



# FACTORES CLAVE DE ÉXITO SECTORIALES



**Sector Cultura Ocio**



**Sector Turístico**



**Sector medioambiental**



**Sector Atención a Domicilio  
a la Tercera Edad**



# INDICE

Introducción.....	4
Objetivo .....	6
Factores clave de éxito Sector <b>CULTURA Y OCIO</b> .....	7
Factores clave de éxito Sector <b>TURISTICO</b> .....	19
Factores clave de éxito Sector <b>MEDIOAMBIENTAL</b> .....	25
Factores clave de éxito Sector <b>ATENCIÓN A DOMICILIO A LA TERCERA EDAD..</b>	32
Factores clave de éxito <b>Resumen de contenidos</b> .....	40



# INTRODUCCIÓN

Desde el año 1996, CEIN, S.A. junto con las asociaciones ANEL y Cederna-Garalur han desarrollado los proyectos ERNE y OPEN con el objetivo de explotar las oportunidades de empleo y negocio que presentan los Nuevos Yacimientos de Empleo y los Sectores Emergentes.

Estas oportunidades de negocio son fruto de los cambios que se producen en nuestras sociedades modernas y que generan nuevas necesidades que han de ser atendidas y resueltas. Si conseguimos resolverlas de un modo que suponga la generación de ingresos y que resulte rentable, habremos conseguido una empresa de éxito.

En los más de 8 años de duración de los proyectos ERNE y OPEN han sido analizadas más de 1.500 ideas de negocio relacionadas con los sectores emergentes, de las cuales, más de 230 se han llegado a convertir en empresas. Además a más de 225 empresas se les ha apoyado en la fase de consolidación de la iniciativa empresarial.

Todas estas experiencias exitosas y el profundo análisis realizado durante el Congreso Nacional "Sectores emergentes oportunidades de empleo y negocio para esta década" celebrado en 2003, nos han permitido identificar los factores clave de éxito en la creación y consolidación de empresas en los sectores emergentes. Estos factores son 16 y se presentan en el anexo I del presente informe.

A pesar de la importancia de este listado general y de la ayuda que supone para las personas emprendedoras y empresarias, desde Cein se estimó que era necesario seguir profundizando en el estudio de los Factores Clave de Éxito y detallarlos en función de los sectores que mayor potencial de generación de empleo y negocio habían demostrado hasta el momento en Navarra.



Así durante el año 2004, tanto Cein como ANEL y Cederna-Garalur han realizado un estudio sectorial que ha permitido definir los Factores Clave de Éxito en los sectores de Cultura y Ocio, Medioambiente, Atención a la tercera edad y Turismo. Estos estudios son los que componen el informe que se presenta a continuación.

Identificar estos factores por sí mismo, puede llevar mucho tiempo y esfuerzo a cada uno de los emprendedores y empresarios. Con este estudio se pretende evitar esta pérdida de tiempo y esfuerzo individual para beneficiar de forma colectiva a todas las personas con un proyecto empresarial englobado en los ámbitos de actividad de los sectores objeto de estudio. De este modo, las personas pueden concentrar sus recursos y energía más eficientemente, en aquellos aspectos realmente importantes, que inciden directamente en la competitividad y rentabilidad de sus iniciativas empresariales.

Los Factores Clave de Éxito evolucionarán con el tiempo y será responsabilidad de cada persona gestora la de identificarlos y adaptar este estudio a su sector de actividad y al momento concreto. Hasta ese momento esperamos que la información aquí plasmada sea de gran utilidad para el lector.



# OBJETIVO

La finalidad de este informe es la de facilitar a emprendedores y empresarios, de cada uno de los sectores objeto de estudio, información acerca de aquellos factores que resultan cruciales en el éxito de su iniciativa empresarial.

Cada uno de los informes sectoriales presenta un listado de los factores clave de éxito en dicho sector.

El lector puede utilizar este listado de tres maneras:

- Como una información que le permite una primera aproximación al sector y verificar si pudiese tener alguna oportunidad en el mismo o no.
- A modo de check-list para determinar su posicionamiento competitivo y las probabilidades de éxito en el sector. A mayor cumplimiento del check list mayor posición competitiva y mayores probabilidades.
- Como orientación en el momento de tomar decisiones de actuación empresarial. La acción planteada será más adecuada en la medida en la que permita acercarse en mayor medida al Factor Clave de Éxito.



Factores Clave de Éxito

Sector Cultura y Ocio

PROYECTO **OPEN** EDICIÓN 2004





## Empresas Culturales y de Ocio. Factores Clave de Éxito.



El futuro presenta grandes oportunidades para el desarrollo de una oferta privada de servicios culturales pero también hay que ser conscientes de que existen muchas amenazas.

En las siguientes líneas abordamos los factores que condicionan el éxito de las iniciativas empresariales navarras en el sector cultural en la primera década del siglo XXI.

Este listado es fruto de la experiencia acumulada de Cein en el asesoramiento a iniciativas empresariales y de las aportaciones de algunos empresarios del sector que lo han validado y ampliado. No es un listado exhaustivo y puede ocurrir que alguno de estos factores no sea relevante en algunos casos, pero sí que aportan pistas para la definición de los proyectos culturales, la evaluación de sus posibilidades de éxito así como para su mantenimiento en el mercado.

El orden es completamente aleatorio y las primeras posiciones no indican mayor importancia.

Agradecemos su colaboración a todas las personas que han participado en su elaboración y especialmente a David Torres (EGN Comunicación) Mikel Martikorena (Artsaia) y Elur Ulibarrena.



## 1. Conocimiento del oficio y del sector.

Lo más importante de todo es tener una habilidad o conocimiento que pueda ser utilizado para satisfacer necesidades culturales de diferentes públicos y que esto suponga un retorno económico. Conocer el oficio es imprescindible pero para hacerlo rentable es preciso además del resto de variables que estudiamos en este documento, conocer perfectamente el sector para poder crear una oferta con posibilidades de éxito, es decir:

- Conocer la oferta existente que es muy numerosa y variada.
- Conocer la demanda que en muchos casos difiere considerablemente de lo que nos pensamos en un primer momento.
- Conocer a los posibles proveedores.

Asimismo el conocimiento de los canales de comercialización es fundamental, especialmente si tenemos en cuenta que muchas contrataciones se inician basadas en el conocimiento personal y en la confianza previa existente entre comprador y vendedor.



Es un sector que presenta muchas dificultades para aquellas personas que nunca hayan tenido una relación con el mismo –aunque sea de carácter amateur– porque es un sector cerrado en el que cuesta introducirse. La dificultad no significa imposibilidad pero es preciso tener claro que la entrada en este sector para un “novato” será compleja y el tiempo de maduración de la idea será muy largo.



## 2. Pasión por la actividad desarrollada.

---

Además de tener los conocimientos y las habilidades para desarrollar una actividad es preciso vivirla y sentirla. Sólo de esta forma se podrá transmitir pasión y evolucionar con los avances y dedicar todo el tiempo y el esfuerzo que requieren este tipo de iniciativas. Muchas veces se acaban convirtiendo en un estilo de vida con horarios y procedimientos muy diferentes de otros sectores económicos.

*¿Cómo se puede sobrellevar una gira de 8 meses fuera de casa sin tu familia ni amigos? A base de pasión.*

No obstante, es importante que la pasión no nos ciegue y que seamos realistas. Los resultados económicos no dependen únicamente de nosotros y no se puede vivir de espaldas a la realidad.

## 3. Ser un gran consumidor de cultura.

---

Hay que tener un gran bagaje cultural y estar a la altura de los clientes que cada vez son más exigentes demandando mayor calidad y una oferta novedosa. Un buen escritor deberá pasar más tiempo leyendo que escribiendo. Los actores son grandes consumidores de cine y de teatro. Un organizador de eventos deberá de acudir a muchos para ser fresco en sus propuestas.

Con el fin de encontrar nuevas oportunidades de negocio es preciso ser conocedor de la cultura de consumo que se produce en el momento. Lo que consume masivamente el mercado nos ofrece pistas y oportunidades de futuro.



#### 4. Conocimiento de las necesidades de los clientes y-o públicos y adaptación a ellas.

---

Hay que ofrecer productos y servicios nuevos que satisfagan necesidades latentes. Si lo que hacemos no cubre ninguna necesidad no tendrá sentido. No basta con realizar una obra de calidad artística, es preciso que sea del agrado del público aunque esto a veces no nos guste.

*¿Cuántos pintores han encontrado la fama tras su defunción?*

Muchos de ellos llevaron una vida con graves problemas económicos. El ejemplo más claro es Van Gogh, quien llegó a cortarse una oreja. Pero, ¿quién no preferiría ser Picasso o Andy Warhol que saborearon las mieles del éxito en vida?

#### 5. Conocer el funcionamiento de la administración.

---

En el momento actual el mercado cultural está en gran medida condicionado por la actuación de la administración, especialmente en el caso de servicios culturales.

Por ejemplo en Navarra durante los años 1997-1999 hubo una gran demanda de actividades de restauración y manualidades como forma de ocupar el tiempo de ocio y esto dio lugar a la creación de numerosos talleres y escuelas de formación. Esta demanda estuvo motivada por una actuación pública que ofreció cursos de restauración y manualidades a precios muy ventajosos o gratis creando un nuevo público. Al finalizar esta actuación pública la demanda no desapareció y apareció la oferta privada para dar respuesta.

En la actualidad la Administración pública es el principal comprador de cultura y la tendencia es al alza. En el año 2000 el gasto público en cultura fue de 1.661.411.000 euros, un 27% más que en el año 1996<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Las cifras de la cultura en España. Ministerio de Cultura.



Se puede vivir al margen del mercado público y dedicarse por completo al mercado privado pero la viabilidad resulta más complicada, especialmente en algunas especialidades como los servicios culturales.

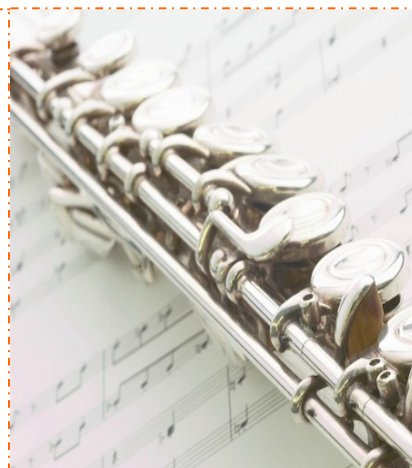
Trabajar para el sector público significa:

1. Conocer sus procedimientos y necesidades
2. Adaptarse a los mismos

## **6. Tolerancia a la crítica y capacidad de autocrítica.**

Los proyectos culturales normalmente surgen de una inquietud y un saber hacer personal. Entre los profesionales del sector hay poca tolerancia a la crítica porque se es muy personalista y se entiende esta crítica como un ataque personal.

Es preciso ser consciente de que una crítica puede ser el inicio de una oportunidad. Las críticas habitualmente no son tanto a la persona sino a lo que hace y lo que hace puede ser cambiado y mejorado.



Esta habilidad es especialmente visible entre aquellas personas pragmáticas, que tienen claro que su proyecto artístico o cultural ha de ser también su proyecto de vida y por lo tanto cualquier crítica le permite ajustarse mejor a las necesidades del mercado. Estas personas a su vez suelen tener visión comercial.

## **7. Saber aprender. Capacidad de observación, reflexión y adaptación a las necesidades del público.**

Relacionado con el punto anterior pero avanzando un paso más dado que en este caso no significa aprender de lo que nos dicen sino de lo que no nos dicen. Para ello es necesario tener una predisposición a la escucha, la investigación, el análisis y el cambio continuado.



Puede parecer muy elemental pero en muchas ocasiones se olvida dado que estamos hablando de creación y obra personal.

Existen promotores que presentan sus ideas o proyectos ante un grupo reducido de personas de su confianza y piden su opinión para de acuerdo con ella adaptarlo. Esta práctica es muy frecuente en la industria cinematográfica y se ha llegado a profesionalizar mucho con el tiempo.

## **8. Flexibilidad.**

---

Relacionado con la necesidad de adaptar la oferta a los gustos del público y al resto de requerimientos como lugar de prestación del servicio, horarios, precio, etc. Esta flexibilidad es especialmente importante en los momentos iniciales en los que los clientes no nos conocen y nos cuesta mucho esfuerzo que nos den una primera oportunidad. Una alta disponibilidad también ayuda.

Si tratamos de vender un servicio novedoso dirigido a centros educativos y ellos nos dan la oportunidad de testarlo en horario extraescolar – a las 19.00 los miércoles- no debemos rechazarlo porque ese horario no nos conviene o porque consideramos que no es el más óptimo por el cansancio acumulado del niño. Podremos tratar de negociarlo y explicarlo pero seremos conscientes de que nos supondrá mayores barreras de entrada.

## **9. Pragmatismo.**

---

La diferencia entre lo que te gusta y lo que te deja dinero. Hay que buscar el equilibrio.

Podemos ser unos amantes de la música heavy y pensar que es la única que vale del mundo. Esto nos servirá para disfrutar de nuestro tiempo libre pero probablemente nos cause muchos problemas si estamos gestionando una sala de espectáculos o tenemos un programa musical en la radio y tenemos que rentabilizar nuestras inversiones y conseguir la mayor ocupación o audiencia posible.



## 10. Visión y capacidad comercial.

---

Los artistas tienen miedo a ser comerciales pero sin comercialización de la obra no se puede vivir. A pesar de lo que se cree, ser comercial no es sinónimo de falta de calidad. Es encontrar públicos a los que les gusta tu obra y saber transmitirla de una forma que resulte atractiva para el público. Hay que comunicar nuestra existencia y nuestros valores.

*¿Eran los Beatles buenos músicos?*

La respuesta es clara y nadie lo duda. Al mismo tiempo todos sabemos que eran muy buenos comerciales y que sus ventas e ingresos todavía hoy en día son increíbles.

Un promotor de la escena Navarra nos comenta. "Estas cualidades son imprescindibles para montar una empresa en cualquier sector y el que crea lo contrario nunca será socio mío. La genialidad del creador es imprescindible pero si no hay quien la muestre y la venda de una forma mínimamente rentable, la genialidad se convertirá en una ruinoso cualidad, además de estar desaprovechada"

## 11. La marca personal y corporativa.

---

En un sector tan cerrado como el cultural es casi imprescindible para poder entrar en él, ser conocido a nivel personal entre las personas que lo componen. Lo que saben de ti conforma tu marca personal. Si te conocen saben qué haces y como trabajas, es fácil que confíen en ti y te ofrezcan las primeras oportunidades. En esas situaciones tienes que darlo todo para que tu imagen personal no se hunda.

Cuando esta circunstancia no se da; es decir, no eres conocido en el sector, hay que conseguir los primeros contactos con mucha vehemencia y seguridad en ti mismo.

Con el tiempo, la marca personal, hay que ampliarla y que se conozca tu empresa, compañía o grupo, de lo contrario nunca podrás abordar proyectos de gran entidad. Para ello es preciso tener cierta ambición.



La generación de una marca con valor en el mercado es uno de los principales valores de este sector. Nuestra marca (personal o empresarial) ha de ser diferencial en el mercado, transmitir ciertos valores atractivos y diferentes del resto.

Un buen ejemplo lo constituye La Fura dels Bauls. Han conseguido un estilo propio y diferente. La gente acude a sus espectáculos por el hecho de ser ellos. El montaje de cada momento pierde importancia porque está avalado por la marca de la compañía.

## **12. Ambición por desplegar tu potencial y saber hacer.**

---

El crecimiento es importante en cualquier aventura empresarial. Las motivaciones para el crecimiento son muchas y variadas respondiendo en numerosas ocasiones a motivos económicos. En el sector cultural la motivación principal suele ser el querer hacer llegar a todo el mundo tu saber hacer. No importa cual sea la motivación, lo importante es que se dé y que la iniciativa empresarial siga creciendo y abarcando nuevos ámbitos de actuación siempre y cuando respondan a una estrategia bien planificada y se realice con prudencia.

La estrategia suele representar un gran problema en el sector dado que normalmente los proyectos se acometen en función de la satisfacción personal que generan y no se analizan desde un punto de vista empresarial.

## **13. Los recursos humanos**

---

La realización de cualquier actividad cultural depende en gran medida de las personas que trabajan en el proyecto y de sus conocimientos y habilidades.

Las personas que trabajan en este sector tienen una tendencia a creer que su habilidad es la que está posibilitando la actividad y por ello si no están satisfechos con su trabajo y su empresa es frecuente que la abandonen para iniciar nuevas aventuras personales.



No suelen ser conscientes de la importancia de una infraestructura empresarial. Por todo ello es preciso una correcta gestión de los recursos humanos que permita su desarrollo de una manera compatible con el desarrollo de la propia empresa cultural.

## 14. Gestión profesional

---

Es preciso distinguir entre artista, creador, etc. de empresario del sector cultural. El primero tiene una capacidad artística y el segundo tiene una capacidad gestora. La combinación de ambas no suele ser habitual pero por el contrario es fundamental.

En la publicación ¿Hacia donde hay que mirar? En Oportunidades de negocio y empleo para esta década se recoge una declaración de Pilar Mir, Gerente de El Tricicle que dice " vender cultura es como vender zapatos".

Esta frase nos sirve para introducir este factor clave de éxito. Efectivamente, una empresa cultural para que tenga éxito es preciso que sea gestionada profesionalmente y de acuerdo a las normas del mercado y administrativas existentes. No es posible sobrevivir pensando en la particularidad de nuestra actividad y esperando que la Administración venga a resolver nuestros problemas mediante subvenciones.

Por otra parte, la actividad cultural es especialmente sensible a las situaciones de crisis económica que llevan a un gran descenso del consumo cultural. En estas situaciones el gestor ha de saber adaptar la estructura de la empresa y desarrollar nuevos servicios.

## 15. Networking o dicho de otra forma: tener contactos y llevarse bien con todo el mundo

---

Un sector como el cultural con una oferta muy atomizada y poco profesional en su mayoría, requiere de una gran dosis de confianza a la hora de realizar contrataciones, especialmente de grupos o empresas poco conocidas. La confianza se consigue con el tiempo y se deposita en las personas.



Por ese motivo, el sector cultural requiere de habilidades sociales para entrar y trabajar en él.

Los contactos personales que se pueden tener al inicio, permiten abrir ciertas puertas en un primer momento pero no son suficientes en el largo plazo; es preciso incrementarlos continuamente y para ello hay que dejarse ver.

Además de dejarse ver es preciso desarrollar las habilidades necesarias para conocer a las personas adecuadas e iniciar y mantener relaciones en el medio plazo. Para que una relación personal se convierta en una relación profesional duradera será preciso que la calidad del servicio prestado sea la demandada.

Por último, es importante aprender a separar los gustos, creencias y valores personales de los empresariales.

Una emprendedora relacionada con las bellas artes tenía por costumbre acudir una vez cada tres meses a todas las galerías de Pamplona y museos de Pamplona. Igualmente se esforzaba por estar presente en todas las inauguraciones y eventos a los que era invitada bien personalmente bien en representación de alguna de las asociaciones a las que pertenecía. Incluso cuando no estaba invitada personalmente acudía como acompañante de algún amigo. Las tarjetas nunca faltaban en su bolso.

## **16. Evitar la crítica al resto. Respeto por el resto de profesionales.**

---

Es muy habitual en la profesión criticar el trabajo del resto de personas. Esta puede ser una de las peores prácticas en un sector con las características del presente y en un entorno geográfico como el navarro. Criticar a alguien puede suponernos el cierre de muchas personas que o bien no están de acuerdo con nuestra opinión o bien, simplemente, consideran que el trabajo de ese tercero es bueno. Todos los profesionales merecen un respeto inicial y será el público el que decida si su trabajo es bueno o malo.



## 17. Capacidad de establecer alianzas con la cadena de valor

---

Conocer a profesionales o empresas relacionadas con nuestra actividad y que en un momento u otro pueden prestarnos un servicio es de mucha utilidad tanto para dar una mejor respuesta al cliente –en calidad, plazos, flexibilidad, etc. – como para conseguir reducciones de coste. Hoy en día esta práctica es muy habitual y prácticamente imprescindible.

Una editorial de Navarra consiguió una ventaja competitiva y abrir una nueva línea de servicios inexistente en el mercado gracias a una alianza que estableció con una imprenta.

Una organizadora de eventos depende en gran medida de la relación que establece con iluminadores, locales, medios de comunicación, artistas, sonido, etc. Su respuesta sólo podrá ser buena si la relación con ellos es buena y va más allá de la mera relación proveedor-cliente.



Factores Clave de Éxito

Sector Turístico

PROYECTO **OPEN** EDIFICACIÓN 2004





## Empresas Turísticas. Factores Clave de Éxito.



Desde hace años, se viene produciendo un cambio en la industria turística. Aspectos como la calidad, la flexibilidad, la sensibilización por los aspectos medioambientales y la individualización, adquieren cada vez una mayor importancia.

Los turistas actuales no quieren un paquete turístico estandarizado, rígido y masivo, en el que el sol sea el principal atractivo, sino que les gusta sentirse diferentes, prefieren el turismo individualizado y muestran un interés creciente por la tranquilidad, el contacto con la naturaleza, la cultura y la no masificación.

La propia evolución del turismo ha permitido mayores posibilidades para desarrollar diferentes productos turísticos (Turismo de Sol y Playa, Turismo Rural, Turismo Cultural, Turismo de Congresos, etc....). Comenzó una demanda creciente hacia las vacaciones que estimulasen física y mentalmente y esto ocurre cuando los turistas tienen la opción de personalizar su viaje.

La Comunidad Foral de Navarra aprovechó esta oportunidad y se convirtió en la comunidad pionera en Turismo Rural. Y por ello debemos continuar trabajando para mantener nuestro posicionamiento en el mercado.

Consideramos que el turismo en Navarra ha de incrementarse, no en cantidad sino en calidad.



Incrementar la calidad es la inversión más rentable a corto, medio y largo plazo.

Así, nuestro gran reto deberá de ser, ofrecer un producto de calidad, dado que nuestra competitividad no podrá descansar en el factor precio, sino en la innovación, creando y desarrollando nuevos productos turísticos, para conseguir la plena satisfacción del cliente, con el fin de fidelizarlo.

Desde Cederna-Garalur, como organismo de apoyo y asesoramiento a las empresas turísticas de la Montaña de Navarra, pasamos a abordar, cuales han sido los factores clave del éxito para empresas turísticas en el medio rural, no solo en Navarra, sino a nivel nacional. Dichos factores han sido el resultado la profesionalización del sector.



## 1. Capacitación de los recursos humanos

---

En las empresas turísticas en el medio rural, la situación de la cual partíamos era de un bajo nivel de cualificación del personal, inadaptación al puesto de trabajo, lo que conllevaba, una huida a la ciudad buscando nuevas motivaciones profesionales. No existían planes de formación adaptados a las necesidades del personal.

Actualmente, se ha puesto en valor las actitudes y habilidades del personal que colabora en dichas empresas, y por tanto ha habido una involucración del personal en la prestación del servicio, esto permite prestar un servicio, cuidado, mimado, esmerado y como no personalizado para cada tipo de cliente.

Existen unos *planes de formación tanto internos como externos*, estos últimos promovidos por la Administración pública, adaptados ambos, a las necesidades y basados en objetivos. Esto nos permite una formación continua para el personal del sector y por tanto la cualificación de todos los miembros la empresa.

## 2. Empleo de las nuevas tecnologías

---

Existe una gestión informatizada del negocio, frente a la gestión manual que se desarrollaba al inicio de la actividad empresarial. Esta fórmula permite agilizar los diferentes procesos del negocio, facilitar tareas y funciones de los trabajadores, así como un mayor control de la empresa.

El pago se puede realizar mediante efectivo o tarjeta de crédito.

La calidad del medio ambiente constituye uno de los factores fundamentales en la competitividad de las empresas en el medio rural. Por ello los empresarios turísticos, han puesto en marcha políticas medioambientales en sus establecimientos para colaborar en la conservación y cuidado del entorno.

El acceso a mercados se realiza a través de internet, dejando atrás los canales clásicos de comercialización (folletos, guías, etc.)



### 3. Adaptación de las infraestructuras y equipamientos al cliente

---

La situación de partida era:

- Edificios no integrados en el entorno
- Incorrecta relación capacidad/dimensiones
- Deficiente dotación básica en habitaciones y baños
- Equipamiento en mal estado de conservación
- Mobiliario no armónico ni representativo de la zona
- Inexistencia de instalaciones adecuadas (temperatura, iluminación...)

La tendencia es:

- Edificios integrados en el medio rural
- Capacidad del alojamiento apropiado a las dimensiones
- Adecuada relación entre baños/capacidad máxima
- Los establecimientos reflejan el estilo tradicional y armonioso en el mobiliario
- Los sistemas de calefacción e iluminación son adecuados

### 4. Enfoque a resultados empresariales

---

Estrategia del negocio basada en:



Orientación del producto al cliente. Los gustos y motivaciones de los clientes son totalmente cambiantes, por tanto no solo debemos hablar con ellos y saber que desean, sino observarles, con el fin de adecuar el producto a sus necesidades.



El éxito de las empresas es conseguir diseñar un producto diferenciado y especializado y llevar a cabo una correcta promoción y comercialización.

La dirección del negocio se realiza por procesos, por áreas de trabajo

Se ha conseguido la involucración del personal en la prestación del servicio diseñado

## 5. Gestión de la calidad

---

La calidad tiene un coste, pero la no calidad también lo tiene. Las empresas asumen los costes de calidad (de prevención y de evaluación), así como la implantación de herramientas de gestión y medición del servicio.

Se ha incorporado la calidad como un elemento de gestión, un nuevo enfoque de gestión empresarial, basado en enfoque a resultados a través de la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad y de técnicas de gestión de la calidad total, lo cual le permite a las empresas no solo conseguir una correcta gestión del negocio, sino optar a sellos de calidad internacionalmente reconocidos.

Los negocios de pequeñas dimensiones, han evolucionado hacia un concepto de la organización y de servicio que se conoce como "Nueva hotelería". Dichos negocios se caracterizan por la presencia habitual de la propiedad en la gestión directa del negocio, la proximidad del servicio al cliente, la polivalencia en las funciones y responsabilidades del personal y la concepción del servicio por procesos.

Por último, no debemos olvidar un factor importante de éxito, que no depende únicamente de los empresarios turísticos, sino de conseguir alcanzar un nivel de calidad homogéneo, entre los diferentes elementos y agentes que componen la oferta de Navarra (restaurantes, casas rurales, hoteles, comercios, bares y cafeterías, policía local, oficinas de información turística, taxis, etc..) y que pueden condicionar la percepción y satisfacción de la experiencia turística en el destino.

Para ello se está llevando a cabo en la Montaña de Navarra, el Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos, con el fin de consolidar a Navarra como un destino de calidad.



Factores Clave de Éxito  
Sector Medioambiental  
**PROYECTO OPENEDICIÓN 2004**





## Sector Medioambiental.

### Factores Clave de Éxito.



El sector Medioambiental posee una demanda muy vinculada al cumplimiento de la legislación y una oferta muy atomizada. Este impulso legislativo ha hecho crecer el sector en los últimos años, aunque algunos analistas esperaban un crecimiento mayor. A su vez, los cambios sociales y de hábitos de consumo incorporan un componente de respeto medioambiental, lo que sirve de estímulo para mantener el crecimiento.

Pese a la dificultad de obtener datos sectoriales, ya que se trabajan temas medioambientales en muchos sectores, se puede constatar la fortaleza en sí de un "sector" que mueve el 1,6% del PIB en España y el 2% a nivel comunitario. Sabemos que el sector seguirá creciendo y se confirma que será un sector dinamizador de la creación de empleo en los próximos 10 años.

En este documento nos centraremos en los servicios (consultoría, I+D, formación, información) al ser el más accesible desde la óptica de las PYMEs y donde se centra la experiencia acumulada en los años anteriores por el programa OPEN, sin olvidar que el sector medioambiental, como hemos comentado, es mucho más amplio.

La Administración debe seguir jugando un papel fundamental en la dinamización del sector desde el establecimiento de normativas y la vigilancia para su cumplimiento a la vez que, en los casos en que esté presente como actor directo a través de sociedades públicas por ejemplo, permitir la entrada del sector privado en los ámbitos ya consolidados y siempre que garantice la calidad suficiente.



El impulso de la subcontratación y la demanda de servicios a empresas especializados puede ser un motor para el desarrollo de las PYMEs si saben encontrar sus estrategias en este espacio, por lo que afectará claramente al perfil de los emprendedores. En los estudios globales sobre Nuevos Yacimientos de Empleo y sectores Emergentes se señala la importancia que en el futuro tendrá los “servicios a empresas” en la creación de empleo futuro. En el caso que nos ocupa se refuerza la tendencia de servicios de alto valor añadido, que conllevan especialización y alta cualificación en los recursos humanos necesarios, ligados al conocimiento de avances tecnológicos.



## 1. Selección del Nicho atendiendo a la escala y capacidades

---

Es muy importante que el emprendedor haya analizado claramente cual es su valor añadido en el mercado actual, donde las PYMEs se encuentra en el resquicio que dejan las grandes consultoras y la propia administración. En este trabajo entrarán a valorarse algunos otros aspectos que veremos más adelante como la elección de la demanda solvente o la cualificación técnica.

## 2. Generar confianza.

---

Dado que en muchos casos el valor añadido diferencial entre empresas del sector es asimilado rápidamente por la competencia, la generación de confianza en el cliente se convierte en uno de los factores clave, que puede fidelizar a la clientela, una vez que se establece la relación con una empresa y se ha demostrado la capacidad técnica y la calidad del servicio prestado. La relación puede alargarse durante años, ya que las necesidades van creciendo con la mayor sensibilidad ambiental de la población y la aplicación de nuevas normativas y regulaciones. A su vez la generación de confianza permite conseguir nuevos clientes aprovechando las buenas experiencias con los ya existentes.

## 3. Fidelizar a los clientes

---

En nuestro caso nos encontramos con una relación entre la empresa que demanda el servicio y la consultora que lo presta en que los aspectos de contexto, ante la calidad contrastada del servicio, son fundamentales. La calidad de trato, disponibilidad, comprensión de las necesidades... pueden ayudar a fidelizar al cliente, factor clave para poder mantener el nicho de mercado que se vaya adquiriendo que, como hemos dicho, es reducido. Aunque no ha aparecido como tal en las encuestas y entrevistas, desde OPEN consideramos que la marca puede ayudar tanto en este aspecto como en el anterior, ya que facilita el iniciar una relación de confianza basado en la imagen previa que la marca transmite, ahorrando esfuerzos en el proceso.



#### 4. Respeto por el cliente

---

La capacidad de entender las necesidades del cliente y saber adaptarse al ritmo de sus procesos y toma de decisiones se acentúa en este sector donde los avances van marcados en muchos casos por la aplicación de la legislación. En estos casos es importante que el cliente vea a la empresa consultora o de servicios como un aliado y no un enemigo.

#### 5. Proactividad

---

Aparece como una característica en un sector en el que las novedades legislativas y la demanda social va por delante del trabajo de algunas empresas, por lo que hay que ofrecer nuevos servicios adaptados de manera proactiva, siendo consciente que en muchos casos pueden ser ofrecidos en corto espacio de tiempo por la competencia. La confianza marcará buena parte de la relación, pero si no somos capaces de ofertar los servicios que se requieren, y estos van cambiando, perderemos la base en la que se sustenta ésta, que parte de la profesionalidad y calidad del servicio.

#### 6. Encontrar una demanda solvente

---

En un mercado donde muchos clientes se ven obligados por la legislación a aplicar medidas ligadas con el medioambiente muchos de ellos lo ven como un gasto innecesario que hay que reducir al mínimo, en lugar de una inversión. Por ello se ven forzados a contratar servicios sin ser conscientes del coste real que supone. Si las empresas que comienzan en el sector se vinculan a este tipo de clientes cuya solvencia posterior no está asegurada les representará graves problemas no sólo de tesorería sino que puede afectar su supervivencia como empresa. Es importante tener herramientas que nos permitan conocer la capacidad financiera de los futuros clientes además de ser capaces de firmar inicialmente unos presupuestos que se ajusten lo más posible al coste real final.



## 7. Networking

---

La situación y contexto de Navarra hace que la capacidad de generar networking y una red de contactos personales sea importante para poder reforzar los elementos anteriores. Este factor puede que compense el aspecto de “marca” poco resaltado, ya que, a falta de ésta, son los contactos personales los que ayudan a general confianza y pueden facilitar la entrada de nuevos clientes.

## 8. Conocimientos técnicos y alta cualificación

---

La necesidad de tener unos conocimientos técnicos altos por las características del sector se refleja en el alto porcentaje de emprendedores con licenciaturas universitarias (ingeniería, biología..) que existe. Si bien no se convierte en un elemento diferencial importante si que aparece como necesario en la base para poder conocer el tipo de servicios que se pueden ofertar.

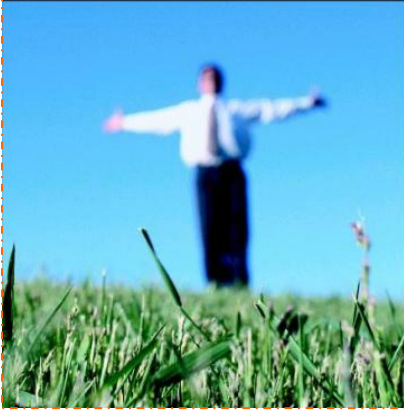
Para que las PYMEs encuentren su espacio hace falta una reflexión sobre su marco de actuación, encontrando el nicho que genere verdadero valor añadido para su escala. En cualquier caso al ser un sector muy transversal es importante tener conocimientos técnicos especializados y a la vez una buena coordinación que permita una visión global de la empresa y sus necesidades por parte de los especialistas. Normalmente un diagnóstico o asesoría medioambiental requiere de la intervención de diferentes especialidades que no pueden atender únicamente a su aspecto específico (residuos, energía, vertidos...) sino que, además deben mantener la visión global de las necesidades de la empresa, sus características y las implicaciones que tiene para con los otros factores analizados.

Por todo ello las asociaciones sectoriales tienen sentido para reforzar las PYMEs y conseguir factores de escala.

Existe un segundo grupo de características con menor intensidad pero relevantes como son: Conocer los deseos de los clientes, Flexibilidad y adaptación al cambio y conseguir que los clientes entiendan lo que se vende.



## Perfil del emprendedor



Sobre el perfil del emprendedor no destaca ninguna de las facetas ya que en unos casos se han puntuado unas y en otros otras, quedando bastante niveladas salvo el aspecto de asumir riesgos que ha quedado algo bajo (6 sobre 10).

En el caso de Sarbil son personas con un alto conocimiento técnico de su profesión (biólogos, ingenieros, abogados...) reflejo de lo expuesto anteriormente.

Trabajadores de la empresa.

Respecto al perfil competencial de los trabajadores destacar que en general es imprescindible el dominio de la informática y el conocimiento de la legislación, estándares y normativas. Se valora también muy alto la ética profesional y la capacidad de convicción.

Los idiomas (inglés), al tratarse principalmente del mercado local, sólo se necesitan para la lectura y puesta al día de información.

El nivel de formación es alto, generalmente licenciados.

Aunque los estudios comentan que la mayoría de las empresas de servicios medioambientales necesitan de un nivel tecnológico moderado o fuerte, dependiendo de si realizan análisis, por ejemplo, en el caso de Sarbil es un nivel medio.

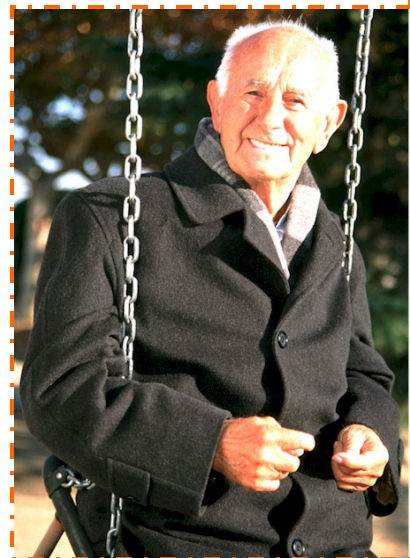
Los aspectos en los que según los estudios se necesitaría mayor grado de formación dada la demanda serían: residuos, aguas, sistemas de gestión ambiental, estudios de impacto, técnicas de prevención, auditorías medioambientales y cumplimiento de legislación.



# Factores Clave de Éxito

## Sector Atención a Domicilio a la Tercera Edad

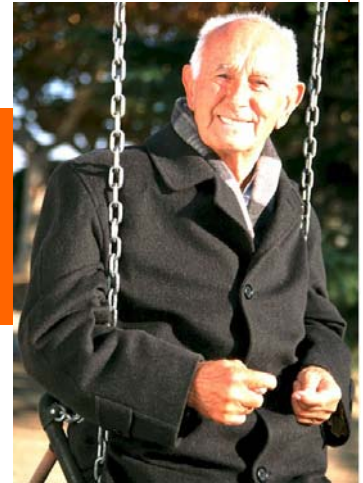
PROYECTO **OPEN** EDICIÓN 2004





## Atención a Domicilio a la Tercera Edad.

### Factores Clave de Éxito.



Hay importantes razones para pensar que el sector de atención a domicilio a la tercera edad va a generar en el futuro mucho empleo y riqueza en Navarra, pero hay que tener muy presente la problemática actual.

En las siguientes líneas abordamos los factores claves de éxito desde distintas vertientes:

- A. Los que necesitan las empresas en la actualidad para subsistir en un sector en crisis.
- B. Aquellos que el sector necesita para su regularización.
- C. Una vez que el sector esté regularizado, aquellos factores que condicionen el éxito de las empresas.

Estos listados son fruto de la experiencia acumulada desde el Proyecto OPEN y de las aportaciones de algunos empresarios actuales.

Agradecemos su colaboración a todas las personas que han participado en su elaboración.



## A.- Factores clave de éxito de las empresas para mantenerse actualmente en este sector

---

El envejecimiento de la población, el aumento de la esperanza de vida, la tendencia de las personas mayores a permanecer en sus domicilios son, entre otros, aspectos que están incidiendo de forma importante en el desarrollo actual de este sector y que van a condicionar su gran expansión en el futuro.

Sin embargo, hay que tener muy presente que en la actualidad este sector tiene en Navarra una problemática muy especial que está basada en:

- Economía sumergida
- Falta de definición de calidad del servicio
- No homologación de la formación
- Necesidad del sector público
- Poca valoración por la sociedad de empresas y trabajadoras

Ante estas dificultades, las empresas deben de tener en cuenta unos factores que les pueden ayudar para subsistir en este sector en crisis:

### 1. Combinar mercado público y privado

Tal y como está el sector, las empresas deben buscar en el mercado público, a través de concursos, un alto porcentaje de su actividad. Con esto garantizarían su viabilidad económica y podrían ofrecer un servicio de calidad a través de trabajadores/as en condiciones laborales adecuadas.

Aquellas empresas que en la actualidad no consigan este mercado público van a tener serias dificultades para viabilizar su actividad.

### 2. Compartir esta actividad con otras de mayor rentabilidad económica.

Para ello es necesario que la empresa tenga estructura de personal suficiente.



### **3. Adecuada gestión de los recursos humanos.**

Las personas son las que deben realizar un servicio de calidad.

Para facilitarlo estas personas se deben de sentir motivadas, satisfechas con su trabajo e ilusionadas por el proyecto empresarial en el que están integradas.

### **4. Esfuerzo en comunicación y marketing.**

Las empresas deben realizar un esfuerzo importante en comunicación y marketing dirigido a clientes de nivel de vida medio y alto.

El objetivo es convencerles de las ventajas que tiene contratar a una empresa frente a la economía sumergida y al diferencial de coste que esta contratación conlleva.

Todos estos factores deben ayudar a las empresas a mantener su actividad hasta que el sector se regularice y a partir de ahí definir otros objetivos más ambiciosos.

## **B.- Factores clave de éxito en la regularización del sector.**

---

Para que la problemática planteada se vaya solucionando y este sector se regularice y tenga un buen desarrollo en Navarra habría que tener en cuenta los siguientes factores clave:

### **1. Conseguir una demanda solvente:**

Para conseguir esta demanda solvente sería necesario:

- La valoración por parte de la sociedad del servicio, empresas y trabajadoras.

Es necesario diferenciar los servicios de atención a las personas y de empleadas de hogar así como a sus trabajadoras. Para ello sería conveniente establecer una titulación profesional técnica de trabajadora familiar.



Las empresas de este sector están bien valoradas pero son poco conocidas por sus posibles clientes.

Para conseguir mejorar esta valoración sería necesaria una fuerte campaña de difusión patrocinada y financiada por la Administración.

- El S.A.D. público debe de plantear una prestación directa del servicio al usuario a través de empresas homologadas (cheque – servicio)

Las ventajas del cheque – servicio son múltiples:

- Las familias son las que optan por el proveedor que más deseen y pueden cambiarlo cuando estimen que éste no proporciona la calidad adecuada.
- La búsqueda de la calidad, activa por otro lado, la competitividad de las empresas dedicadas a este sector.
- La actuación de los/as responsables de la gestión del programa se limita a determinar la cuantía del cheque y la intensidad de la prestación subvencionada al usuario.
- Aflora el empleo sumergido (en Europa éste supone entre el 7 y el 16% del PIB) y mejora las condiciones laborales de los/as trabajadores/as.
- Posibilita una corresponsabilidad entre Entidades Locales, Gobierno de Navarra y particulares.

## **2. Adecuada visión estratégica de las empresas**

Que permita una alta profesionalización de empresas y trabajadores/as.

## **3. Nuevos sistemas de financiación del servicio.**

Una de las medidas que se están implementando en algunos países europeos para atender la financiación de las necesidades derivadas de la atención a las personas mayores, consiste en la implantación de un seguro de dependencia que cubra los riesgos derivados de las situaciones de dependencia asociados a problemas propios de edades avanzadas o de enfermedades crónicas.



Este seguro puede tener dos vías de financiación: vía privada como un seguro más, ó vía pública como un seguro social, que se financie a través de las aportaciones de empresarios/as y trabajadores/as o a través de impuestos.

Para que esta medida se ponga en marcha es necesario que se dé la confluencia de una serie de aspectos:

- Prestación económica adecuada a los grados de necesidad y a las posibilidades económicas de los usuarios.
- Políticas de apoyo a la familia.
- Intervención pública a nivel primario con profesionales preparados, un modelo integral de atención y un sistema de control y promoción de la calidad.

#### **4. Alianzas con otros agentes.**

Para conseguir esta regularización del sector es necesaria la concertación entre los Departamentos responsables de los programas de atención a domicilio y empleo, las entidades locales donde se desarrollan los programas y las empresas gestoras de los mismos.

### **C.- Factores clave de éxito de las empresas en un sector regularizado.**

- **Generar confianza.**



Los usuarios valoran la confianza como el parámetro más importante que mide la calidad del servicio.

Así lo demuestra el Estudio del Observatorio Navarro de Empleo (SNE) "Nuevos yacimientos de empleo en Navarra. Año 2002" realizado por INAFRE (CEN/AIN).



En este estudio se han recogido las valoraciones de los hogares navarros a través de una pregunta abierta con tres opciones, y como se puede observar en la tabla la primera opción es la confianza y las referencias de quien presta los servicios.

	PRIMERA OPCIÓN	SEGUNDA OPCIÓN	TERCERA OPCIÓN
Económico	7,9	4,5	8,2
Pertenezca a una empresa	0,8	1,4	1,7
Confianza / referencias	30,8	6,5	8,7
Flexibilidad horarios	0,3	2,4	1,3
Eficiente	16,7	26,7	12,1
Iniciativa para realizar las tareas	1	5,8	7,4
Profesionalidad	4,6	11	5,6
Experiencia	1	2,4	1,7
Responsabilidad	3,3	6,2	9,5
Higiene / limpieza	5,1	8,6	9,1
Buena presencia	0,3	3,4	4,3
Rapidez	0,8	1,7	0,9
Calidad	10	9,2	14,3
Buen trato	4,4	9,6	11,3
Comodidad	0,8	0	0
Puntualidad	0	0,7	3
No causen molestias	0	0	0,4
Discreción	0	0	0,4
NS / NC	12,3	0	0

\* Estudio Nuevos Yacimientos de Empleo en Navarra, 2002 Observatorio de Empleo de Navarra



- **Utilización eficiente de la tecnología.**

La tecnología va a permitir a corto y medio plazo importantes mejoras en el servicio que serán muy valoradas por los usuarios de cara a la elección de la Empresa a contratar.

Algunos ejemplos:

- A. Teleasistencia
- B. Control de medicamentos
- C. Control de asistencia de las trabajadoras
- D. Seguimiento de las personas a través de la Web
- E. Satisfacción de los/as usuarios/as.

- **Formación y desarrollo de los Recursos Humanos.**

Es necesaria una titulación específica común para todas las trabajadoras de este sector. Para ello se está desarrollando a nivel nacional una formación profesional de grado medio "Técnico/a de atención socio-sanitaria" que puede cubrir esta necesidad.

Además es fundamental una formación continua permanente que incluye aspectos técnicos y psicosociales.

- **Conocer los deseos y las necesidades de los clientes.**

Las personas mayores están mejorando día a día su calidad de vida y cada vez generan más necesidades, muchas de ellas se deben de cubrir a domicilio.

En este sentido las empresas deben de conocer esta necesidad y cubrirlas con creatividad.



Factores Clave de Éxito

RESUMEN DE CONTENIDOS

PROYECTO **OPEN** EDICIÓN 2004



## Sector Cultura y Ocio

1. Conocimiento del oficio y del sector
2. Pasión por la actividad desarrollada
3. Ser un gran consumidor de cultura
4. Conocimientos y necesidades de clientes y-o públicos y adaptación a ellas
5. Conocer el funcionamiento de la administración
6. Tolerancia a la crítica y capacidad de autocrítica
7. Saber aprender: Capacidad de observación, reflexión y adaptación a las necesidades del público
8. Flexibilidad
9. Pragmatismo
10. Visión y capacidad comercial
11. La marca personal y corporativa
12. Ambición por desplegar tu potencial y saber hacer
13. Los recursos humanos
14. Gestión profesional
15. Networking o dicho de otra forma: tener contactos y llevarse bien con todo el mundo
16. Evitar la crítica al resto. Respeto por el resto de profesionales
17. Capacidad de establecer alianzas con la cadena de valor



## Sector Turístico

1. Capacitación de los recursos
2. Empleo de las nuevas tecnologías
3. Adaptación de las infraestructuras y equipamientos al cliente
4. Enfoque a resultados empresariales
5. Gestión de la calidad

## Sector Medioambiental

1. Selección del nicho atendiendo a la escala y capacidades
2. Generar confianza
3. Fidelizar a los clientes
4. Respeto por el cliente
5. Proactividad
6. Encontrar una demanda solvente
7. Networking
8. conocimientos técnicos y alta cualificación



# Sector Atención a Domicilio A la Tercera Edad

## A. Factores clave de éxito de las empresas para mantenerse actualmente en este sector

1. Combinar mercado público y privado
2. Compartir esta actividad con otras de mayor rentabilidad económica
3. Adecuada gestión de los recursos humanos
4. Esfuerzo en comunicación y marketing

## B. Factores clave de éxito en la regularización del sector

1. Conseguir una demanda solvente
2. Adecuada visión estratégica de las empresas
3. Nuevos sistemas de financiación del servicio
4. Alianzas con otros agentes

## C. Factores clave de éxito de las empresas en un sector regularizado

1. Generar confianza
2. Utilización eficiente de la tecnología
3. Formación y desarrollo de los recursos humanos
4. Conocer los deseos y las necesidades de los clientes



## ANEXO I

# Factores clave de éxito en la creación y consolidación de empresas en los sectores emergentes

Para conseguir el éxito de una empresa que actúa en los sectores emergentes, es preciso profesionalizar la actividad y asegurarse de cumplir con las siguientes premisas:

1. Diferenciación respecto a la competencia
2. Satisfacción de necesidades latentes
3. Encontrar una demanda solvente
4. Generar confianza
5. Los contactos personales, el networking
6. Conocer los deseos y necesidades de los clientes
7. Organización flexible y adaptable a los cambios
8. La marca
9. Utilización eficiente de la tecnología
10. Visión estratégica empresarial
11. Innovación continua para adaptarse a necesidades de clientes, para diferenciarse de la competencia, para mejorar procesos, para reducir costes, etc.
12. Formación y desarrollo de los recursos humanos
13. Respeto por el cliente
14. Alianzas con otros agentes
15. La cooperación
16. Conseguir que los clientes entiendan lo que vendemos

*Los factores clave de éxito de una empresa enclavada dentro de un ámbito emergente en poco difieren a los de otras empresas, excepto en lo que hace referencia a quién paga por estos servicios. Las empresas de sectores emergentes se encuentran en el tema económico con una amenaza importantísima. Por una parte los que necesitan esos servicios no tienen dinero para pagar por ellos y por otra aunque lo tengan no llegan a entender el valor del servicio y/o no se fían de quién lo va a prestar.*



# FACTORES CLAVE DE ÉXITO SECTORIALES