/subvenciones ❖ Necesidades de peatonalización ❖ Prospección de interés sobre iniciativas concretas (mailchimp, carta , whatsapp) ❖ Satisfacción con actividades específicas (campañas, formación) ❖ Satisfacción con los servicios/respuesta de la OTC ❖ Situación, expectativas, planes futuro ❖ Sugerencias de mejora y propuestas para desarrollar proyectos/actividades ➤ Evaluación de actividades e identificar actividades nuevas. ➤ propuestas para elaborar el plan anual ➤ Programas de Gobierno ➤ Propuestas de Ayto. (plan municipal de comercio). ❖ Quejas y reclamaciones ❖ Altas/bajas (Censo) ❖ Asociados/No asociados ❖ Tipología de consultas realizadas ❖ Subvenciones tramitadas | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Teléfono ❖ Email ❖ Whatsapp ❖ RRSS (Instagram, FB, T, YOUTUBE, TIK TOK, LinkedIn) ❖ Web – formularios de contacto ❖ Newsletter- suscripción ❖ Encuestas periódicas de satisfacción general, Encuestas sobre actividades específicas. ❖ Presencial (juntas, visitas, encuentros, actividades) ❖ Técnicas abiertas. Entrevistas personales o reuniones de grupos de clientes para que opinen / valoren algún aspecto específico de la organización. ❖ Grupos focales en el marco de PERCOs y PEs de comercio ❖ Reuniones, mesas sectoriales ❖ Comisiones de trabajo ❖ Estudios PERCO. ❖ Prospección local de comercios ❖ Dinámica de grupo | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ocasional ❖ Semanal ❖ Mensual ❖ Semestral ❖ Anual ❖ Bienal ❖ Continua | <ul style="list-style-type: none"> ❖ BBDD ❖ Censo de comercio ❖ Encuestas - Informes resultados encuestas ❖ Registro consultas ❖ Encuestas-Diagnósticos de necesidades de formación ❖ Formularios con petición de ideas ❖ Formularios Google para inscripción a actividades. ❖ Consultas de interés sobre propuestas de nuevas actividades y servicios ❖ Hoja de recogida de datos y consentimiento, circular, etc. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ OTC ❖ Otros |



FORMATO 13.- RELACIÓN PRODUCTOS/SERVICIOS - CLIENTES (DESTINATARIOS/USUARIOS) DE LAS OTCS

EJEMPLO 6 REV 2022: RELACIÓN PRODUCTOS/SERVICIOS - CLIENTES (DESTINATARIOS/USUARIOS) DE LAS OTCS

| FOR 12_PAR PRODUCTO/SERVICIO-MERCADO | | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|------------------------|----------------|---------------|
| Cientes Servicios Ofrecidos | Empresas de Comercio asociadas y no asociadas | Empresas Hostelería asociadas y no asociadas | Empresas de Servicios urbanos (profesionales y personales) asociadas y no asociadas | Personas Emprendedoras de actividades comerciales | Asociaciones y Federaciones de Comerciantes | Organismos públicos | Consumid or | Otras OTCs |
| 1.- OBSERVATORIO, ANÁLISIS Y ESTUDIOS | | | | | x | x | | |
| 2. INFORMACIÓN | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 3. FORMACIÓN | x | x | x | | x | (x) | (X) | (X) |
| 4. ASISTENCIA TÉCNICA A LA GESTIÓN (asociaciones y agrupaciones de comerciantes, cámaras de comercio, ayuntamientos y entidades de desarrollo) | | | | | x | x | | |
| 5. COLABORACIÓN / OFICINA de PROYECTOS DE DINAMIZACIÓN Y OTROS | x | x | x | | x | x | x | x |
| 6. ASESORAMIENTO Y ATENCIÓN A CONSULTAS y TRAMITACIÓN DE SUBVENCIÓNES | x | x | x | x | x | x | (X) | X |
| Intermediación con las Administraciones Públicas | X | X | X | | X | X | | |



FORMATO 14.- SISTEMA DE COMUNICACIÓN CON LOS DESTINATARIOS/USUARIOS DE LAS OTCS EJEMPLO 7

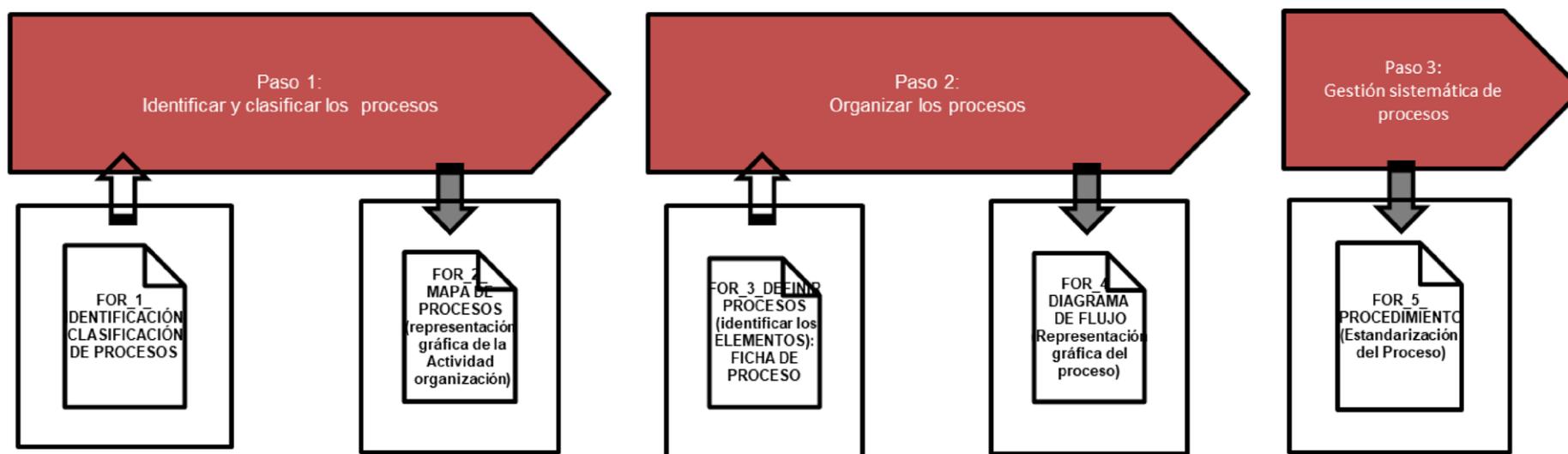
Formato 14_SISTEMAS DE COMUNICACIÓN CON CLIENTESFor

| ¿QUÉ INFORMACIÓN? | ¿A QUIÉN? CLIENTE | ¿CÓMO? MÉTODO, CANAL | ¿CUÁNDO? PERIODICIDAD | REGISTROS QUE GENERAMOS | ¿QUIÉN? RESPONSABLE |
|---|---|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Misión, Visión y servicios ❖ Objetivos, plan de acción anual ❖ Eventos, proyectos/actividades concretas: campañas de dinamización, oferta de formación ❖ Noticias e información de interés para el sector: programas de ayudas, normativa ❖ Participación en actividades ❖ Quejas y sugerencias recogidas. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Empresas de Comercio asociadas ❖ Empresas de Comercio NO asociadas ❖ Empresas Hostelería asociadas ❖ Empresas Hostelería asociadas NO asociadas ❖ Empresas de Servicios urbanos (profesionales y personales) asociadas ❖ Empresas de Servicios urbanos (profesionales y personales) no asociadas ❖ Personas emprendedoras de actividades comerciales ❖ Asociaciones de Comerciantes (y hosteleros) y Federaciones ❖ Organismos públicos ❖ Consumidor (ciudadanía) ❖ Otras OTCS ❖ (Bizkaiadendak, CECOBI, Federación alavesa) | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Web de la entidad titular (asociación, ayuntamiento, mancomunidad, ADEL, ...) ❖ Web GV-Comercio ❖ RRSS (Instagram, FB, T, YOUTUBE, TIK TOK, LinkedIn) ❖ Blog ❖ Google my business ❖ Medios de comunicación de masas (prensa municipal, TV y radio local) ❖ E-mail, E-mail (email marketing -mailchimp) ❖ Mupis publicitarios ❖ Whatsapp (grupos de difusión), ❖ Teléfono ❖ SMS ❖ Correo postal ❖ Presencial (reuniones, asambleas, entrevistas personales, visitas,) | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ocasional ❖ Semanal ❖ Mensual ❖ Semestral ❖ Anual ❖ Bienal ❖ Continua | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Circulares ❖ Anuncios ❖ Folletos, catálogos, tríptico,.... ❖ Cartelería (eventos) ❖ Newsletters, boletín informativo, hojas informativas ❖ Memorias de actividades ❖ Formularios de inscripción Google forms | <ul style="list-style-type: none"> ❖ OTC ❖ Otros |

ELEMENTO CLIENTES/PROCESOS (DE LA GESTIÓN INTERNA Y DE LOS SERVICIOS Y ACTIVIDADES)



ELEMENTO CLIENTES/PROCESOS (DE LA GESTIÓN INTERNA Y DE LOS SERVICIOS Y ACTIVIDADES)



RASGOS COMUNES



... rasgos comunes ...

Tener unos ENTRADAS y unas SALIDAS

- ✓ Necesidad real, implícita o negociada con el cliente (interno o externo)
- ✓ Son externas al proceso y se necesitan para ejecutarlo

- ✓ Son los resultados generados por la realización del proceso



CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO



QUÉ REQUIERE LA GESTIÓN POR PROCESOS



1 Identificar y clasificar los procesos



- ↪ **Identificar** las actividades o procesos, el resultado (SALIDA) y su destinatario (CLIENTE) (**For_Procesos1_Identificación de procesos**)
- ↪ **Clasificar** los procesos por su finalidad (ESTRATÉGICOS, OPERATIVOS, APOYO) e importancia (PROCESOS CLAVE Y PRIORITARIOS)
- ↪ **Representar** gráficamente la organización-macroproceso (**For_Procesos2_Mapa de procesos**)

2 Organizar los procesos



- ↪ **Definir** procesos (identificar los elementos) (**For_Procesos3_Ficha de proceso**)
 - ↪ Describir los **ELEMENTOS/COMPONENTES** de los procesos (Actividades, Entradas, Salidas, Destinatarios, Intervinientes, ...)
 - ↪ Establecer **INDICADORES** (de eficiencia y eficacia) para el seguimiento y control de resultados.
 - ↪ Designar responsable "**PROPIETARIO**" del proceso y de su mejora (control y revisión) y formar "**EQUIPOS**" multifuncionales de personas, formadas y cualificadas, que participen en su control y mejora.
- ➔ **Representar** gráficamente los procesos (**For_Procesos4_Diagrama de flujo**)

3 Gestión sistemática de procesos



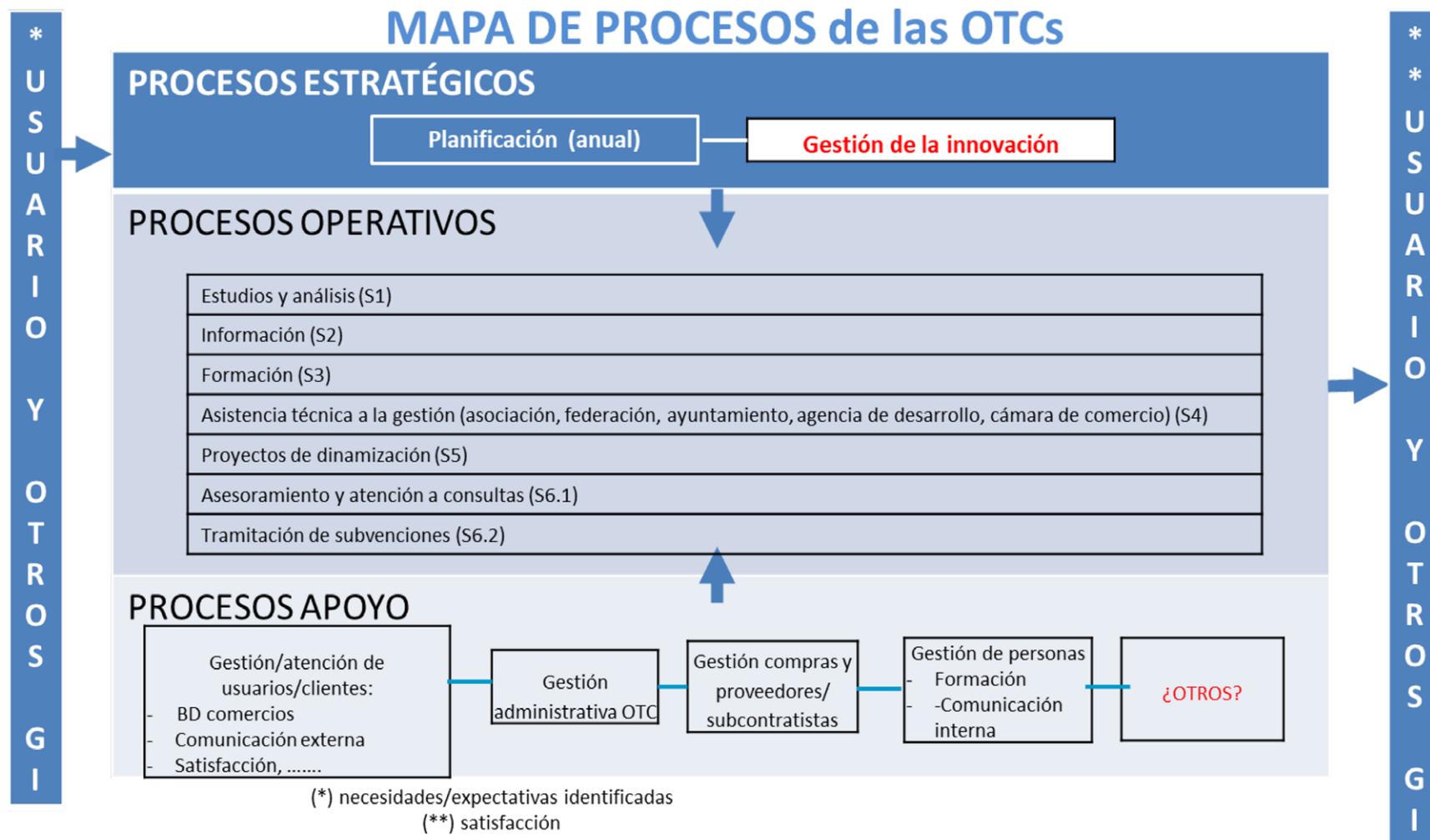
- ↪ **ESTABILIZAR/ESTANDARIZAR**: reducir la variabilidad, aplicando el ciclo SDCA.
 - ➔ Definir la forma de ejecutar el proceso según pautas/instrucciones para alcanzar los objetivos previstos. (procesos (**For_Procesos5_Procedimiento**))
- ↪ **MEJORAR**: cambiar la forma estabilizada, o adaptar el consumo de recursos, aplicando el ciclo de mejora continua (PDCA).

**FORMATO_P1.- IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS. EJEMPLO 8**

| PROCESOS (FUNCIONES -conjunto de tareas/flujo de actividades-) | CLASIFICACIÓN (ESTRATÉGICOS, OPERATIVOS y DE APOYO) | PROCESOS CON LOS QUE ESTÁ INTERRELACIONADO | CLIENTE/ DESTINATARIO |
|--|---|--|-----------------------|
| ASESORAMIENTO Y ATENCIÓN A CONSULTAS (S6.1) | OPERATIVO | | |
| TRAMITACIÓN DE SUBVENCIONES (S6.2) | OPERATIVO | | |
| PROYECTOS DE DINAMIZACIÓN (CAMPAÑAS) (S5) | OPERATIVO | | |
| ANÁLISIS Y ESTUDIOS SECTORIALES (S1) | OPERATIVO | | |
| INFORMACIÓN (S2) | OPERATIVO | | |
| FORMACIÓN (S3) | OPERATIVO | | |
| ASISTENCIA TÉCNICA A LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES TITULARES (S4) | OPERATIVO | | |
| PLANIFICACIÓN (ANUAL) | ESTRATÉGICOS | | |
| GESTIÓN/ATENCIÓN DE USUARIOS/CLIENTES (BD, INFORMACIÓN DE CLIENTES, COMUNICACIÓN EXTERNA, SATISFACCIÓN,) | APOYO | | |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVAS (tareas/subprocesos,) | APOYO | | |
| GESTIÓN DE COMPRAS Y PROVEEDORES/SUBCONTRATISTAS | APOYO | | |
| GESTIÓN LA FORMACIÓN DE PERSONAS (TECNICOS/AS OTC) | APOYO | | |
| COMUNICACIÓN INTERNA | APOYO | | |
| GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN | APOYO/ESTRATÉGICO | | |
| | | | |



FORMATO_P2.- MAPA DE PROCESOS. EJEMPLO 9



SELECCIONAR Y DESCRIBIR UN PROCESO CLAVE - IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS

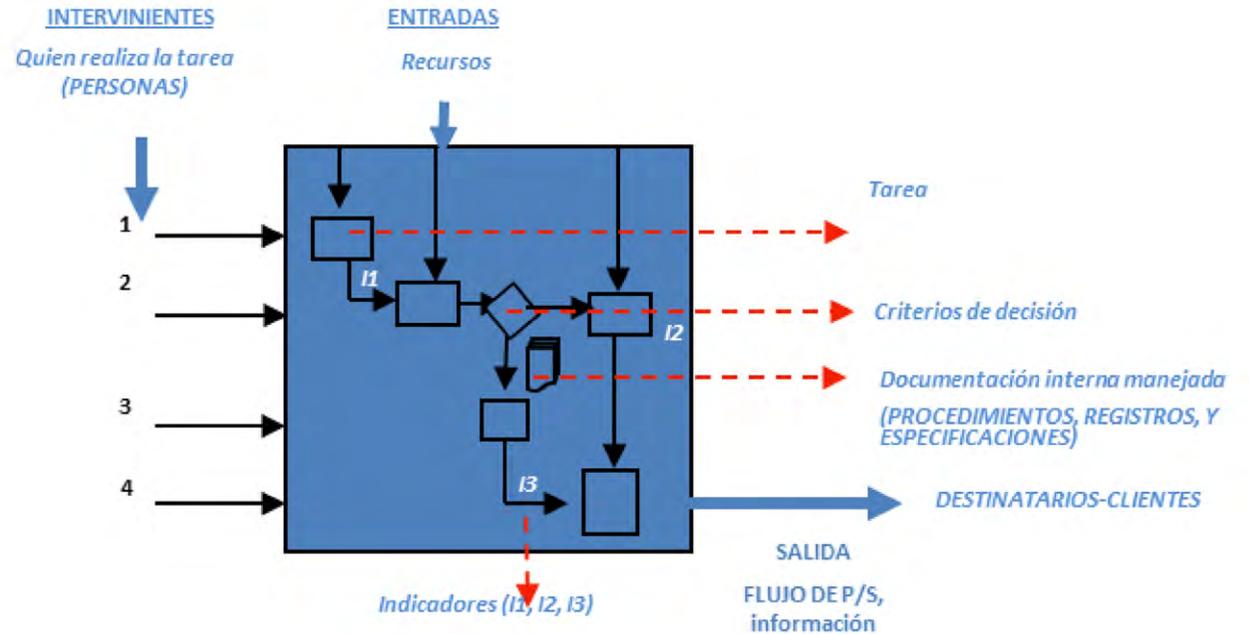
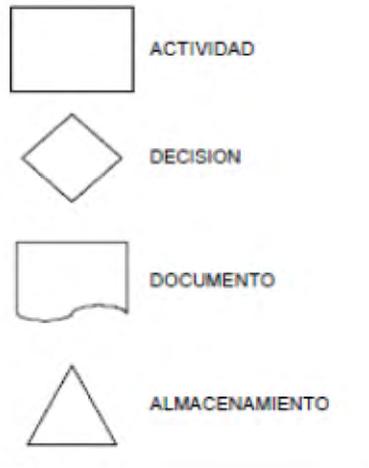
FORMATO_P3.- FICHA DE PROCESO

| ENTRADAS-RECURSOS: Elementos materiales o de información que se consumen/gastan o se utilizan/amortizan por el proceso para generar la salida | PROVEEDOR DE QUIEN PUESTO/ PERSONA /PROCESO | ACTIVIDADES-TAREAS QUE REALIZO DESCRIPCIÓN | INTERVINIENTES Departamentos, secciones y personas que desarrollan la secuencia de actividades del proceso | SALIDAS Resultado producido por el proceso, lo que genera (producto, servicio, información) | DESTINATARIO- CLIENTE Persona / PROCESO/ departamento/ empresa que recibe y valora el producto o servicio generado por el proceso | INDICADORES DE EFICACIA Y DE EFICIENCIA |
|---|--|---|--|---|---|--|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |



REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO: DIAGRAMA DE FLUJO

FORMATO_P4.- DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO



FORMATO 15.- FICHA DE PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE ACCIÓN



| FOR 15_ PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO DE ACCIONES | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------|-----------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ACCION | | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA INICIO prevista | | | | | | | | | | | | | | |
| FECHA FINALIZACION prevista | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO | | | | | | | | | | | | | | |
| INDICADOR | | | | | | | | | | | | | | |
| RESULTADO | | | | | | | | | | | | | | |
| (Fecha: _____) | | | | | | | | | | | | | | |
| PRESUPUESTO (€/Horas) | | | | | | | | | | | | | | |
| SEGUIMIENTO TRIMESTRAL | Fechas: _____ | | | | | | | | | | | | | |
| | | | HITOS AÑO: _____ | | | | | | | | | | | |
| | | | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP |
| | | Previsto: | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | |
| | | Previsto: | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | |
| | | Previsto: | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | |
| | | Previsto: | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | |
| RESULTADOS Y PROPUESTAS DE MEJORA | | | | | | | | | | | | | | |



FORMATO 16A.- REGISTRO DE HORAS DE DEDICACIÓN POR ACTIVIDADES/TAREAS

| FOR 16 _REGISTRO DE HORAS DE DEDICACIÓN DE LA OTC A ACCIONES/PROYECTOS/ACTIVIDADES Y TAREAS | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------------|-----------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | OBJETIVO (1 a 9 de la Orden OTCs GV)) | | HORAS previstas - HORAS reales | | | | | | | | | | | |
| | | | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP |
| ACCIONES-PROYECTOS | | | | | | | | | | | | | | |
| Acción 1 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | |
| Acción 2 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | |
| Acción 3 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | |
| Acción 4 | | Previsto: | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | |
| | | Previsto: | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | |
| Acción N | | Previsto: | | | | | | | | | | | | |
| | | Real: | | | | | | | | | | | | |
| TAREAS INTERNAS | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, atención a proveedores | | | | | | | | | | | | | | |
| Formación externa recibida | | | | | | | | | | | | | | |
| Formación interna | | | | | | | | | | | | | | |
| Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | | | | | | | | | | | | | | |
| Tutorización becario/a | | | | | | | | | | | | | | |
| Otras | | | | | | | | | | | | | | |



FORMATO 16B.- REGISTRO DE HORAS DE DEDICACIÓN POR ACTIVIDADES/TAREAS

| FOR 16_REGISTRO DE HORAS DE DEDICACIÓN POR TAREAS/ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----------|-----|-----|-----|-----------|-----|-----|-----|
| PERIODO: | | | OCTUBRE | | | | | NOVIEMBRE | | | | DICIEMBRE | | | |
| ACCIONES, PROYECTOS Y TAREAS | HORAS PREVISTAS TOTALES (PAA) | HORAS REALES IMPUTADAS TOTALES | S40 | S41 | S42 | S43 | S44 | S45 | S46 | S47 | S48 | S49 | S50 | S51 | S52 |
| | | | ACCIONES, PROYECTOS | 0 | 0 | | | | | | | | | | |
| Acción 1 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| Acción 2 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| Acción 3 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| Acción 4 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| Acción 5 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| Acción 6 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| Acción n | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| TAREAS INTERNAS | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| Gestión administrativa OTC (informatizar consultas, | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| Atención a proveedores | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| Formación externa recibida | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| Formación interna | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| Tutorización becario/a | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| Otras | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL trimestre | | | | | | | | | | | | | | | 0 |



FORMATO 17.- REGISTRO DE CONSULTAS

| FOR 17 REGISTRO DE CONSULTAS | AÑO | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------------|
| | TRIM1 | TRIM2 | TRIM3 | TRIM4 | Total anual |
| NUMERO DE CONSULTAS | | | | | |
| Número de consultas totales atendidas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nº establecimientos (de todos los perfiles) atendidos que han consultado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nº de tramites de comercios realizados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TIPO DE ENTIDAD USUARIA | | | | | |
| Comerciante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hostelería | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Servicios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otras entidades (Asociaciones, Ayuntamientos, ADLs, otras) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TIPO DE CONSULTA | | | | | |
| Nuevo comercio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Transmisor | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ayudas y subvenciones | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COVID-19 | | | | | |
| COMERCIO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MEC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| HIRIGUNE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| EQUIPAMIENTO PERSONAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OTRAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rebajas y otros procedimientos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Formación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gestión comercio (contratación, fiscalidad, contabilidad, calidad, marketing y publicidad, TICs,) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros (urbanismo, animación comercial, promoción,) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MEDIOS DE CONSULTA | | | | | |
| Presencial | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Teléfono | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Email | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros medios (RRSS, WhatsApp, web...) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MEDIOS DE RESPUESTA | | | | | |
| Presencial | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Teléfono | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Email | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros medios (RRSS, WhatsApp, web...) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| GÉNERO | | | | | |
| Femenino | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Masculino | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IDIOMA | | | | | |
| Castellano | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Euskera | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |



FORMATO 18.- MANUAL DE ACOGIDA DE PERSONAS BECADAS

1. MISIÓN, ÁMBITO Y ESTRUCTURA DE LA OTC

| |
|--|
| MISIÓN |
| Objetivos (Orden GV) |
| Requisitos de la OTC(Orden GV) |
| Beneficiarios(Orden GV) |
| Entidad beneficiaria |
| Ámbito de actuación |
| Asociaciones en el ámbito de actuación |

2.- GRUPOS DE INTERÉS

| | |
|--|--|
| GRUPOS DE INTERÉS de la OTC | |
| ENTIDAD FINANCIADORA (PROMOTOR) | |
| ENTIDAD TITULAR (beneficiaria de la OTC)/ CLIENTE INTERNO | |
| CLIENTES | |
| USUARIO FINAL | |
| PERSONAS | |
| PROVEEDORES | |
| ALIADOS - COLABORADORES | |
| INSTITUCIONES Y OTROS ORGANISMOS | |
| SOCIEDAD | |

3.- SERVICIOS

| | |
|---|-------------|
| Servicios de la OTC | |
| Servicios Ofrecidos | Descripción |
| 1.- ANÁLISIS Y ESTUDIOS SECTORIALES | |
| 2.- INFORMACIÓN | |
| 3.- FORMACIÓN | |
| 4.- ASISTENCIA TÉCNICA A LA GESTIÓN DE ASOCIACIONES | |
| 5.- COLABORACIÓN Y/O ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE DINAMIZACIÓN | |
| 6.- ASESORAMIENTO Y ATENCIÓN A CONSULTAS TRAMITACIÓN DE AYUDAS Y SUBVENCIONES | |

4.- VISIÓN

| |
|--------|
| VISIÓN |
| |

5.- DATOS DEL SECTOR COMERCIO EN EL ÁMBITO DE ACTUACIÓN

| DATOS DEL SECTOR EN EL ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA OTC | | | | | |
|--|---|-----------|-----------------------|--------------------------------------|------------------|
| MUNICIPIOS ÁMBITO | Nº ESTABLECIMIENTOS POR SECTOR/ SUBSECTOR DE ACTIVIDAD | POBLACIÓN | DENSIDAD COMERCIAL | % ESTABLE- CIMIENTOS SUBSECTOR | % ASO- CIADOS |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |



FORMATO 18.- MANUAL DE ACOGIDA DE PERSONAS BECADAS

6.- PLAN DE ACTUACIÓN DURANTE LA BECA

| |
|-----------------------------------|
| PLAN DE ACTUACIÓN DURANTE LA BECA |
| ACTIVIDADES CON CARÁCTER ANUAL |
| |
| |
| ACTIVIDADES CON CARÁCTER PUNTUAL |
| |
| |
| TAREAS DIARIAS |
| |
| |
| |

7.- PLAN DE ACCIÓN ANUAL DE LA OTC

| PLAN DE ACCIÓN ANUAL OTC | | | | | | |
|---|--------|-------------|----------|-----------|----------------|-------|
| Objetivo estratégico / Línea de actuación | Acción | Descripción | Objetivo | Indicador | Valor objetivo | Plazo |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

8.- CUESTIONES PRÁCTICAS

| |
|--|
| CALENDARIO REUNIONES CON LAS ASOCIACIONES |
| |
| |
| CALENDARIO REUNIONES CON OTRAS INSTITUCIONES |
| |
| |
| HORARIOS |
| |
| |
| VACACIONES |

9.- DATOS Y CONTACTOS CLAVE

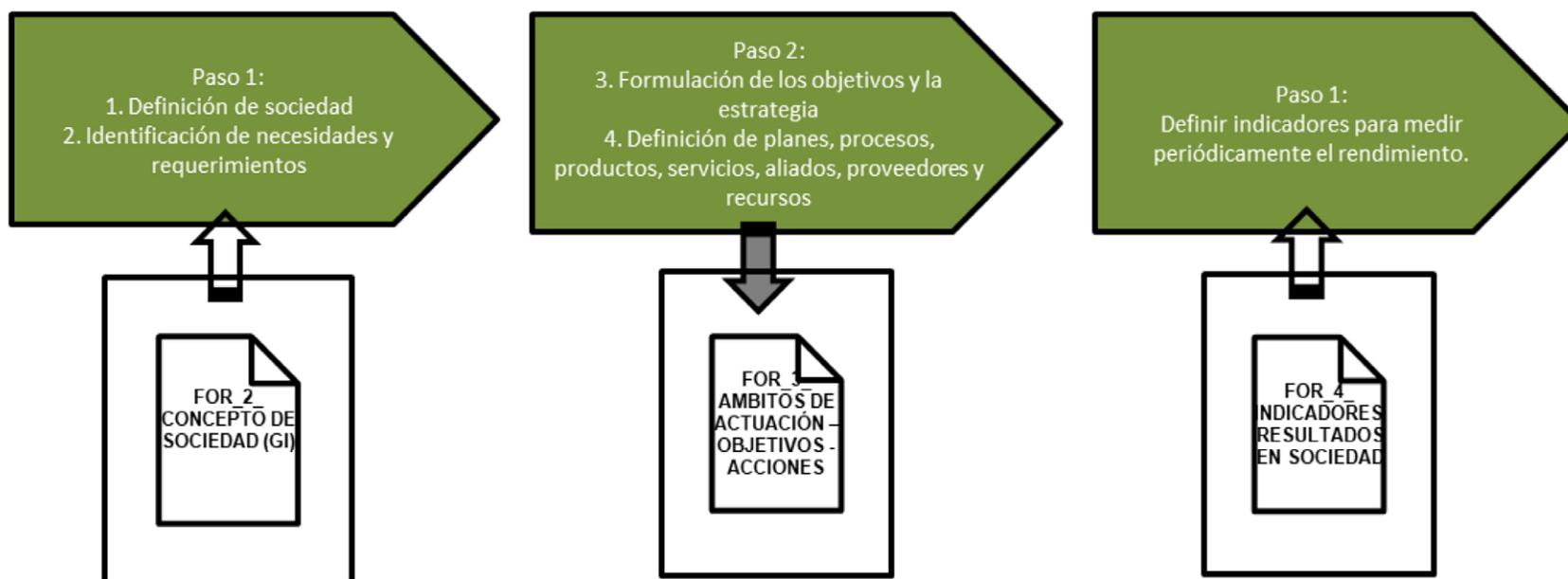
| | | | |
|------------------------------|-----------|-----------|---------|
| CIF | | | |
| CLAVES | | | |
| | | | |
| OTROS | | | |
| | | | |
| ASOCIACIONES E INSTITUCIONES | CONTACTOS | TELÉFONOS | E-MAILS |
| | | | |
| | | | |





ELEMENTO SOCIEDAD (DE LA GESTIÓN INTERNA Y DE LOS SERVICIOS Y ACTIVIDADES)

ELEMENTO SOCIEDAD (DE LA GESTIÓN INTERNA Y DE LOS SERVICIOS Y ACTIVIDADES)



MISIÓN (ACTIVIDAD PRINCIPAL) VS ACTIVIDADES DE CREACIÓN DE VALOR PARA EL CONJUNTO DE LA SOCIEDAD (RSC)



Artículo 3.- Misión.-

El Patronato Municipal de Deportes de Bermeo es un Organismo Autónomo del Ayuntamiento de Bermeo con vocación de servicio público, que gestiona las distintas zonas deportivas municipales y cuyo fin es que toda la ciudadanía pueda disfrutar de una mayor calidad de vida a través de la práctica físico-deportiva.

Artículo 4.- Fines.-

El Organismo Autónomo tiene como fines esenciales:

- Protección, fomento y desarrollo del deporte en todas sus variedades, así como la promoción de su práctica mediante la oferta de unos servicios técnicos e instalaciones adecuadas a todos los sectores sociales del municipio de Bermeo.
- Se promoverá la celebración de toda clase de exhibiciones y competiciones de todos aquellos deportes, oficialmente reconocidos en sus diversas especialidades, así como campañas de difusión y divulgación deportiva, educación física y deporte para todos/as, en cuanto sean compatibles con las posibilidades del Organismo Autónomo.
- La gestión y mantenimiento de instalaciones y espacios deportivos, así como el equipamiento complementario de titularidad municipal.
- Realizar ante los Organismos oficiales y Entidades Privadas, cuantas gestiones sean necesarias para la consecución de los recursos económicos que posibiliten una óptima financiación de las actividades físico-deportivas del Municipio en deportes.



¿Quiénes son sus clientes?

Personas del municipio usuarias de las distintas zonas deportivas municipales

¿Cuál es su entorno social?

Vecindario de las instalaciones deportivas, Centros escolares, otros ámbitos del ayuntamiento y Organismos oficiales (acción social, igualdad, salud, euskera, empleo ...), federaciones y asociaciones, comercio local, empresas proveedoras, empresas del entorno

, ...

Formato S1.- Definición de Sociedad como grupo de interés de la OTC. Ejemplo 10



FOR_S1_SOCIEDAD PARA LAS OTCs (GRUPOS DE INTERÉS AFECTADOS)

- Ciudadanía = población local – censada que vive , transeúntes (trabajan, visitantes, turistas), colectivos específicos (personas paradas de larga duración, ...) en el entorno de actuación de la OTC.
- Asociaciones municipales/comarcales (vecinales, jubilados, amas de casa, personas con diversidad funcional, etc....)
- Asociaciones de inclusión social, igualdad
- Asociaciones profesionales/empresariales
- Organizaciones protectoras del medioambiente
- ONGs
- Grupos culturales y deportivos locales/.....
- Centros educativos del municipio (colegios e institutos), AMPAs
- Universidad
- Administración local y foral (áreas social, euskera, igualdad, medioambiente, transporte, juventud,.....)



FORMATO S2.- ÁMBITOS DE ACTUACIÓN, OBJETIVOS Y ACCIONES PARA DESARROLLAR EL COMPROMISO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL DESDE LA OTC. EJEMPLO 11



| FOR_S2_ÁMBITOS DE ACTUACIÓN - OBJETIVOS - ACCIONES | | | |
|--|---------------------|--------------------------------|------------------|
| GRUPOS DE INTERÉS AFECTADOS | ÁMBITO DE ACTUACIÓN | INICIATIVAS/ACCIONES/PROYECTOS | CON QUÉ OBJETIVO |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |



FOR_S2_ÁMBITOS ESPECÍFICOS DE ACTUACIÓN PARA MANIFESTAR EL COMPROMISO SOCIAL DE LA TOC

- *Cultura*
- *Deporte*
- *Salud*
- *Desarrollo económico*
- *Mejora de las condiciones de colectivos específicos*
- *Empleo /inserción laboral*
- *Consumo responsable*
- *Accesibilidad de colectivos con necesidades especiales*
- *Entorno urbano (mejora del uso, estado, infraestructuras, equipamientos)*
- *Respeto al medioambiente*
- *Promoción del euskera*
- *Igualdad de oportunidades/género*
- *Seguridad ciudadana*



FORMATO S2.- ÁMBITOS DE ACTUACIÓN, OBJETIVOS Y ACCIONES PARA DESARROLLAR EL COMPROMISO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL DESDE LA OTC. EJEMPLO 11

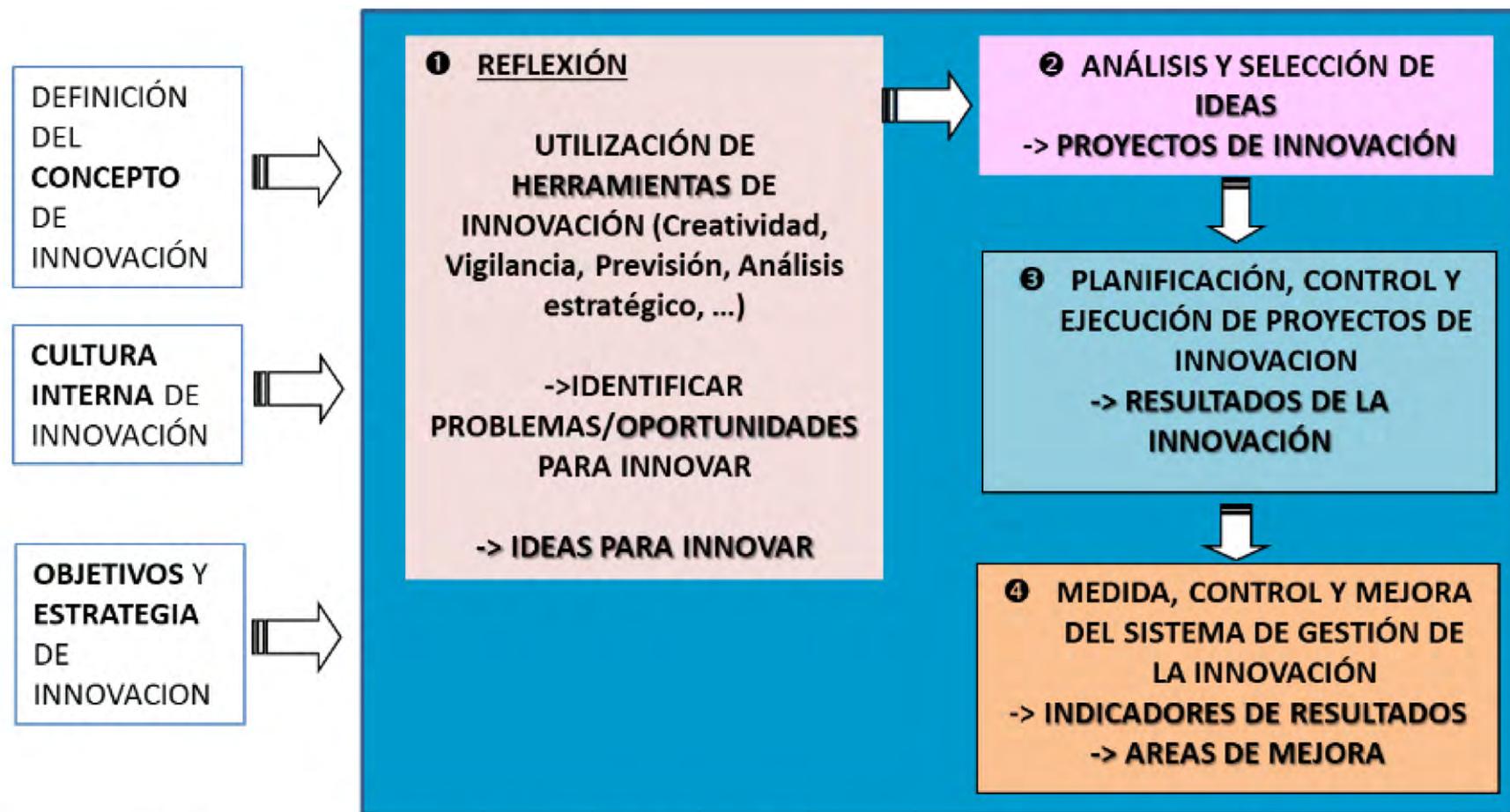
INICIATIVAS/ACCIONES/PROYECTOS E LAS OTCs ORIENTADOS A GENERAR UN IMPACTO POSITIVO EN EL ENTORNO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

- *Recaudación de fondos para asociación/familias-personas necesitadas del entorno/municipio/comarca... (Meatzaldeko B.)*
- *Implicación de distintos colectivos del entorno en campañas, galas, etc., con el objetivo(s) de mejorar la imagen del comercio, visibilizar el comercio como elemento común de la sociedad, (Santurtzi, Meatzaldeko B.)*
- *Campaña con asociación de personas con baja visión para visibilizar y sensibilizar a la población con las necesidades del colectivo: decálogo de BBPP con clientes, distintivo, para el comercio, exposición itinerante, charlas, etc. (Bilbao Dendak)*
- *Red de solidaridad: Donaciones (€, vales, producto, servicio) de comercios/de sus clientes destinadas a personas de asociaciones de colectivos desfavorecidos locales. Difusión, charlas y encuentros con comercios desde la OTC para la captación de comercios... (Sestao)*
- *Campaña "Hamen bertokoa" para el fomento del producto local, comercio de proximidad. (Lea Artibaiko Garapen Agentzia)*
- *Campaña con la Asociación discapacitados "Ponte en mi lugar" para concienciación de la sociedad y del comercio para mejorar la accesibilidad (Santurtzi)*
- *Campaña a dueños de perros, para la mejora del espacio urbano (Meatzaldeko B.)*
- *Campaña "vuelta segura a casa" (colegios) para mejorar la seguridad ciudadana.*
- *Campañas para promover el consumo local, el adjetivo de inclusivo (identificando también la diversidad funcional)*
- *Donaciones, aportaciones a organizaciones protectoras del medioambiente*
- *Colaboración con asociaciones, ONGs, e iniciativas público-privadas visibilizando sus campañas en escaparates de comercios (Korrika, Asociación cáncer,.....)*
- *Concurso asociación "relatos de igualdad" con premio de vales de compra en el comercio local*
- *Concurso asociación con premios/sorteo de materiales/productos de clubes deportivos locales para potenciar el deporte y acercarnos desde el comercio a la ciudadanía (público no habitual)*
- *Ayudas a la inversión en mobiliario urbano (HIRIGUNE Asoc.+Ayto.) para la mejora del espacio urbano.*
- *Campaña "Establecimiento amigo" atención a la accesibilidad de colectivos con diversidad funcional.*
- *Campañas de información, a través de RRSS, a la sociedad de ámbitos turístico, deportivo, cultural, ..., para atraer público al municipio.*
- *Campañas de bonos dirigidas al consumidor para potenciar el comercio local.*
- *Campañas de apoyo a la sostenibilidad medioambiental: reparto de bolsas reutilizables compostables, tupper, etc.. Convenios con empresas para mejorar el ahorro energético, para recogida de residuos orgánicos*
- *Premios Euskadi plata, día del libro (compromiso con la cultura)*
- *Campañas de fomento del uso del euskera (colaboraciones en campañas Euskaraldia, GV-Ayts., ...)*
- *Patrocinios a asociaciones deportivas (asociación montaña,.....)*





SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN



Adaptación propia de "METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN" de Bizkaiko Berrikuntza Agentzia S.A

FORMATO 12.- ÁMBITOS Y OBJETIVOS DE INNOVACIÓN EN LAS OTC. EJEMPLO 13



| FOR_12_ÁMBITOS PARA INNOVAR Y OBJETIVOS | |
|---|----------|
| AMBITO | OBJETIVO |
| | |
| | |
| | |
| | |



FORMATO_12_ÁMBITOS/PROYECTOS DE INNOVACIÓN/MEJORA DESARROLLADOS POR LAS OTCs

- Herramientas de gestión nuevas y mejoradas (Participantes del Programa de mejora de la gestión Agentes-Euskalit).
- Ficha de consentimiento de datos para generar BBDD vía web. (Meatzaldeko Behargintza)
- WEb propia de la OTC (en convivencia con la web de Meatzaldeko Behargintza y en conexión con la web los Ayuntamientos de la comarca(Meatzalde)
- Introducción de móvil propio de la OTC: comunicación/accesibilidad directa a/de los comercios con la OTC (Sestao)
- Presencia en la web del Ayuntamiento: ampliar la información del OTC y sector (Sestao)
- Conexión en remoto al PC: mejora de accesibilidad a la información para la gestión (Balmaseda)
- Contacto directo con comercios para identificar necesidades, conocer su oferta, su valor añadido, etc.,
- Uso RRSS (FB, Instagram,...) para difusión de información de la OTC
- Control de horas de dedicación a actividades/servicios (Hernani)
- Organización del email (carpetas)
- Uso de Whatsapp, email,... Para la comunicación con "clientes"
- Reuniones on line (ZOOM,) de juntas directivas: más asistencia, más participación, eficacia y eficiencia
- Uso mailchimp para comunicación con clientes (notas informativas,...) (AENKOMER)
- Uso programa CANVA (publicaciones, carteles...) (Federación alavesa)
- Proyecto "protagonistas" (relatos en papel o digitales sobre buenas prácticas de los establecimientos): motivación para el cambio/mejora en el sector. Difusión vía Web, RRSS, Newsletter, catálogo pdf (Barakaldo).
- Proyecto "tertulias en la trastienda": mesas redondas presenciales, Instagram (directos) (Bilbaodendak)
- Plataforma on line de participación para todos los comercios del municipio: publicidad y comercio electrónico. (Balmaseda)
- Bono denda mixto (papel-electrónico) (Balmaseda)
- Nuevo canal de comunicación/compartir información de apoyo a actividades con los comercios: Drive (Dendak Bai)
- Publicación en RRSS, webs de asociaciones, revista --> servicio de divulgación de la oferta del municipio (Erandio)
- Market place - recogida en tienda previo diagnóstico del comercio digitalización (Erandio)
- Acciones formativas on line

FORMATO I3.- MÉTODOS PARA IMPULSAR LA GENERACIÓN DE IDEAS PARA INNOVAR. EJEMPLO 14



FOR_I3_MÉTODOS PARA IMPULSAR LA GENERACIÓN DE IDEAS

- Reuniones internas con personas de la organización responsables (dptos., juntas directivas y asambleas de asociaciones, etc...), periódicas y sistemáticas en las que se incluyen aportaciones/sugerencias de mejora, novedades, experiencias...
- Reunión con personas/organizaciones vinculadas a la OTC (Ayuntamientos de la Mancomunidad) para identificación de actividades nuevas/mejora de las actuales
- Reunión con Asociaciones (y Ayuntamiento): reunión anual para análisis de actividades año anterior e identificación de necesidades y actividades nuevas/mejora de las actuales
- Espacios compartidos reuniones mensuales de equipo con otros técnicos -> sinergias, intercambio de ideas, ... -> puesta en común modos de trabajar (metodología de gestión de proyectos) para homogeneizar
- Asignar tiempo para reflexionar pensar individualmente en ideas sobre "cosas nuevas". (gestión del tiempo) -> dedicación tiempo "formalizado" al análisis/reflexión de información relevante para la innovación/mejora
- Definir objetivos, establecer retos de innovación, definir planes
- Jornadas/acciones de sensibilización hacia la necesidad de innovar -> generar clima interno para la innovación ¿Cómo? desarrollar cultura interna de innovación
- Formación específica en técnicas de creatividad y su aplicación interna
- Sistema de recogida de información -interna externa- (congresos, formaciones comercios, ...) relevante para innovar/mejorar
- Apoyo, reconocimiento a la aportación de ideas de las personas que trabajan en la organización
- Aplicar técnicas de creatividad para la generación.
- Evaluación de actividades finalizadas: identificando mejoras.
- Desarrollar e implantar método de formulación de proyectos:-> metodología de gestión de proyectos de innovación/mejora

FORMATO 14.- SISTEMA DE INFORMACIÓN RELEVANTE PARA INNOVAR. EJEMPLO 15



| FOR_14_SISTEMA DE INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LA INNOVACIÓN/PLANIFICACIÓN | | |
|--|---|---|
| ÁMBITO (tecnológico, sector, mercado, legal, ...) | ASPECTOS CRÍTICOS PARA ESTAR ALERTA-INFORMACIÓN QUE NECESITO PARA ESTAR AL DÍA | FUENTES DE INFORMACIÓN-SISTEMA DE CAPTACIÓN |
| <ul style="list-style-type: none"> COMERCIO | <ul style="list-style-type: none"> Necesidades, intereses Carencias Grado de satisfacción con las actividades gestión del negocio del comercio: que hacen, que necesitan | <ul style="list-style-type: none"> Reuniones, encuentros, encuestas |
| <ul style="list-style-type: none"> SECTOR COMERCIO - CONSUMIDOR | <ul style="list-style-type: none"> Nuevas maneras de gestión Nuevos productos/servicios Tendencias Consumidor Experiencia cliente Estadísticas Situación sector Evolución consumidor Tendencias | <ul style="list-style-type: none"> Acciones formativas, encuentros Suscripción boletines Alertas G Observatorio comercios (GV, SS) Eustat, INE |
| <ul style="list-style-type: none"> POLÍTICO ECONÓMICO SOCIOECONÓMICO TECNOLÓGICO ECOLOGICO- MEDIOAMBIENTAL LEGAL | <ul style="list-style-type: none"> Normativa específica y transversal Regulación del sector | <ul style="list-style-type: none"> Boletines (Ayto, DF, GV, Ministerios,) Suscripción BOE, plataformas, e-mail., alertas..... SPRI OSALAN IHOBE RRSS |



FORMATO 14.- SISTEMA DE INFORMACIÓN RELEVANTE PARA INNOVAR. EJEMPLO 16

| FOR_14_SISTEMA DE INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LA INNOVACIÓN/PLANIFICACIÓN | | |
|---|--|---|
| ÁMBITO (recursos, capacidades, procesos, resultados ...) | ASPECTOS CRÍTICOS PARA ESTAR ALERTA- INFORMACIÓN QUE NECESITO PARA ESTAR AL DÍA | ORIGEN DE LA INFORMACIÓN-SISTEMA DE CAPTACIÓN |
| <ul style="list-style-type: none"> Proceso: comunicación y gestión con clientes | <ul style="list-style-type: none"> Funcionamiento de los flujos con comercios Si la información les llega. Recibir feedbacks | <ul style="list-style-type: none"> Encuestas satisfacción |
| <ul style="list-style-type: none"> Capacidades, habilidades | <ul style="list-style-type: none"> Información sobre oferta formativa en nuestras carencias | <ul style="list-style-type: none"> Formación externa. GV, ... Autoformación |
| <ul style="list-style-type: none"> Resultados: indicadores de gestión | <ul style="list-style-type: none"> Indicadores seguimiento del PAA y actividades para el comercio Comparación con otras OTCs | <ul style="list-style-type: none"> Encuestas informes, CMI (PAA) Plan anual y trimestral |
| <ul style="list-style-type: none"> Resultados: indicadores de las actividades | <ul style="list-style-type: none"> Satisfacción con las actividades, con la OTCs Comparación entre actividades o ediciones anteriores Sugerencias de mejora | <ul style="list-style-type: none"> Encuestas de satisfacción: Google Forms Encuesta de satisfacción Evaluación interna de las actividades Planificación anual |
| <ul style="list-style-type: none"> Recursos: BBDD | <ul style="list-style-type: none"> Información sobre bases de datos oficiales de establecimientos | <ul style="list-style-type: none"> |
| <ul style="list-style-type: none"> Recursos (€, tiempo, personas, equipos, tecnologías...) | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Resultados: indicadores de gestión | <ul style="list-style-type: none"> Indicadores seguimiento del PAA y actividades para el comercio Comparación con otras OTCs | <ul style="list-style-type: none"> Encuestas informe, CMI (PAA) Plan anual y trimestral |
| <ul style="list-style-type: none"> Resultados: indicadores de las actividades | <ul style="list-style-type: none"> Satisfacción con las actividades, con la OTCs Comparación entre actividades o ediciones anteriores Sugerencias de mejora | <ul style="list-style-type: none"> Encuestas de satisfacción: Google Forms Encuesta de satisfacción Evaluación interna de las actividades Planificación anual |



FORMATO 15.- FORMAS DE APRENDIZAJE EXTERNO PARA INNOVAR. EJEMPLO 17



| FOR_15_FORMAS DE APRENDIZAJE EXTERNO PARA INNOVAR | | |
|--|---|---|
| CON QUIÉN -AGENTES DE MI ENTORNO DE ACTIVIDAD (GRUPOS DE INTERÉS, ...) | CON QUÉ OBJETIVO (INFORMACIÓN QUE BUSCO/NECESITO, TIPO DE APRENDIZAJE) | CÓMO (SISTEMA DE CAPTACIÓN-ACTIVIDAD A REALIZAR) |
| Proveedores | Ideas sobre cómo desarrollar actividades, servicios y nuevos proyectos | Colaboración - contratación Reuniones periódicas o puntuales |
| Otras OTCs | Intercambio BBPP | Colaboraciones entre OTCs del mismo entorno |
| Centros de investigación del sector: xx yyy | Conocimiento del sector, otras formas de trabajar en otros entornos | Visita... |
| Asociaciones y Federaciones | PROPUESTAS Actividades, necesidades y demanda | Reuniones periódicas de valoración e intercambio de ideas REUNIONES JUNTA DIRECTIVA |
| COMERCIOS | Voz del sector-nuevas ideas necesidades | Dinámicas de trabajo Consultas de comerciantes |
| PROVEEDORES | Ideas sobre cómo desarrollar actividades | Reuniones periódicas o puntuales |
| CONSUMIDORES – CIUDADANÍA - Clientes/ usuarios – público objetivo | Necesidades del consumidor, propuestas de mejora s/comercio en el municipio | Encuestas: opiniones, feed back actividades. Buscar otras htas. Para recoger opiniones Foros de participación ciudadana |
| Red de OTCs | BBPP. | Reuniones periódicas, información en red, ... |
| Otras asociaciones de comercio | | |
| OTRAS ASOCIACIONES DE COMERCIO | | |
| PERSONAS EXPERTAS, líderes de opinión | Conocimiento del sector, de gestión, etc. | Formación, encuentros, jornadas, seguimiento RRSS,. |
| CON QUIÉN -AGENTES DEL ENTORNO DE OTROS ÁMBITOS DE ACTIVIDAD | CON QUÉ OBJETIVO (INFORMACIÓN QUE BUSCO/NECESITO, TIPO DE APRENDIZAJE) | CÓMO (SISTEMA DE CAPTACIÓN-ACTIVIDAD A REALIZAR) |
| Empresas de informática | Contacto con ellos | Gestión Ticket Bai_ para desarrollar nuevo servicio/mejorar el asesoramiento |
| KZgunea | Darse de alta en los boletines de cursos formativos | NNTT aplicadas a la gestión de la OTC Distintos tipos de formaciones que puedan ofrecer para mejorar nuestras funciones como OTC |
| Asociaciones vecinales | Contacto con ellos | Necesidades de servicios de la zona Aprender sus formas de gestión interna para llegar al entorno |
| UNIVERSIDADES | | |
| CENTROS CULTURALES | | |
| CENTROS DE FORMACIÓN | | |
| OCUS | | |
| OBSERVATORIOS | | |
| ASOCIACIONES DE AMBITO NACIONAL DE OTROS SECTORES | | |



FORMATO 16.- CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE IDEAS Y PROYECTOS DE INNOVACIÓN. EJEMPLO 18

| FOR_16_CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE IDEAS Y PROYECTOS DE INNOVACIÓN | | |
|---|---|------------------------------|
| PRIORIZACIÓN EN BASE A LA EVALUACIÓN del GRADO DE ATRACTIVO/VIABILIDAD del proyecto (PROBABILIDAD DE ÉXITO) | Valoración Proyecto (1,...n) | Ponderación del criterio (%) |
| CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN | Σ (Valoración 1 a 5 x Ponderación) | $\Sigma = 100\%$ |
| Grado de cobertura de las necesidades, previamente identificadas, del destinatario (comercio/consumidor) de la OTC | | |
| Grado de cobertura de las necesidades, previamente identificadas, de la OTC | | |
| Proyecto alineado con los objetivos del Plan anual de la OTC | | |
| Proyecto alineado con las tendencias del mercado objetivo | | |
| Relación con un ámbito de actuación prioritario para el comercio | | |
| Existencia de una experiencia parecida/similar en otros entornos con resultado de éxito | | |
| Valor añadido (ventajas/aportación de mejora) a algún aspecto de la actividad y/o los procesos de la OTC | | |
| Valor añadido (ventajas/aportación de mejora) al destinatario final (comercio, consumidor) | | |
| Valor añadido (ventajas/aportación de mejora) al entorno (ámbito de actuación de la OTC) | | |
| Aportación de valor diferencial respecto a las actividades realizadas hasta el momento | | |
| Sinergias con otras actividades/servicios | | |
| Sinergias con otros procesos | | |
| Grado de compromiso exigido al comercio (tiempo, recursos, ...) | | |
| Grado de alcance del proyecto/mejora (público objetivo -nº participantes/usuarios/beneficiarios-) | | |
| Grado de aceptación del colectivo destinatario (comercios/consumidores) Viabilidad externa "de mercado" contrastada. | | |
| Posibilidades de consenso/aprobación por las entidades involucradas en su puesta en marcha | | |
| Recursos financieros necesarios - presupuesto previsto- (€) | | |
| Posibilidades de financiación, capacidad de obtener financiación externa (subvenciones, patrocinios, aportaciones del comercio, etc...) | | |
| Grado de dedicación de personal requerido (nº personas/nº horas) | | |
| Recursos tecnológicos necesarios | | |
| Competencias disponibles -capacidades/habilidades - necesarias para su desarrollo. | | |
| Plazo requerido para su puesta en marcha (plazo para su desarrollo e implantación). | | |
| Probabilidad de que se repita en el tiempo | | |
| Duración de la actividad (vida útil del producto/servicio) | | |
| Sinergias con otras entidades - impulso a la colaboración con otras entidades | | |
| Nº de entidades implicadas en su puesta en marcha | | |
| Impacto en el entorno: notoriedad - imagen generada | | |

**FORMATO 18.- INDICADORES DE INNOVACIÓN. EJEMPLO 19**

| FOR_18_INDICADORES DE INNOVACIÓN (INVERSIÓN, ACTIVIDAD DE INNOVACIÓN, PROCESO DE INNOVACIÓN) | | |
|---|-------------------------|--|
| INDICADOR (qué medimos) | FORMA DE CÁLCULO (cómo) | PERIODICIDAD MEDICIÓN (cuándo) |
| RESULTADOS de PROYECTOS (para cualquier tipo de proyecto) | | |
| Nº participantes/beneficiarios de proyectos innovación | | <i>Por proyecto (a la finalización)</i> |
| Nº participantes/beneficiarios nuevos de proyectos innovación | | |
| % gasto / ingresos (<= 100%) rentabilidad | | <i>Por proyecto (a la finalización)</i> |
| % financiación proyecto mediante subvenciones | | <i>Por proyecto (a la finalización)</i> |
| % desviación en plazo (tiempo real de puesta en marcha respecto al previsto) | | <i>Por proyecto (por hitos de seguimiento, a la finalización)</i> |
| % desviación en presupuesto | | <i>Por proyecto (por hitos de seguimiento, a la finalización)</i> |
| Grado de satisfacción con el proyecto | | <i>Por proyecto (a la finalización)</i> |
| Impacto económico en el destinatario del proyecto | | |
| RESULTADOS de la INVERSIÓN, ACTIVIDAD, PROCESO de INNOVACIÓN de la OTC | | |
| Nº ideas para innovar generadas | | anual |
| Nº ideas seleccionadas que se convierten en proyectos de innovación (Nº proyectos) | | anual |
| Nº proyectos de innovación seleccionados y ejecutados - Actividades/servicios nuevos (mercado-cliente) - Procesos (gestión interna) | | anual |
| Nº proyectos de innovación ejecutados - Con éxito - Sin éxito | | anual |
| Nº proyectos de innovación desechados /año | | anual |
| Nº horas dedicadas a innovar (identificación de ideas, ejecución de proyectos de innovación, ...) | | anual |
| % presupuesto dedicado a innovación | | |
| % presupuesto para innovación cubierto con financiación externa (subvenciones, patrocinios,...) | | |
| Nº impactos en medios comunicación (RRSS, prensa,...). Comunicación de la innovación | | |
| Nº personas implicadas en la actividad de innovación/ en proyectos | | |
| Nº entidades nuevas del entorno implicadas en la actividad de innovación (proyecto concreto, para identificación de oportunidades) | | |

FORMATO 9_REV 2022_SISTEMA PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN ANUAL FOR 20_REV 2022_INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DEL PLAN



| SERVICIOS /TIPO DE ACCION - PROYECTO A EJECUTAR POR LA OTC | LÍNEAS ACTUACIÓN (Orden GV) | | | | | | | | | INDICADORES DE RESULTADOS (MEDICIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS) | | |
|---|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | | |
| 1.- OBSERVATORIO ANALISIS Y ESTUDIOS | | | | | | | | | | | | |
| Análisis y estudios: Plan Estratégico de comercio, Análisis de la oferta comercial, PERCO, etc. | | | | | | | | | | X | | Altas / bajas en el censo: crecimiento |
| Censo de comercios | | | | | | | | | | | | % error-fiabilidad (contraste con datos de nº establecimientos de EUSTAT) |
| Otros | | | | | | | | | | | | Nº consultas/peticiones de entidades del censo |
| | | | | | | | | | | | | nº horas de dedicación |
| 2. INFORMACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| Divulgación de informacion general de interés para el sector (programas/noticias/normativa/campañas). | | | | | | | | | | | | Grado de alcance/coertura de la información (% establecimientos que reciben la información) |
| Acciones concretas de información (boletines,...). | X | X | X | | | | | | | | | Nº lecturas/recepciones/clicks / en RRSS, email, whatsapp |
| | | | | | | | | | | | | Nº de suscripciones a boletines |
| | | | | | | | | | | | | Nº de noticias/publicaciones en RRSS??? |
| | | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción con la información recibida (Valoración media de encuesta usuarios) |
| | | | | | | | | | | | | nº horas de dedicación |
| 3. FORMACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| Formación de terceros | | | | | | | | | | | | Nº de acciones organizadas (cursos, talleres específicos, jornadas informativas, grupos de trabajo)/ nº participantes |
| Formación propia | | | | | | | | | | | | Nº de acciones propias/Nº acciones de terceros |
| Programas de formación específicos | | | | | | | | | | | | Nº consultas programas formación |
| | X | X | X | | | | | | | | | Nº de establecimientos que participan/total nº establecimientos (%) |
| | | | | | | | | | | | | Nº establecimientos inscritos nuevos/total nº establecimientos (%) |
| | | | | | | | | | | | | Nº de colaboraciones formativas activadas |
| | | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción con la formación recibida (Valoración media del programa/acción encuesta a los asistentes) |
| | | | | | | | | | | | | nº horas de dedicación |
| 4. ASISTENCIA TÉCNICA A LA GESTION de ASOCIACIONES, AYUNTAMIENTO, AGENCIA | | | | | | | | | | | | |
| Participación en mesas de trabajo sectoriales (Mesa de seguimiento PERCO, Mesa de Comercio y Turismo, Acuerdos marco, etc.) | | X | | | | | | | | X | X | Nº de proyectos novedosos ejecutados |
| | | | | | | | | | | | | Importe de ayuda conseguida (Euros)- Asociaciones?? |
| | | | | | | | | | | | | Nº de reuniones |
| | | | | | | | | | | | | nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | | | Nº reuniones con la/s entidad/es para la puesta en marcha de actividades |
| | | | | | | | | | | | | Nº de consultas recibidas de la/s entidad/es |
| | | | | | | | | | | | | Nº de acciones puestas en marcha con las asociaciones de comerciantes |
| | | | | | | | | | | | | Nº de acciones de información |
| | | | | | | | | | | | | Nº de acciones de acompañamiento |
| | | | | | | | | | | | | Nº de trámites realizados |
| | | | | | | | | | | | | Nº acciones - campañas realizadas |
| | | | | | | | | | | | | Nº de proyectos presentados a subvención/Nº de solicitudes de ayudas aprobadas / subvencion conseguidas (Euros) |
| | | | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción de la/s entidad/es con los servicios de la OTC |
| | | | | | | | | | | | | Otros, dependiendo de la acción concreta |
| | | | | | | | | | | | | Nº de solicitudes tramitadas. |
| | | | | | | | | | | | | Importe solicitado/ concedido/ejecutado % |
| | | | | | | | | | | | | % Número de actividades de la entidad-asociacion subvencionadas /total de actividades de la entidad-asociacion |
| | | | | | | | | | | | | nº horas de dedicación |



FORMATO 9_REV 2022_SISTEMA PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN ANUAL FOR 20_REV 2022_INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DEL PLAN

| | | | | | | | | | | |
|--|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|
| Negociación de convenios ventajosos con proveedores, con prioridad en la comarca | | | x | | x | | | | | nº convenios en vigor (altas/bajas) |
| | | | | | | | | | | % Renovación de los acuerdos existentes |
| | | | | | | | | | | nº suscriptores del convenio |
| | | | | | | | | | | nº horas de dedicación |
| Acuerdos de colaboración asociaciones-instituciones | | | | x | | | | | x | nº acuerdos firmados |
| | | | | | | | | | | % Renovación de los acuerdos existentes |
| | | | | | | | | | | nº participantes en los acuerdos |
| | | | | | | | | | | nº horas de dedicación |
| SERVICIOS /TIPO DE ACCION - PROYECTO A EJECUTAR POR LA OTC | LÍNEAS ACTUACIÓN (Orden GV) | | | | | | | | | INDICADORES DE RESULTADOS (MEDICIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS) |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 5. COORDINACIÓN / ORGANIZACIÓN de PROYECTOS DE DINAMIZACIÓN Y OTROS | | | | | | | | | | |
| Campañas dirigidas al consumidor final para su fidelización (Tarjetas de fidelización, bonos, parking, servicio a domicilio, concursos, etc.) | | | | | | | | | | TARJETAS: |
| | | | | | | | | | | nº establecimientos adheridos/nº total establecimientos (%) |
| | | | | | | | | | | nº tarjetas activas (% crecimiento de usuarios de la tarjeta) |
| | | | | | | | | | | Ventas inducidas/generadas de tarjetas (ventas Euros, % incremento de transacciones realizadas con la tarjeta) |
| | | | | | | | | | | nº de campañas realizadas/año (para comercio y para el cliente/a) |
| | | | | | | | | | | nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | BONOS: |
| | | | | | | | | | | nº de bonos canjeados |
| | | | | | | | | | | Ventas inducidas/generadas por campaña (Euros) |
| | | | | | | | | | | Nº establecimientos participantes por campaña/nº total establecimientos (%) |
| | | | | | | | | | | Nº asistentes/visitantes por campaña |
| Campañas específicas o generales dirigidas al sector comercio con la implicación de otros sectores (hostelería, etc.) o a un ámbito geográfico superior al local (macro) | | | | | | | | | | Flujo de peatones |
| | | | | | | | | | | Índice de SATISFACCIÓN de los participantes/asistente por campaña |
| | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | IMPACTO (redes sociales y medios de comunicación): |
| | | | | | | | | | | nº apariciones en prensa por campaña/audiencia |
| | | | | | | | | | | nº visitas blog por campaña |
| | | | | | | | | | | nº visitas FB por campaña |
| | | | | | | | | | | Nº de socios/participes en la iniciativa/campaña/nº total |
| | | | | | | | | | | Nº de acciones propuestas/aprobadas |
| | | | | | | | | | | Nº establecimientos participantes por campaña |
| | | | | | | | | | | Nº asistentes/visitantes por campaña |
| Proyectos en Cooperación interempresas, intersectorial (a nivel micro) | | | | | | | | | | Índice de satisfacción de los participantes/asistentes por campaña |
| | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | Nº de socios/participes en la iniciativa/campaña |
| | | | | | | | | | | Nº de acciones propuestas/aprobadas |
| | | | | | | | | | | Nº establecimientos participantes por campaña/Nº total de establecimientos (%) |
| Campañas con componente cultural (rutas, gastronomía, etc.) y medioambiental | | | | | | | | | | Nº asistentes/visitantes por campaña |
| | | | | | | | | | | Índice de satisfacción de los participantes/asistentes por campaña |
| | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | Nº de establecimientos participantes-adheridos/Nº total de establecimientos (%) |
| | | | | | | | | | | Nº ciudadanos que participan |



FORMATO 9_REV 2022_SISTEMA PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN ANUAL FOR 20_REV 2022_INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DEL PLAN

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Otros proyectos específicos (en función del proyecto) | | | | | | | | | | | Nº consultas recibidas |
| | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción de los destinatarios (encuestas) |
| | | | | | | | | | | | Nº visitas/contactos con empresas |
| | | | | | | | | | | | Nº acciones realizadas/eventos |
| | | | | | | | | | | | Nº de colaboraciones |
| | | | | | | | | | | | Nº implantaciones |
| | | | | | | | | | | | Otros específicos |
| | | | | | | | | | | | |
| 6. ASESORAMIENTO Y ATENCIÓN A CONSULTAS | | | | | | | | | | | |
| Servicio de Asesoramiento y Atención de Consultas de empresas | | | | | | | | | | | Nº consultas de empresas por origen, tipología, sexo.../Nº total de establecimientos |
| | | | | | | | | | | | Nº visitas a establecimientos / Nº total de establecimientos |
| | | | | | | | | | | | Nº de consultas atendidas en los propios establecimientos |
| | | | | | | | | | | | Nº de establecimientos con los que trabajamos por primera vez |
| | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción con el servicio (encuesta a establecimientos) |
| | | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | | Nº de consultas sobre nuevas aperturas y transmisión |
| | | | | | | | | | | | Nº establecimientos nuevos/Nº total establecimientos |
| | | | | | | | | | | | Nº visitas a establecimientos nuevos/ Nº total de establecimientos |
| | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción con el servicio(encuesta a establecimientos nuevos) |
| | | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | | Tiempo medio/consulta |
| Servicio de Asesoramiento y Atención de Consultas de emprendedores y transmisión empresarial | | | | | | | | | | | Nº de consultas sobre nuevas aperturas y transmisión |
| | | | | | | | | | | | Nº establecimientos nuevos/Nº total establecimientos |
| | | | | | | | | | | | Nº visitas a establecimientos nuevos/ Nº total de establecimientos |
| | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción con el servicio(encuesta a establecimientos nuevos) |
| | | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | | Tiempo medio/consulta |
| Servicio de Asesoramiento y Atención de Consultas de Asociaciones, ADLs, etc. | | | | | | | | | | | Nº consultas de entidades y asociaciones por asociación, tipología, etc./ Nº total de asociaciones |
| | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción con el servicio (encuesta a asociaciones) |
| | | | | | | | | | | | Nº de Horas dedicadas |
| | | | | | | | | | | | Tiempo medio/consulta |
| Tramitación de ayudas y subvenciones | | | | | | | | | | | Nº consultas sobre ayudas y subvenciones (Nº solicitudes orientadas) |
| | | | | | | | | | | | Nº solicitudes tramitadas |
| | | | | | | | | | | | Importe total concedido/importe total solicitado (% éxito) |
| | | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |
| | | | | | | | | | | | Tiempo medio/consulta |
| Otros trámites administrativos (rebajas y liquidaciones) | | | | | | | | | | | Nº consultas sobre rebajas y otros trámites |
| | | | | | | | | | | | Nº expedientes tramitados |
| | | | | | | | | | | | Nº establecimientos que usan el servicio/Nº total establecimientos (%) |
| | | | | | | | | | | | Indice de satisfacción con el servicio (encuesta a establecimientos) |
| | | | | | | | | | | | Nº horas de dedicación |



