



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

Autor: Victoria Méndez Rico

Director: Carlos Ballesteros García

MADRID | Junio 2019

Me gustaría aprovechar este apartado de mi TFG para mencionar a todas aquellas personas que han colaborado de alguna manera para que este trabajo haya concluido con éxito.

En primer lugar a mi director, Carlos Ballesteros, que desde el primer día confió en mí, me ha puesto muchísimas facilidades a lo largo de este camino y siempre me ha recibido con los brazos abiertos. Gracias por tu ayuda, tu disposición y las críticas, siempre constructivas, que hacen mejorar.

También, a mi profesora Beatriz Delfa, que mostró interés por mi trabajo y me facilitó todo lo que estaba en su mano.

Mi más sincero agradecimiento a José Miguel Bautista, Daniel Emeric, Salvador García, Álvaro Gutiérrez, Jaime Lombana, Macarena López-Cordón, Nieves Ramos, Cristina Salvador y Alfonso Quecuty, que desde el primer momento que contacté con todos ellos, se ofrecieron atentamente a recibirme y a contestar mis preguntas de forma desinteresada. Vuestras aportaciones han sido clave para el desarrollo de este trabajo.

Y por supuesto, no puedo olvidarme de mis padres y mis amigas, por su apoyo incondicional en los momentos complicados; y especialmente, por compartir conmigo todas mis alegrías y mis triunfos.

Gracias a todos.

RESUMEN

Las empresas de inserción son un tipo peculiar de empresa, pertenecientes al tercer sector, que cuentan con dos dimensiones que convergen, la empresarial y la social. La verdadera esencia de las empresas de inserción es utilizar el entramado de la empresa como un medio de inclusión socio-laboral para las personas más vulnerables de nuestra sociedad.

Hoy por hoy resulta imposible entender la vida y la forma de hacer negocios sin dar cabida a la tecnología digital. En este trabajo se pretende hacer un análisis global del panorama de las empresas de inserción en relación al proceso de transformación digital. Trata de estudiar en que posición se encuentran las empresas de inserción ante este nuevo reto e identificar las posibles barreras que hacen que pueda existir una brecha entre estas empresas y las convencionales. Finalmente, se ha hecho un modelo de propuesta de actuación para enfrentarse a este desafío en base a las necesidades que se han identificado.

Palabras clave: *brecha digital, transformación digital, digitalización, transformación tecnológica, economía social, empresa de inserción, economía digital, digitalización en el tercer sector*

ABSTRACT

Insertion companies are a peculiar type of company, they belong to the third sector, and they have two dimensions that converge, the business and the social. The essence of insertion companies is to use the business framework in favor of socio-labor inclusion for the most vulnerable people in our society.

Today it is impossible to understand life and the way of doing business without digital technology. This paper intends to make a global analysis of insertion companies in relation to the digital transformation process. It tries to study in which position the companies of insertion are regarding this new challenge and to identify the possible barriers that do that a gap could exist between these companies and the conventional ones. Finally, a model of action proposal has been made to face this challenge based on the needs that have been identified.

Key words: *digital divide, digital transformation, digitalization, technological transformation, social economy, insertion company, digital economy, digitization in the third sector*

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Diccionario de siglas	7
Capítulo1: Introducción.....	8
1.1 Objeto de estudio y objetivos	8
1.2 Preguntas que me planteo resolver	8
1.3 Justificación académica	9
1.4 Justificación económica.....	10
1.5 Justificación social.....	11
1.6 Justificación personal.....	11
1.7 Metodología	12
Capítulo 2: Marco Conceptual y Contexto.....	16
Capítulo 3: La transición digital en las empresas de inserción	24
3.1 ¿Cómo aplica la economía digital a las empresas de inserción?	24
3.2 ¿Hasta qué punto las empresas de inserción se han actualizado a la economía digital?	25
3.3 Barreras con las que se encuentran las empresas de inserción a la hora de digitalizarse.....	36
3.4 Beneficios de la economía digital para las E.I.....	44
3.5 Propuestas de actuación - ¿Qué se podría hacer?	46
Capítulo 4: Conclusiones.....	51
Anexos.....	57
Anexo1: Bibliografía	57
Anexo 2: Resultados Encuesta.....	60
Anexo 3:Tabla de evidencias reseñables de las entrevistas	65

Índice de Gráficos

Gráfico I: Distribución de los puestos de trabajo en las EE.II. según tipología y sexo de los trabajadores en España en 2017 22

Gráfico II: Resultados de los itinerarios de inserción en España en 2017 23

Gráfico III: Grado de definición de estrategias digitales dentro de las EE.II. 27

Gráfico IV: Percepción sobre la aceleración del ritmo de crecimiento de las EE.II. a partir de la incorporación de las nuevas tecnologías 33

Gráfico V: Curva de aprendizaje de una persona en una EE.II. 41

Gráfico VI: Curva de aprendizaje de una persona en una empresa usual 42

Gráfico VII: Trayectoria de los trabajadores en las EE.II. 42

Índice de Tablas

Tabla I: Sectores principales de la actividad económica de las EE.II. en España en el año 2017 21

Tabla II: Tiempo de permanencia de los trabajadores de las EE.II. en España en 2017 22

Tabla III: Promedio del grado de desarrollo tecnológico de cada departamento. 29

Tabla IV: Resumen de las herramientas digitales usadas en las EE.II. 32

Tabla V: Presencia de las herramientas tecnológicas empresariales más comunes dentro de las EE.II. 33

Tabla VI: Promedio de las puntuaciones de capacitación tecnológica de los empleados de las EE.II. 40

Tabla VII: Análisis DAFO de las EE.II. 53

Índice de Figuras

Figura I: La doble dimensión de las EE.II. 18

Figura II: Mapa de distribución de las EE.II. en España en 2017 20

Diccionario de siglas

ADE: Administración y Dirección de Empresas

CEPES: *Confederación Empresarial Española de la Economía social*

E.I.: *Empresa de Inserción*

EE.II.: *Empresas de Inserción*

FAEDEI: *Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción*

ONG: *Organización no Gubernamental*

T.D.: *Transformación Digital*

TFG: *Trabajo de Fin de Grado*

Capítulo 1: Introducción

1.1 Objeto de estudio y objetivos

A lo largo de este trabajo pretendo hacer un análisis global de cuál es el panorama actual de las empresas de inserción en cuanto a la economía digital, y en qué medida están integrando esta digitalización a lo largo de toda su cadena de valor.

El objeto de estudio de este trabajo son las empresas de inserción, un tipo de empresas del tercer sector que no siguen un modelo convencional, sino que tienen unas características algo especiales. Según la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (a partir de ahora CEPES), son iniciativas empresariales que combinan la lógica empresarial con metodologías de inserción laboral y nacen como instrumento para luchar contra la pobreza y la exclusión social.

Lo que se pretende hacer con este trabajo es analizar cuáles son los departamentos, dentro de las Empresas de Inserción, que están más desarrollados tecnológicamente, averiguar las herramientas que se están implementando y encontrar, si las hubiese, las dificultades a las que se enfrentan cuando buscan actualizarse. También se pretende identificar si existe algún tipo de brecha respecto a las empresas convencionales. Así mismo, si se encontrasen brechas y barreras para la digitalización, se podrían establecer áreas de mejora que encajen con las necesidades de este tipo de empresa social, y podría servir de estudio para posibles líneas de investigación futuras.

1.2 Preguntas que me planteo resolver

Aunque el objetivo principal de este trabajo sea crear una visión global sobre el panorama actual de la digitalización en las empresas de inserción, como ya se ha comentado anteriormente; a raíz de él surgen otras cuestiones que me gustaría poder llegar a resolver y que expongo a continuación:

- ¿Cómo aplica la economía digital en las empresas de inserción?
- ¿Hasta qué punto las empresas de inserción se han actualizado a la economía digital?
- ¿Existen brechas digitales entre las empresas convencionales y las de inserción?
- ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentan en cuanto a la digitalización? (si las hubiese y su origen)
- ¿Qué beneficios aporta la economía digital a las empresas de inserción?
- ¿Qué se podría hacer? (Propuestas de actuación futuras)

1.3 Justificación académica

Para culminar mi Grado en Administración y Dirección de Empresas, me resulta muy atractiva la idea de hacerlo hablando e investigando acerca de las empresas de inserción. Durante estos cuatro años, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, hemos estado trabajando y estudiando casos de importantes multinacionales, grandes grupos empresariales, medianas empresas,...pero muy pocas veces he podido analizar empresas del ámbito social. Al ser empresas cuyo objetivo no es el obtener tanto un beneficio económico, sino el de favorecer el desarrollo profesional de las personas en riesgo de exclusión social ,y además, facilitar su inserción en el mundo laboral, no siguen el patrón preconcebido que las personas entendemos por empresa. El desconocimiento de este tipo de empresas me parece un motivo de peso, y a la vez me genera un profundo interés. Lo considero muy adecuado para culminar mis estudios.

Por otro lado, no existen estudios que traten específicamente el tema escogido, y se ha identificado un vacío que considero bastante atractivo para investigar, como es el de la transformación digital vista desde la situación concreta que viven las empresas de inserción.

Lo que sí existen, son estudios sobre este tema que hablan de la evolución del tercer sector de forma más genérica como pueden ser *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective* (Defourny, J., Hulgård,L. y Pestoff, V., 2014) o *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy* (Billis, D., 2010).

Sobre las empresas de inserción también se han realizado algunos estudios bastante completos que hablan de todos sus aspectos y evolución, pero están basados en datos de años pasados y creo que el panorama actual ha podido cambiar considerablemente y pueden estar desactualizados; por tanto, eso hace que este estudio sea de mayor interés, además de por estar centrado en un campo más específico y de actualidad como es la digitalización. Un buen ejemplo de este tipo de trabajos puede ser *Las Empresas de Inserción en España* (Fundació Un Sol Món, 2007).

Otro estudio muy interesante, y el cual merece la pena mencionar, es uno llevado a cabo en noviembre de 2017 por los autores Caralt, Carreras, y Sureda para el programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2016-2017, *La Transformación Digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Aunque se trata de un estudio sobre las ONG, y no de las empresas de inserción, resulta útil para mi TFG entender en enfoque que dan a la transformación digital en el tercer sector.

1.4 Justificación económica

Pese a que mi trabajo va a estar centrado fundamentalmente en las empresas de inserción de la Comunidad de Madrid (23 empresas con este carácter a fecha de abril 2019), según datos estadísticos de CEPES del año 2018, en España, se estima que hay 178 empresas de este carácter. Creo que es un número significativo ya que no solo da empleo a 3438 trabajadores de inserción (CEPES; 2018) , sino que en el año 2017, según FAEDEI, las 178 empresas de inserción que participan en su balance social, ingresaron 119,56 millones de euros, de los cuales, el 78,72% proviene de la venta de productos y servicios.

En la Comunidad de Madrid específicamente, según datos de FAEDEI, las 10 EE.II. que se contemplan en su memoria social del 2017 , facturaron durante ese año un total de 1.892.603,82€

Un hecho que cabe mencionar sobre las EE.II. es su sostenibilidad económica, pues casi el 80% de sus ingresos derivan de la venta de sus productos y servicios, y luchan por no depender de ayudas públicas para su supervivencia. En el caso de las 10 empresas a las que se ha hecho referencia en el párrafo anterior, y que participan en los datos

proporcionados por FAEDEI en la Comunidad de Madrid, los ingresos de las EE.II. emanan en un 78,35% de las ventas, y tan solo un 21,65% de ayudas públicas o privadas.

1.5 Justificación social

Las empresas de inserción llevan a cabo un excelente proceso de transición o capacitación para integrar en el mercado laboral a aquellas personas que están en riesgo de exclusión social.

Este tipo de empresas hace que las personas que pertenecen a los colectivos más desfavorecidos, también tengan la oportunidad de sentirse integrados en la sociedad y de dignificar su vida a través del empleo.

Además, nuestra Universidad trata de inculcarnos una serie de valores jesuíticos como: *“No solo basta la Ciencia. Buscamos la plena realidad del hombre y del mundo”*, es decir, busca dar solución a los problemas del hombre y la sociedad, más allá de quedarse solamente en el mero conocimiento. Estos valores creo que se ajustan con la misión que tienen las empresas de inserción, de ayudar a las personas más desfavorecidas de nuestra sociedad a llevar una vida digna mediante la inserción laboral.

Otro argumento para defender la elección de este trabajo es la especial preocupación que supone para el tercer sector la labor que llevan a cabo las empresas de inserción; pues realmente este TFG ha sido un encargo de la Junta directiva de AMEI (Asociación Madrileña de Empresas de Inserción) para la Consultoría Social Empresarial de Icade.

1. 6 Justificación personal

Durante mi paso por la Universidad se me ha brindado la oportunidad de colaborar en diferentes proyectos de la Consultoría Social Empresarial; este hecho me ha marcado tanto a nivel profesional, por haber podido poner en práctica los conocimientos que he ido adquiriendo durante la carrera en proyectos muy interesantes; como a nivel personal, por haberme acercado y haberme hecho más sensible ante otras realidades sociales que están ahí.

En esta etapa he podido conocer la labor social tan importante que hacen las empresas de inserción, integrando en el mercado laboral a personas que no tienen las mismas oportunidades que los demás debido a su situación socio-económica.

Al mismo tiempo, como nativa digital y estudiante de ADE, me he dado cuenta de la importancia que tiene la aplicación de las nuevas tecnologías en el mundo empresarial. De ahí mi interés e inquietud por ahondar más en este tema y analizar la potencialidad que podría tener el uso de la tecnología y el mundo digital el ámbito social.

1.7 Metodología

A este TFG he decidido darle un enfoque inductivo; para ello, me he planteado unas preguntas de investigación que ya han quedado reflejadas en el apartado 1.2 , y realizaré una investigación para poder dar la respuesta a éstas.

La metodología que se va a emplear para llevar a cabo el análisis descrito anteriormente, y que creo es la más adecuada para alcanzar los objetivos de este trabajo, es la siguiente:

Primero revisaré la **bibliografía** ya existente relacionada con el tema, se buscarán palabras clave como podrían ser: *brecha digital, transición digital, empresa de inserción, industrias digitalizadas, economía social, economía digital, digitalización en el tercer sector, industria,...* y así se podrá establecer un marco conceptual para entender mejor el objeto de estudio de este trabajo.

Para poder analizar la situación de las empresas de inserción y llegar al objetivo de este estudio, se realizarán **entrevistas** a expertos y asociaciones que se dediquen a apoyar la economía social y a las empresas de inserción, como podría ser AMEI. Como parte central de este trabajo, y método por el cual pretendo obtener información de calidad, visitaré y entrevistaré a los responsables de las empresas de inserción más importantes de la Comunidad de Madrid. Las evidencias más reseñables de estas entrevistas quedarán reflejadas en el anexo, y se podrá acceder a las grabaciones bajo petición a la autora a través de la dirección de correo electrónico 201508322@alu.comillas.edu.

Las entrevistas que se han realizado son las siguientes:

Persona entrevistada	Empresa	Actividad	Fecha de la entrevista
Jaime Lombana	“El Mandela” “Amovearse Reformas y Mantenimiento” <i>Fundación Amoverse</i>	Restauración, Reformas y Mantenimiento	15/02/2019
Daniel Emeric y Álvaro Gutiérrez	“Uzipen” “Ecotur” <i>Fundación Secretariado Gitano</i>	Obras de reforma, Servicios Auxiliares, Mantenimientos, Servicio de Limpiezas y Azafatas para eventos	21/02/2019
Macarena López-Cordón	“Soulem” <i>Asociación Entre Mujeres</i>	Fabricación y Diseño de Luminarias, Alquiler de Salas, Formación a Empresas y Costura y Sastrería Sostenible	26/02/2019
Cristina Salvador	“Recumadrid”	Recogida, recuperación, reciclaje, y posterior venta de muebles, textiles y electrodomésticos.	06/03/2019
Salvador García	“Taller 99” “Asiscar”	Confección de moda, regalos de	07/03/2019

	<i>Cáritas</i>	empresa, artículos del hogar, marroquinería. Servicios de mensajería	
José Miguel Bautista	“Hispaled”	Diseño de soluciones de iluminación LED	13/02/2019
Alfonso Quecuty	En representación de AMEI y “Comidissimo” <i>Rais Fundación</i>	Catering a medida	28/02/2019

He considerado que lo más oportuno para conseguir la información que preciso para dar respuesta a las preguntas que he planteado, es usar una metodología cualitativa. Las preguntas de las entrevistas que realizaré serán sobre todo de tipo abierto para poder extraer la máxima información posible, y dar pie a que salgan a la luz información o detalles que yo no contemplaba antes de comenzar este estudio; esto ayudaría a eliminar en gran medida cualquier tipo de sesgo que tuviese.

En este caso, hacer encuestas o llevar a cabo una metodología más puramente cuantitativa, considero que no sería de gran utilidad, pues este tipo de herramientas lo que proporcionan son datos numéricos o estadísticos que no son lo que se persigue; en cambio, serán los datos cualitativos los que permitan hacernos una idea, como ya he mencionado, del panorama actual y de la transformación que las empresas de inserción están viviendo en cuanto a la digitalización. Pero, para corroborar los datos obtenidos en las entrevistas y conseguir llegar a un mayor número de empresas, realizaré una encuesta online a responsables de empresas de inserción que me ayudarán a confirmar datos. Los resultados de estas encuestas se encontrarán así mismo en el anexo de este trabajo.

A lo largo de mi TFG, también haré uso de diferentes herramientas de análisis, como el **DAFO** para detectar las debilidades y fortalezas (nivel interno), y

amenazas y oportunidades (nivel externo), a las que se enfrentan las EE.II. ante la transformación digital. Creo que el uso de esta herramienta me permitirá conocer la realidad de las EE.II. y así mismo, nos proporcionará una imagen mucho más clara de la misma. Otra ventaja que puede traer consigo, es que facilite el camino para detectar posibles áreas de mejora, y poder establecer nuevas estrategias para el proceso de transformación digital contestando a las preguntas: ¿Cómo hacer frente a las amenazas? o ¿Cómo superar las debilidades? .

Capítulo 2: Marco Conceptual y Contexto

Hoy por hoy resulta imposible entender la vida y la forma de hacer negocios sin dar cabida a la tecnología digital. Como dice Jorge Juan Flor (2015), “La tecnología digital ha irrumpido en la historia con una tremenda fuerza y con un crecimiento exponencial, que ha transformado y seguirá transformando innumerables aspectos de cómo las personas se relacionan, trabajan o consumen.”.

La tecnología ha invadido todos los ámbitos, y por supuesto, no podía dejar a un lado el entorno económico y empresarial, que quizás sea el que más ha evolucionado de forma presionada a causa de esta invasión. “La transformación tecnológica afecta a la esencia de los modelos de negocio tradicionales” (Caralt et al., 2017). Las empresas están cobrando consciencia de la necesidad de sumarse y adaptarse a la transformación digital para seguir siendo competitivas en el mercado y no quedar obsoletas; además, las empresas se están viendo afectadas por nuevos modelos de negocio que llevan ya en su ADN la tecnología. Flor apunta también, que a pesar de los cambios que se están emprendiendo, “muchas veces estos cambios son insuficientes o están mal dirigidos o implementados” y que las empresas necesitan ser ayudadas para identificar donde deben focalizar sus esfuerzos.

El sentido verdadero de la transformación digital no está simplemente en las tecnologías que se emplean, sino en utilizarla para lograr los objetivos que se plantea la compañía. “La transformación digital irá ligada con los objetivos y estrategias empresariales.” (Fuente, 2018). Según este mismo autor, la T.D. reconstruye las organizaciones para poder adaptarse a las necesidades del presente y del futuro. En el presente se está dando tanta importancia a estos cambios tecnológicos, que según datos de la consultora IDC, el 66% de los CEOs la consideran como la pieza clave en un plan de negocio. Un dato interesante, y que demuestra la mejora en el rendimiento que consiguen las empresas al decidir dar el paso incluyendo la tecnología en su estrategia, es que en España (según datos de un estudio de CA Technologies) han conseguido incrementar sus ventas en un 39%.

En el mundo empresarial existe una cierta confusión sobre si la transformación digital es

un objetivo o un proceso; pues bien, realmente la transformación digital debería ser considerada como un proceso de mejora continua, en el cual las empresas identificando sus objetivos y necesidades van remodelando su cadena de valor, con la ayuda de la incorporación de herramientas tecnológicas.

Las principales ventajas que aporta la transformación digital a las empresas se pueden resumir en esta lista de 8 ítems aportada por Fuente (2018):

1. Se pueden generar experiencias nuevas de cara al cliente
2. Mejora la eficiencia operativa
3. Permite generar nuevas fuentes de ingresos
4. Genera una capacidad de respuesta rápida ante los cambios en el mercado
5. Crea una ventaja competitiva para la organización
6. Impulsa la cultura de innovación dentro de la organización
7. Mejora la colaboración interna
8. Profundiza en el análisis de los datos (Big Data)

Las empresas de inserción, como una fórmula más y completamente válida dentro de la tipología de sociedades contempladas dentro del marco legal español, también se han visto afectadas por la digitalización; aunque como se verá a lo largo de este trabajo, tienen una casuística particular al tener una doble dimensión: social y económica.

En la figura situada a continuación, se puede ver reflejada la doble dimensión con la que juegan las empresas de inserción; por un lado tenemos la dimensión de la actividad empresarial, y por otro, la dimensión social. La dimensión empresarial es común al resto de empresas convencionales, se basa en ofrecer de forma competitiva en el mercado una serie de productos o servicios que han sido elaborados con la actividad de la empresa, empleando los inputs necesarios. En referencia a la dimensión social, se puede decir que en este sentido, lo que trata una empresa de inserción es hacer de personas que están en riesgo de exclusión sociolaboral, personas con las competencias necesarias para poder participar en el mercado laboral. Ambas facetas están amparadas bajo el paraguas de la Economía Social, cuya prioridad es la de satisfacer necesidades de las personas y de la sociedad, anteponiéndolo a la finalidad lucrativa.

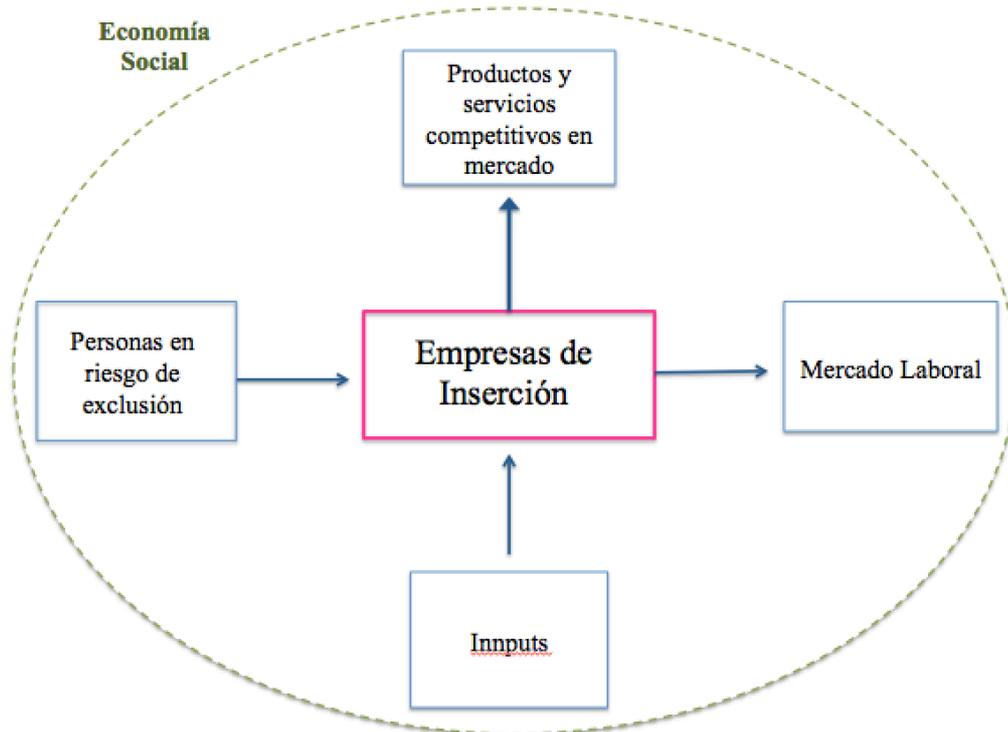


Figura I: La doble dimensión de las EE.II. (elaboración propia)

Las dos dimensiones mencionadas anteriormente no funcionan de forma independiente, lo hacen de forma interconectada; la verdadera esencia de las empresas de inserción es que utilizan el entramado de la empresa como un medio para alcanzar su meta de lograr la inserción de aquellas personas que se encuentran en una situación vulnerable.

Estas empresas forman parte del conocido como “**Tercer Sector**”, el cual, el Observatorio del Tercer Sector en Bizkaia definió en 2014 como “aquel compuesto por el conjunto de iniciativas formalizadas en activo de la sociedad civil, con autonomía de gestión e independencia, de carácter no lucrativo y por norma general voluntario, y que orientan su actividad a la intervención social en sentido amplio, lo cual implica que tienen por finalidad la mejora del entorno social desde campos muy variados que desarrollan su actividad en y desde un territorio concreto”.

Para entender en su totalidad de qué se está hablando cuando nos referimos a una empresa de inserción, resulta útil comenzar analizando las contemplaciones que hace la legislación española sobre las mismas. La Ley 44/2007, fue creada específicamente para regular el régimen de las empresas de inserción y se aprobó con el fin primero de posibilitar su completo desarrollo y consolidación. Dicha ley las considera como “nuevos

modelos de actuación ... dentro de las empresas de carácter social que confirman que el empleo es y será para los más desfavorecidos y excluidos uno de los principales vectores de inserción social y una forma de participación en la actividad de la sociedad.”

El Artículo 4 de esta Ley 44/2017, presenta con claridad el concepto de empresa de inserción y las define de esta forma: “...aquella sociedad mercantil o sociedad cooperativa legalmente constituida que, debidamente calificada por los organismos autonómicos competentes en la materia, realice cualquier actividad económica de producción de bienes y servicios, cuyo objeto social tenga como fin la integración y formación sociolaboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario.” Este artículo también refleja que estas empresas deberán proporcionar a los trabajadores un trabajo remunerado con procesos personalizados y asistidos como parte de sus itinerarios de inserción. Este puesto de trabajo debe ser formativo en sí mismo y debe permitir la habituación laboral y social. “Asimismo, estas empresas deberán tener servicios de intervención o acompañamiento para la inserción socio-laboral que faciliten su posterior incorporación al mercado de trabajo ordinario.”

Desde AMEI, la Asociación Madrileña de Empresas de Inserción, definen la razón de ser y la labor de las EE.II. de la siguiente forma: “Las Empresas de Inserción existimos por y para crear alternativas de empleo para personas en exclusión y con especiales dificultades de acceso a mercado laboral. Como alternativa de inserción socio-laboral, facilitamos el acceso de estas personas desde el desempleo a un empleo normalizado en empresas convencionales a través de un proceso de capacitación y acompañamiento basado en el desempeño real y remunerado de un puesto de trabajo.” (AMEI, 2017).

Las empresas de inserción han demostrado que el simple hecho de contar con un puesto de trabajo es una poderosa llave con la que muchas personas consiguen salir de situaciones complicadas de marginalidad y pobreza.

A continuación, voy a hacer una breve síntesis de los puntos más importantes a tener en cuenta sobre qué es una empresa de inserción. Para ello voy a hacer uso de una Sesión Magistral sobre las Empresas de Inserción de Nieves Ramos, que ejerció en su día la presidencia de la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción (FAEDEI):

- Detrás de una empresa de inserción, siempre existe la obligación de que haya una entidad promotora o de que esté participada por una entidad sin ánimo de lucro.
- Son empresas de tránsito, y los trabajadores tienen un itinerario personalizado con objetivos en el cual se plantea que en un máximo de 3 años puedan recuperarse de su situación de vulnerabilidad y adquieran el aprendizaje necesario para poder incorporarse al mercado laboral convencional.
- Los trabajadores en itinerarios de inserción son personas derivadas de los servicios sociales y trabajan junto con personal de acompañamiento (psicólogos, trabajadores sociales, técnicos de empleo,..)
- Cada empresa funciona según el convenio del sector al que pertenecen.

Pese a que este trabajo se va a centrar en las empresas de inserción de la Comunidad de Madrid, creo que es oportuno aportar una serie de datos a nivel nacional que ayudarán a crear un contexto más profundo sobre este tipo de empresas. Estos datos han sido sacados de la *Memoria Social de Empresas de Inserción 2017* que elabora anualmente FAEDEI y engloba datos de las empresas de inserción de todo el territorio español.

Este mapa refleja el número de empresas de inserción que contempla FAEDEI en su memoria distribuidas por comunidades autónomas, habiendo un total de 178 empresas:

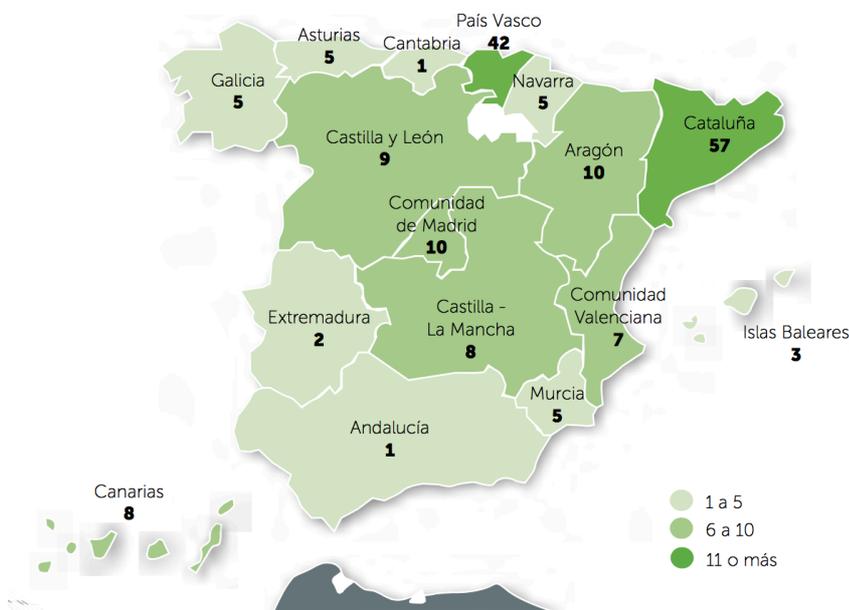


Figura II: Mapa de distribución de las EE.II. en España en 2017 (Fuente: FAEDEI, 2018)

Las empresas de inserción suelen desarrollar su actividad en los siguientes sectores:

SECTORES PRINCIPALES DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL AÑO 2017 *excluyendo los datos de Cataluña por no estar disponibles.

Sector	Nº total de EE.II.	%
Agricultura, Ganadería y Pesca	8	6,61%
Construcción	6	4,96%
Industria	9	7,44%
Servicios	98	80,99%
TOTAL	121	100%

Tabla I: Sectores principales de la actividad económica de las EE.II. en España en el año 2017 (Fuente: FAEDEI, 2018)

Tal y como se puede apreciar en la tabla, las empresas de inserción tienen tendencia a desenvolverse en el sector servicios mayoritariamente, las actividades más populares de este sector son: la recogida, tratamiento y eliminación de residuos (valorización), el comercio al por menor (excepto vehículos de motor y motocicletas), los servicios de comidas y bebidas, servicios a edificios y actividades de jardinería u otros servicios personales. (Información extraída de FAEDEI, 2018)

En las EE.II. no solo trabajan personas en itinerarios de inserción, también es necesaria la labor de personal de estructura, es decir, los diferentes técnicos necesarios para el acompañamiento y la gestión, y otros trabajadores que no estén en procesos de inserción, para poder llevar a cabo su actividad social y económica. En el gráfico situado a continuación se puede ver la proporción de trabajadores de hay de cada tipología y la distribución por sexos.

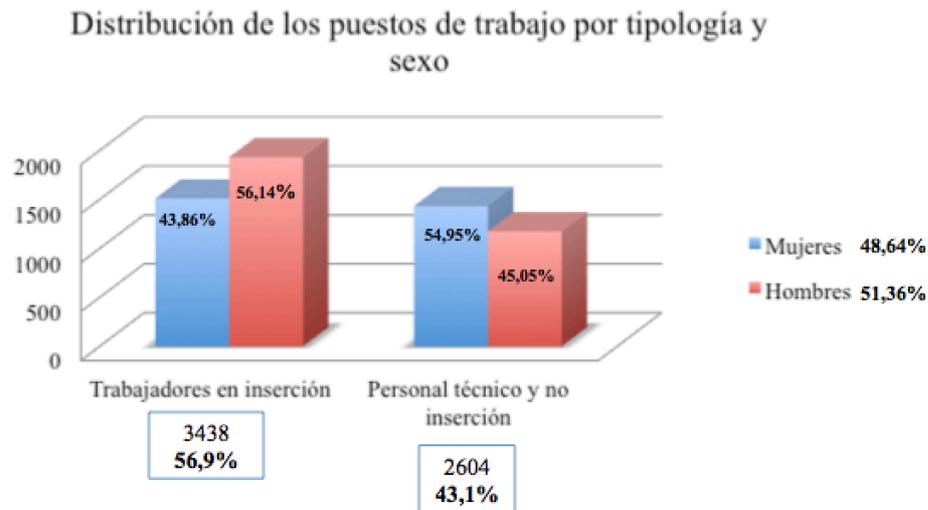


Gráfico I: Distribución de los puestos de trabajo en las EE.II. según tipología y sexo de los trabajadores en España en 2017 (Elaboración propia a partir de datos de FAEDEI, 2018)

En la Comunidad de Madrid, los porcentajes varían levemente siendo un 65,58% para los trabajadores en inserción y un 34,42% para el personal de estructura (FAEDEI, 2018).

Por último, vamos a hacer referencia al tiempo que suelen durar los itinerarios de inserción, ya que éste puede ser muy variable; aunque la Ley 44/2007 estipula que la duración de este tipo de contratos es de mínimo 6 meses y máximo 3 años. Una vez cumplido este periodo, las personas en itinerarios de inserción pueden salir al mercado laboral convencional o bien, pueden ser contratados de forma ordinaria por la propia E.I..

TIEMPO DE PERMANENCIA EN LAS EE.II.	
Menos de 6 meses	21,15 %
6 – 12 meses	27,92 %
1 – 2 años	28,17 %
2 – 3 años	22,76 %

Tabla II: Tiempo de permanencia de los trabajadores en las EE.II. en España en 2017 (Elaboración propia a partir de datos de FAEDEI, 2018)

Y, ¿qué resultados se obtienen tras haber completado los itinerarios de inserción?

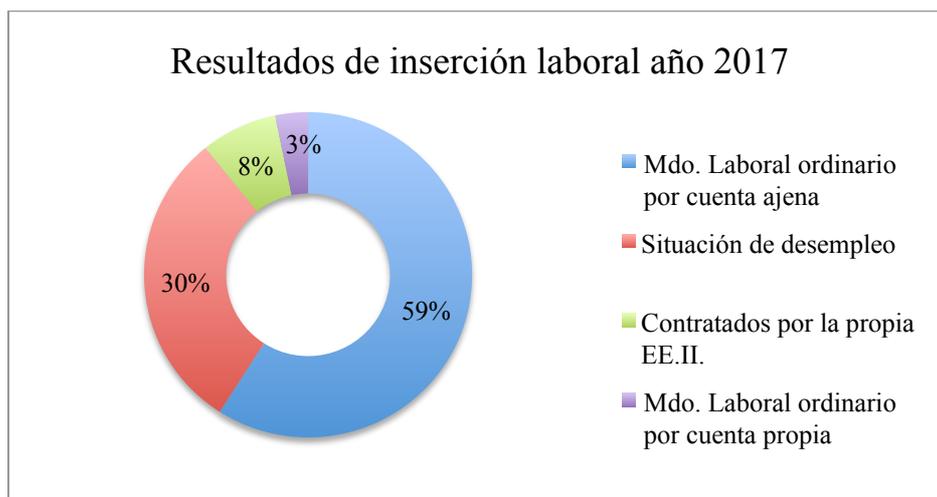


Gráfico II: Resultados de los itinerarios de inserción en España en 2017 (Elaboración propia a partir de datos de FAEDEI, 2018)

Aún, siendo la digitalización un tema de destacada actualidad que está siendo estudiado bajo el condicionante de numerosas variables, bien es cierto que resulta muy complicado encontrar bibliografía que analice la transformación digital en el caso concreto de las empresas de inserción.

Capítulo 3: La Transición Digital en las Empresas de Inserción

3.1 ¿Cómo aplica la economía digital a las Empresas de Inserción?

Los autores Caralt, Carreras y Sureda (2017) ven la transformación digital como “una nueva forma de resolver problemas” y como una herramienta que facilita “la aceleración del crecimiento de las organizaciones”. Al igual que las empresas convencionales están utilizando la digitalización como vía para reconfigurarse y mejorar su labor (Caralt et al., 2017) se puede y se debe trasladar de la misma forma a las empresas de inserción para evitar que estas se queden obsoletas y puedan seguir llevando a cabo su labor, desarrollarse, crecer, y ser más competitivas. Una de las ventajas que aporta la tecnología, es que al automatizar ciertos procesos que son muy repetitivos y que consumen mucho tiempo sin aportar demasiado valor añadido, se puede destinar este tiempo a realizar otras actividades que resulten más valiosas para la organización. El autor Julio Cerezo (2016), resalta que la digitalización es una vía para ser más eficientes, eficaces e innovadores en el desarrollo de una labor importante, como sería el caso de la labor que llevan a cabo las empresas de inserción.

Como ya se ha visto en el capítulo segundo, en la figura I, las empresas de inserción tienen una doble dimensión: la empresarial y la social. La transformación digital es aplicable en ambas dimensiones, aunque resulta más fácil imaginar cuales serían las posibles soluciones tecnológicas que se pueden instaurar en la transversal empresarial, también se pueden identificar áreas en la dimensión social que necesitan transformarse. En este sentido, por ejemplo, el seguimiento evolutivo de los itinerarios de inserción o la formación que se les da a los trabajadores. Al existir esta dependencia entre dimensiones, estando la estrategia de la empresa actualizada a las exigencias tecnológicas, su experiencia formativa laboral dentro de su tránsito por la empresa de inserción será mucho más completa, y se asemejará más a lo que las empresas convencionales están exigiendo; por tanto, la meta de la empresa de inserción se habrá conseguido de manera más satisfactoria si están actualizadas tecnológicamente.

Aún siendo evidente que la transformación digital se puede trasladar a las EE.II. al igual que se puede hacer en una PYME, según Nieves Ramos, Responsable de Relaciones Institucionales e Igualdad de Oportunidades de Cáritas y antigua presidenta de la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción, las EE.II. se están queriendo acercar a esta nueva realidad, pero asegura que lo hacen muy lentamente; justifica esta lentitud con el siguiente argumento: “Hemos de reconocer la procedencia de nuestras empresas, vinculadas a sectores muy demandantes de mano de obra, sin mucha cualificación para poder dar empleo a las personas más vulnerables que además coincide en su gran mayoría con formación muy poco cualificada.”; lo que se quiere resaltar con esta declaración, es que en la actividad que llevan a cabo las empresas de inserción, en ocasiones es complicado dar cabida a la irrupción tecnológica.

La cultura que se respira en el mundo de las empresas de inserción tiene una clara y marcada influencia social, en la cual la cabida de la innovación tecnológica se ve muy lejana y ajena a ellas, e incluso se puede llegar a dar una falsa percepción de creer que la innovación es incompatible con su labor. Para empezar un proceso que resulte válido y útil, la cultura debería incluir el componente de innovación; de esta forma, se podría eliminar esa desconexión entre la tecnología y la cultura, y compatibilizarse con el proceso de transformación digital.

3.2 ¿Hasta qué punto las Empresas de Inserción se han actualizado a la Economía Digital?

La irrupción digital está llegando de manera muy desigual al ámbito de las empresas de inserción. Fundamentalmente depende de la actividad económica a la que se dediquen, de los recursos tanto económicos y humanos de los que dispongan, y de la actitud que muestren tanto gerentes como trabajadores ante el cambio.

Otra variable que afecta a la digitalización, según Nieves Ramos, es el apoyo que reciban por parte de las administraciones públicas de la Comunidad Autónoma donde operan.

Las empresas van siendo conscientes de la necesidad de acceder a la nueva realidad de la digitalización, pero muy pocas son las que operan plenamente bajo esta nueva fórmula. Sí

es cierto, que cada vez son más los instrumentos digitales que se van introduciendo en las operativas de las empresas. Lina Angelov, directora del Área Global Strategy Group de KPMG en México, afirma que, a día de hoy, la TD es una condición para que las empresas puedan seguir operando de manera competitiva (Ponce, 2019). Al final, el no estar tecnificado, redundando en unos procesos ineficientes y más costosos, hace más difícil el obtener información para la toma de decisiones, y algunos de los gerentes han sido capaces de asimilar esta debilidad para tratar de mitigarla. Caralt, Carreras y Sureda (2017) apuntan que para las entidades sociales, la digitalización es una vía para reconfigurarse, mejorar su labor e incrementar su impacto. En el caso de una de las EE.II. que han participado en las entrevistas, se han percatado a medida que han ido creciendo de que es indispensable contar con el apoyo de la tecnología. En esta organización son conscientes de que “quien no se transforme, está abocado al fracaso” y su responsable cree que en las empresas de inserción la concienciación sobre la necesidad de transformarse está asumida y superada por todos.

Aun siendo conscientes de esta necesidad, existe un cierto desconocimiento de en qué consiste exactamente la economía digital y la transformación, y de todas las oportunidades que ésta puede ofrecer realmente. De hecho, muchos gerentes creen que eliminando todo el papel de sus empresas sería suficiente. De este modo, resulta prácticamente imposible sacar todo el partido que ofrece la tecnología e identificar las carencias y necesidades de la empresa, y por tanto, no se pueden implementar de forma eficaz las herramientas oportunas y hacer un rediseño estratégico.

Las empresas de inserción están llevando a cabo el proceso de transformación por áreas o mediante pequeñas acciones. En el corto plazo es más fácil visualizar cómo las herramientas tecnológicas se pueden llevar a la práctica de forma más clara y directa a determinados departamentos; esto a largo plazo, cuando se extienda a todas las áreas de la empresa, redundará en un beneficio integral para la organización.

Pero ¿tienen realmente las empresas de inserción una estrategia de transformación digital bien definida?

A través de los resultados de las encuestas y las entrevistas a los gerentes de las EE.II. se puede observar que la mayoría de las empresas de inserción no tienen una estrategia

claramente definida; la mayor parte tienen iniciativas o acciones puntuales de incorporación de herramientas; otras van más atrasadas en este aspecto y ni siquiera contemplan la existencia de una estrategia, sino que van trabajando sobre la marcha. Las más avanzadas tienen una línea marcada para trabajar en la digitalización, y una ligera minoría son los que realmente se han parado a establecer una estrategia coherente con sus necesidades y objetivos empresariales.

Los datos de la encuesta reflejan lo siguiente:

- El 11,11% de las empresas encuestadas no tienen estrategia digital definida, es decir, trabajan sobre la marcha;
- la mayoría, un 55,56%, afirman llevar a cabo acciones puntuales;
- un 22,22 % tienen una línea marcada de trabajo
- y tan solo un 11,11% tienen una estrategia de transformación digital debidamente definida.

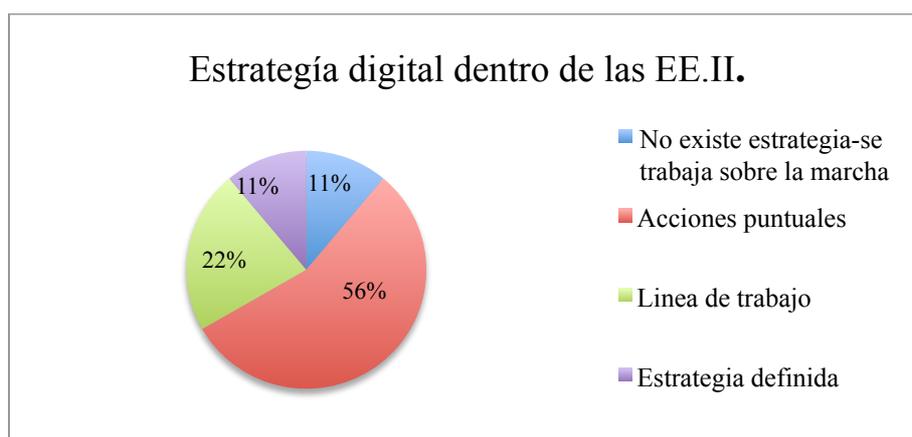


Gráfico III: Grado de definición de estrategias digitales dentro de las EE.II. (Elaboración propia a partir de datos de la encuesta)

La experta en estrategia de KPMG, Lina Angelov, explica que el llevar a cabo proyectos individuales puede en algunos casos funcionar para dar los primeros pasos, pero a esto no se puede llamar “tener una estrategia digital”. (Ponce, 2019).

Uno de los gerentes entrevistados dice que en su empresa se sientan a establecer una estrategia viendo los recursos que tienen y tratando de reconocer qué procesos podrían optimizar; para ello, la primera pregunta que lanzan a sus empleados es “¿qué es lo que más tiempo te lleva?”, esto lo hacen para saber cómo optimizar tiempos e identificar

tareas que, sin aportar valor añadido a la organización, consumen la mayor parte del tiempo de sus empleados.

Las ayudas de instituciones privadas en materia de digitalización pueden servir de estímulo a las EE.II. para que hagan de manera obligada una estrategia bien definida, habiendo identificado previamente sus carencias y necesidades. Este por ejemplo ha sido el caso de una de las empresas que han formado parte de las entrevistas, que gracias a la oportunidad de presentarse a un concurso que les ayudaría a transformarse digitalmente, pasaron de llevar a cabo acciones puntuales según iban apareciendo necesidades, a tener una estrategia bien definida.

A pesar de que algunas empresas de inserción tienen claro el camino a seguir, van poco a poco introduciéndose a la transformación porque su dependencia del presupuesto es tan alta que hace que el proceso se ralentice. Por ejemplo, uno de los gerentes entrevistados afirma que a pesar de que la tecnología es una inversión que requiere mucho dinero, para él los primeros pasos consisten en “ver con el presupuesto que tienes qué se puede hacer”. Este gerente, también percibe que existe un temor a poder llegar a ser esclavos de sus inversiones.

Otra forma de ir incorporando herramientas de forma puntual, que se lleva a cabo en este mundo, es ver si otras entidades usan herramientas que puedan ser trasladadas a su negocio; este modo de hacer las cosas, por ejemplo, se lleva a cabo en una de las EE.II. que han sido entrevistadas, donde según su responsable, se fijan mucho en cómo operan otras empresas de inserción que se dedican a la misma actividad que ellos. Si en otras empresas por ejemplo, incorporan un GPS para optimizar la ruta, y ellos ven que podría ser interesante para añadirlo a su empresa, se realiza una prueba piloto para comprobar que encaja con su modelo de negocio, y se observa si los trabajadores responden de forma positiva ante el cambio.

Herramientas que se han ido incorporando de las EE.II.

Para entender el punto en el que se encuentran ahora mismo las empresas de inserción es necesario indicar cuáles son las herramientas que se están usando e incorporando en sus empresas. Así, podemos ver el grado de tecnificación que tienen, los departamentos que están más desarrollados y la profesionalización de las actividades. Servula Bueno (2017)

resalta lo siguiente: “Las empresas parecen haber asumido que la transformación digital impacta de forma evidente en cada uno de sus departamentos, aunque es cierto que esta influencia es más clara en unos que en otros.”

Para comenzar vamos a reflejar, mediante datos obtenidos en la encuesta, qué grado de desarrollo tecnológico hay de media en cada uno de los departamentos. Se ha diferenciado entre el departamento de Marketing, Comunicación e Influencia Digital, Producción y Prestación de Servicios, y Gestión y Funcionamiento Interno. Los gerentes de las EE.II. han puntuado el desarrollo de sus departamentos siendo 0 muy poco explotado tecnológicamente y 10 cuando se trata de un departamento muy tecnificado.

PROMEDIO DEL GRADO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO DE CADA DEPARTAMENTO

Marketing	3,56
Comunicación e Influencia Digital	3,00
Producción / Prestación de Servicios	5,75
Gestión y Funcionamiento Interno	3,88

Tabla III: Promedio del grado de desarrollo tecnológico de cada departamento (Elaboración propia a partir de datos de la encuesta)

Como se puede comprobar, de media, el grado de desarrollo de cada uno de los departamentos es muy bajo aún; ninguno de ellos está lo suficientemente explotado, y queda un amplio recorrido para sacar el máximo partido que podría ofrecer cada uno, si se utilizan las herramientas apropiadas.

El primer paso que suelen dar las empresas de inserción para comenzar con el proceso de digitalización, es crear una página web; algunas de estas páginas son a un nivel más básico, pero otras organizaciones se han percatado de la importancia de tener una página web de calidad y accesible, e invierten en posicionamiento web para dar visibilidad a su actividad. Además, gracias a estas páginas web, se facilita la a los clientes la contratación de los servicios o la compra de productos, y el contacto con la empresa. Siguiendo en la línea del Marketing y de la Comunicación e Influencia Digital, vamos a hablar de la presencia en las redes sociales. La mayoría de empresas también están presentes en redes sociales, ya sea con un perfil individual o a través del de la entidad promotora a la que

pertenezcan. La participación en las redes sociales suele ser activa, publican el día a día de la empresa o los hitos que van alcanzando. Se da algún caso, aunque minoritario, en el que han puesto en marcha un *Blog* o una *Newsletter* para mantener a clientes o demás grupos de interés actualizados de las actividades que van realizando.

En la sección de Producción y Prestación de Servicios no se puede hacer una generalización sobre las herramientas comunes a todas las empresas, pues según la actividad a la que se dedique la empresa tendrá que incorporar las que más se adecúen. Las únicas que podrían ser habituales en casi todas las EE.II. son las bases de datos o los programas de control de stock, que las utilizan para disponer de toda la información centralizada. Antes lo hacían de forma manual mediante hojas de papel, hasta que se percataron de la ineficiencia del proceso.

En el caso particular de empresas que se dedican a la mensajería o a la recogida de residuos, éstas han ido incorporando aplicaciones de geo-localización y de planificación de ruta, para poder optimizar los recorridos y llevar un control más exhaustivo.

En restauración han detectado la enorme necesidad que supone tener un TPV (Terminal de Punto de Venta) para gestionar la sala, las comandas, los pedidos y facturas, el inventario,...

Dado el auge de la venta online en estos tiempos, algunas empresas de inserción han decidido sumarse a esta tendencia, incorporando a su página web un apartado con este nuevo modelo de venta, creando también así un escaparate de sus productos en internet, que permite su compra mediante su propio canal de pago.

Para el caso concreto de las empresas que se dedican al mantenimiento, reformas o jardinería resulta útil el uso de herramientas como *Autocad* (para elaborar planos) o *Trello*, que les permite crear una agenda compartida, subir fotos del proceso de las obras, obtener los presupuestos de manera más sencilla, así como corroborar la realización diaria de las tareas, gestionar las reclamaciones,...

En las empresas que se dedican a la producción de bienes han ido incorporando maquinaria de producción industrial cada vez más sofisticada.

En cuanto a la Gestión y al Funcionamiento Interno, existen un sinnúmero de herramientas de software que facilitan estas labores, en las entidades sociales; lo más común es hacer uso del paquete Office 365, que es adecuado para cubrir las necesidades que tienen este tipo

de empresas y su precio es razonable. Para coordinar y planificar el horario de la plantilla o las tareas, algunas empresas van más allá utilizando programas de organización de trabajo. Otras herramientas que consideran necesarias para seguir el funcionamiento de la empresa, compartir información y llevar a cabo una gestión eficiente son la nube (para acceder a información de la empresa desde cualquier punto) y los sistemas “intranet”, que facilitan el trabajo colaborativo. Las empresas más digitalizadas en este ámbito cuentan con sistemas CRM (*Customer Relationship Management*), para tener centralizadas las interacciones entre la empresa y los clientes. Por supuesto, el uso del correo electrónico está muy extendido como principal canal para las comunicaciones, tanto internas como con el exterior de la empresa.

En lo que corresponde a la labor social, aunque es cierto que encontrar herramientas que encajen en este ámbito es complicado, algunas EE.II. han incluido cursos formativos online o simuladores de realidad virtual como refuerzo a los itinerarios (que reproducen situaciones que se pueden dar en el día a día, y sirven como entrenamiento para la mejora de competencias); y llevan un registro de la información y evolución competencial de los trabajadores. Las herramientas para evaluar competencias, permiten medir el nivel competencial en diferentes momentos de los itinerarios, y además definir perfiles profesionales para tener identificados los perfiles mínimos que se requieren en las empresas convencionales. Esto facilita el diseño del itinerario y los trabajadores salen preparados con los requerimientos que se demandan. Hay que hacer mención a que estas herramientas solo las han incorporado las empresas más pioneras en cuanto a la digitalización, o aquellas que tienen un mayor número de trabajadores, pero sería muy positivo que estuviesen presentes en todas las EE.II. para objetivar las percepciones sobre la evolución de los trabajadores, detectar los aspectos que se deben reforzar y mantener actualizados los itinerarios.

TABLA RESUMEN DE HERRAMIENTAS

Marketing/Comunicación e Influencia Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Página Web + Posicionamiento Web • Redes Sociales • Newsletter • Blog
Producción y Prestación	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de Datos

de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de gestión de stock • Aplicaciones de geo-localización y de planificación de rutas • TPV (Terminal de Punto de Venta) • Venta Online + Canal de Pago • Maquinaria de producción industrial • Software de administración de proyectos y de seguimiento • <i>Autocad</i>
Gestión y Funcionamiento Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Paquete <i>Office 365</i> • Programa de organización de trabajo • Nube • Sistemas Intranet • <i>CRM (Customer Relationship Management)</i> • Correo Electrónico • Programas de contabilidad
Labor Social	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos formativos Online • Simuladores • Bases de datos con información sobre los trabajadores en itinerarios de inserción • Software competencial

Tabla IV: Resumen de las herramientas digitales usadas en las EE.II. (Elaboración propia a partir de datos de la encuesta y las entrevistas)

Para comprobar la usanza de algunas de las herramientas tecnológicas más comunes en el mundo empresarial, en la encuesta se ha incluido una pregunta para constatar su presencia en las EE.II..

PRESENCIA DE LAS HERRAMIENTAS TECNÓLOGICAS EMPRESARIALES MÁS COMUNES DENTRO DE LAS EE.II.

Página Web / Aplicación Móvil	88,89 %	
Correo electrónico	100 %	

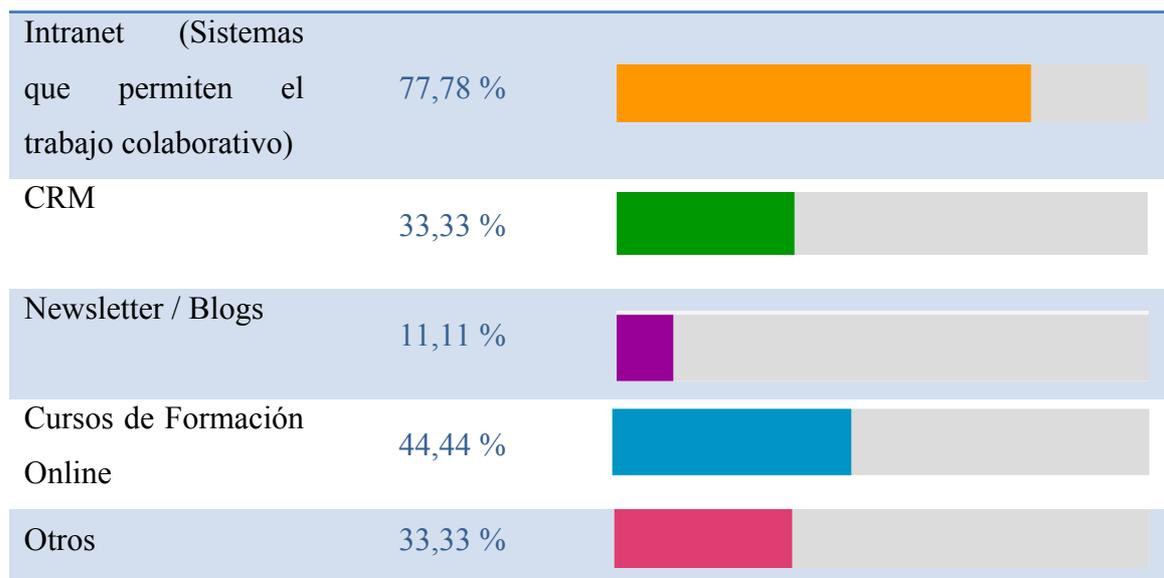


Tabla V: Presencia de las herramientas tecnológicas empresariales más comunes dentro de las EE.II.

(Elaboración propia a partir de datos de la encuesta)

Adicionalmente, se ha preguntado si al haber hecho la incorporación de estas herramientas dentro de las diferentes partes que componen su cadena de valor, han notado una aceleración en su ritmo de crecimiento; y los resultados conseguidos han sido los siguientes:

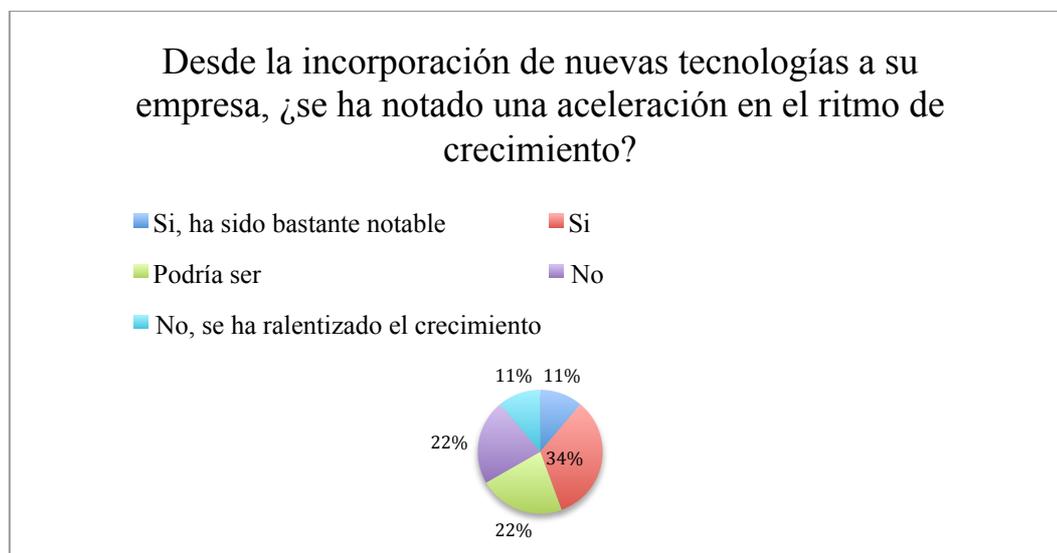


Gráfico IV: Percepción sobre la aceleración del ritmo de crecimiento de las EE.II. a partir de la incorporación de nuevas tecnologías (Elaboración propia a partir de datos de la encuesta)

La visión de AMEI (Asociación Madrileña de Empresas de Inserción)

La percepción que se tiene desde AMEI sobre la transformación digital es una síntesis que coincide plenamente con lo que se vive de forma individualizada en cada una de las empresas de inserción.

Confirman el hecho de que es un mundo muy poco digitalizado todavía, y lo achacan a que se trata de empresas pequeñas (similares a lo que podría ser una PYME, dicen), que disponen de pocos medios, o a que el objetivo de una E.I., es generar el mayor número de puestos de trabajo para lograr la inserción de un mayor número de personas. Estos puestos son muy intensivos en mano de obra, poco cualificados y no suelen requerir tecnología. Desde AMEI, sostienen que esta tipología de puestos “van en contra de la digitalización”.

A pesar de que el valor añadido de las actividades que se llevan a cabo en las empresas de inserción no está en el uso de la tecnología sino en los procedimientos artesanales, a medida de que una empresa crece en tamaño, se ve forzada a la tecnificación, ya que llevar todas las actividades de manera "artesana" se hace complicado.

Por el hecho de ser pequeñas, tampoco suelen tener departamentos claramente separados; de esta forma, no es fácil tener una visión clara sobre aquellos departamentos más avanzados digitalmente.

Desde esta asociación se ha percibido también la gran ayuda que suponen los apoyos que cada empresa recibe de su entidad promotora; los departamentos más tecnificados suelen estar a cargo de la entidad promotora; por ejemplo, puede ser que exista un departamento muy potente de comunicación en la entidad promotora y la empresa de inserción lo aprovecha. Así mismo, las redes sociales, la página web y la contabilidad de la empresa normalmente son gestionadas por su entidad promotora.

A raíz de la incorporación de las tecnologías han ido notando un crecimiento en el sector, pero creen que este debería estar acompañado por un proceso de formación de los cuadros de mando, como mínimo, y también de los empleados en itinerarios de inserción. Los gerentes y los técnicos que trabajan para las empresas de inserción, están formados a nivel usuario, pero les falta profesionalización.

A pesar de que se van haciendo pequeñas acciones para ir transformándose, aún no se tiene la sensación de urgencia y necesidad. Todas las empresas perciben que hay una necesidad de mejorar sus ventas y tienen la intuición de que un mejor posicionamiento web les ayudaría, pero no se ha dado el paso a invertir tiempo y dinero en esto. En este sector creen que las herramientas de gestión podrían ayudarles y les facilitarían el trabajo, pero siguen haciendo los procesos de manera más rudimentaria a nivel muy básico con programas del paquete *Office*.

En cuanto a las restricciones presupuestarias para invertir en transformación digital, desde AMEI ven que las cuentas de las EE.II. no permiten invertir en crecimiento. Al no generar grandes excedentes con su actividad empresarial, y al no recibir ayudas en materia de digitalización, se atasca el proceso. Así mismo, encuentran otra dificultad añadida en que el concepto "transformación digital" que no se entiende bien aún; se prefiere, por ejemplo, comprar una nueva máquina, que invertir en una buena página web. Este comportamiento se potencia, ya que es más fácil conseguir ayudas públicas sobre elementos productivos.

Esta Asociación ve que la transformación tecnológica es una necesidad, pero ahora mismo no lo está impulsando, sino que se enfoca en otros asuntos que creen a corto plazo, podrían mejorar más el rendimiento de las empresas. Por ejemplo, dan soporte formativo a las empresas cuando se encuentran en la etapa inicial, pero no son enfocadas en digitalización; además el apoyo que se presta desde AMEI no es recurrente y es para temas muy específicos.

Sobre las consecuencias que creen podría arrastrar el no actualizarse tecnológicamente, creen que el no hacer nada es también una decisión. Las empresas que están a día de hoy no hacen frente a esta amenaza, por lo que se condenan a sí mismas a quedarse atrás atascadas. Esto es algo que actualmente está pasando en el entorno de las empresas de inserción, y que al menos, en el corto plazo va a seguir siendo así. Siguen conviviendo con el lastre de su pasado y su origen, el fin social; y, en el fondo, siguen viendo en general que la actividad económica es una excusa para la inserción laboral. Por este motivo, en muchas ocasiones no se le presta la atención y los esfuerzos que mantener una

empresa requiere. El punto de equilibrio está en focalizarse en tener actividades rentables, para poder asegurar la inserción laboral, binomio que resulta muy costoso encontrar.

3.3 Barreras con las que se encuentran las Empresas de Inserción a la hora de digitalizarse

Los autores Caralt, Carreras y Sureda (2017) identifican la brecha digital como un posible nuevo factor de exclusión. Este argumento reafirma la necesidad que tienen en particular las EE.II. en tratar de minimizar la brecha para que su actividad sea coherente con su misión.

Es cierto que las empresas de inserción tienen dificultades añadidas para transformarse, de las cuales se hablará en este epígrafe. A causa de estas barreras se genera una fuerte desventaja competitiva.

La mayoría de los gerentes de EE.II., han manifestado su deseo de que en un futuro no exista brecha entre las empresas convencionales y ellos, pero la realidad es que ahora mismo sí existe; entre otras cosas, porque se mueven por diferentes motivaciones. Las empresas de inserción nacen con sus valores sociales plenamente arraigados y sospechan que el resto de empresas pueden usar estos valores sólo como imagen. Su aspiración es que sus EE.II. se comporten como una empresa convencional, y que sean sostenibles por sí mismas con una actividad económica rentable. Su única diferencia estaría en que los beneficios se revertirían en la creación de nuevos puestos de trabajo. Uno de los gerentes entrevistados, sueña con que “sus clientes tengan la misma experiencia con ellos que si contactan con una gran empresa. Luchamos por llegar a ser los mejores.”

A partir de las entrevistas realizadas a los diferentes gestores de las EE.II., se han identificado diferentes aspectos o barreras que pueden influir en gran medida en la materialización de la transformación.

Las posibles barreras que se han detectado, y de las cuales se va a hablar seguidamente son:

1. El tipo de perfil del gestor de la empresa (Perfil empresarial Vs. Perfil Social)
2. El nivel de apoyos que reciben de la entidad promotora a la que pertenecen
3. La barrera económica y presupuestaria
4. El nivel de formación en materia digital que poseen los trabajadores
5. La curva de aprendizaje de los trabajadores en itinerarios de inserción
6. La actitud que se muestra ante las nuevas tecnologías
7. Dificultades para identificar los procesos que se pueden automatizar y desconocimiento de las herramientas para hacerlo

Según el perfil del gestor: La figura del gestor es la que traza el rumbo de la empresa y es uno de los principales motores de cambio; por tanto, su perfil va a marcar de manera muy significativa la configuración y la organización de todas las actividades que se lleven a cabo. Lo más habitual en las empresas de inserción es que sus gestores tengan un perfil social más que empresarial. Suelen ser psicólogos, trabajadores sociales, técnicos de acompañamiento,... que por su filosofía o por el tipo de conocimientos que poseen tienden a preocuparse más por la correcta inserción de la persona que por la actividad empresarial. Muy pocos son los casos en los que el gestor de la E.I. tiene conocimientos propios de la gestión de empresas, por ejemplo, en Madrid, tenemos a Macarena López-Cordón de *Soulem* con un perfil de marketing o a Jaime Lombana de la Fundación *Amoverse* con un perfil financiero.

En ocasiones los gerentes que proceden del ámbito social pecan de desatender el negocio argumentando que su verdadera prioridad es la de la inserción, aunque realmente su fin último es ese. Los perfiles más sociales se especializan en la captación de fondos para lograr que la empresa sobreviva por esa vía, y ahora están empezando a ver las orejas al lobo. La excusa social debería dejar de pesar tanto cuando no se están poniendo esfuerzos en tratar de gestionar de forma óptima la actividad empresarial. Además, la rentabilidad de la empresa es la que permite poder contribuir a la consecución del fin social.

Para implantar estrategias de transformación digital que se adecuen a cada modelo de negocio, y para llevar a la empresa a un estado de sostenibilidad y eficiencia, lo óptimo sería que el gestor tuviese un mínimo de conocimientos del área empresarial y llevar a cabo una profesionalización del sector.

Dada la finalidad concreta que tienen las empresas de inserción, lo más apropiado para su gestión sería encontrar a una o varias personas que aporten tanto la visión social como la visión empresarial. Esto ayudaría a conseguir el reto de ser capaz de dotar a las personas

en riesgo de exclusión, de las herramientas y las competencias necesarias para incorporarse al mercado laboral ordinario, sin perder de vista el ser al mismo tiempo una empresa rentable y sostenible de forma autónoma, con productos y servicios competitivos en mercado.

Según la entidad promotora a la que pertenecen: uno de los requerimientos que pone la ley para considerar a las empresas de inserción como tales, es que deben estar promovidas y participadas por al menos una entidad promotora como puede ser una Fundación o una Asociación sin fines lucrativos. Según el tamaño, el alcance o los recursos, tanto económicos como humanos de los que disponen estas entidades, las empresas de inserción cuentan con un mayor o menor número de medios de apoyo para llevar a cabo sus labores.

Las EE.II. que dependen de promotoras más pequeñas encuentran más dificultades a la hora de transformarse digitalmente, así como al tratar de implementar otras estrategias de crecimiento. Por el contrario, las EE.II. que dependen de entidades más grandes, están más amparadas y tienen más facilidad para acceder a recursos que les ayuden a desarrollar su actividad social y la empresarial.

A través de las entrevistas realizadas a los gerentes de las distintas empresas de inserción, se han podido descubrir algunas de las ventajas que proporcionan las entidades más potentes a sus empresas de inserción. Por ejemplo, prestan un apoyo para reforzar la creación de páginas webs más profesionalizadas, gestionar las redes sociales en conjunto con las de la entidad promotora para lograr una mayor visibilidad e impacto, externalización de las tareas administrativas y de contabilidad, y por supuesto, permite poder contar con un equipo humano más grande y multidisciplinar que ayuda a todas estas tareas.

Barrera Económica-Presupuestaria: en las EE.II. el presupuesto se encuentra bastante limitado, suele ser escaso y se reparte entre otras partidas que los administradores consideran más prioritarias. El proceso de transformación digital, como es sabido por todo el mundo, requiere una inversión bastante elevada y dentro de las partidas presupuestarias la de tecnología suele estar ausente; bien sea porque se llevaría un gran porcentaje de los presupuestos anuales, o porque no se ha identificado como prioritario.

Las empresas de inserción suelen tener dos fuentes de ingresos principales, una es la que se genera con la propia actividad empresarial y otra fuente serían las ayudas de organismos públicos y privados. El hándicap de las ayudas públicas es que su uso está muy acotado a que se destine a determinados aspectos del puesto de trabajo y es muy difícil justificar el que una inversión en algún elemento tecnológico, se relacione con el fin último de la ayuda en concreto. Las ayudas que proporcionan las Comunidades Autónomas no son de libre uso, casi siempre están vinculadas a los puestos de inserción y tienen como función mitigar las pérdidas o la falta de productividad que estos trabajadores puedan ocasionar, en comparación a un trabajador ordinario.

De este modo, una posible inversión en estrategia digital depende completamente de los fondos de los que pueda disponer la propia empresa, o bien, se puede llevar a cabo con el respaldo de algún organismo privado que muestre inquietud por este tipo de iniciativas. “Los ingresos por ventas permiten a las empresas sostenerse, pero no crecer.” como apunta una de las responsables entrevistadas.

La limitación presupuestaria no solo afecta a la compra de las herramientas, también restringe la posibilidad de formar tanto a los cuadros de mando de las organizaciones, como a los trabajadores de itinerarios de inserción.

Formación en materia digital: Es cierto que originariamente las empresas de inserción no estaban focalizadas en formar digitalmente a sus usuarios.

Gracias a que la llegada de la era digital ha sido aceptada y reconocida en el mundo de las empresas de inserción, se están poniendo esfuerzos por tratar de incluir en sus planes de formación contenido relacionado con el manejo de las nuevas tecnologías; entienden que, para que sus usuarios estén preparados para salir al mundo laboral, estos conocimientos son un requisito indispensable y que además, se están demandando para que puedan ser contratados. Las organizaciones que priorizan más en transformación digital, lo hacen sobretodo para cumplir mejor su labor de inserción; se han dado cuenta de que las personas necesitan la perspectiva tecnológica, ya que se exige en los puestos, y si no la adquieren, sus usuarios se seguirán quedando fuera del mercado.

Pero, ¿ahora mismo se está realmente capacitado dentro de las EE.II. tecnológicamente?
En las encuestas realizadas a gerentes de diferentes EE.II. de Madrid, se ha preguntado acerca de si se ven a ellos mismos, y al resto de personal que trabaja en estas empresas

capacitados tecnológicamente para llevar a cabo sus tareas. Se han puntuado a ellos mismos y al resto de sus equipos del 0 al 10, siendo 0 nada capacitado, 5 suficientemente capacitado y 10 sobre-capacitado para las funciones que deben desempeñar en su puesto.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

PROMEDIO DE LAS PUNTUACIONES	
Gerentes	8,14
Resto de personal	5,71

Tabla VI: Promedio de las puntuaciones de capacitación tecnológica de los empleados de las EE.II.

(Elaboración propia a partir de datos de la encuesta)

De estos resultados se puede inferir que los gerentes de las empresas consideran que ellos están más capacitados tecnológicamente que el resto del personal. Los gerentes tendrían habilidades de sobra para manejar las herramientas que su puesto de trabajo requiere; no obstante, la plantilla tan solo posee capacidades mínimas.

Para poder crecer y llevar a cabo la transformación de forma exitosa, sería conveniente que todos los miembros de la empresa, tanto altos mandos como bajos, estuviesen altamente cualificados en materia tecnológica; de esta forma, sería mas fácil habituarse al uso de las nuevas herramientas que se incorporen, la actitud sería más positiva ante el cambio ,y serían los propios trabajadores los que detectasen con soltura las necesidades de la empresa.

La formación digital de los empleados depende también en cierto modo de la actividad de la empresa. En el caso de la empresa *Hispaled*, que se dedica a la instalación de luminarias LED, no encuentran que la formación de sus empleados sea una barrera para enfrentarse a la digitalización, en este sentido, todos sus empleados tienen capacidades suficientes y son ellos mismos los que desarrollan en gran medida el software que necesitan sus productos. Su limitación se encuentra en el número de personal, el responsable de la empresa, lamenta que “son pocos y no dan para más, les falta tiempo para poder pararse a pensar y poder desarrollar las herramientas”.

Curva de aprendizaje: se parten de puntos diferentes; en una empresa convencional los empleados suelen tener una base de conocimientos mínimos que el trabajador ha adquirido con su formación o en su trayectoria laboral. Las empresas de inserción parten de una situación de desventaja, pues los empleados de itinerarios de

inserción llegan a la empresa con un menor número de conocimientos y con una situación personal compleja. El objetivo de las empresas de inserción es conseguir que sus empleados lleguen a ese punto en la curva de aprendizaje, donde ya se han adquirido los conocimientos básicos y las habilidades personales necesarias para incorporarse al mercado laboral convencional.

En los siguientes gráficos se puede ver representada cómo sería la curva de aprendizaje durante la trayectoria profesional de un trabajador en una empresa de inserción, comparada con la de un trabajador usual. En el gráfico V podemos ver cómo el trabajador parte de una base de conocimientos muy inferior a lo representado en el gráfico VI, y que, cuando ha llegado a alcanzar la base mínima de conocimientos, es cuando se incorpora al mercado laboral convencional y su curva ya se puede equiparar a la de cualquier trabajador. Es por eso, por lo que se considera que la empresa de inserción podría estar en una situación de desventaja, al tener que emplear más esfuerzos en la formación de sus empleados. Aparte de los esfuerzos extra, el tiempo que se emplea de las jornadas laborales en formación, se traduce en tiempo en el que los trabajadores no están siendo productivos para la empresa.

CURVA DE APRENDIZAJE DE UNA PERSONA EN EMPRESAS DE INSERCIÓN

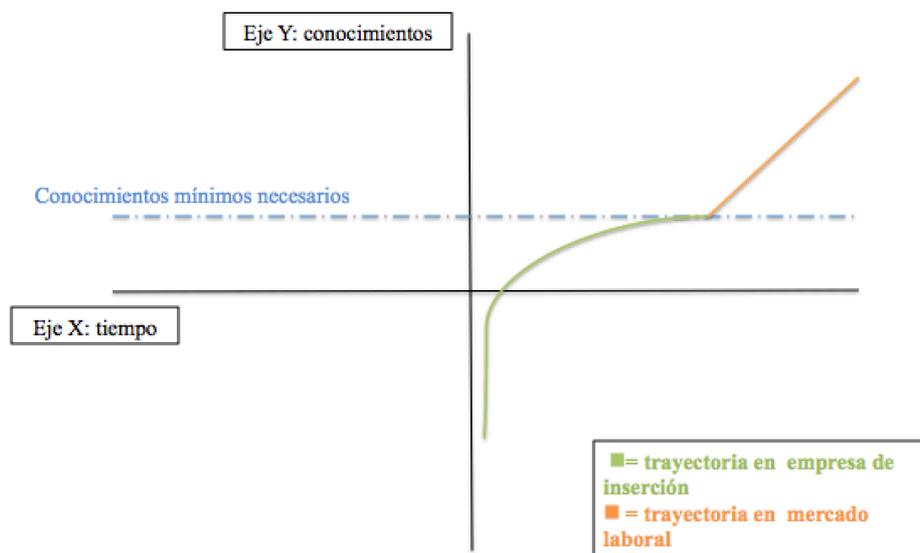


Gráfico V: Curva de aprendizaje de una persona en una EE.II. (elaboración propia a partir de información de las entrevistas)

CURVA DE APRENDIZAJE DE UNA PERSONA EN UNA EMPRESA USUAL

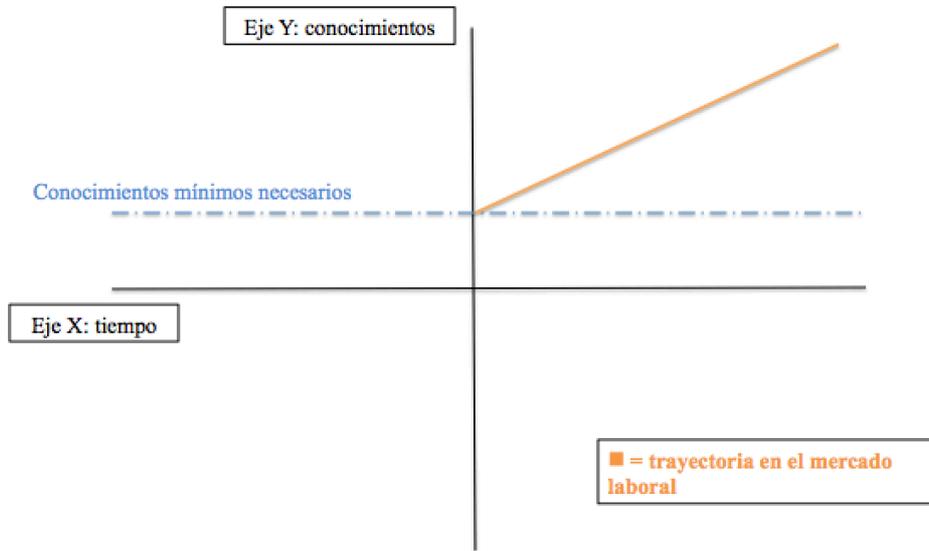


Gráfico VI: Curva de aprendizaje de una persona en una empresa usual (elaboración propia)

Además, las EE.II. es raro que cuenten con empleados que se incorporen a la empresa con los conocimientos y habilidades mínimas previamente adquiridas; y cada vez que una persona se va de la empresa porque se considera que ya esta preparada, se incorpora otra que parte del nivel cero , y se vuelven a invertir esfuerzos en su formación.

TRAYECTORIA DE LOS TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

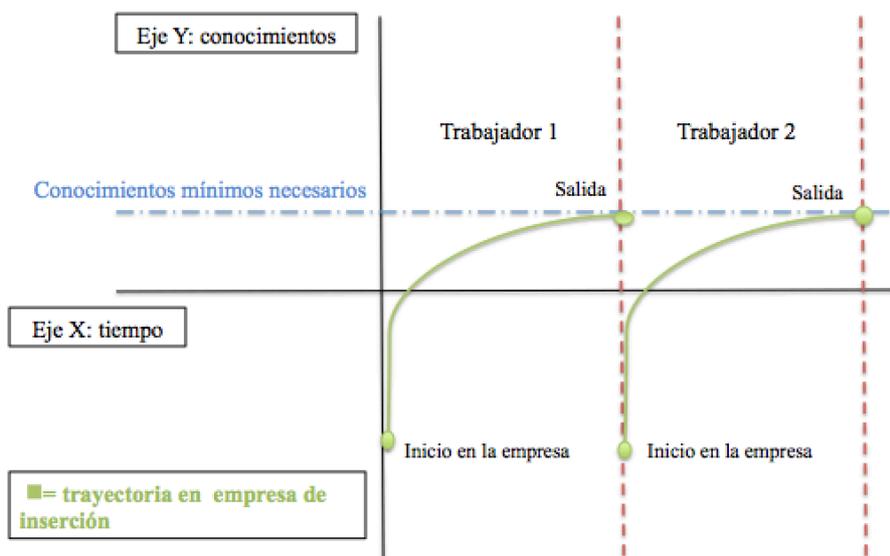


Gráfico VII: Trayectoria de los trabajadores en las EE.II. (elaboración propia a partir de información de las entrevistas)

Actitud a las nuevas tecnologías: en este apartado hemos de tener en cuenta dos perspectivas: la primera, es la actitud que tienen los gerentes, que es el actor que tiene que empezar por ser consciente de la necesidad de transformar la empresa ,y va ser el que diseñe y ponga en marcha la estrategia digital. Aunque en las entrevistas realizadas a los gerentes todos han mostrado ser conscientes de la necesidad de transformarse, no tienen como prioridad hacerlo efectivo en el corto plazo.

La segunda actitud a considerar es la de los usuarios de los itinerarios de inserción; es necesario que éstos entiendan que la tecnología juega un papel fundamental en el mundo de hoy, y que cada vez más puestos de trabajo requieren un mínimo uso de algún elemento tecnológico. Muchos de los puestos de trabajo que se preparan desde las EE.II. han evolucionado hasta requerir perfiles con conocimientos tecnológicos, como puede ser el caso de una camarera de piso o un camarero, que necesitan saber manejar un dispositivo PDA; si muestran una actitud de rechazo ante las herramientas, a los gerentes les será muy difícil que las acciones, tanto en formación como en implementación de herramientas directamente relacionadas con el puesto, tengan el impacto deseado en los usuarios y en la propia empresa.

Es necesario que todos los actores de la empresa muestren una actitud positiva y de aceptación ante el cambio. Si dentro de la empresa hay grandes diferencias de actitud entre los empleados más jóvenes y más veteranos, puede ser interesante que ambos se fusionen para compartir conocimientos y se contagie la actitud de renovación. Las diferencias por perfiles de edad son muy notables; las personas mas jóvenes tienen incorporada la noción de que la tecnología forma parte de la vida, están sensibilizados con ella, y muestran una actitud de aceptación; sin embargo, los perfiles más veteranos, suelen sentirse descolgados de esta nueva realidad, y les cuesta entrar porque ven la tecnología como distante e innecesaria. A través de la filosofía de la empresa hay que tratar de convencer a los trabajadores más reacios de que es necesario un cambio de mentalidad; de esta forma se sentirán más protegidos. Una de las gerentes entrevistadas, cree que “Hay que hacerles ver que les va a facilitar su trabajo, y que el impacto en la empresa se va notar.”

Dificultades para identificar los procesos que se pueden automatizar y desconocimiento de las herramientas para hacerlo: Tal vez, la respuesta al por qué las empresas de inserción se encuentran algo atrasadas en cuanto a la digitalización, esté en

la dificultad que supone identificar aquellos procesos dentro de la empresa que podrían ser automatizados. A esta dificultad se suma el que, en muchas ocasiones, aún habiendo identificado la necesidad, se desconocen todas las herramientas que hay disponibles en el mercado para solventarlas.

Aunque sí que se dan casos en los que el gerente de la empresa ha sido capaz de detectar las carencias de la misma, y es conocedor de las herramientas para transformarse, la tendencia que predomina en el sector es a ir descubriendo de forma no intencionada sus necesidades, e ir cubriéndolas individualmente. Por lo general, tienen también una ligera idea de qué procedimientos necesitan digitalizar, pero no tienen clara la manera de proceder.

Debido a la pequeña escala que suelen manejar este tipo de empresas, se han dado casos de alguna empresa de inserción, donde tienen plena conciencia de las herramientas que serían necesarias para automatizar sus procesos, pero por su escala o por el elevado coste de inversión que estas herramientas suponen, no ven necesario ni urgente incorporarlas. No tienen la certeza de que con la incorporación de nuevas herramientas vayan a mejorar sustancialmente sus resultados.

3.4 Beneficios de la Economía Digital para las EI

Con la investigación que he llevado a cabo, he podido identificar algunos beneficios que podría traer consigo la transformación digital para las empresas de inserción:

- En la dimensión **social**: la transformación digital serviría como una vía para mejorar su labor, y ayudar al cumplimiento de su objetivo de inserción socio-laboral, dotando a los usuarios de formación más adecuada a las demandas del mercado laboral; también incrementarían su impacto y lograrían una mayor visibilidad de su labor social. Además, con herramientas de registro de competencias, se podría llevar un seguimiento más exhaustivo de los itinerarios y se podría hacer un análisis para mejorarlos y mantenerlos debidamente actualizados a las tendencias cambiantes de mercado, ya que los puestos están continuamente evolucionando. Además el tener los expedientes centralizados e

informatizados, ayuda a sacar conclusiones y a planificar de manera mucho más sencilla para todo el personal técnico y de gerencia que trabajan en las EE.II..

No hay que olvidar tampoco el cambio que se ha ido generando en los métodos de búsqueda de empleo. El uso de plataformas web para encontrar un empleo está siendo una tendencia al alza; darles a los trabajadores de inserción el conocimiento adecuado de esta nueva metodología, sin duda será un valor añadido extra para su futuro.

- En la dimensión **empresarial**: el proceso de transformación digital sería un medio de reconfiguración de la actividad empresarial y una semilla muy potente para la profesionalización del sector.

La automatización de determinadas actividades de la cadena de valor, que aportan un bajo valor añadido, traería consigo una importante mejora de la competitividad de la empresa, optimizaría la asignación de tiempos que se da a cada actividad, y se podría hacer un uso más eficiente de los recursos de los que dispone la empresa reduciendo así los costes de la misma.

Potenciando y sacando el máximo rendimiento a las oportunidades que ofrecen los departamentos de marketing, comunicación e influencia digital, se daría una mayor notoriedad a la actividad de la empresa y se lograría un mayor acercamiento e interacción con los clientes y su público objetivo; gracias a esto, a medio plazo, aumentarían las posibilidades de crecimiento de la empresa.

El tercer sector y las empresas de inserción en general, necesitan hacer un esfuerzo en especial en éste área, porque así conseguirán llegar a más público, y su impacto social e influencia será más efectiva.

Con una cadena productiva automatizada y profesionalizada, aparte de reducir costes, es más fácil ajustarse ante posibles cambios en la demanda y obtener ventajas competitivas.

El ofrecer a los clientes un producto más sofisticado tecnológicamente, como puede ser el caso de la “*SmartCity*” de *Hispaled* (que permite controlar la

luminaria de espacios públicos desde una aplicación) , hace que los clientes perciban una imagen de la empresa mucho más profesional.

3.5 Propuestas de actuación - ¿Qué se podría hacer?

A la hora de poner en marcha el proceso de transformación digital, ha de producirse anteriormente, un cambio de mentalidad de los gerentes y trabajadores de las empresas de inserción. Todos los actores de la empresa deben estar realmente concienciados de la necesidad de transformarse digitalmente, y la cultura de la empresa debería llevar incorporada esta voluntad. La adaptación del modelo de negocio al mundo digital debería cobrar sentido de urgencia, y empezar a formar parte de las prioridades de los gestores como piedra angular que ayudaría a solventar muchos otros problemas, como la falta de competitividad, la dependencia en algunas ocasiones de ayudas públicas o los presupuestos ajustados.

Para llevar a cabo este proceso, es imprescindible que el sector se profesionalice. Haciendo este trabajo me he dado cuenta de que los perfiles de los gestores pecan de llevar al extremo su ADN social, olvidándose en cierto modo de que, aparte de llevar a cabo una labor social muy importante, también tienen que preocuparse por sacar adelante la empresa. La excusa de la primacía del bien social pesa demasiado en el funcionamiento de las empresas de inserción. Evidentemente, su fin último es el social, pero para garantizarlo, al haber escogido el modelo de empresa de inserción, el buen funcionamiento del negocio es necesario para que los itinerarios sean realmente efectivos para sus beneficiarios. Además, cuanto más rentable y profesionalizada sea la actividad de la empresa, se podrá ofrecer a largo plazo un mayor número de puestos de inserción con mayor excelencia formativa. Lo idóneo sería que el gestor tuviese un perfil mixto, con un enfoque empresarial pero a la vez sensible a la problemática social. En los equipos de apoyo también deberían coexistir personas con mentalidad empresarial y social, ya que dada la doble dimensión de las EE.II. es necesaria la convivencia de ambos estilos para que no se peque por ninguno de los dos extremos. Un buen lema para gestionar estas empresas, bajo mi punto de vista es: “vamos a hacer de esta empresa la mejor para poder dar la mejor inclusión a las personas”.

Dada la situación económica tan precaria con la que tratan de lidiar las empresas de inserción y a las restricciones presupuestarias, en ocasiones no es fácil conseguir dinero para invertirlo en la transformación digital. A esto se suma que las instituciones públicas no suministran ayudas que se puedan utilizar para este tipo de inversiones; y las instituciones privadas lanzan programas a veces sin demasiada publicidad, por lo que resulta complicado enterarse de las convocatorias y acceder a ellos. A esto se podrían plantear dos soluciones, una que depende de las empresas de inserción y otra que está en mano de los organismos públicos. La primera consiste en que las EE.II. sacrifiquen alguna partida de sus presupuestos a favor de la tecnología; o que pidiesen préstamos para poder hacer frente a estas inversiones, a medio-largo plazo. Con las oportunidades de crecimiento que promete la digitalización, verían reflejado estos esfuerzos en un retorno atractivo. Por otro lado, los organismos públicos deberían apostar en mayor medida por la transformación tecnológica y la profesionalización de las empresas de inserción, como fuente de inclusión socio-laboral para las personas más desfavorecidas de la sociedad, facilitando ayudas económicas y medios para su crecimiento y supervivencia.

Una forma de proceder que podría extenderse entre las empresas de inserción, es el uso de experiencias piloto, a parte de ser menos costosas, ayudan a que los gerentes confíen en la herramienta y que prueben si realmente se acopla bien con las necesidades de la empresa. Este tipo de experiencias contrarrestan el miedo que surge sobre si los empleados serán capaces de hacerse a la nueva herramienta. Si con la experiencia piloto se detecta que la herramienta entorpece el funcionamiento de la empresa, finalmente no se implementaría. Este procedimiento ya se esta llevando a cabo en empresas de inserción de la Comunidad de Madrid, y dan buen resultado.

Los 5 principios para la transformación digital de NPC: *New Philanthropy Capital*
(Bull et al., 2015.)

“ 1-Empezar por las necesidades de los beneficiarios: los mejores servicios son aquellos que nacen de un claro conocimiento de las necesidades y especificidades de los usuarios.

2-No considerar la tecnología como un bien en sí mismo: no iniciar nunca el

proceso intentando introducir innovaciones tecnológicas; sino que, en primer lugar, hay que identificar el problema y, a continuación, las posibles soluciones.

3-Tener presente que no siempre se trata de construir algo nuevo: el primer paso es comprobar si no existen ya soluciones concretas aplicables a nuestras demandas, evitar duplicidades.

4-Conseguir tener a las personas adecuadas “a bordo”: asegurar que contamos con los equipos apropiados para lograr el cambio deseado, con conocimiento y experiencia, tanto dentro de los equipos, como entre los beneficiarios u otros grupos de interés o de otros sectores.

5- Desarrollar el Business Case: se identifica como reto el trabajar a nivel colectivo en el ámbito de TD para poder aprender de las experiencias de otras entidades. Poderlos explicar, generalizar y clarificar. Los beneficios de este proceso deben ser visibles para diferentes agentes (internos, como los órganos de gobierno, pero también externos, como posibles socios en el ámbito tecnológico, entre otros).” (Caralt et al., 2017)

¿Por dónde empezar a trazar una estrategia?

Una vez se tenga la certeza de que la empresa necesita llevar a cabo un proceso de actualización tecnológica, lo primero que se deben preguntar los gerentes y el equipo son cuestiones del estilo: *¿en qué punto se encuentra ahora mismo la empresa?, ¿hacia dónde nos gustaría llevarla?, ¿qué áreas necesitan mejorar?, ¿en qué actividades somos buenos y se pueden potenciar?, ¿qué nos gustaría poder conseguir?,...* estas preguntas podrían ser acompañadas de un análisis profundo sobre los puntos fuertes y débiles de cada una de las actividades. A raíz de las respuestas a estas preguntas es cuando se tendrá una imagen clara y global de la empresa, y se podrá diseñar una estrategia integral que contemple el giro que se pretende dar a la misma.

Sin haber hecho esta reflexión, las medidas que se tomen podrían carecer de sentido dentro del modelo de negocio, y se podría cometer el error de invertir recursos en herramientas que no cubran de lleno las necesidades de la empresa, o que no sigan un orden prioritario.

Otro de los puntos clave para que la transformación de la empresa sea provechosa, es descubrir si la actitud de la plantilla está en sintonía con los cambios que van a acontecerse en la empresa. Es cerciorarse de que los empleados van a percibir con positividad las alteraciones que puedan afectar a sus puestos de trabajo, y si van a saber enfrentarse a ellas para sacar el máximo rendimiento. Todos los agentes internos de la empresa deberían creer en la estrategia y estar involucrados en ella. Sin duda, el agente más importante es el líder, es el primero que tiene que creerse la parte empresarial y la necesidad de transformarse digitalmente.

Un buen punto de partida, por ser una iniciativa que no requiere un gran desembolso económico ni conocimientos elevados, es la parte de comunicación y relación con el cliente. La presencia en redes sociales, la creación de una página web de calidad, el posicionamiento web, la venta online,.....en definitiva, herramientas que ayuden a dar notoriedad a la empresa y permitan a cualquier *stakeholder* acceder a todo tipo de información de forma rápida y cómoda. Como bien he dicho, estas acciones no requieren una inversión excesivamente alta y los resultados en los que revierte proporcionalmente son muy superiores.

Si se trata de una empresa de producción, con la automatización de algunos procesos, se puede ganar en ejecutar tareas que antes resultaban muy tediosas de forma más eficiente y precisa; a medio-largo plazo la empresa conseguirá reducir los costes de producción. Asimismo, compensa valorar la incorporación de herramientas que ayuden a llevar un control de los inventarios y de la producción, y unificarlo con los datos de las demás piezas de la empresa en una base de datos conjunta. Con este método, se evitará cometer muchos errores y los gestores tendrán acceso a multitud de informes completos que facilitaran la gestión de la empresa.

Por último, a nivel interno de organización, ante todo, se debe encabezar la transformación con la eliminación del tráfico de documentos en papel dentro de la organización. Toda la información debería quedar reflejada en plataformas digitales y en bases de datos centralizadas. Usar plataformas de intranet, nubes o tele-trabajo podría ayudar en las tareas de coordinación, y se podría acceder a la información de forma más rápida y desde cualquier lugar.

Para el caso concreto de las empresas de inserción, cuyo fin último es acompañar a personas vulnerables a su incorporación al mundo laboral y dotarles de las competencias básicas para el desempeño de un oficio, es muy apropiado y conveniente el uso de un software de evaluación competencial, donde se registren los perfiles profesionales que se están demandando en el mercado laboral; determinadas EE.II. ya cuentan con este tipo de herramientas y que su uso se extendiese sería muy favorable para el sector. Así, se objetivarían las percepciones sobre la evolución de los trabajadores, se podrían detectar aquellos aspectos a reforzar, y se mantendrían actualizados los itinerarios acorde a los requerimientos que se van demandando.

Muchas empresas se precipitan incorporando herramientas por “moda” o “tendencia” cuando objetivamente la propia empresa no es capaz de acoplarlas y sostenerlas. Para todas las herramientas que se vayan a integrar y, sobretodo para las que requieran un gran desembolso económico, es mejor realizar un análisis profundo y objetivo de lo que van a aportar y comprobar si realmente encaja con las necesidades de la empresa.

Capítulo 4: Conclusiones

Creo que con la investigación que he llevado a cabo he podido dar respuesta a todas las preguntas que me había planteado cuando empecé a darle forma a este Trabajo de Fin de Grado; para traerlas a la memoria, fueron las siguientes:

- ¿Cómo aplica la economía digital en las empresas de inserción?
- ¿Hasta qué punto las empresas de inserción se han actualizado a la economía digital?
- ¿Existen brechas digitales entre las empresas convencionales y las de inserción?
- ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrentan en cuanto a la digitalización? (si las hubiese y su origen)
- ¿Qué beneficios aporta la economía digital a las empresas de inserción?
- ¿Qué se podría hacer? (Propuestas de actuación futuras)

He conseguido elaborar un análisis bastante profundo de la situación particular de las empresas de inserción ante el reto de la transformación digital y, sobretodo, de la parte que más orgullo siento, es de haber sido capaz de identificar las barreras que dificultan el camino de la digitalización; habiendo detectado el foco del problema, creo que será más sencillo llevar a cabo un proceso de transformación adecuado para este tipo concreto de empresas.

El verdadero sentido de la transformación digital no está simplemente en las tecnologías que se emplean, sino en utilizarla para lograr los objetivos que se plantea la compañía. La transformación tecnológica debe estar alineada con la estrategia global de la empresa para que tenga sentido y sea coherente. Debería ser considerada como un proceso de mejora continua, en el cual las empresas identificando sus objetivos y necesidades van

remodelando su cadena de valor, con la ayuda de la incorporación de herramientas tecnológicas.

Como se ha visto a lo largo del desarrollo de este trabajo, las empresas de inserción se encuentran aún en una etapa muy primitiva del proceso de transformación digital. Por el momento, no se ha encontrado ninguna empresa que pueda ser considerada ejemplo y modelo a seguir en este proceso; aunque bien es cierto, se están llevando buenas prácticas de manera aislada e individualizada en alguna de las empresas. Los gerentes de las EE.II. están tomando conciencia sobre la necesidad de transformarse para que la empresa perdure en el tiempo, pero por el momento, no identifican la T.D. como urgente, ni entra dentro de sus prioridades.

Un obstáculo, en el que todos los entrevistados han coincidido, es que los trabajos que se ejecutan en las EE.II. son muy manuales, no requieren contacto directo con la tecnología, y son difíciles de actualizar o mecanizar. La pequeña escala de estas empresas tampoco contribuye a que compense incluir algunas herramientas; el coste de implementarlas no resulta rentable respecto a los beneficios que traerían consigo. Para poder operar a mayor escala y crecer, es necesario el uso y la incorporación de herramientas tecnológicas que simplifiquen los procesos. La tecnología ofrece un sinfín de oportunidades de crecimiento; a medida que se vaya ampliando la escala de la empresa será más fácil dar cabida a las nuevas herramientas y su incorporación resultará rentable.

Una de las necesidades que más urgen para que el proceso de transformación sea efectivo, y para que se minimice la brecha entre las empresas de inserción y las convencionales sería profesionalizar el sector, incluyendo en los puestos gerenciales a personas con perfiles empresariales. En la actualidad, el prototipo predominante de los gestores está profundamente marcado por el origen social; sus inquietudes se centran fundamentalmente en ser agentes y promotores de cambios sociales, y tienen una cierta desconexión con el mundo empresarial.

Al final, las EE.II. compiten bajo las mismas reglas que cualquier otra empresa. Las empresas de inserción deberían ser capaces de encontrar negocios rentables que sean compatibles con los tipos de colectivos con los que trabajan; y no pueden permitir que aunque sus trabajadores sean buenos en una determinada actividad, ésta no sea rentable ni

competitiva en el mercado. Su reto es conseguir ofrecer a los clientes un producto competitivo, pero siempre bajo el paraguas de los principios de la economía social. Deben hacer que los consumidores identifiquen el valor que ellos aportan como empresa.

Para mi, ha sido muy satisfactorio ver que dentro de las reflexiones que hacen los gerentes sobre la transformación digital, la prioridad de muchos coincide en que es necesario incluir dentro de sus itinerarios formación en materia digital, ya que es lo que se demanda actualmente en el mercado laboral. No debemos olvidarnos del fin último de las empresas de inserción: la inserción socio-laboral de personas en riesgo de exclusión. Las EE.II. deben adaptar sus itinerarios a las demandas actuales para dotar a sus usuarios de las mejores competencias para su futuro; y hoy en día, uno de los requisitos indispensables, es el conocimiento y manejo tecnológico. Recordemos que hoy por hoy, el desconocimiento de la tecnología es un posible factor más de exclusión social; las empresas de inserción tienen un reto extra de tratar de minimizar esta brecha para que su actividad sea coherente con su razón de ser.

Una buena forma para concluir con este trabajo, es haciendo un análisis **DAFO** que servirá para recoger una perspectiva general interna y externa de la situación de las empresas de inserción; detectando las debilidades y fortalezas (nivel interno), y las amenazas y oportunidades (nivel externo) a las que las EE.II. tienen que hacer frente. Esta herramienta, a parte de proporcionar una imagen clara de lo que ha sido todo el trabajo, puede facilitar el camino para detectar posibles áreas de mejora y poder establecer nuevas estrategias para el proceso de transformación digital

ANÁLISIS DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sector poco profesionalizado – Perfil muy “social” de los gestores ➤ Desconocimiento de las entrañas de la transformación digital ➤ La transformación digital no es una prioridad en el sector ➤ Estrategias mal definidas / no claras ➤ Dificultades para identificar los procesos automatizables 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta dependencia de la tecnología para la prosperidad de los negocios -- Desaparecer si no se esta actualizado ➤ Se requieren puestos de trabajo de alta cualificación y valor añadido ➤ El dominio de la tecnología es requisito indispensable en las empresas ➤ Mercado laboral muy exigente y cambiante ➤ La demanda de los clientes es cada vez más

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se comienzan a instaurar herramientas individuales que quedan desconectadas con la estrategia del negocio ➤ Falta de recursos económicos + Presupuestos muy ajustados ➤ La actividad que llevan a cabo requiere mucha mano de obra poco cualificada y los puestos tienen bajo perfil tecnológico 	<p>exigente y cambiante</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las empresas convencionales son capaces de sacar al mercado productos altamente competitivos en mercado ➤ Falta de ayudas públicas en materia digital
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Productos y servicios que pueden competir en mercado ➤ Concienciación de la necesidad de transformarse digitalmente + empieza una actitud proactiva al cambio ➤ Efectúan una labor social efectiva de inserción 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovación a la orden del día ➤ Surgimiento de nuevas herramientas que optimizan integralmente la actividad empresarial ➤ Surgimiento de nuevos modelos de negocio a través de la tecnología ➤ Programas de ayuda de instituciones privadas que fomentan la innovación ➤ Concienciación por el impacto y el valor social

Tabla VII: Análisis DAFO de las EE.II. (elaboración propia)

Las empresas de inserción, al encontrarse aún en una etapa muy primitiva del proceso de transformación digital, a medida que vayan adentrándose más e incorporando herramientas, notarán un impacto positivo muy alto en poco tiempo y un crecimiento exponencial.

La T.D. genera capacidad de respuesta rápida ante los cambios en el mercado (Fuente, 2018); las empresas de inserción deberían aprovechar esta oportunidad para mejorar y adaptar sus productos a medida que el mercado evolucione. Como se ve en el DAFO, el mercado y la demanda de los consumidores es muy cambiante y exigente.

Las empresas de inserción deben aprovechar la T.D. como fuente de profesionalización de su actividad; de esta manera, conseguirán mejorar la percepción de los clientes y les será más fácil competir en igualdad de condiciones con las empresas convencionales, que tienen mayor capacidad para sacar al mercado productos altamente competitivos que satisfacen las necesidades de los consumidores.

La revolución tecnológica ha cambiado por completo el modo de hacer negocios, y con ella han ido apareciendo nuevos modelos que ya tienen incorporados desde el momento que nacen el ADN tecnológico. Las empresas de inserción podrían reestructurar sus planes de negocio hacia nuevos modelos, que además podrían tener actividades más sofisticadas, que permitan formar a personas con cada vez un mayor perfil tecnológico.

Como bien se ha explicado a lo largo de este trabajo, los gestores tienen desconocimiento de las entrañas de la T.D. y encuentran difícil el identificar aquellos procesos que podrían automatizar. La innovación es un tema que está a la orden del día y se puede acceder a multitud de seminarios, cursos y especialistas que tratan este aspecto. Sería interesante que los gestores se formasen y actualizarasen sus conocimientos en cuanto a tendencias tecnológicas en el ámbito empresarial.

La transformación digital en el ámbito empresarial está cobrando muchísima importancia por el temor a que muchas empresas desaparezcan si no están actualizadas. Algunas instituciones privadas se están empezando a volcar lanzando iniciativas y programas para que el tercer sector pueda acercarse a esta nueva realidad. Dada la situación presupuestaria tan precaria en la que se encuentran las empresas de inserción, es responsabilidad de los gestores aprovechar estas convocatorias. Las instituciones públicas también deberían empezar a tomar conciencia sobre la importancia de la tecnología y destinar ayudas a este tipo de iniciativas, para que las empresas de inserción puedan crecer y desarrollarse.

Una limitación de este trabajo es el corto alcance, ya que se ha limitado a conocer la situación de las EE.II. de la Comunidad de Madrid y no se ha podido acceder a un mayor número de EE.II. de otras comunidades para obtener más datos. Como futura línea de investigación, propongo que se ahonde sobre cómo esta siendo el proceso de la transformación digital en las empresas de inserción a nivel nacional. Así mismo, sería muy útil seguir investigando sobre la brecha existente entre las empresas de inserción y las empresas convencionales, para descubrir su procedencia y tratar de minimizarla, para que en un futuro pudiesen llegar a competir en igualdad de condiciones.

Anexo 1: Bibliografía

- Asociación Madrileña de Empresas de Inserción. AMEI. (2017): *Catálogo de Servicios y Empresas de Inserción de la Comunidad de Madrid*. Disponible en: <https://www.amei.es/wp-content/uploads/2017/09/CATALOGO-ENTIDADES-2017.pdf>. [Consulta: 3 de mayo de 2019]
- Billis, D. (2010): *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*, PALGRAVE MACMILLAN. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DbRhAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=third+sector+social+enterprise+challenges&ots=mB5QjdbMRA&sig=4yDnjAepI4UXDYfM8J_lifC8kKo#v=onepage&q=third%20sector%20social%20enterprise%20challenges&f=false [Consulta: 14 de octubre de 2018]
- Bueno, S. (2017): “La digitalización arranca en el departamento de recursos humanos”, *El Economista*, 20 de julio de 2017. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/8509077/07/17/La-digitalizacion-arranca-en-el-departamento-de-RRHH.html> [Consulta: 15 de marzo de 2019]
- Bull, D.; Lumley, T.; Sabri, F. y Bowler, R. (2015): *Tech for Common Good: The case for a collective approach to digital transformation in the social sector*, NPC.
- Caralt, E.; Carreras, I.; Sureda, M. (2017): *La Transformación Digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Programa ESADE-Pwc de Liderazgo Social 2016-2017.
- Cepes (n.d.): *Confederación Empresarial Española de la Economía Social*. Disponible en: <https://www.cepes.es/social/estadisticas&t=insercion> [Consulta: 21 de mayo de 2019]
- Cerezo, J. (2016): “La transformación digital, una oportunidad para las fundaciones”, revista *Cuadernos*, de la Asociación Española de Fundaciones, núm. 34, octubre de 2016.

- Comunidad de Madrid (2019): *Empresas de Inserción calificadas en la Comunidad de Madrid*. Disponible en: <http://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/empresas-insercion> [Consulta: 21 de mayo de 2019]
- Defourny, J., Hulgård, L. y Pestoff, V. (2014): *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*, ROUTLEDGE. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-pfAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Third+sector+transition+to+digital&ots=XYbUSohAEy&sig=T_orzGsXSqcImsYs8YCyJYL4CJM#v=onepage&q=Third%20sector%20transition%20to%20digital&f=false [Consulta: 14 de octubre de 2018]
- Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción. FAEDEI. (2016): *Las empresas de inserción en España generan un ahorro económico de 5,4 millones de euros a la Administración Pública*. Disponible en: <http://www.faedei.org/es/las-empresas-de-insercion-en-espana-generan-un-ahorro-economico-de-54-millones-de-euros-a-la-administracion-publica-1> [Consulta: 15 de octubre de 2018]
- Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción. FAEDEI. (2018): *Memoria Social Empresas de Inserción 2017*. Disponible en: <http://www.faedei.org/es/documentacion/balances-sociales> [Consulta: 21 de mayo de 2019]
- Flor García, J. (2015): *La Transformación Digital como medio de Creación de Valor de las Empresas*, Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid.
- Fuente, O. (2018): “¿Qué es la Transformación Digital y cómo crear Digital Business?”, Digital Business, IEBS. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-transformacion-digital-business/> [Consulta: 15 de mayo de 2019]
- Fundació Un Sol Món (2007): *Las Empresas de Inserción en España*, Observatorio de la Inclusión Social, Colección Herramientas para la Inclusión. Disponible en: https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/empresin_cas.pdf [Consulta: 14 de octubre de 2018]

- Melián Navarro, A. y Campos Climent, V. y Sanchis Palacio, J. (2011): *Emprendimiento Social y Empresas de Inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores*, REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36720829007> [Consulta: 20 de octubre de 2018]
- Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2014): *Acercamiento a la definición de Tercer Sector Social*, Documento para la reflexión en el marco del libro blanco del tercer sector social de Esuskadi.
- Ponce, K. (2019): “*La transformación digital ahora es necesaria: KPMG*”, Excelsior, 6 de marzo de 2019. Disponible en: <https://www.excelsior.com.mx/hacker/la-transformacion-digital-ahora-es-necesaria-kpmg/1300045> [Consulta: 15 de marzo de 2019]
- Ramos, N. (2019). *Las Empresas de Inserción*, Sesión Magistral, Universidad Pontificia Comillas.
- Universidad Pontificia Comillas (n.d.): *Nuestra Misión Universitaria*. Disponible en: <https://www.comillas.edu/es/universidad-comillas-icai-icade/nuestra-universidad/declaracion-institucional> [Consulta: 23 de octubre de 2018]

Anexo 2: Resultados Encuesta

1 ¿Cuál es la actividad principal de su empresa?



Cantidad	Respuesta
1	Sector Medioambiental
1	Fabricación de bolsos y complementos de pile + fabricación de prendas de exterior de bebé y Comunión , y ropa de hogar y complementos
1	A)Fabricación de bolsos y complementos en piel y B) Fabricación de prendas exteriores para bebé y Primera Comunión y ropa de hogar
1	Diseño, fabricación y ensamblaje de luminarias LED, principalmente de iluminación pública exterior
1	Agrupación de las Empresas de Inserción del territorio y defensa de sus intereses
1	Mantenimiento y restauración
1	Desarrollamos varias líneas de negocio:
1	Hostelería: servicios de comida y catering
1	Hostelería y mantenimientos
1	Mensajería, transporte y pequeñas mudanzas
1	Desarrollamos varias líneas de negocio: estuchería, encuadernación y restauración de libro antiguo; limpieza; servicios auxiliares a edificios y espacios públicos; limpieza; recogida y transporte de residuos.
1	gestion de parking
1	Servicios a empresas: limpieza, servicios auxiliares y mantenimiento
13	Total de respuestas

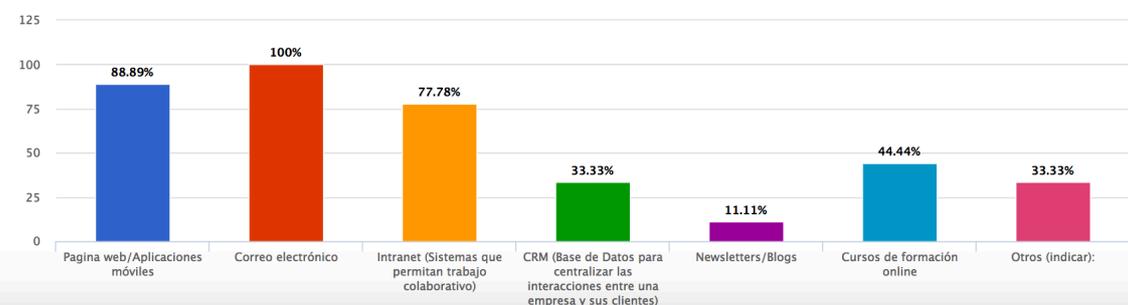
2 ¿Cuál es su posición o cargo dentro de la empresa?



Cantidad	Respuesta
1	administradora
1	Director
1	Presidente
1	Responsable
1	Responsable del Área de Inserción Laboral
1	Coordinadora de las empresas sociales de la Fundación San Martín de Porres, que incluye la empresa de inserción El Zaguán y el Centro Especial de Empleo Creación y Montajes.
2	Responsable de Taller 99 SLU, Empresa de Inserción Social
4	gerente
12	Total de respuestas

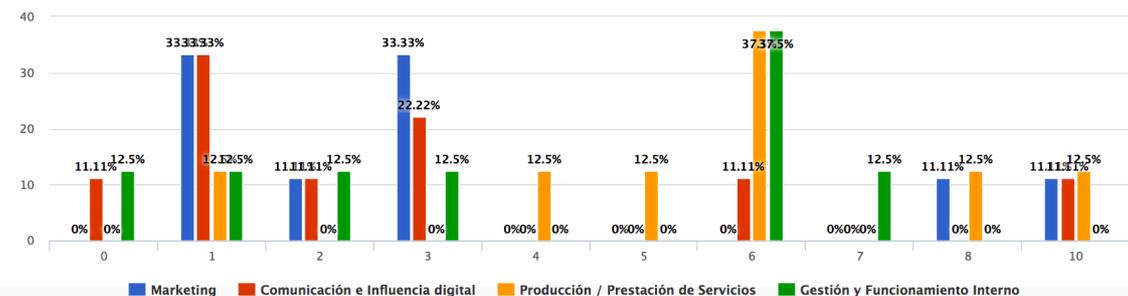
19 Indique cuales de las siguientes herramientas se usan en su empresa:

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Pagina web/Aplicaciones móviles	88.89%	8	Total de participantes 9
Correo electrónico	100.00%	9	Promedio 0.00
Intranet (Sistemas que permitan trabajo colaborativo)	77.78%	7	
CRM (Base de Datos para centralizar las interacciones entre una empresa y sus clientes)	33.33%	3	
Newsletters/Blogs	11.11%	1	
Cursos de formación online	44.44%	4	
Otros (indicar):	33.33%	3	
Total de respuestas			9



20 De los siguientes aspectos/procesos que se presentan, valore cuál es el grado de desarrollo tecnológico que presentan dentro de su empresa. (siendo 0 = muy poco explotado tecnológicamente y 10= completamente tecnológico)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	10	Total de respuestas
Marketing	0	3	1	3	0	0	0	0	1	1	9
	0.00%	33.33%	11.11%	33.33%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	11.11%	11.11%	
Comunicación e Influencia digital	1	3	1	2	0	0	1	0	0	1	9
	11.11%	33.33%	11.11%	22.22%	0.00%	0.00%	11.11%	0.00%	0.00%	11.11%	
Producción / Prestación de Servicios	0	1	0	0	1	1	3	0	1	1	8
	0.00%	12.50%	0.00%	0.00%	12.50%	12.50%	37.50%	0.00%	12.50%	12.50%	
Gestión y Funcionamiento Interno	1	1	1	1	0	0	3	1	0	0	8
	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%	0.00%	0.00%	37.50%	12.50%	0.00%	0.00%	



21 ¿Podría poner algunos ejemplos de procesos que tienen automatizados dentro de su empresa? (ejemplo: uso de herramientas para gestionar los turnos de trabajo, programas para controlar el stock de los almacenes, aplicaciones para controlar rutas de reparto,

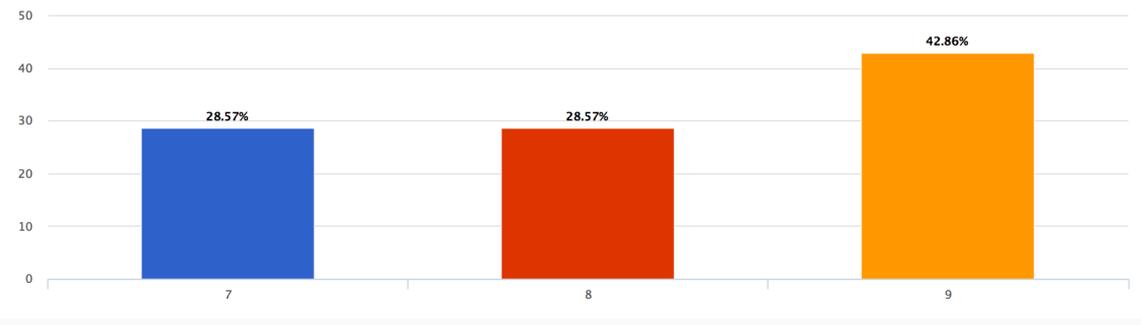


Cantidad	Respuesta
1	Programa de gestión de stock y de ventas en La Tienda. Toda la maquinaria de producción es industrial y acorde a la actividad
1	Programa Mensawin
1	Programa para organización del trabajo
1	Base de datos de recogidas
1	Control de stock y sistemas de facturación.
1	Facturación
1	AA
1	Programa de gestión del restaurante
8	Total de respuestas

22 ¿Se ve usted capacitado tecnológicamente para llevar a cabo sus tareas dentro de la empresa? (Puntúe siendo 0=Nada capacitado 5=Suficientemente capacitado 10=Sobre-capacitado)

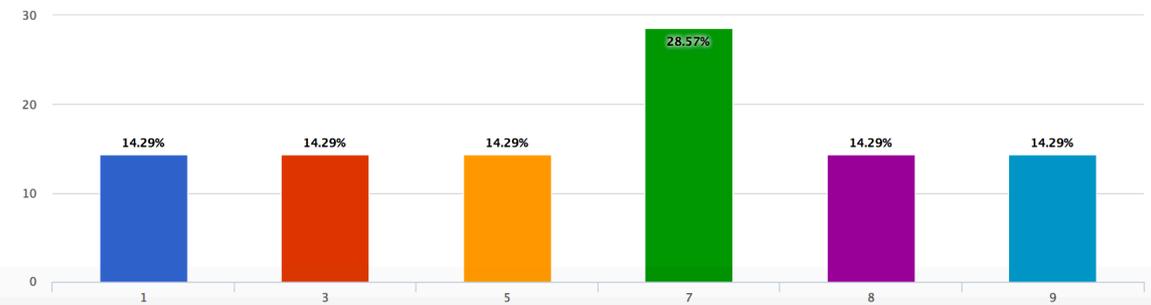


Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
7	28.57%	2	Total de participantes 7
8	28.57%	2	Promedio 8.14
9	42.86%	3	
Total de respuestas			7



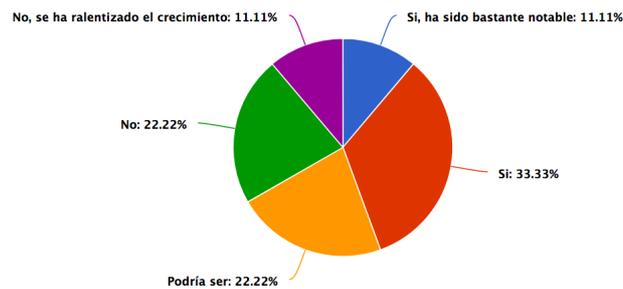
23 ¿Ve usted capacitado tecnológicamente al resto de personal para llevar a cabo sus tareas dentro de la empresa? (Puntúe siendo 0=Nada capacitado 5=Suficientemente capacitado 10=Sobre-capacitado)

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	14.29%	1	Total de participantes 7 Promedio 5.71
3	14.29%	1	
5	14.29%	1	
7	28.57%	2	
8	14.29%	1	
9	14.29%	1	
Total de respuestas			



24 Desde la incorporación de nuevas tecnologías a su empresa, ¿se ha notado una aceleración en el ritmo de crecimiento?

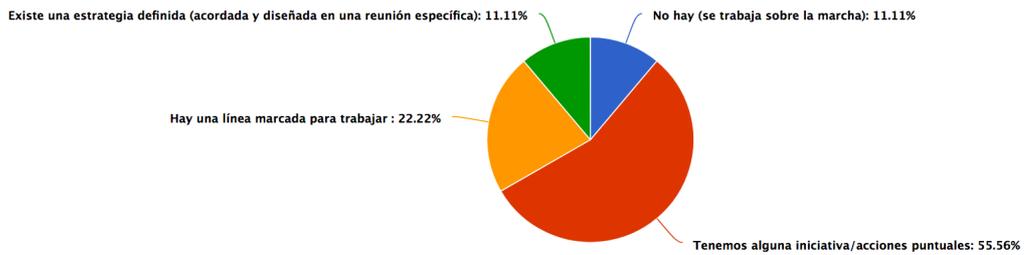
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Si, ha sido bastante notable	11.11%	1	Total de participantes 9 Promedio 0.00
Si	33.33%	3	
Podría ser	22.22%	2	
No	22.22%	2	
No, se ha ralentizado el crecimiento	11.11%	1	
Total de respuestas			9



25 ¿Existe una estrategia digital en su empresa?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
No hay (se trabaja sobre la marcha)	11.11%	1	Total de participantes 9
Tenemos alguna iniciativa/acciones puntuales	55.56%	5	Promedio 0.00
Hay una línea marcada para trabajar	22.22%	2	
Existe una estrategia definida (acordada y diseñada en una reunión específica)	11.11%	1	
Total de respuestas			9



Anexo 3: Tabla de evidencias reseñables de las entrevistas

	A	B	C	D	E	F
1				Jaime Lombana -- "El Mandela" "Amoverse Reformas y Mantenimiento" Fundación Amoverse	Daniel Emeric -- "Uzipen" "Ecotur" Fundación Secretariado Gitano	Macarena López-Cordón -- "Soulem" Asociación Entre Mujeres
2						
3						
4						
5				Restauración Reformas y Mantenimiento	Obras de reforma, Servicios Auxiliares, Mantenimientos, Servicio de Limpiezas. Azafatas para eventos	Fabricación y Diseño de Luminarias, Alquiler de Salas, Formación a Empresas y Costura y Sastrería Sostenible
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12				Marketing: esencial posicionamiento web y rrs (contrataron a un profesional para mejorar su posicionamiento web)	Página web centralizada con toda la red de empresas + páginas web individualizadas de cada empresa (la de Nabut fue creada con una ayuda de Navarra) -- reformulación de las páginas web y política de comunicación con una consultora externa + crear una estrategia de comunicación + uso de redes sociales (incorporarlo todo dentro de una estrategia con un plan que articule todo)	Se ha generado una buena imagen gracias a los proyectos web, están presentes en rrs donde cuentan sus hits y los premios que van consiguiendo. // Se presentan a premios o a programas para que otros hablen de ellos y su marca se vaya expandiendo. // Vieron la necesidad de tener una tienda online
13				Gestión interna: por el volumen que manejan llevan el control del restaurante con Excel para controlar la evolución de los precios, la materia prima...+TPV con acceso directo a la nube -- Proceso de eliminar todo el papel para tener acceso a la información desde cualquier punto -- TPV sirve para gestionar reservas y pedidos -- por su escala no ven necesario implementar más herramientas a corto plazo	En producción a medida que surgen las necesidades -- Trello (agenda compartida, subir fotos del proceso de las obras, presupuestos más fáciles, corroborar las limpiezas, gestión de reclamaciones... // Autocad y Presto para planos	
14					Cada empresa gestiona su base de clientes de forma individualizada // se usa Access para almacenar la información y analizarla	
15				Planificación de trabajo mediante Office 365	Herramienta creada por Fundación Accenture para evaluar competencias profesionales + simuladores // permite medir su nivel competencial en diferentes momentos del itinerario -- esa herramienta ofrece también formación // definir perfiles profesionales --> saber qué perfil competencial mínimo se requiere para que los trabajadores las adquieran	Como su actividad es muy artesanal es complicado automatizar sus procesos --> lo que buscan es que el entorno este automatizado
16					Simuladores de realidad virtual para el desempeño laboral -- reproduce situaciones que se pueden dar en el día a día -- Sirve como entrenamiento para la mejora de competencias	
17						
18						
19				Desde que se incorporó el nuevo gerente buscan eliminar todo el papeleo y mejorar la creación de procesos.	Permite objetivar las percepciones de la evolución de las personas y así saber en qué aspectos mejorar la formación de los trabajadores -- permite mejorar los itinerarios // a nivel empresarial es mejorable pero se ha notado que la tecnología aumenta las posibilidades (estar en un portal, la página web...)	
20						
21						
22						
23				Buscan eficiencia en procesos. Se busca reducir el tiempo que se tarda en algunas tareas para emplearlos en otras que aporten mas valor. Están enfocados al fácil acceso a la información (ejemplo: tardar menos en hacer un informe)		Con la página web han notado un gran cambio porque es su carta de presentación. Cuando contactan con un cliente es determinante para ver si les reciben o no
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						La buena imagen que se han creado y su reputación es lo que les permite crecer y les abre puertas -- Su victoria rápida aún no ha llegado, creen que va a llegar a través de la incorporación de la venta online pudiendo llegar así a mucha más gente.
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						
41						
42						
43						
44						
45						
46						
47						

	A	B	C	G	H	I
1					Salvador García -- "Taller 99"	
2				Cristina Salvador -- "Recumadrid"	"Asiscar"	Jose Miguel Bautista --
3					Cáritas	"Hispaled"
4						
5				Recogida, recuperación, reciclaje, y posterior venta de muebles, textiles y electrodomésticos.	Confección de moda, regalos de empresa, artículos del hogar, marroquinería. Servicios de mensajería	Diseño de soluciones de iluminación LED
6						
7						Primero fueron empresa que daba oportunidades a personas jóvenes en riesgo de exclusión y el año pasado ya fueron oficialmente calificados de inserción. -- Es una empresa de luminaria muy potente (3ª en España con más luminarias instaladas)
8						
9				¿Me puedes explicar un poco cómo es vuestro modelo de negocio?		
10						
11						
12				Comunicación: página web muy estándar y redes sociales (las actualizan en su tiempo libre)		Son una empresa pequeña. En marketing y comunicación digital tienen muy poco. En producción y prestación de servicio si que están más avanzados, SmartCity (manejar las luminarias de servicios públicos con la app). En gestión han implementado un ERP que les sirva para controlar producción, stock,.... todo. Lo han desarrollado con unos programadores y está dando algunos fallos por lo que siguen dándole forma.
13				En estas áreas, ¿qué tecnologías habéis implementado? • Marketing • Comunicación e influencia digital • Producción • Gestión y funcionamiento interno	Prueba piloto de un gps para controlar las rutas	Ellos estan dando mucha importancia al tema de la digitalización. Es una novedad para las El y es un esfuerzo que tienen que hacer. //Están muy enfocados al servicio al cliente: página web para poder hacer contrataciones + con un canal de pago --> lo están intentando trasladar al resto de empresas
14				Procesos muy manuales --> difícil actualización		
15				Tienen una base de datos donde contabilizan los materiales que se van recogiendo (Son Excels muy caseros)		
16				Google Maps para las rutas, pero les ha costado a los trabajadores adaptarse a ello		
17						
18				¿Ha habido cambios (a nivel tecnológico) en los últimos 3/5/10 años en el modo de actuar de la empresa (en los diferentes ámbitos)?	Si, lo que ha cambiado es que hace 4 años no era una de sus prioridades y ahora han visto que es necesario para prestar el servicio de forma eficiente y crecer--el CAMBIO DE MENTALIDAD-- Además, antes sus empresas eran mucho más pequeñas, ahora que han crecido ven que es indispensable contar con el apoyo de la tecnología	Están esperando aún a que de resultados, lo han incorporado hace poco. Quieren ofrecer un producto más tecnológico y lo de las SmartCity les ha dado una buena imagen de cara a sus clientes
19				Ven que tienen que innovar porque si no se quedan muy obsoletos-- Ahora hacen todo en papel y ven que les hace perder mucho tiempo-- Una app agilizaría mucho el trabajo		
20						
21						
22				Desde la incorporación de nuevas tecnologías, ¿Habéis notado una aceleración en vuestro ritmo de crecimiento?		
23						
24						
25						
26						
27				¿Qué victorias rápidas habéis conseguido con la incorporación de la tecnología? Os sentís satisfechos con vuestras mejoras?		No están muy satisfechos porque creen que necesitan más. Creen que deben crecer más y hacer más cosas
28						
29						
30						
31				¿Existe una estrategia digital dentro de la empresa?		
32				a. No hay (se trabaja sobre la marcha)		
33				b. Tenemos alguna iniciativa/acciones puntuales	Según van viendo, o si hay algún programa que se lo pueda financiar. Si ven a otra entidad que ha implementado alguna herramienta que les viene bien a ellos la incorporan.--No hay ninguna estrategia marcada	Van implementando poco a poco porque dependen del presupuesto y van lentos--Tienen un camino decidido que quieren seguir --Atunque no pueden ser esclavos de las inversiones.
34				c. Hay una línea marcada para trabajar		No hay una estrategia digital, son acciones puntuales. Se esfuerzan más en el producto, pero en el ámbito interno van funcionando sobre la marcha
35				d. Existe una estrategia digital definida (acordada y diseñada en una reunión específica)		
36						
37						
38				¿Se es consciente de la necesidad de transformarse digitalmente? ¿Hay sentido de urgencia por llevar a cabo una estrategia de digitalización?	Si porque si no se quedan atrás, y si no tienen las cosas mecanizadas es mas difícil sacar la información --- Ven que existe la urgencia y que se tienen que poner las pilas pero no es su prioridad	Si que están plenamente concienciados sobre la importancia del papel de las nuevas tecnologías en la empresa
39						Tienen el sentido de urgencia y están concienciados de sobre su necesidad. Pero a veces les falta tiempo para pensar en el largo plazo y marcar una hoja de ruta.
40						
41						
42				¿Qué procesos internos de los equipos se pueden automatizar? ¿Se conocen las herramientas adecuadas para hacerlo?	Tienen una idea pero no lo identifican claramente.	Saben las herramientas a utilizar: tienen robots en la parte de producción. Saben que hay apps para seguimiento de proyectos o planificación de la plantilla pero aún no lo usan, de momento Office
43					Por ejemplo para las tiendas tienen alguna idea de lo que quieren pero no tienen muy claro como llevarlo a cabo	365
44						
45						
46						
47						

	A	B	C	D	E	F
1						
2				Jaime Lombana -- "El Mandela"	Daniel Emeric -- "Uzipen"	Macarena López-Cordón --
3				"Amoverse Reformas y Mantenimiento"	"Ecotur"	"Soulem"
4				Fundación Amoverse	Fundación Secretariado Gitano	Asociación Entre Mujeres
48						
49						
50						
51						
52						
53						
54						
55						
56						
57						
58						
59						
60						
61						
62						
63						
64						
65						
66						
67						
68						
69						
70						
71						
72						
73						
74						
75						
76						
77						
78						
79						
80						
81						

	A	B	C	G	H	I		
1					Salvador García -- "Taller 99"			
2				Cristina Salvador -- "Recumadrid"	"Asiscar"	Jose Miguel Bautista -- "Hispaled"		
3					Cáritas			
4								
48	¿Existe una limitación de personal? ¿Cree que hay necesidad de formar y capacitar en materia digital al personal?			Depende del colectivo, hay personas que tienen la tecnología incorporada pero hay muchos que aún no tienen la tecnología perfectamente arraigada en su vida. -- Hay necesidad de formar a estas personas porque es uno de los requisitos que pide el mercado laboral.--La formación en materia digital es algo que tienen que empezar a ofertar para que a los usuarios les sea más fácil encontrar trabajo fuera	Tratan de inculcar a las personas en itinerarios de inserción la importancia de la digitalización.--- Para los gerentes de la EI es un reto que todo el mundo se incorpore (no les vale el no puedo) --- Cualquiera puede ser capaz de usar las nuevas tecnologías--- no es un obstáculo	En esta empresa si que cuentan con los conocimientos necesarios. La limitación está en el número de personas, son pocos y no dan para más. Les falta tiempo para pensar y poder desarrollar las herramientas.		
49								
50								
51								
52	¿Hay restricciones presupuestarias para la tecnología? ¿Ven la tecnología como un gasto o como una inversión?			Las entidades siempre van justas de presupuesto. La mayor parte de su dinero viene de la actividad empresarial pero dependen en gran medida de subvenciones, proyectos, ... --- Su presupuesto está muy delimitado y la tecnología es algo que van dejando fuera porque requiere mucho dinero- - Si no encuentran alguna convocatoria que financie parte o se suman a proyectos piloto es imposible--- La partida de tecnología tiene 0 o muy poco dinero en esta entidad	No ven el presupuesto como una barrera. Para el lo que hay que hacer es "con el presupuesto que tienes ver que se puede hacer"--- Para ellos es una inversión, pero requiere mucho dinero	El presupuesto siempre es una limitación. Su prioridad es poder contratar al mayor número posible de personas. Hacen números y seleccionan los proyectos que pueden ser más efectivos		
53								
54								
55								
56								
57	¿Recibís algún tipo de ayuda en materia tecnológica para el área de tecnología?			Suelen recibir ayudas del ayuntamiento, la Comunidad de Madrid o de alguna entidad privada --- A nivel de tecnología suele ofrecer más la empresa privada por proyectos. Las ayudas públicas van muy enfocadas al puesto de trabajo en sí, y es complicado casar la tecnología como algo relacionado con el puesto de trabajo	No reciben ningún tipo de ayuda y también les cuesta encontrar ayudas que vayan específicamente dirigidas a tecnología--- Además, las convocatorias son muy complejas--- Por parte de la administración pública cree que no existe ningún tipo de preocupación sobre este tema --- Considera interesante que existieran ayudas en esta materia porque al final todo va muy encaminado hacia la digitalización	Hasta ahora no han accedido a ninguna ayuda, pero están mirando para acceder a ayudas en I+D		
59								
60								
61								
62	Para las inversiones en tecnología: ¿Hay un ROI para justificarlas? ¿Hay KPI establecidos para medir los avances?			Compararían cómo se producía antes de la herramienta con cómo se produce ahora y se verá como los trabajadores responden a la herramienta (si se hacen mucho lío o ven que era mejor de forma manual no se implantaría) --- Son muy pro experiencias piloto para probar como encajan las herramientas	Lo miran en función de los beneficios que les va a proporcionar /// También con la geolocalización miden la eficiencia de sus conductores y pueden asegurar a los clientes cuando van a llegar sus paquetes	Ninguno de los proyectos tienen ningún tipo de medición		
63								
64								
65								
66								
67	¿Cuál es tu visión global sobre la transformación digital en las EI?			Cree que están por debajo de la media. Se centran mucho en la parte social y cree que hacen las cosas de otra forma. Los procesos de innovación les cuestan más --- No son tan futuristas o tan modernos y las nuevas tecnologías les cuestan	No sabe, pero cree que mas o menos están todos por igual. La transformación digital es un tema que no se comenta en las asambleas. Al mismo tiempo cree que es una preocupación de todos, pero no sabe como lo están resolviendo los demás. La concienciación de que es necesario transformarse cree que es una cosa que ya esta superada, el que no se transforme esta abocado al fracaso	Cree que a las EEII les falta madurez, la labor social esta muy bien desarrollada. Pero les falta mejorar en el área empresarial		
69								
70								
71								
72	¿Crees que existe una brecha entre las empresas "convencionales" y vosotros? ¿Cuál crees que puede ser el motivo de esa brecha?			Si, no parten del mismo presupuesto y no tratan con los mismos colectivos. Las EI tienen que hacer un esfuerzo mayor en formar a sus trabajadores	Quieren que se comporte como una empresa convencional y que sea sostenible por si misma con una actividad económica rentable --- Su única diferencia es que los beneficios se reierten en nuevos puestos de trabajo	Hay una brecha muy grande, los bancos por ejemplo desconfían. Pero cree que las EEII se van a impulsar en los próximos años.		
73								
74								
75								
76								
77				Las personas con un perfil más social se tienen que ir formando poco a poco en los temas empresariales. Oyen hablar del tema de tecnología pero lo ven un poco ajeno a ellos.	La empresa es el fiel reflejo de su responsable, es el que marca las pautas del camino a seguir. En su caso ellos tienen la suerte de contar con muchos asesores por la entidad promotora de la que provienen. El gerente tiene que rodearse de un equipo multidisciplinar que le ayude a alcanzar sus metas.	Cree que el perfil del líder y su visión es esencial y es donde está la clave. El líder tiene que creer en la parte empresarial y en la necesidad de transformarse.		
78								
79								
80								
81				Es muy interesante conocer el punto de vista de los trabajadores y poder conocer su visión --- Tú intentas imponer medidas pero a la larga igual les puedes estar creando un trauma				
				La mayoría de trámites de la administración pública, bancarios, ... se hacen online y si no saben utilizarlo es un factor mas de exclusión social, se pueden quedar fuera del sistema				

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	ENTREVISTA AMEI - ALFONSO QUECUTY														
2	<p>¿Cuál es tu visión global sobre la transformación digital en las EE.II.? ¿Crees que existe una brecha entre las empresas "convencionales" y vosotros? ¿Cuál crees que puede ser el motivo de esa brecha?</p>					<p>Su percepción es que están muy poquito digitalizados, en general son empresas pequeñas con pocos medios. Las empresas que vienen de entidades promotoras más grandes tienen más recursos para tecnificarse.--- El objetivo de una EI es generar el mayor número de puestos de trabajo y esos puestos al final son muy intensivos en mano de obra, poco cualificados y que no requieren tecnología---> esto va en contra de la digitalización</p>					<p>La brecha está en que las entidades promotoras también están poco tecnificadas /// Él cree que las PYMES tampoco están muy digitalizadas en general (las EI no son muy diferentes a las PYMES)</p>				
3															
4															
5															
6															
7	<p>De estas áreas, ¿cuáles crees que son las más desarrolladas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Comunicación e influencia digital • Producción/Prestación de servicios • Gestión y funcionamiento interno 					<p>Por el hecho de ser pequeñas no suelen tener departamentos claramente separados. La página web o las redes sociales normalmente están gestionadas por la entidad promotora y la contabilidad también. Los departamentos más tecnificados suelen estar más a cargo de la entidad promotora que de la EI. Puede ser que haya un departamento muy potente de comunicación en la entidad promotora y que la empresa de inserción lo aproveche.</p>					<p>El tamaño de la empresa te fuerza a irte tecnificando ya que llevarlo todo de manera "artesana" se hace complicado</p>				
8															
9															
10															
11	<p>1. ¿Ha habido cambios (a nivel tecnológico) en los últimos 3/5/10 años en el modo de actuar de las EE.II. (en los diferentes ámbitos)?</p>					<p>El cambio se ha notado sobretudo en la incorporación de las redes sociales. No ha llegado tanto a lo que es la gestión interna de la empresa</p>					<p>El valor añadido de las actividades que se llevan a cabo en las EI no está en el uso de la tecnología si no en los procedimientos artesanales</p>				
12															
13															
14															
15															
16	<p>2. Desde la incorporación de nuevas tecnologías, ¿Se ha notado una aceleración en el ritmo de crecimiento?</p>					<p>sí, pero debería estar acompañado por un proceso de formación de los cuadros de mando como mínimo y de los empleados en itinerarios de inserción</p>									
17															
18															
19															
20															
21	<p>3. ¿Crees que existen las estrategias digitales dentro de la empresa?</p> <p>a. No hay (se trabaja sobre la marcha)</p> <p>b. Tenemos alguna iniciativa/acciones puntuales</p> <p>c. Hay una línea marcada para trabajar</p> <p>d. Existe una estrategia digital definida (acordada y diseñada en una reunión específica)</p>					<p>La mayoría son acciones puntuales.</p>									
22															
23															
24															
25															
26	<p>4. ¿Se es consciente de la necesidad de transformarse digitalmente? ¿Hay sentido de urgencia por llevar a cabo una estrategia de digitalización?</p>					<p>No existe todavía. Todas las empresas perciben que hay una necesidad de mejorar sus ventas y tienen la intuición de que un mejor posicionamiento web les ayudaría, aunque no se ha dado el paso a invertir tiempo y dinero en eso. Creen que herramientas de gestión les ayudarían y les facilitarían el trabajo pero siguen haciendo los procesos de manera más rudimentaria con Excel o Word (a nivel más básico)</p>									
27															
28															
29															
30															
31	<p>5. ¿Existe una limitación de personal? ¿Cree que hay necesidad de formar y capacitar en materia digital al personal?</p>					<p>La gente está formada a nivel usuario pero les falta profesionalización</p>					<p>Los cuadros gerenciales vienen del ámbito social y no se suelen contratar perfiles empresariales (sobretudo al principio)</p>				
32															
33															
34															
35															
36	<p>6. ¿Hay restricciones presupuestarias para la tecnología? ¿Ven la tecnología como un gasto o como una inversión?</p>					<p>Ve la dificultad en que el concepto "transformación digital" no se entiende bien aún; se prefiere por ejemplo comprar una nueva máquina que invertir en una buena página web. También se hace esto porque es más fácil conseguir ayudas sobre elementos de producción</p>					<p>Sus cuentas no les permiten invertir en crecimiento. Al no generar grandes excedentes con su actividad empresarial, y al no recibir ayudas en materia de digitalización se les atasca el tema.</p>				
37															
38															
39															
40															
41	<p>7. Desde AMEI confiáis en que la tecnología podría dar un impulso a la digitalización ¿AMEI da algún tipo de soporte o ayuda económica en materia digital a las empresas?</p>					<p>Lo ven como una necesidad, pero ahora mismo no lo están impulsando. Están enfocados en otros asuntos que creen que a corto plazo van a mejorar más el rendimiento de las empresas. Desde AMEI dan soporte en materia de formación a las empresas sobretudo en la parte inicial pero no son enfocadas en digitalización, no son recurrentes y son para temas muy específicos.</p>									
42															
43															
44															
45															
46	<p>8- ¿Tratáis de concienciar a las empresas sobre la importancia de transformarse digitalmente?</p>														
47															
48															
49															
50															
51	<p>9- ¿Qué tipo de consecuencias crees que podrá traer consigo la transformación digital? ¿Confiáis en que será algo positivo?</p>					<p> Cree que habría consecuencias de no transformarse digitalmente, se quedarían muy atascados y el no hacer nada también es una decisión; estás decidiendo que te vas a quedar atrás. Esto es algo que actualmente está pasando y va a seguir así. Tienen el lastre de su pasado (se refiere al fin social). Dice que la actividad económica es una excusa para la inserción laboral y que en muchas ocasiones no se le presta la atención que requiere. Tendrían que focalizarse en tener actividades rentables para poder asegurar la inserción laboral. Es un binomio difícil de equilibrar</p>									
52															
53															
54															
55															
56	<p>En su empresa de catering (Comidísimo) acaban de implementar un sistema de producción que les permite controlar la información sobre el proceso de cocina. Han invertido en tecnificación de la producción, lo que ha supuesto una mejora del producto. Este año están en la mejora de los procesos de gestión (invierten en informatizar la gestión de almacén, gestión de compras...) y enlazarlo con la contabilidad. Van a invertir en un plan de comunicación y en el posicionamiento en redes sociales. Se están metiendo en este proceso de transformación desde el año pasado /// Esta empresa sí que está concienciada en la importancia de la transformación digital porque al final el no estar transformado reduce en unos procesos ineficientes y más costosos. /// El no estar tecnificado también hace más difícil el obtener información para la toma de decisiones /// Tienen la suerte de que el sector en el que trabajan tiene posibilidades de tecnificación.</p>														
57															
58															
59															
60															
61															
62															
63															
64															
65															
66															