

**Plan de Impulso  
del  
Sector Terciario Avanzado  
de la  
Comunidad Valenciana**



**GENERALITAT VALENCIANA**  
CONSELLERIA D'EMPRESA, UNIVERSITAT I CIÈNCIA



GENERALITAT  
VALENCIANA

EL CONSELLER  
D'EMPRESA, UNIVERSITAT I CIÈNCIA

Justo Nieto Nieto

Las empresas valencianas se someten diariamente a un severo examen de competitividad por parte de los consumidores y de los mercados. La batalla no es fácil ni cómoda, y en el pulso con su mercado han de saber emplear bien sus armas: ofrecer un producto atractivo, de calidad probada, un servicio eficaz al cliente, el conocimiento constantemente renovado por la innovación; éstas son las reglas del juego en el escenario global de las oportunidades.

Si la empresa sabe jugar bien esas bazas, si hace bien los deberes que el combate por la competitividad pone día a día a los jugadores, sus posibilidades de triunfo son grandes. Y ello, con independencia de cuál sea su producto, si maduro o novedoso; si es pequeña o grande, añeja o novel, o de los trofeos que haya alcanzado anteriormente. Lo que cuenta es su capacidad para sorprender al mercado.

La Comunidad Valenciana es una sociedad económicamente avanzada, moderna en todas sus manifestaciones. Cuenta con una tradición de emprendedores natos y factores socioculturales que estimulan ese carácter creativo e inquieto necesario para capitanear una empresa. Existe también un tejido investigador que extrae de la ciencia y el conocimiento hallazgos útiles para el negocio productivo.

El sector del Terciario Avanzado presta servicios de valor añadido en el conocimiento empresarial y están especializadas en transferir y aplicar un conjunto de análisis, técnicas, gestión y conocimiento ligados a las diferentes áreas de una empresas. En este contexto, el sector se encuentra en constante evolución y consecuentemente tiene que ser capaz de responder al incremento de la competencia, los cambios de los mercados y el rápido desarrollo de la tecnología.

En esta Comunidad el sector del Terciario Avanzado es un sector caracterizado por la reducida dimensión de sus empresas, que deben enfrentarse a la competencia de empresas grandes con procedimientos establecidos y amplia experiencia. Para mejorar su actividad empresarial, para reforzar sus instrumentos de trabajo e impulsar su presencia en el escenario global, se ha lanzado este Plan de Impulso del Sector Empresarial Terciario Avanzado, 2007-2008.

El Sector al que corresponde este estudio, como ocurre con todos los sectores emergentes, responde a una actividad empresarial con un gran punto de partida y con una importante y creativa actividad empresarial de calidad. Estoy seguro que con las acciones reflejadas en el Plan que se presenta, tendrán aún más futuro.

Mi agradecimiento a todos los que lo han hecho posible.

COMUNIDAD SEDE



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR .....	1
2. DIAGNÓSTICO .....	5
2.1. Introducción al diagnóstico.....	5
2.2. Análisis: identificación de temas clave para el sector.....	6
2.2.1. El sector en España .....	6
2.2.2. El sector en la Comunidad .....	14
2.2.3. Las Tecnologías de la Información: rasgos y peculiaridades .....	16
2.3. Análisis DAFO del sector terciario avanzado: identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas .....	17
2.3.1. Fortalezas.....	18
2.3.2. Debilidades.....	18
2.3.3. Oportunidades.....	19
2.3.4. Amenazas .....	20
2.3.5. Tecnologías de la Información: análisis DAFO específico .....	21
2.3.5.1. Fortalezas.....	21
2.3.5.2. Debilidades.....	22
2.3.5.3. Oportunidades.....	22
2.3.5.4. Amenazas .....	23
2.4. Matriz CAME del sector.....	24
3. LÍNEAS DE ACTUACIÓN PARA EL SECTOR .....	28
3.1. Generación de las estrategias del plan impulso .....	28
3.2. Actuaciones a desarrollar para el sector.....	34
Líneas estratégicas complementarias o instrumentales .....	35
3.3. Cuadro resumen presupuesto.....	60



## 1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR

Para comenzar el análisis es conveniente explicar, aunque sea brevemente, qué se entiende por Sector Terciario Avanzado y de qué tipo de actividades se va a hablar a lo largo del documento.

El sector Terciario Avanzado es un sector empresarial que agrupa subsectores de empresas cuya naturaleza comprende una doble característica: Sector Terciario, porque prestan servicios a empresas; y Avanzado, porque son portadores de valor añadido basado en el conocimiento empresarial, y están especializadas en transferir y aplicar un conjunto de análisis, técnicas, gestión y conocimientos ligados a las áreas de dirección, organización, recursos humanos, programación, gestión de la información, diseño, estudios, publicidad, Internet, calidad, medioambiente, ingeniería, etc.

El **Terciario Avanzado** es el sector empresarial que aglutina a empresas que transfieren conocimientos ligados a la organización y gestión, diseño, publicidad, tecnologías de la información, calidad e ingeniería entre otras áreas. Las compañías del **Terciario Avanzado** aportan a sus clientes los servicios especializados de valor añadido.

Las empresas del Sector del Terciario Avanzado provienen de áreas diversas y se estructuran en varios subsectores:

- **Servicios de consultoría**
  - Consultoría de dirección
  - Consultoría de marketing y comunicación
  - Consultoría financiera
  - Consultoría de internacionalización
  - Consultoría de RRHH
  - Consultoría de Formación
  - Consultoría de Calidad
  - Consultoría Medioambiental
  - Consultoría de Producción
  - Consultoría Jurídica y Tributaria
  - Estudios de Mercado



➤ **Servicios de tecnologías de la información**

- Desarrollo de software
- Consultoría informática

➤ **Servicios de ingeniería**

- Ingeniería informática
- Ingeniería agronómica
- Ingeniería industrial

➤ **Servicios de comunicación y publicidad**

- Agencias de publicidad
- Centrales y Medios de comunicación empresarial
- Diseño gráfico e industrial

➤ **Otros no especificados**

- Agentes Propiedad Industrial
- Organización Congresos y Eventos
- Centros de negocio y servicios empresariales

Dentro del terciario avanzado la consultoría es la actividad más representativa, tanto por volumen de empresas como por facturación. Por este motivo, en ocasiones, se hace referencia al sector terciario avanzado como sector de la consultoría.

Según el Instituto de Consultores del Reino Unido, la Consultoría de empresas se define de la siguiente manera:

“Servicio prestado por una persona o personas independientes, cualificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos, métodos, recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”

Las definiciones empleadas por otras asociaciones profesionales son muy parecidas. Según esta definición, la Consultoría de empresas es un servicio al que recurren las empresas si sienten la necesidad de ayuda en la solución de problemas reales o potenciales.



El trabajo del Consultor comienza al surgir alguna situación juzgada de insatisfactoria y susceptible de mejora, que termina idealmente en una situación producto de un cambio, de la investigación de nuevas alternativas, nuevos productos o servicios, y que constituye una mejoría.

Una de las características más frecuentes en las empresas industriales locales valencianas es su débil organización, basada en sistemas tradicionales que adolecen de problemas de gestión. Los pequeños empresarios valencianos se han visto obligados a replantearse el papel de sus empresas ante la nueva situación internacional en las que sólo las más competitivas podrán mantenerse en el mercado. En este entorno, la existencia de un Sector Terciario Avanzado desarrollado se convierte en un pilar fundamental para el crecimiento de la competitividad, y merece la consideración de sector estratégico.

El objetivo de esta iniciativa es el desarrollo a través del **Plan Estratégico de Impulso del Sector Empresarial del Terciario Avanzado** de un Plan de competitividad del sector, que permita desde un punto de vista estratégico afrontar los retos del actual entorno económico social de la Comunitat.

Los objetivos de este plan son los siguientes:

- Impulsar y desarrollar la imagen del Sector Terciario Avanzado y de los subsectores que lo integran, promoviendo y protegiendo el interés de las empresas que lo forman e impulsando estándares de profesionalidad, ética y calidad.
- Potenciar la utilización de los servicios ofrecidos por el sector, aumentando el tamaño del mercado.
- Desarrollo de las actividades del Terciario Avanzado a la vez que se busca la interrelación con el sistema productivo valenciano.
- Concienciación de la importancia de los servicios avanzados para el desarrollo económico valenciano y para avanzar en el camino de la competitividad.
- Conseguir la aceleración de la innovación del tejido empresarial de la Comunitat.
- Potenciar las distintas asociaciones y la Federación como foro de encuentro del sector subsectorial aglutinador.
- Potenciar la relación entre el Sector y la Administración. Las empresas del sector pueden identificar problemas que afectan a las Pyme de la Comunitat. Las ayudas de la Administración al sector Terciario Avanzado son un instrumento importante para potenciar el despegue de las Pymes de la Comunitat.

Este propósito va ligado al papel del Terciario Avanzado en el tejido productivo e institucional de la Comunitat y a su capacidad para dinamizar, mejorar su competitividad y servicios.



De esta forma, dotando de mayores oportunidades y mejores instrumentos a las empresas integrantes del Terciario Avanzado se genera un efecto en cascada de todo punto deseable.

En cuanto a la metodología utilizada para el diseño de una acción estratégica que persiga el desarrollo del sector Terciario Avanzado atendiendo a los intereses sociales y empresariales, se consideró necesario constituir una plataforma sectorial integrada por representantes de todos los agentes económicos involucrados con empresas pertenecientes a todos los subsectores que componen el Terciario Avanzado, prestando especial atención a la territorialidad, para que trabajasen e interactuasen en dicho diseño a través de dinámicas de grupo con los apoyos técnicos adecuados. En una primera fase se atendió a todo el sector de forma global y, en una segunda fase, se analizaron las características particulares del subsector de servicios en Tecnologías de la Información.

En función de los agentes involucrados se crearon los siguientes grupos de trabajo:

**PA:** Plataforma de trabajo formada por las empresas asociadas. La selección de empresas participantes en la plataforma es representativa de todos los subsectores y provincias miembros de la FTA.

**ME:** Mesa de expertos del sector.

**ET:** Equipo técnico del proyecto. Formado por personal de Grupo Ifedes.

En cuanto a la composición de la Plataforma de Asociados, cada asociación propuso a las empresas colaboradoras en el proyecto y que representaban al conjunto de asociados. Para la composición de la muestra se tuvo en cuenta la diversidad de cada colectivo, atendiendo tanto a la territorialidad como al tipo de actividad o subsector empresarial.

Se convocaron cuatro dinámicas cualitativas de la Plataforma de Asociados (una específica con el ITI) y cinco Mesas de Expertos, así como una de validación general con todos los agentes empresariales del sector: el ITI, las Universidades, el IMPIVA y la conselleria de Empresa, Universidad y Ciencia y la Conselleria de Infraestructuras y Transporte.

Las actuaciones se organizaron en una serie de fases que permitieron aglutinar a las diferentes empresas por áreas geográficas y subsectores, enfocar la campaña de promoción y difusión en las líneas adecuadas, y crear un escenario adecuado para la puesta en marcha de diferentes acciones concretas, materializándose en el **Plan Estratégico de Impulso del Sector Empresarial del Terciario Avanzado**.



## **2. DIAGNÓSTICO**

### **2.1. Introducción al diagnóstico**

Esta parte del documento surge como resultado del debate sobre la situación actual del sector. La información de análisis se estructura en dos bloques.

Un primer bloque formado por:

- Una visión de síntesis del sector en el ámbito español y regional, que recoge aspectos considerados relevantes desde el punto de vista de un análisis cuantitativo e interno del sector.
- Un conjunto de temas o ideas clave que caracterizan al sector en general y al de la Comunitat en particular, combinado con un breve análisis de tendencias del entorno para el sector.

Cabe señalar que para la elaboración de este primer bloque descriptivo se han empleado las fuentes de información disponibles, tanto cuantitativas como de tipo cualitativo, que por desgracia son muy escasas, difusas y de difícil agregación. Esta situación compleja de partida es causada por el alto grado de atomización del sector y la dificultad de discriminación de actividades, así como su catalogación diversa por grupos de actividad de acuerdo a criterios heterogéneos, según el organismo que los facilita. La selección y enfoque de los temas tratados se ha basado fundamentalmente en las aportaciones realizadas por los actores del sector en diversas reuniones previas de trabajo, así como en la información por ellos facilitada.

El segundo bloque constituye el diagnóstico estratégico que se deriva del análisis recogido en el primer bloque. Este diagnóstico sintetiza dicha información en un análisis DAFO representado asimismo gráficamente en una Matriz DAFO que a su vez permite ya identificar un conjunto de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para el sector, realizando un DAFO específico para el subsector de Servicios en Tecnologías de la Información.

La selección de aquellas que resultan decisivas para el desarrollo del sector permite apuntar los retos (de amenazas y oportunidades) y las acciones sectoriales (de las debilidades y fortalezas) que se deben abordar. Los propios retos y acciones sectoriales apuntan ya a un conjunto de preestrategias que se ponen en relación con los actores del sector que las llevarían a cabo.



## **2.2. Análisis: identificación de temas clave para el sector**

Dentro del proyecto “**Plan de Impulso del Sector Empresarial del Terciario Avanzado**”, liderado por la Federación del Terciario Avanzado de la Comunitat, se abordó un primer objetivo consistente en realizar un análisis de la oferta de empresas y servicios avanzados; investigar y determinar con la precisión necesaria la composición y alcance del sector Terciario Avanzado en nuestra Comunidad determinando subsectores, oferta de especialidades, número estimado de empresas que lo componen, características empresariales y de magnitud económica del sector, así como el nivel de desarrollo de las empresas, es decir, de la oferta que plantean al mercado. El equipo consultor realizó esta fase de trabajo a partir de la documentación disponible y una serie de dinámicas de grupo con expertos del sector propuestos. Posteriormente se profundizó en los Servicios en Tecnologías de la Información, en colaboración con el Instituto Tecnológico de la Informática (ITI), y realizando además una dinámica nueva complementaria con más empresas de esta actividad.

Para la elaboración del presente análisis se ha recurrido, además, a otros trabajos promovidos por la Federación:

- El análisis Comparativo de Benchmarking con distintas regiones europeas realizado por GFK Emer, presentado en Junio de 2005.
- El diagnóstico de la gestión de la innovación en las empresas del Sector Terciario Avanzado de las tres provincias, realizado por la Federación a través del PCCP de 2004 y presentado en julio de 2005.
- Estudio de coyuntura económica y empresarial entre las empresas miembros de la Asociación del Terciario Avanzado. Septiembre 2003
- “Borrador Estudio del sector Informático en la Comunidad Valenciana” (Instituto Tecnológico de la Informática 2006)
- Otras fuentes externas: Estudio “La consultoría en España” 2003, de AEC, DBK, INE...

### **2.2.1. El sector en España**

#### **SITUACIÓN DEL SECTOR SERVICIOS EN ESPAÑA**

Según la encuesta del Sector Servicios del Instituto Nacional de Estadística (INE), publicada en Enero de 2006, la cifra de negocios alcanzada en el sector servicios creció un 7,6% entre Noviembre de 2005 y de 2004. Dentro de la contribución de cada sector, el de Servicios prestados a las empresas presenta el mayor incremento con un 11.7%, seguido de las Tecnologías de la Información y la Comunicación que crecieron un 8.3%.



Dentro del sector servicios prestados a otras empresas, las actividades más dinámicas del sector fueron las Jurídicas y de Contabilidad ya que incrementaron su volumen un 19.4%. Les siguen la Selección y colocación de personal, que aumentó un 14.6%, y la Investigación y Seguridad con un 11.4% más de actividad. Dentro del sector de las Tecnologías de la Información, los servicios informáticos experimentaron un crecimiento del 10.3%.

En cuanto al crecimiento del empleo en el sector servicios, éste alcanzó un incremento del 2.2% en el periodo de referencia. Los sectores que más colaboraron a este crecimiento fueron, como ocurre con la cifra de negocios, los Servicios prestados a otras empresas y la Tecnologías de la Información y la Comunicación con aumentos del 4.1% y el 3.3% respectivamente.

Dentro del sector servicios prestados a otras empresas cabe destacar los incrementos interanuales de Selección y colocación de personal, que creció un 10.3%, y la Investigación y Seguridad que creció un 5.5%.

La subida del empleo en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación se debe a los servicios informáticos (4.9%), ya que la tasa interanual de empleo de las telecomunicaciones disminuyó ligeramente (0.2%).

### **ANÁLISIS POR LÍNEAS DE ACTIVIDAD**

Debido a la diversidad de actividades que incluye el terciario avanzado no existe un código de actividad o subsector que englobe el total del mismo de forma clara, que no incluya otras actividades diferentes, y que permita analizarlo con datos fiables. A continuación se presentan datos de la Encuesta de servicios del INE para los siguientes códigos de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, CNAE:

- Consulta y asesoramiento en dirección y gestión empresarial (CNAE 7414)
- Estudios de mercado (CNAE 7413)
- Selección y colocación de personal (CNAE 745)
- Servicios técnicos de Ingeniería, Arquitectura y otros (CNAE 742)
- Consultoría en equipos y programas de informática (CNAE 721,722)

Se presenta un análisis de tendencia de los cinco sectores de actividad para ver la evolución del sector en su conjunto. No se presenta un análisis comparativo entre subsectores empresariales ya que, por ejemplo, los datos del epígrafe 745 incluyen también Empresas de Trabajo temporal, por lo que las cifras de personal ocupado distorsionarían los datos si incluyéramos una media del sector o un análisis comparativo, también en muchos casos se da el caso de confluencia de varias actividades dentro de una misma empresa.



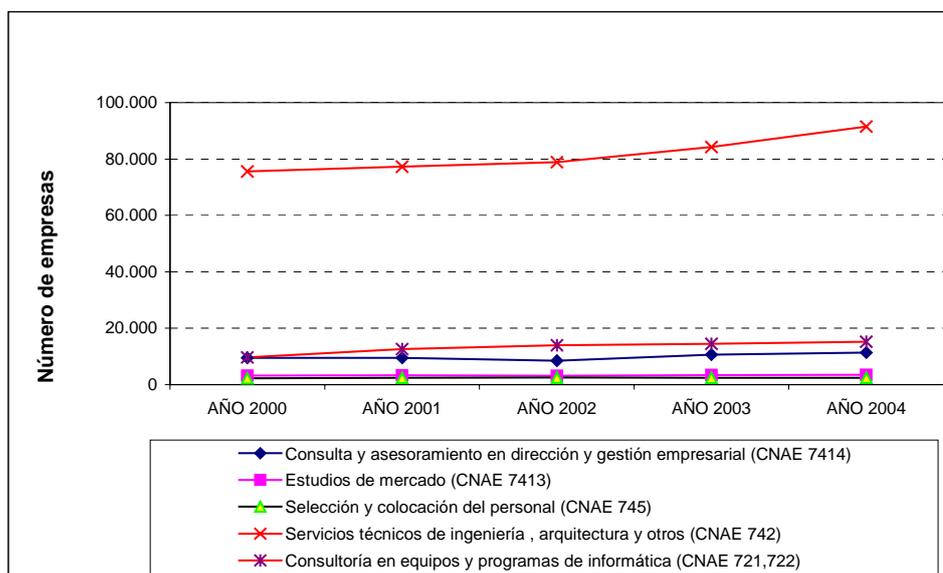
Tabla 1 Evolución del número de empresas según actividad empresarial. España

Número de empresas	AÑO 2000	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	Variación 2004/2000
Consulta y asesoramiento en dirección y gestión empresarial (CNAE 7414)	9.508	9.448	8.526	10.652	11.330	19,2
Estudios de mercado (CNAE 7413)	3.189	3.321	3.110	3.430	3.449	8,2
Selección y colocación del personal (CNAE 745)	2.241	2.448	2.541	2.454	2.383	6,3
Servicios técnicos de ingeniería, arquitectura y otros (CNAE 742)	75.581	77.289	78.898	84.237	91.475	21,0
Consultoría en equipos y programas de informática (CNAE 721,722)	9.650	12.615	13.940	14.531	15.221	57,7

Hay que tener en cuenta que el año 2001 fue un año difícil en lo que respecta a consultoría y asesoramiento empresarial, por la crisis de confianza sufrida tras los escándalos Enron o Worldcom en Estados Unidos que representaron un punto de desaceleración en la evolución de este subsector del Terciario Avanzado, tendencia que se restablece con un punto de inflexión a partir de 2004. A partir de este año, se abre una senda de optimismo para el sector. El sector creció en 2005 un 8.2% y se estimó un crecimiento en 2006 en torno al 8.3%, según las previsiones de la consultora DBK.



**Gráfico 1 Evolución del número de empresas del Terciario avanzado. España**



Respecto de la evolución del número de empresas del sector en España, se observa un crecimiento general aunque desigual en el período 2000 a 2004: el crecimiento es muy notorio en las actividades de *Consultoría en equipos y programas de informática*, de *Servicios técnicos de ingeniería, arquitectura y otros* y de *Consulta y asesoramiento en dirección y gestión empresarial*.

**Tabla 2 Evolución del Volumen de negocio según actividad empresarial. España**

	AÑO 2000	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	Variación 2004/2000
Consulta y asesoramiento en dirección y gestión empresarial (CNAE 7414)	2.697.886	2.629.517	2.922.590	3.059.432	3.029.097	12,3
Estudios de mercado (CNAE 7413)	1.207.752	1.065.461	954.667	928.122	1.052.478	-12,9
Selección y colocación del personal (CNAE 745)	3.014.819	3.173.957	3.247.040	3.469.117	3.727.515	23,6
Servicios técnicos de ingeniería, arquitectura y otros (CNAE 742)	10.350.034	12.162.031	12.178.524	13.329.411	14.760.920	42,6
Consultoría en equipos y programas de informática (CNAE 721,722)	9.006.092	10.919.750	12.651.526	13.309.038	14.183.768	57,5

Fuente: Encuesta anual de Servicios (INE)

Importes en miles de €

Donde se ha dado un crecimiento generalizado de la variable ha sido en la cifra de negocios, que ha seguido una tendencia similar a la habida en el número de empresas aunque más fuerte en las actividades de *Consultoría en equipos y programas de informática* y de *Servicios técnicos de ingeniería, arquitectura y otros*. Sorprende la caída registrada por las empresas de *Estudios de mercado*, cuando el número de



empresas ha crecido, ocurrida en el contexto de crecimiento de la producción y del gasto en España habido en los tres últimos años del periodo considerado.

Gráfico 2 Evolución del Negocio del Terciario avanzado. España

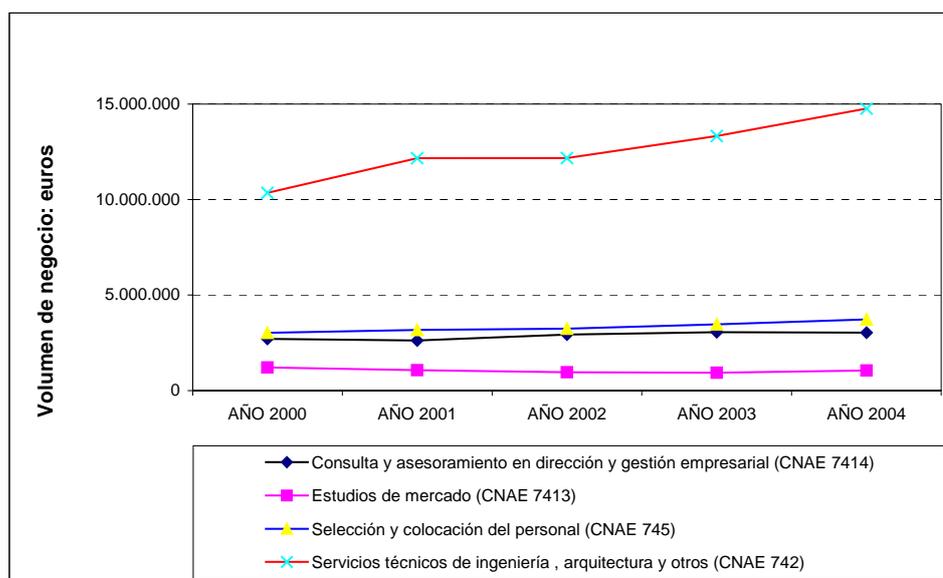


Tabla 3 Evolución del Personal ocupado según actividad empresarial. España

	AÑO 2000	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	Variación 2004/2000
Consultoría en equipos y programas de informática (CNAE 721,722)	99.486	125.845	132.543	124.389	141.089	41,8
Consultoría en dirección y gestión empresarial (CNAE 7414)	39.122	39.693	40.199	44.440	46.815	19,7
Estudios de mercado (CNAE 7413)	27.389	24.953	18.760	18.000	18.450	-32,6
Selección y colocación del personal (CNAE 745)	242.273	214.099	223.815	209.695	239.114	-1,3
Servicios técnicos de ingeniería, arquitectura y otros (CNAE 742)	161.351	163.162	176.094	192.531	207.926	28,9

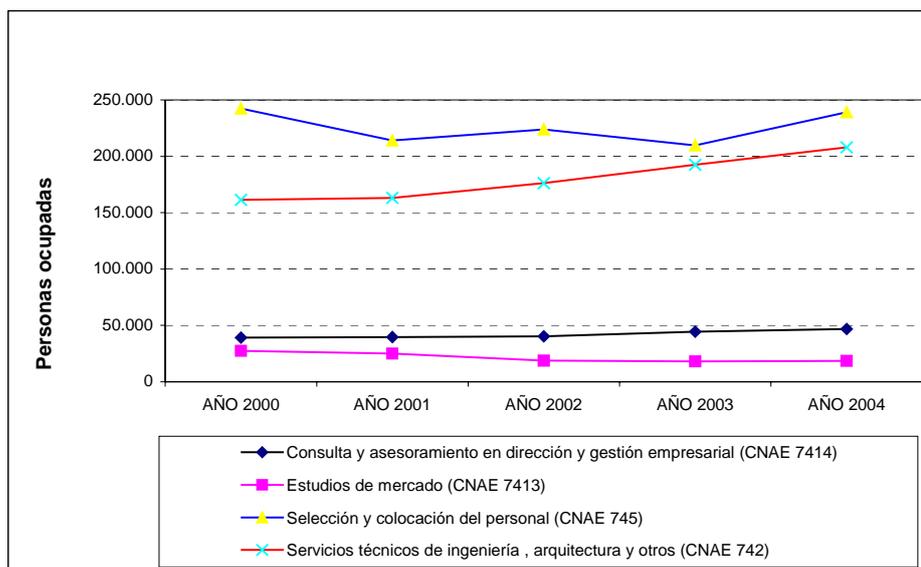
Fuente: Encuesta anual de Servicios (INE)

Nota: Personal ocupado el 30 de septiembre del año considerado

De igual forma que ha sucedido con las dos variables anteriores, el empleo ha aumentado en las actividades de *Consultoría en equipos y programas de informática*, de *Servicios técnicos de ingeniería, arquitectura y otros* y de *Consulta y asesoramiento en dirección y gestión empresarial*, en mayor o menor medida. Por el contrario, disminuye en las otras dos, sobre todo en *Estudios de mercado*, a un ritmo muy superior al de la caída del volumen de negocio.



**Gráfico 3 Evolución del Empleo del Terciario avanzado. España**



Según la **Encuesta de coyuntura** realizada por la Asociación del Terciario Avanzado, un 54% de los asociados pensaban en septiembre de 2003 que 2004 sería un año de oportunidades y crecimiento para el conjunto de empresas de servicios avanzado, y, dentro de éste, las empresas de consultoría y auditoría eran las que tenían mejores expectativas sobre el desarrollo del sector durante 2004. Según la Encuesta, las empresas del sector terciario avanzado de la Comunitat pronosticaban para 2003 unas expectativas de crecimiento superiores a las del año anterior en empleo, precios e inversión. No sucedía lo mismo con las de facturación: esperaban que el 2003 fuera un año de consolidación, a diferencia de la expectativa de crecimiento que mencionaban para el 2002. En cuanto a la economía valenciana, las expectativas de evolución del volumen de negocio e inversión para 2003 fueron más pesimistas que el año anterior, pero los asociados esperaban una aceleración en el proceso de externalización y contratación de servicios avanzados por parte de las empresas valencianas a lo largo de todo 2003.

El estudio *Análisis Comparativo de Benchmarking* señala el siguiente posicionamiento para los grupos de actividad en los que se ha clasificado la oferta de servicios del Terciario Avanzado: Ingeniería, Informática, Consultoría y Servicios Diversos. Para cada uno de los criterios la tabla indica qué servicio es el que obtiene una mejor puntuación, siendo 1 el nivel superior.

**Tabla 4 Ordenación de actividades del sector según indicadores económicos de empresa**

	Ingeniería	Informática	Consultoría	Servicios Diversos
Facturación	1	2	3	4
Rentabilidad	3	2	1	4
Empleados	1	2	3	4
Productividad por empleado	2	4	3	1



En cuanto a los indicadores económicos y de empleo, las **Ingenierías** obtienen los mejores resultados. En cuanto a facturación y número de empleados, ellas doblan prácticamente al resto de actividades.

Las empresas de **Informática** y **servicios diversos** se sitúan en el mismo nivel (2 y 4 respectivamente) en todas las variables estudiadas, aunque **servicios diversos** se sitúa en primera posición en cuanto a productividad por empleado ya que son las que cuentan con un menor número de empleados fijos.

Las empresas de **Consultoría** se sitúan de forma global en tercera posición obteniendo la máxima puntuación en cuanto a rentabilidad.

En cuanto a la evolución en los últimos años (2001-2004) el subsector de actividad que ha tenido una tendencia más favorable ha sido el de servicios diversos, seguido de la consultoría, la ingeniería y por último la informática. Se espera que la Ingeniería obtenga los mejores crecimientos con respecto al pasado, seguida de la informática, los servicios diversos y por último la consultoría.

### **EVOLUCIÓN DEL SECTOR TERCIARIO AVANZADO EN ESPAÑA**

El terciario avanzado español en general y la consultoría, en particular, han experimentado en los dos últimos años una evolución exitosa, tras el punto de inflexión acaecido en 2004. El mercado de la consultoría en España representa una oferta amplia, rigurosa y madura que responde a las modernas tendencias de este negocio en Europa y el mundo.

Según el estudio realizado por la Asociación Española de Consultoría (AEC) sobre los datos del ejercicio 2004 en España, el sector se posiciona por volumen de facturación en un lugar intermedio en el mapa europeo, aunque con claras expectativas de crecimiento y desarrollo, sobre todo en el segmento público. En este año, el volumen total de ingresos de las empresas del sector ascendía a 6.200 millones de euros, de los cuales las 30 mayores consultoras facturaron una cifra superior a los 4.600 millones de euros.

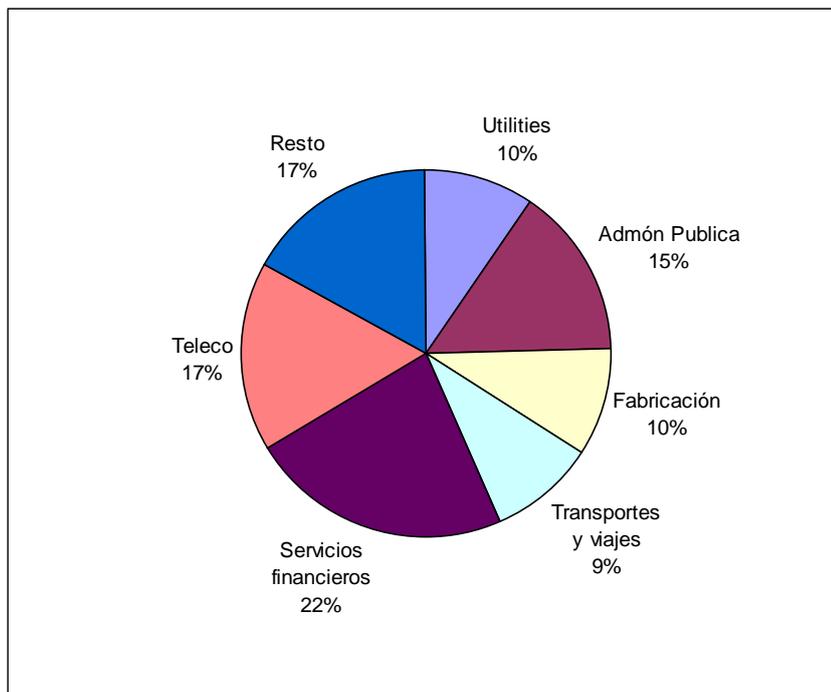
Así pues, el sector se caracteriza por la existencia de un reducido número de grandes empresas con una amplia actividad, que aglutinan aproximadamente el 74% del mercado y un elevado número de consultoras de menor tamaño, en algunos casos con actividad más local o de nicho.

Según el informe, desde el lado de la oferta, los servicios de desarrollo e integración suponen el 39% de la facturación total del sector, seguido por el outsourcing 31%, y la consultoría tanto en su modalidad tecnológica como de negocio, con un 30%. Por actividades demandante, el mercado financiero es el mayor cliente de consultoría (22%), por delante de las telecomunicaciones (18%) y las administraciones públicas (15%). Estos tres sectores suman más de la mitad del total de ingresos del mercado de la consultoría en España.



El gráfico siguiente muestra la distribución de ingresos del mercado de la consultoría por el sector de actividad de las empresas demandantes.

**Gráfico 4: Distribución de ingresos por empresas demandantes**



Fuente: La consultoría en España 2004 (AEC)

En cuanto a las previsiones de crecimiento, y según los datos publicados por DBK, en **2005** los ingresos del sector aumentaron un 8.3%, hasta alcanzar los 6.700 millones. Según la consultora, esta cifra habrá aumentado hasta los 7.115 millones de euros, un crecimiento del 8,2% en 2006. La AEC prevé un ligero descenso del peso relativo de los servicios de consultoría y desarrollo e integración en beneficio del outsourcing, que habrá experimentado un crecimiento de dos dígitos.

La consultoría contabiliza en nuestro país una plantilla cercana a 80.000 personas, de las cuales el 91% es consultor y el 9% restante se dedica a actividades de apoyo. La dedicación constante de recursos al capítulo de formación sitúa al consultor en una alta cota de capacitación profesional, convirtiendo así a las empresas del sector en auténticas escuelas de negocio que aportan conocimientos y experiencias.

El sector financiero habrá sido el que tire de la facturación de las empresas de consultoría, contribuyendo al 33% del aumento del valor de las ventas. Tras él se situarían administraciones públicas con un 19%, y el sector de utilities con un 15%.



Comparativamente en 2005 con respecto a 2004, los sectores con mayor crecimiento serán la sanidad (36%); utilities (14%); y los servicios bancarios, administraciones públicas y transportes y viajes, con un 12% cada uno respectivamente.

### 2.2.2. El sector en la Comunidad

Según datos extraídos de agregados por CNAE para empresas constituidas con anterioridad a 2005 en la C.V. y activas, encontramos las siguientes:

**Tabla 5 Empresas del sector Terciario Avanzado activas en la Comunitat. 2005**

	Número de empresas
Consulta y asesoramiento en dirección y gestión empresarial (CNAE 7414)	1.714
Estudios de mercado (CNAE 7413)	260
Selección y colocación del personal (CNAE 745)	225
Servicios técnicos de ingeniería, arquitectura y otros (CNAE 742)	2.306
Consultoría en equipos y programas de informática (CNAE 721,722)	1.430

Fuente: Asexor

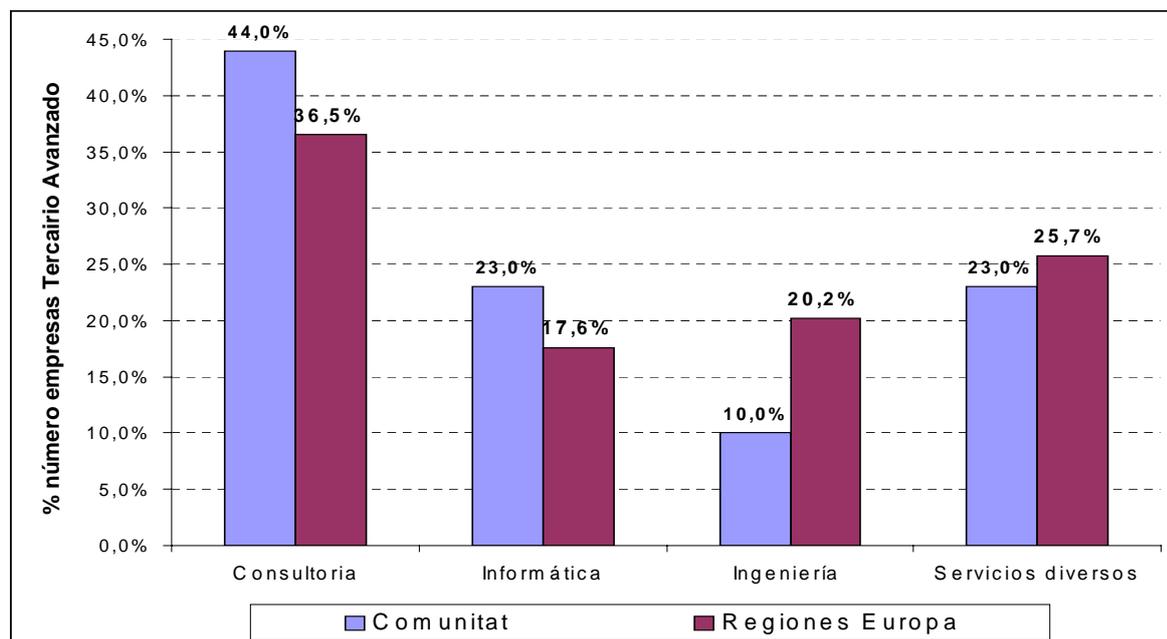
A continuación se presentan las características del sector en la Comunitat. En algunos casos se muestran los datos comparados con la media de cuatro regiones europeas consideradas punteras, extraído del Análisis Comparativo de Benchmarking realizado por la empresa Gfk en 2005.

Las empresas ubicadas en la Comunitat tienen como denominador común su reducida dimensión con un promedio de 20,4 **empleados**, comparado con la media de esas regiones europeas que ocupan a 39,5 empleados, de media. Otro rasgo característico del sector valenciano, aunque no dispongamos de datos sobre subsectores de actividad, es la escasa tendencia a la especialización, lo que no significa que no exista una cierta especialización en determinadas áreas, aunque hay una cierta tendencia a la consultora generalista.

En cuanto a los datos de **facturación**, aunque la empresa valenciana factura de media casi la mitad que las empresas europeas, la facturación por empleado es ligeramente superior en la Comunitat.

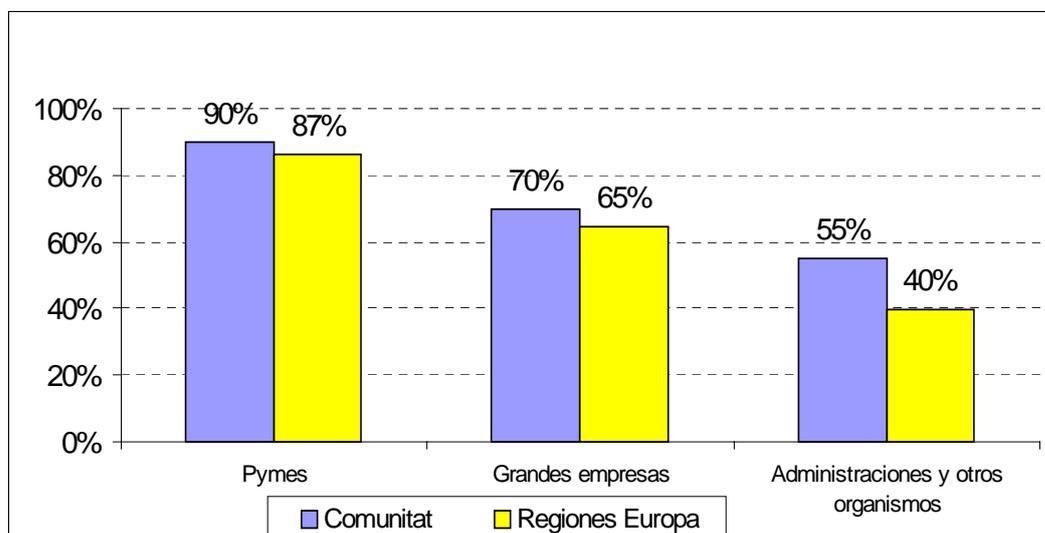


Gráfico 5 Especialización empresas Terciario Avanzado



Por lo que se refiere a la caracterización de las **empresas clientes**, el 90% de las empresas del terciario avanzado de la Comunidad trabajan con Pymes, un 70% lo hacen con grandes empresas y el 55% tienen o han tenido a la Administración como cliente. Tendencia muy similar presentan las empresas de las regiones europeas tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 6: Tipo de empresa cliente





**Tabla 6 Facturación de las empresas del Terciario Avanzado: ratios**

	Comunitat	Regiones europeas
Facturación media por empresa	1.800	3.400
Facturación media por empleado	88.300	86.000

Datos en miles de €

Del estudio de Benchmarking destacan las siguientes conclusiones en cuanto al posicionamiento de la Comunidad en el grupo formado por las cuatro regiones punteras:

**Tabla 7 Posición relativa de las empresas valencianas, por ratios**

<i>Nivel superior: 1</i>	Nivel
Facturación media por empresa	3
Facturación media por empleado	3
Facturación media por habitante	5

En cuanto a la facturación media por empresa y la productividad de los empleados (facturación por empleado) las empresas del terciario avanzado de la Comunitat se sitúan en la media (tercera posición de 5). En cuanto a la facturación por habitante, en la Comunitat queda mucho camino por recorrer ya que se sitúa en la última posición con respecto a las regiones europeas analizadas.

### **2.2.3. Las Tecnologías de la Información: rasgos y peculiaridades**

Las tecnologías de la información favorecen de forma incuestionable el desarrollo de la actividad económica, promoviendo su crecimiento. Según la Comisión Europea, a las Tecnologías de la información se debe el 25% del crecimiento del PIB de la Unión Europea, y el 45% del crecimiento de la productividad.

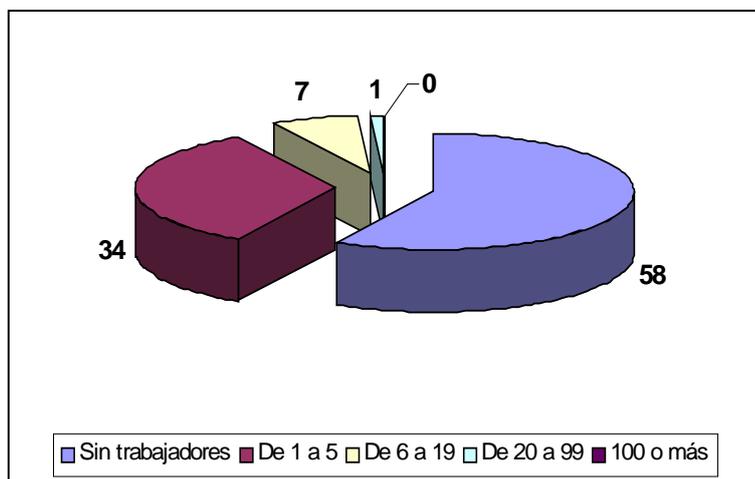
En el ámbito de la Comunitat y teniendo en cuenta el infobarómetro 2006 desarrollado por el Centro Valenciano para la Sociedad de la Información, CEVALSI, las empresas valencianas avanzan día a día en un modelo de gestión basado en el conocimiento, uso y aplicación de las Tecnologías de la Información, aprovechando al máximo las potencialidades, ventajas y fortalezas que se les ofrecen. La cuestión es si



este avance resulta suficiente, dada la importancia que supone el uso de las Tecnologías de la Información para la competitividad de la empresa.

Se trata de un sector atomizado. Según el INE, en la Comunitat hay censadas 2.526 empresas inscritas en el epígrafe de Actividades Informáticas. Su tamaño medio es pequeño, ya que el 92% de ellas tiene una plantilla entre 1 y 5 trabajadores. Ocupan aproximadamente al 1.6% de los empleados de la Comunitat, de los que el 50% aproximadamente corresponden a titulados superiores. Según cifras del INE, se aprecia un crecimiento continuado del número de empresas pertenecientes al segmento de Tecnologías de la Información<sup>1</sup>.

**Gráfico 7 Empresas valencianas del Terciario Avanzado según número de trabajadores (%)**



El sector de Tecnologías de la Información representaba entre el 2% y el 3% del PIB de la Comunitat en 2003, con unos 2.000 millones de euros de facturación, según datos del INE.

### 2.3. Análisis DAFO del sector Terciario Avanzado: identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Sobre la base de los datos macroeconómicos del sector que se disponen y los resultados de las encuestas realizadas a 16 empresas del sector, se elaboró un primer borrador de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sector terciario avanzado. Estas conclusiones fueron presentadas a la

<sup>1</sup> Cada vez son más las empresas nacionales y multinacionales relacionadas con la informática que se instalan en la Comunidad y que proporcionan un gran número de puestos de trabajo.



Plataforma de Asociados para su valoración y validación, además de efectuarse un análisis doble de validación por la mesa de expertos.

Las conclusiones extraídas de este proceso de reflexión fueron las siguientes:

### 2.3.1. Fortalezas

- **Experiencia y capital humano.** Los dirigentes de un porcentaje elevado de empresas llevan bastante tiempo prestando sus servicios en el sector y acumulan un gran conocimiento y experiencia sobre la problemática de las empresas valencianas.
- **Soluciones adaptadas a la realidad del cliente.** Dados el conocimiento y la proximidad que se tiene con los clientes las soluciones que se le dan son en muchos casos a la medida de sus necesidades, se trabaja bajo demanda aunque eso pueda generar servicios poco especializados.
- **Buen conocedor de la realidad empresarial de las Pyme valencianas,** en buena parte familiares. Experiencia en micropyme y conocimiento de su cultura organizativa y modelos de decisión. Se dominan las características de la demanda, lo que permite presentar la oferta más efectiva.
- Cierta **predisposición del sector hacia la reflexión estratégica.** En un porcentaje elevado, las empresas del sector afirman realizar una planificación estratégica y sentir la necesidad de reorientación de servicios.
- **Proximidad física con el cliente** que constituye una ventaja competitiva con una inmediatez que junto con la proximidad cultural representan las principales fortalezas.

### 2.3.2. Debilidades

- **Desconocimiento de la oferta** por sus destinatarios y **escasa notoriedad general del sector.** Existe una falta de conocimiento del sector en general. La imagen del mismo es difusa y poco conocida. En ocasiones el propio personal de las empresas desconoce parte de los servicios que éstas ofrecen. Esta carencia impide a las empresas posicionarse bien ante los clientes y mentalizarles de los beneficios del servicio.



- **Tamaño reducido.** En la Comunidad no existen grandes marcas que lideren y den a conocer al sector. Hay una **gran atomización** y no existe un modelo óptimo de rentabilidad ligado a un cierto tamaño de la empresa de servicios. Dadas las características de la demanda algunos empresarios dudan sobre la conveniencia de crecer y mantener estructuras más pesadas, lo que potencia la atomización del sector.
- **Falta de especialización.** La empresa del sector tiene de media 3.5 líneas de servicio, la que unida a la reducida dimensión de las empresas y de sus RRHH impide la especialización, tendiendo a la empresa generalista. La causa de la falta de especialización viene determinada por la no existencia de una demanda especializada. La decisión de compra normalmente está motivada más por la confianza en la empresa consultora que por la especialización, lo que obliga a las pequeñas empresas del sector a dar un abanico amplio de servicios que les permita alcanzar el volumen de negocio necesario para cubrir sus estructuras organizativas.
- **Falta de cooperación.** No se tiende a realizar colaboraciones entre las empresas del sector que permitan establecer pautas de actuación comunes y conocimiento mutuo. La decisión de compra motivada por la confianza, le da a la empresa del terciario avanzado un carácter personalista, “de firma”, que no facilita la cooperación.
- **Estructura escasa de RRHH y organización.** Como consecuencia del tamaño reducido, la estructura es excesivamente ligera y el equipo humano insuficiente. Falta personal cualificado a coste competitivo. Hay elevada rotación de equipos júnior, falta formación de reciclaje de profesionales en la empresa y existe desconocimiento de los propios servicios de la empresa por parte de los mismos trabajadores.

### 2.3.3. Oportunidades

- **Buenas expectativas de crecimiento.** Las expectativas generales del sector son optimistas, teniendo en cuenta la evolución histórica, las perspectivas de las empresas y los altibajos que se pueden producir.
- **Sectores emergentes.** Aparición de estos sectores emergentes que pueden ser recambios validos como fuente de negocio, de aquellos sectores tradicionales en declive. Son sectores de demanda, más sensibles a la compra de servicios del terciario, quizás el problema sea su capacidad de gasto inicial.



- Necesidad de **apoyo y modernización de los sectores tradicionales**. Los sectores tradicionales recurrirán en muchos casos a los servicios de las empresas del terciario avanzado para una mejora competitiva y profesionalización de las mismas que ayude a garantizar su supervivencia.
- Proceso de **cambio económico industrial**. La economía global ha originado un cambio de modelo empresarial que tiende a la externalización de aquellos procesos que no generan directamente un valor añadido en la organización o con los que no se alcanza suficiente excelencia. El sector puede ser catalizador de esa reorientación y diversificación.
- Creciente **atención de la Administración** hacia el sector. Se aprecia un mayor interés por parte de la administración hacia el Sector Terciario Avanzado como demuestra el apoyo a la realización del presente Plan Estratégico y otras iniciativas como el Centro de Gestión del Conocimiento o el cluster TI.
- Posibilidad de aplicar internamente la **innovación en el sector**. El sector aún tiene un recorrido de mejora que vendrá impulsado por la aplicación interna de la innovación.

#### **2.3.4. Amenazas**

- **Peculiaridad de la demanda** por las características del tejido empresarial valenciano. La dimensión de la empresa demandante y la cultura empresarial lo convierten en un débil consumidor de servicios del terciario avanzado. Tradicionalmente ha sido reacio a contratar de forma externa los servicios de sus empresas, tendiendo a la integración, y todavía no existe una mentalidad de consumo de servicios.
- **Falta transparencia y concreción en la demanda**. El desconocimiento de la oferta de servicios por parte del cliente y la dificultad de hacer tangibles los resultados y beneficios, provoca que el cliente no sea consciente en muchos casos de la necesidad de contar con servicios profesionales externos. En el caso que los requiera, no tiene criterios para diferenciar los distintos niveles de oferta/calidad/precio que ofrece el mercado.
- **Competencia de Centros Tecnológicos**, Universidades, instituciones y organismos oficiales. Se aprecia, cada vez más, una oferta concurrente con el Sector Terciario Avanzado por parte de estos organismos que, por el origen de sus recursos, compiten en condiciones de ventaja.
- **Entrada de grandes compañías** nacionales. En el ámbito nacional existen grandes compañías de Marca prestigiosa, ubicadas habitualmente en grandes centros de decisión (Madrid, Barcelona) que, sin estar situadas en la Comunitat, también compiten en el mercado local, haciendo valer el prestigio que les avala.



- **Dependencia de fondos europeos** para la contratación de subvenciones públicas. La entrada de los fondos europeos que hubo años atrás creó una cultura de búsqueda del servicio subvencionado. En el horizonte del 2007, nos encontramos con la desaparición de las ayudas europeas y la posible repercusión que ésta pueda tener sobre la demanda.
- Políticas de **solicitud de servicios para la administración**. La política de compras de la Administración no favorece a la pequeña empresa valenciana. Hay tendencia a contratar consultoras de marca que no son de la Comunitat, por el supuesto prestigio que estas tienen, y el posible intento de demostrar imparcialidad en la decisión.

### 2.3.5. Tecnologías de la Información: análisis DAFO específico

Tomando como referencia las fuentes alternativas de información, las respuestas al cuestionario específico, las opiniones vertidas en la plataforma de asociados, así como las observaciones aportadas por escrito al documento presentado en la plataforma de asociados, se han extraído las siguientes conclusiones del sector de las tecnologías de la información:

#### 2.3.5.1. Fortalezas

- **Adaptación al nicho de mercado**. Se han creado empresas especializadas en las necesidades de los clientes, siguiendo una estrategia de nicho de mercado. Existen mercados con sectores similares a los valencianos en los que esta especialización y adaptación a las necesidades del nicho pueden constituir una ventaja competitiva frente a estructuras más potentes y estandarizadas.
- Un gran porcentaje de empresas **acumula un gran conocimiento y experiencia** sobre la problemática de las empresas valencianas y las soluciones que se pueden desarrollar. Tienen experiencia y conocimiento de su cultura organizativa y modelos de decisión. Dominan las características de la demanda, lo que permite presentar la oferta más efectiva.
- **Proximidad física con el cliente**. Es una ventaja competitiva, ya que el cliente confía en empresas próximas que puedan ofrecer una respuesta rápida a sus problemas de tecnologías de información.
- **Costes moderados**. La Comunitat cuenta con costes algo menores que Madrid y Barcelona, la calidad de vida favorece en cierta medida la atracción de profesionales, las facilidades de comunicación con el resto de España y el efecto escaparate que están generando los distintos eventos, suponen factores positivos para el desarrollo de las empresas del sector.



- **Red de Centros Tecnológicos.** En la medida en que los centros tecnológicos colaboren con el sector en la realización de I+D, contar con ellos es una fortaleza en tanto en cuanto no inhiban la aparición de iniciativas empresariales con ofertas que supongan una competencia.

#### **2.3.5.2. Debilidades**

- Existe **falta de conocimiento** del sector en general **por parte de la demanda**. La Imagen del mismo es poco conocida, difusa y en ocasiones negativa. Esta falta de notoriedad del sector impide a las empresas alcanzar una buena posición en los clientes y mentalizarles de los beneficios, del valor añadido que reportan las TI.
- **Inexistencia de barreras de entrada.** Debido a la facilidad de entrada existe una gran atomización del sector. No hay un modelo óptimo de rentabilidad en cuanto al tamaño de la empresa.
- **Falta de cooperación y comunicación.** No existe una asociación empresarial que fomente la cooperación y la defensa de los intereses propios de las empresas que desarrollan software propio en la comunidad valenciana.
- **Carencia de personal especializado** en nuevas tecnologías. Falta personal cualificado a precio competitivo. La curva de aprendizaje es dilatada y la retención en los puestos es difícil. Estructura escasa de RRHH y organización. Tamaño reducido, estructura excesivamente ligera, equipo humano insuficiente. La previsión de necesidades para determinadas tecnologías es complicada.
- **Escaso esfuerzo en formación.** En un sector en el que la cualificación profesional y las competencias profesionales son lo importante, no se invierte lo suficiente en formación y reciclaje de los profesionales. No se desarrollan lo suficiente los planes de carrera de los empleados.
- **Poca inversión en I+D** debido en gran parte a la pequeñez de tamaño y a la poca capacidad financiera.

#### **2.3.5.3. Oportunidades**

- Buenas expectativas de crecimiento de la demanda. Las expectativas generales del sector son optimistas, teniendo en cuenta la evolución que están teniendo las Tecnologías de la Información, las perspectivas de las empresas y las necesidades de mercado. Especialmente los sectores



tradicionales requerirán en muchos casos una inversión fuerte en tecnologías de la información para garantizar su supervivencia.

- Creciente atención de la Administración hacia el sector. Se aprecia claro interés por parte de la administración hacia las tecnologías de la información como demuestra la creación de programas de apoyo para su implantación desde organizaciones como el ITI, Anetcom, el cluster y lo que se denomina el “hipersector” TIC. Quizás se echa en falta un mayor apoyo a las empresas de Software valenciano.
- Administración pública demandante de servicios. Cada vez más la administración está recurriendo a fórmulas de externalización (Outsourcing), licitación y acuerdos público-privados de explotación de servicios.
- Proceso de cambio del sistema educativo y de cultura tecnológica. El Espacio Educativo Europeo ha definido un mapa de titulaciones en las que se determinan los estudios de Grado y Master. Esto puede suponer una oportunidad para tratar las carencias en materia formativa que se vienen detectando.

#### **2.3.5.4. Amenazas**

- Las empresas potencialmente usuarias de estos servicios han sido reacias a incurrir en este tipo de gasto, por una cultura que no da valor al software y que desconoce el valor añadido que reporta a sus negocios. Es, además, una demanda muy sensible al precio.
- Competencia de grandes empresas multinacionales que entran con fuerza en el mercado local gracias a sus bien diseñadas estrategias de Marketing.
- Entrada de grandes compañías nacionales. Existen grandes compañías de Marca prestigiosa, ubicadas habitualmente en grandes centros de decisión (Madrid, Barcelona), que sin estar situadas en la Comunitat también compiten en el mercado local, haciendo valer el prestigio que las avala. La aparición de “Software factories” externos también genera un encarecimiento y enrarecimiento de la disponibilidad de recursos humanos.
- Políticas de demanda de servicios para el sector público. La política de compras de la Administración no favorece a la empresa valenciana. Tendencia a contratar empresas de marca que no son de la Comunitat por el supuesto prestigio que éstas tienen, y la posible necesidad de demostrar imparcialidad en la decisión.



- Globalización. Existencia de países especializados en el desarrollo de software (India, Brasil, China...) que facilitan la subcontratación a precios mucho más económicos.
- Centralismo. Concentración de empresas del sector en Madrid y Barcelona, dónde están situadas las centrales de decisión, además de los centros de procesamiento y control de los sistemas de información.
- Infraestructuras avanzadas. Aún no se dispone de las autopistas de la información necesarias para poder aprovechar al máximo el trabajo a distancia que permita a empresas del sector integrar métodos organizativos remotos, que supondrían un abaratamiento de los costes de producción.

#### **2.4. Matriz CAME del sector**

Estas Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas se representan de forma gráfica en la Matriz que se muestra a continuación y que se construye situando en vertical las FORTALEZAS Y DEBILIDADES de la entidad y en horizontal las OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

El enlace entre el Análisis DAFO y la Matriz DAFO comienza, una vez construida como se ha expuesto, por un inmediato efecto visual: la relación de debilidades en comparación cuantitativa y cualitativa con las fortalezas, y la misma percepción en cuanto a amenazas y oportunidades.

Más debilidades que fortalezas nos hablan de un sector con limitaciones importantes o viceversa, pero también que predominen las amenazas sobre las oportunidades (o la inversa) nos habla de entornos más hostiles o más favorables.

Evidentemente, más debilidades que fortalezas frente a más amenazas que oportunidades nos sitúan en una encrucijada muy preocupante, mientras que el predominio de fortalezas y oportunidades ofrece un camino lleno de posibilidades. Casi nunca las cosas resultan tan desequilibradas ni tan patentes, lo que induce, tras este primer examen, a un ejercicio más detenido aunque de sencilla comprensión.

Se analizan los puntos de cruce de todas las variables en presencia, y se señalan en positivo o negativo aquellas coincidencias que responden a efectos de tal carácter. De tal forma que una OPORTUNIDAD puede ser mejor explotada si existe una fortaleza (++ o +) pero también cabe la lectura de que la aparición de una oportunidad realmente unas determinadas FORTALEZAS. Y no en todos los cruces existen estas sinergias.



Lo mismo cabe decir de las AMENAZAS y DEBILIDADES. Las confluencias pueden originar que una DEBILIDAD se vea agravada o que una AMENAZA se vea potenciada (- - o -). Los signos + y - se muestran dobles cuando el efecto es fuerte y una sola vez cuando resulta de menor entidad.

En los cuadros donde se cruzan OPORTUNIDADES y DEBILIDADES, el significado puede ser que la DEBILIDAD dificulta el aprovechamiento de la OPORTUNIDAD (- - o -) o que ésta compensa en algo la DEBILIDAD (+ + o +).

Cuando lo hacen AMENAZAS y FORTALEZAS puede que las AMENAZAS pierdan agresividad, dados los puntos fuertes (++ o +) o que contrarresten las FORTALEZAS (- - o -).

En los cruces entre OPORTUNIDADES y DEBILIDADES y entre AMENAZAS y FORTALEZAS, también puede ocurrir que las OPORTUNIDADES contrarresten algunas DEBILIDADES o que éstas neutralicen la OPORTUNIDAD; cosa que también puede ocurrir para AMENAZAS que invaliden FORTALEZAS o a la inversa. En estos casos utilizamos el signo (=).

Esto permite valorar qué fortalezas resultan más decisivas por permitir aprovechar las oportunidades, es el cuadrante de las estrategias proactivas, expansivas, casi ofensivas. Y también destaca qué debilidades hacen más vulnerables el cuadrante de las estrategias defensivas, de alianza, de protección. Los otros cuadrantes sugieren estrategias de compensación, bien porque algunas fortalezas y amenazas se neutralizan o agudizan, o porque lo hacen las debilidades y oportunidades.

		FORTALEZAS							DEBILIDADES						
		Experiencia y capital humano	Soluciones adaptadas	Conocimiento de la realidad	Predisposición estratégica	Proximidad	Costes algo mas reducidos	Centros tecnológicos apoyo I+D	Desconocimiento de la oferta	Tamaño	Falta de especialización	Falta de cooperación	Estructura de RRHH	Inexistencia barreras de entrada	Escasa inversión en I+D
OPORTUNIDADES	Crecimiento	++		+	++	++	+	++							
	Sectores emergentes	+			++	+	+	++							
	Sectores tradicionales	+	+	+	+	+	+	+							
	Cambio Industrial	+	+	+	+	+	+	+							
	Atención Administración				++	+		+							
	Capacidad innovación	+		+	+			++							
	Demanda de la Administración	+		+		+									
Cambio sistema educativo			+												
AMENAZAS	Peculiaridad de la demanda		=	=		=			-	-	-	-	-		
	Falta transf. mercado			=		=			-	-	-	-	-		--
	Competencia oficial								-	-	-	-	-		
	Grandes compañías					=			-	-	-	-	-		-
	Desap. Subvenciones								-	-	-	-	-		
	Demanda Pública					=			-	-	-	-	-		-
	Cultura gasto Software		=						-	-	-	-	-		
	Globalización								-	-	-	-	-		
	Centralismo								-	-	-	-	-		
Falta infraestructuras						=		-	-	-	-	-		-	



En este caso, la confección de la Matriz DAFO permite hacer juicios sintéticos sobre el Diagnóstico que ponen de manifiesto los factores críticos de la realidad actual.

En primer lugar cabe distinguir dos fortalezas, que podrían denominarse de Primer nivel, que ofrecen la posibilidad de aprovechar mejor las oportunidades, y otras dos de Segundo nivel, que también resultan de gran relevancia para aprovechar las oportunidades (la primera) y neutralizar amenazas (la segunda):

1º Nivel:

Predisposición estratégica.

Apoyo de centros tecnológicos a la I+D en las Tecnologías de la información.

2º Nivel:

Experiencia y capital humano

Proximidad.

Entre las debilidades, encontramos dos de primer nivel y tres de segundo nivel:

1º Nivel:

Desconocimiento de la oferta

El tamaño

2º Nivel:

Falta de especialización

Falta de cooperación

Estructura de RRHH.

En el cuadrante “proactivo” o expansivo, unas oportunidades destacan como de mayor potencial positivo (Primer nivel) reforzando y estableciendo sinergias con las fortalezas, y otras tres (Segundo nivel) resultan asimismo destacables tanto por reforzar fortalezas como por contrarrestar debilidades.

1º Nivel:

Crecimiento.

2º Nivel:

Atención de la administración

Existencia de sectores tradicionales

Aparición de sectores emergentes.



Por último, entre las amenazas también podemos destacar cinco de Primer nivel, que pueden acentuar casi todas las debilidades, y tres de Segundo nivel, que se refuerzan con un buen número de debilidades.

1º Nivel:

Peculiaridad de la demanda

Competencia oficial

Grandes compañías

Globalización y Centralismo en las Tecnologías de la Información

2º Nivel:

Falta de transparencia del mercado.

Subvenciones.

Demanda pública.



### 3. LÍNEAS DE ACTUACIÓN PARA EL SECTOR

#### 3.1. Generación de las estrategias del plan impulso

El análisis anterior apunta a un conjunto de retos de futuro que se plantean para el sector a partir de las oportunidades y amenazas, y acciones orientadas a actuar sobre el sector que potencien las fortalezas y eliminen debilidades. Este análisis se ejecuta y representa gráficamente en la siguiente matriz CAME:

	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>EXTERNAS</b>	Peculiaridad demanda Falta Transp.. mercado Competencia oficial Grandes Compañías Subvenciones Demanda Pública Globalización Centralismo Faltan infraestructuras avanzadas	Crecimiento Sectores Emergentes Sectores Tradicionales Cambio Industrial Atención Administración Capacidad innovación AAPP demandantes Cambio sistema educativo
<b>INTERNAS</b>		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>	<b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</b>
Desconocimiento. De la oferta Tamaño Falta de especialización Falta de cooperación Estructura y RR.HH Escaso esfuerzo en formación Poca inversión en I+D	E16.Exigir a la Administración prioridad al terciario E17.Exigir participación empresa valenciana en grandes contratos de la Admón. de forma asociada. E18.Cooperación para alcanzar tamaño E19.Cooperación para especialización. CGC E20 Generación de procedimientos de calidad y una marca de desarrollo de software valenciano. E21. Favorecer una asociación empresarial que fomente la cooperación entre las empresas de software valenciano	E10.Potenciar la imagen del sector E11.Investigación de otros países y mercados. CGC E12. Planes de promoción: Orientación a la especialización y conocimiento de la oferta E13.Fomento de la formación del sector. CGC E14 Generar sistemas de observación de tendencias tecnológicas del mercado. E15.Fomento de la I+D y la formación.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS REACTIVAS</b>	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b>
Experiencia y capital humano Soluciones adaptadas Conocimiento de la realidad Predisposición estratégica Proximidad Costes más reducidos Red de Tecnológicos	E7.Difusión de casos de éxito de cambios en organización. CGC E8.Inclusión en listado de asociaciones y organismos generadores de demanda a través de la Federación E9. Fomento del desarrollo de aplicaciones conjuntas. Realización de UTEs, para optar a diferentes ofertas.	E1.Posicionarse en sectores tradicionales E2.canalización de inversiones y apoyo en la diversificación de tradicionales a emergentes E3. Posicionarse en emergentes junto con organismos impulsores E4. Ayuda de la Admón. hacia problemas concretos de las empresas E5.Cooperación para crecimiento geográfico E.6. Acuerdos con REDIT a que potencien el uso de las TIC.
<input checked="" type="checkbox"/> Estrategias genéricas		
<input type="checkbox"/> Estrategias exclusivas de tecnologías de la información		



Del análisis anterior se apuntan y proponen las siguientes estrategias sobre las que trabajar para su validación definitiva:

### **E1. Posicionarse en sectores tradicionales.**

El peso fundamental de la economía valenciana está en el sector industrial tradicional, el cual está experimentando un cambio y requiere que se le oriente por parte del Terciario Avanzado para el desarrollo del potencial interno de que dispone. El Terciario Avanzado debe adaptar la oferta para liderar el proceso de mejora competitiva de estos sectores a través de la profesionalización de la gestión, la mejora del posicionamiento y unos mejores sistemas de información.

### **E2. Apoyo a la diversificación de sectores tradicionales y la inversión hacia emergentes.**

En los sectores tradicionales se está produciendo un proceso de diversificación que reorienta inversiones y recursos hacia sectores emergentes. Se debe realizar un esfuerzo de seguimiento de los mismos para:

- Acompañar a los sectores tradicionales en el proceso de diversificación orientado hacia qué mercados y sectores hay nuevas oportunidades de mercado y qué tecnologías hay disponibles.
- Seguir la pista de los sectores emergentes que son mucho más sensibles a la necesidad de servicios avanzados y estar cerca de esas empresas para poder vincularlas con inversores y cubrir sus necesidades de crecimiento.

### **E3. Posicionarse en emergentes junto con organismos.**

El tamaño de muchas de las empresas pertenecientes a sectores emergentes motiva que éstas funcionen tuteladas por los apoyos que ofrecen la administración y los organismos de carácter público. Es necesario realizar un seguimiento de estos soportes por parte del Terciario Avanzado para conseguir que en el momento en el que el tamaño de las empresas de los sectores emergentes lo justifiquen, se les pueda prestar servicios avanzados.

### **E4. Ayudar a la Administración para orientarla en cómo abordar problemas concretos de las Pyme.**

Conseguir hacer oír en la administración la opinión cualificada del sector a fin de que los programas de ayuda de la Administración Valenciana se dirijan hacia proyectos concretos que sirvan de ayuda y resuelvan los problemas reales de las empresas Pyme, y sobre todo de apoyo a la profesionalización de la gestión, especialmente en las de carácter familiar.



### **E5. Cooperación para crecimiento geográfico.**

Utilizar el potencial que supone para las empresas del sector conocer una demanda con una estructura industrial poco desarrollada y de pequeñas empresas, pero que a su vez está por delante de otras regiones como:

- Mercados latinoamericanos, mercados del Magreb y mercados del este de la U.E.
- Promoción en mercados españoles no “oferentes netos”: Andalucía, Murcia, Castilla - La Mancha, Aragón, Galicia, Castilla - León, Extremadura.

Favorecer la cooperación para desarrollar la oferta fuera de la Comunitat. Esta acción debería ser una de las que se promoviese a través del Centro de Gestión del Conocimiento.

### **E6 y E15. Fomento de la I+D y la formación en colaboración con Institutos Tecnológicos.**

Los Institutos Tecnológicos serían también una pieza clave para poner al alcance de las empresas la posibilidad de realizar I+D, favoreciendo la creación de software propio de las empresas con las que colaboran, así como para desarrollar planes de formación como conocedor de las tendencias y necesidades formativas del mercado laboral. Asimismo pueden canalizar horizontalmente la I+D de los Institutos asociada al desarrollo de software.

### **E7. Casos de éxito de cambios en organización para la prescripción entre sectores y empresas. Centro de Gestión del Conocimiento.**

Casos que permitan incentivar la ganancia de conciencia en el tejido empresarial del interés del Sector Terciario Avanzado. Difusión de casos de éxito de empresas de este sector que hayan promovido cambios en las organizaciones y modernizaciones, que permitan prestigiar y prescribir entre las empresas cliente para facilitar los procesos de comercialización. Sería el Centro de Gestión del Conocimiento el que se encargaría de recopilar, clasificar y definir la información.

### **E8. Participación en organismos generadores de demanda a través de una Federación más subsectorial.**

Profundizar la presencia del sector empresarial del Terciario Avanzado dentro de los organismos generadores de demanda y oferta. Crear un mapa de organismos en los que se debería estar representado y aquellos en los que se tiene una representación real. A su vez refundar la Federación con



un modelo más subsectorial de asociaciones en detrimento de un único carácter territorial actual, para ser el aglutinador de las distintas sensibilidades empresariales.

#### **E9. Fomento del desarrollo de aplicaciones conjuntas.**

Favorecer la cooperación en el desarrollo de aplicaciones informáticas conjuntas entre empresas de distintas especialidades, a fin de conseguir sinergias productivas. Favorecer la constitución de UTE para optar a diferentes ofertas tanto públicas como privadas.

#### **E10 y E12. Potenciar la imagen del sector. Planes de promoción: Orientación especialización y desconocimiento de la oferta.**

Plan de promoción intensa del sector para aprovechar la bonanza económica; programa de información sobre la oferta que debe incluir un “*Plan de Comunicación*”, tanto interno como externo (mercados tradicionales, emergentes, públicos, etc., con el fin de apoyar la oferta de los distintos subsectores que lo integran.

#### **E11. Investigación de otros países y mercados geográficos. Centro de Gestión del Conocimiento**

Es necesario profundizar en el saber hacer de nuestras empresas, a fin de mejorar el conocimiento de los actores del sector Terciario Avanzado sobre las tendencias y formas de hacer en otros países y mercados, con el fin de aumentar el desarrollo de negocio. El Centro de Gestión del Conocimiento debería ser una buena herramienta para promover esta acción de estudio del mercado en otros ámbitos geográficos.

#### **E13. Fomentar formación del sector. Centro de Gestión del Conocimiento**

- Planes genéricos para personal de estructura.
- Planes específicos para directivos
- Fomento de los “miniplanes” de empresa.
- Formación en cooperación.
- Difusión de la “gestión del conocimiento”.
- La acción puede apoyarse en el CGC y en los Centros Tecnológicos

#### **E14. Generar sistemas de información de tendencias tecnológicas del mercado.**



Dada la rápida evolución del mercado de las tecnologías de la información y lo importante que es para el sector conocer las últimas tendencias a nivel mundial, a fin de prever los productos y las estructuras que serán necesarias a nivel técnico para mantenerse en la senda de la competitividad. En el desarrollo de esta acción tiene un papel estratégico el Instituto Tecnológico de Informática.

#### **E16. Exigir a la Administración que de prioridad a la contratación del Terciario Avanzado de la Comunitat.**

El sector Terciario Avanzado, como elemento dinamizador real del tejido industrial, debe exigir a la Administración un trato prioritario, frente a los organismos de carácter público cuya actuación en muchos casos no supone un apoyo a la actividad del sector. Se pide una discriminación positiva hacia las empresas valencianas como por desgracia ya se hace en otras comunidades autónomas.

En el sector de las Tecnologías de la Información, también se propone como elemento diferenciador el uso prioritario de sellos de calidad propios de la Comunitat en el desarrollo de software.

#### **E17. Exigir la participación de la empresa valenciana en grandes contratos de la Admón.**

- Fomentar la cooperación entre las empresas públicas y las empresas valencianas del Sector Terciario avanzado.
- Favorecer que los contratos con la oferta autonómica recaigan en un porcentaje elevado sobre empresas asociadas o que lo hagan sobre empresas de otro ámbito, que se asocien a empresas del Terciario Avanzado de la Comunitat. Se entiende que el Centro de Gestión del Conocimiento no debe ser un organismo que delibere en la asignación de la demanda sobre una u otra empresa.

#### **E18 y E19. Cooperación para alcanzar tamaño. Cooperación para especialización.**

Fomento de la cooperación que permita adquirir a las empresas del sector el tamaño adecuado que les capacite para afrontar proyectos determinados a los que individualmente no podrían acceder. Cooperación entre empresas de forma que la unión de conocimientos favorezca la especialización. Cooperar para crear ofertas especializadas en proyectos, productos o mercados. El CGC debe ser una buena vía para coordinar esta cooperación.

#### **E20. Generación de procedimientos de calidad y una marca de desarrollo de software valenciano.**

Para facilitar el apoyo de la Administración Pública, además de para promocionar la calidad de los desarrollos de software valencianos, se propone la creación de procedimientos de calidad propios que



garanticen la excelencia de los productos a través de una marca de software valenciano. Es un soporte que transmite el saber hacer de las empresas desarrolladoras de software de la Comunitat dándoles el prestigio y la diferenciación necesarios.

**E21. Favorecer una asociación empresarial, que fomente la cooperación entre las empresas de software valencianas.**

El sector de Servicios en las Tecnologías de la Información carece de una asociación empresarial específica que englobada dentro de una Federación fuerte canalice el sentir de las empresas, actúe como interlocutor válido a todos los niveles y favorezca la cooperación entre los asociados en el desarrollo colaborado de software. La voluntad de crear una asociación empresarial, dado que se trata de un sector muy atomizado, debe partir de la unión de aquellas empresas que por volumen de facturación, número de empleados y prestigio sean las más representativas en el mercado valenciano.

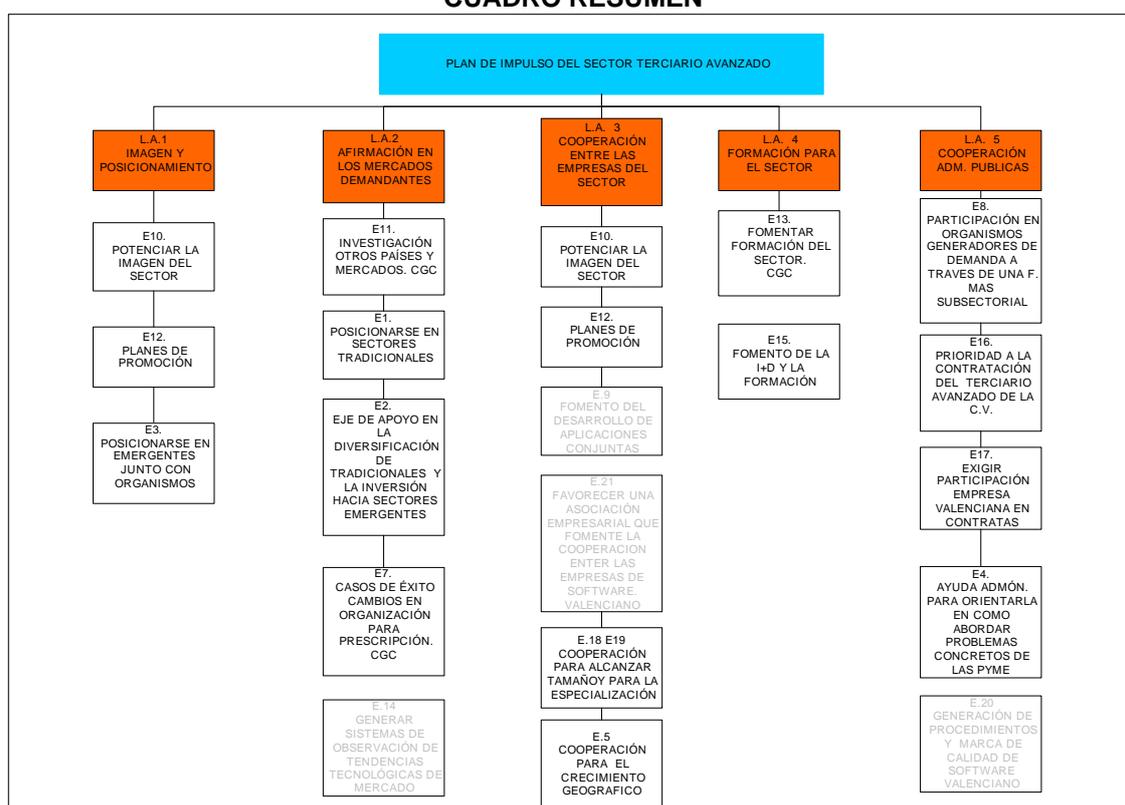
**CONCLUSIONES**

Tras el diagnóstico, el análisis DAFO y la matriz CAME se definieron como conclusiones estas 21 estrategias. De éstas, siguiendo un criterio de selección por importancia y viabilidad determinado por los distintos grupos de trabajo, se ha producido una estructuración y reagrupación en 5 grandes grupos de Líneas Estratégicas que dan forma al Plan Impulso del Sector Empresarial del Terciario Avanzado:

1. IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DEL SECTOR.
2. AFIRMACIÓN EN LOS MERCADOS DEMANDANTES.
3. COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS DEL SECTOR.
4. FORMACIÓN PARA EL SECTOR.
5. COOPERACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.



### CUADRO RESUMEN



### 3.2. Actuaciones a desarrollar para el sector

A partir de la agrupación de las acciones propuestas en **cinco grandes líneas estratégicas** para el sector según las distintas dinámicas posteriores con las empresas y la mesa de expertos, se ha elaborado toda una serie de actuaciones concretas que dan forma y contenido al desarrollo estratégico del **Plan Impulso del Sector Empresarial Terciario Avanzado de la Comunidad Valenciana**. Adicionalmente se han añadido tres líneas más instrumentales como refuerzo y apoyo a las principales y que garantizan un mejor desarrollo de las mismas en este Plan.

#### LÍNEAS ESTRATÉGICAS PRINCIPALES

- L.1.- IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DEL SECTOR.
- L.2.- AFIRMACIÓN EN LOS MERCADOS DEMANDANTES.



- L.3.- COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS DEL SECTOR.
- L.4.- FORMACIÓN PARA EL SECTOR.
- L.5.- COOPERACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS COMPLEMENTARIAS O INSTRUMENTALES

- L.6.- CENTRO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.
- L.7.- ENCUENTRO DEL SECTOR.
- L.8.- COMISIÓN DE SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN.

Todas estas líneas estratégicas se materializan en las siguientes actuaciones con un horizonte temporal de tres años:

CUADRO RESUMEN

L1.- IMAGEN Y POSICIONAMIENTO .	L.2.- AFIRMACIÓN EN MERCADOS DEMANDANTES.	L.3.- COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS DEL SECTOR.	L.4.- FORMACIÓN	L5.- COOPERACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.	L6.- CENTRO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	L7.- ENCUENTRO SECTORIAL ANUAL	L8.- COMISIÓN DE SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN.
L1A1 *CAMPAÑA DE DIFUSIÓN INSTITUCIONAL DEL SECTOR	L2A1 *INVESTIGACIÓN DE OTROS MERCADOS GEOGRÁFICOS DE DEMANDA	L3A1 *FOMENTO DE LA METODOLOGÍA DE COOPERACIÓN Y CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA VIRTUAL	L4A1 *FOMENTO DE LA FORMACIÓN E INSERCIÓN PARA EL NIVEL MEDIO DE LAS ORGANIZACIONES*	L5A1 *PARTICIPACIÓN EN ORGANISMOS INTERMEDIOS VINCULADOS A LA ADMINISTRACIÓN	L6 *CREACIÓN DE UN CENTRO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	L7 *ENCUENTRO SECTORIAL ANUAL	L8 *COMISIÓN DE SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN.
L1A3 *DIFUSIÓN DE CASOS DE ÉXITO COMO ESTRATEGIA DE PRESCRIPCIÓN	L2A2 *COOPERACIÓN CON SECTORES INDUSTRIALES TRADICIONALES PARA SU MEJORA COMPETITIVA	L3A2* FOMENTO DE LA COOPERACIÓN DEL SECTOR CON ORGANISMOS INTERMEDIOS	L4A2 *FOMENTO DE LA FORMACIÓN PARA LA ALTA DIRECCIÓN	L5-A2 EVITAR LA COMPETENCIA DESLEAL DE ORGANISMOS DE CARÁCTER PÚBLICO Y FOMENTAR SU COOPERACIÓN			
L1A2 *ESTRUCTURACIÓN DE LA OFERTA CON UN INVENTARIO-CATÁLOGO DE EMPRESAS DEL SECTOR	L2A3 *COOPERACIÓN ORGANISMOS DE SECTORES EMPRESARIALES EMERGENTES COMO FUTUROS DEMANDANTES	L3A3 *PUESTA EN MARCHA DE MODELOS DE COOPERACIÓN EN LA MEJORA DE TAMAÑO	L4A3 *FORMACIÓN ALTAMENTE ESPECIALIZADA EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	L5-A3 *PARTICIPACIÓN EN GRANDES CONTRATAS DE LA ADMINISTRACIÓN			
L1A4 *GENERACIÓN DE PROCESOS Y MARCA DE CALIDAD DE DESARROLLO DE SOFTWARE VALENCIANO	L2A4 *ORIENTAR LAS INVERSIONES DEL CAPITAL RIESGO Y LA DIVERSIFICACIÓN DE SECTORES TRADICIONALES EN LOS SECTORES EMERGENTES	L3A4 ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR DESARROLLADOR DE SOFTWARE VALENCIANO		L5-A4 *ORIENTACIÓN DE LA POLÍTICA AUTONÓMICA HACIA EL TEJIDO DE LAS PYMES			
	L2A5 *OBSERVATORIO DE INFORMACIÓN DE TENDENCIAS DE MERCADO EN LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.	L3A5 PLAN DE DESARROLLO DE APLICACIONES INFORMÁTICAS CONJUNTAS					



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 1: IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DEL SECTOR</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 1: CAMPAÑA DE DIFUSIÓN INSTITUCIONAL DEL SECTOR</b>			
Objetivos	Promover el conocimiento de los servicios que ofrecen las empresas del sector Terciario Avanzado con una diferenciación de los subsectores que lo componen.		
	Promover el conocimiento de los beneficios que generan la utilización de los servicios de empresas del terciario por parte de los clientes potenciales.		
	Conseguir un soporte multimedia potente que permita una presentación del sector atractiva y proyecte la imagen profesional del mismo.		
	El Centro de Gestión del Conocimiento debería vincularse al desarrollo de estas campañas		
Justificación			
<p>El conocimiento de la oferta por sus destinatarios es escaso y la notoriedad del sector es poca. Existe una falta de conocimiento del sector en general. La Imagen del mismo es poco conocida y difusa. Esta falta de notoriedad del sector impide a las empresas posicionarse bien ante los clientes y mentalizarles de los beneficios del servicio. Es necesario desarrollar acciones de publicidad como también se es consciente de la importancia de prolongar la acción en el tiempo sin un coste desmesurado, es necesaria la realización de un plan de comunicación con el apoyo de un multimedia profesional que sirva como soporte de la difusión y promoción del sector.</p>			
Articulación			
<p>Realizar un plan de comunicación y promover una campaña de difusión institucional que informe de la oferta del sector e impulse el conocimiento y la demanda de sus servicios.</p> <p>Se propone:</p> <p>Desarrollar los contenidos por parte de las diferentes empresas especialistas del sector.</p> <p>Plasmar todos los contenidos elaborados en un multimedia que sirva de tarjeta de presentación para todo el sector.</p> <p>Realización de publicidad en grandes medios con el patrocinio de un programa de contenido económico durante un cuatrimestre.</p> <p>Realización de un plan de comunicación para medios escritos. Establecer un guión de contenidos mínimos a presentar</p>			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
	250.000 €	350.000 €	600.000 €
Indicadores	Disponibilidad del multimedia e indicadores del uso que del mismo hacen las empresas del sector o sus asociaciones.		
	Realización efectiva de una campaña de difusión institucional de forma periódica durante los años que dure el plan.		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 1: IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DEL SECTOR</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 2: ESTRUCTURACIÓN DE LA OFERTA CON UN INVENTARIO-CATÁLOGO DE EMPRESAS DEL SECTOR</b>			
<b>Objetivos</b>	Favorecer la difusión del conocimiento de la oferta existente en cada subsector de forma individualizada y estructurada. Permitir a los posibles demandantes disponer de los datos individualizados y de referencia de las empresas del sector a través de un catálogo físico y virtual en Internet. Conseguir de los asociados un ejercicio de autodisciplina en la vinculación de su actividad a una línea de servicios que genere un inventario de empresas estructuradas en base a criterios más especializados.		
Justificación			
El conocimiento de la oferta por sus destinatarios es escaso y la notoriedad del sector es poca. Existe una falta de conocimiento del sector en general y de cada subsector en particular. La Imagen del mismo es poco conocida y difusa. Esta falta de notoriedad del sector impide a las empresas posicionarse bien ante los clientes y mentalizarles de los beneficios y la calidad de los servicios.			
Articulación			
Estructurar la oferta de los distintos subsectores bajo criterios más especializados y vertebrados. Creación de un portal Web con contenidos subsectoriales pero integradores de soluciones para la demanda. Orientado a la Pyme potencial demandante de servicios avanzados. Creación de un catálogo físico que recoja los datos de las empresas del sector y sus subsectores. Crear un directorio, que se incluirá en la Web y el catálogo, que agrupe a las empresas por línea de servicio y permita orientar a la demanda sobre la oferta de calidad existente en el mercado.			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
	120.000 €	60.000 €	180.000 €
<b>Indicadores</b>	Estructuración de la oferta con la confección de un catálogo de referencia de empresas del sector, diferenciando los diferentes subsectores de actividad, así como la publicación en un portal Web del mismo		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 1: IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DEL SECTOR</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 3: DIFUSIÓN DE CASOS DE ÉXITO COMO ESTRATEGIA DE PRESCRIPCIÓN ENTRE LOS SECTORES DE DEMANDA</b>			
Objetivos	Lograr una prescripción de clientes que han logrado una mejora competitiva con los servicios de los distintos subsectores del Terciario Avanzado hacia las otras empresas de esos mismos sectores como potenciales compradores de servicios avanzados.		
	Recopilación de casos de éxito sobre cambios en la organización favorecidos por el trabajo de empresas del sector.		
	Dar a conocer los servicios del Terciario Avanzado a través de ejemplos reales de empresas valencianas.		
	Mejorar la imagen del sector como generador de valor añadido en los sectores tradicionales.		
	Potenciar la demanda de servicios entre los distintos sectores con los que se trabaja.		
Desarrollar una labor de investigación y generación de casos y actuaciones de empresas en el Centro de Gestión del Conocimiento para la materialización de esta actuación.			
Justificación			
El desconocimiento de los beneficios, que reporta el uso de los servicios de las empresas del sector Terciario Avanzado y todos sus subsectores, genera que los posibles demandantes estén recelosos a la hora de pagar por un servicio del que desconocen sus resultados.			
Potenciar la labor de prescripción de algunas empresas que han logrado con éxito cambios en su organización y modelo competitivo, hacia muchas empresas de esos mismos sectores que son potencial demanda.			
El disponer de una base de casos de éxito en los que se relate los cambios que han generado en otras empresas los servicios del terciario avanzado, supondrá un aliciente para favorecer la demanda por parte de los empresarios que reconozcan en otros el valor añadido que les reportará personalmente estos servicios.			
Articulación			
Identificación de sectores en los que pueda funcionar la prescripción de otras empresas.			
Selección de casos e intervenciones dentro del sector.			
Generar una base de datos con la redacción y recopilación de casos de éxito sobre cambios en la organización favorecidos por el trabajo de empresas del sector.			
Facilitar la presentación de esos casos de éxito en foros de encuentro, con potenciales demandantes de los servicios.			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
		30.000 €	30.000 €
Indicadores	Existencia de una base de casos de éxito, disponible y accesible por todos los interesados.		
	Foros de encuentro para la difusión de los casos de éxito con posibles demandantes, mínimo dos anuales.		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 1: IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DEL SECTOR</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 4: GENERACIÓN DE PROCESOS Y MARCA DE CALIDAD DEL DESARROLLO DE SOFTWARE VALENCIANO</b>			
<b>ESPECÍFICA: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</b>			
Objetivos	Potenciar la imagen de calidad de las empresas, en los desarrollos de software y dar una mayor garantía a las empresas demandantes. Fomentar el uso de los procesos de calidad en el desarrollo de software entre las empresas del sector. Favorecer la identificación de una Marca de Calidad de Software Valenciano desde la Administración valorándose en las condiciones de contratación con las Administraciones Públicas como valor añadido y garantía de calidad en las ofertas		
Justificación			
Con el fin de marcar una diferenciación en el mercado, y a fin de facilitar la contratación con la Administración Pública Valenciana por un lado, y por otro, dar prestigio a los desarrollos que se generan en la Comunidad Valenciana mediante procedimientos de de calidad, se plantea la creación de una marca de Calidad de Software Valenciano.			
Articulación			
Establecer procedimientos en generación de software de calidad. Establecer las características y requerimientos de las entidades responsables de la certificación de calidad. Creación de la marca de software valenciano y primar la certificación de las empresas del subsector. Llegar a acuerdos con las administraciones públicas para incorporar los sellos de calidad en las condiciones de contratación.			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
		120.000 €	120.000 €
Indicadores	Definición de los procesos de calidad. Evaluaciones realizadas y uso de la Marca creada. Nº de empresas certificadas con sello de calidad. Nº de acuerdos con las Administraciones Públicas		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 2: AFIRMACIÓN EN LOS MERCADOS DEMANDANTES</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 1:</b>			
<b>INVESTIGACIÓN DE OTROS MERCADOS GEOGRÁFICOS DE DEMANDA</b>			
Objetivos	Desarrollar acciones concretas en mercados geográficos accesibles: estudio anual de los mercados interesantes con algún monográfico rotativo sobre algunos concretos (nacionales: de ciertas comunidades caracterizadas por un tejido pyme menos desarrollado o internacionales: Latinoamérica, Europa- Este).		
	Favorecer que se desarrollen las estructuras del Terciario Avanzado en estos países, mediante la cooperación de las empresas de la Comunidad en proyectos que concreten.		
	Conocer en profundidad mercados más desarrollados que los nuestros a fin de trasladar las mejores prácticas a nuestro mercado y a nuestros clientes.		
	El Centro de Gestión del Conocimiento debería vincularse a esta actuación en el estudio de esos mercados incluso junto con el ICEX (en el caso de mercados internacionales).		
Justificación			
<p>Dado que la situación de las empresas en lo que respecta al tamaño y la especialización se debe en gran medida a las peculiaridades de la demanda en la C.V., es necesario efectuar una afirmación del sector en otros mercados. Se plantea la ampliación del conocimiento y la investigación de las formas de trabajo y peculiaridades de otros países y otros mercados para poder extraer conclusiones que nos permitan trasladarlas a nuestro mercado y clientes.</p> <p>Por otro lado existen mercados en los que el tejido del Terciario Avanzado está en desarrollo y se deben estudiar las posibilidades de desarrollo. Se trata de establecer líneas de cooperación con mercados como el Este Europeo o Latinoamérica.</p>			
Articulación			
Identificación de oportunidades a nivel internacional, focalizando en Ibero-América y Países del Este, lanzando líneas de cooperación.			
Apoyo a las acciones de contacto, misiones comerciales y acciones similares cuya realización debería realizarse en estrecha colaboración con el IVEX.			
Ejecución de acuerdos internacionales, acuerdos con asociaciones internacionales y asociaciones de países que sean un referente de prestigio, que permitan colaborar y ampliar el conocimiento de las mejores prácticas del sector.			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
	60.000 €	100.000 €	160.000 €
Indicadores	Misiones comerciales, acciones de contacto con países extranjeros.		
	Acuerdos con asociaciones internacionales en países referentes.		
	Estudios de oportunidades a nivel internacional focalizados en Ibero-América, países de nueva incorporación a la U.E. y países de la Europa del Este.		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 2: AFIRMACIÓN EN LOS MERCADOS DEMANDANTES</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 2: COOPERACIÓN CON SECTORES INDUSTRIALES TRADICIONALES PARA SU MEJORA COMPETITIVA</b>			
Objetivos	Potenciar el protagonismo de las empresas del Sector Terciario con todos sus subsectores en el sector industrial tradicional como palanca de cambio y mejora competitiva. Fomentar la orientación estratégica del sector industrial tradicional hacia una mayor profesionalización y mejor demanda de servicios de apoyo en un entorno competitivo cada vez más complicado y cambiante		
Justificación			
El peso fundamental de nuestra economía lo tiene el sector industrial tradicional, éste está experimentando un cambio y requiere una mejora competitiva del modelo de negocio, así como una mayor profesionalización de la gestión. Por ello las empresas de Terciario Avanzado como transmisoras del conocimiento empresarial deben orientarse a este tipo de cliente, con servicios que aporten valor añadido a estas empresas.			
Articulación			
Identificación de los sectores tradicionales Establecer contactos de carácter institucional a través de la oficina de gestión de planes, que nos permita darnos a conocer a los sectores tradicionales. Proponer a los sectores tradicionales la creación de jornadas que permitan fomentar la actividad con los mismos, a fin de posicionarse y potenciar el uso de los servicios del Terciario Avanzado. Mecanismos que favorezcan acuerdos con asociaciones, servicios, establecimiento de links en las Web etc.... Desarrollo de acuerdos con la red I-CREO y otros organismos para la ayuda a sectores tradicionales			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
	25.000 €	35.000 €	60.000 €
Indicadores	Contactos efectivos con sectores tradicionales. Ejecución de jornadas de difusión. Ejecución de seguimientos en el cumplimiento de Planes de Impulso sectoriales. Convenios de colaboración con los I-CREOS		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 2: AFIRMACIÓN EN LOS MERCADOS DEMANDANTES</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 3: COOPERACIÓN ORGANISMOS DE SECTORES EMPRESARIALES EMERGENTES COMO FUTUROS DEMANDANTES</b>			
Objetivos	Fomentar la cooperación con organismos interrelacionados con los sectores emergentes e incluso en los procesos de creación.		
	Establecer vínculos de unión con Centros de Innovación, CEEI, Universidades, programas de creación de empresas, Jóvenes empresarios...		
	Conseguir una aproximación de las necesidades de servicio de los sectores emergentes con una adaptación de la oferta a sus posibilidades de gasto.		
	Aportar conocimiento y sistemas de gestión para un mayor desarrollo de empresas referentes en cada uno de los sectores emergentes.		
Justificación			
Aparición de sectores emergentes que pueden ser recambios validos como fuente de negocio de aquellos sectores tradicionales en declive. El tamaño de muchas de las empresas pertenecientes a sectores emergentes motiva que éstas funcionen tuteladas por los apoyos que ofrecen la administración y los organismos de carácter público. Es necesario realizar un seguimiento de estos soportes por parte del Terciario Avanzado para conseguir que en el momento en el que el tamaño de las empresas de los sectores emergentes lo justifiquen, se les pueda prestar servicios Avanzados			
Articulación			
Identificación de organismos relacionados con sectores emergentes.			
Realización de convenios y puesta en marcha de acciones conjuntas con los organismos relacionados.			
Identificación de aquellos sectores emergentes en fase de madurez para aprovechar los servicios de las empresas que pertenecen al Terciario Avanzado y sus subsectores			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
		20.000 €	20.000 €
Indicadores	Contactos efectivos con organismos relacionados con emergentes.		
	Convenios con organismos.		
	Puesta en marcha de acciones conjuntas que permitan impulsar los sectores emergentes		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 2: AFIRMACIÓN EN LOS MERCADOS DEMANDANTES</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 4: ORIENTAR LAS INVERSIONES DEL CAPITAL RIESGO Y LA DIVERSIFICACIÓN DE SECTORES TRADICIONALES EN LOS SECTORES EMERGENTES</b>			
Objetivos	Difundir el interés de la transformación de los sectores tradicionales hacia los emergentes mediante el estudio de la transformación de tradicionales a emergentes. Orientar la estrategia de diversificación de los sectores tradicionales hacia otros emergentes Captación de capitales necesarios para el desarrollo de los sectores emergentes. Orientación y participación de todas las iniciativas de capital riesgo, capital semilla, centros tecnológicos y universidades para el fomento de nuevas actividades empresariales innovadoras		
Justificación			
<p>Se produce paulatinamente la aparición de sectores emergentes que pueden ser recambios válidos como fuente de negocio de aquellos sectores tradicionales en declive.</p> <p>Para conseguir un correcto desarrollo de los sectores emergentes es necesario realizar una captación de inversiones, bien a través de la participación directa de los sectores tradicionales o del capital riesgo.</p> <p>Existe una inquietud en el mundo empresarial, el universitario y la administración por el desarrollo de nuevas empresas innovadoras.</p>			
Articulación			
<p>Realización de estudios en profundidad de las posibilidades que tienen las empresas y los proyectos de los sectores emergentes.</p> <p>Encuentros de intercambio y relación de posibles inversores y capital riesgo, con proyectos innovadores de sectores emergentes.</p> <p>Establecer vínculos entre los centros de innovación, institutos tecnológicos, universidades... para apoyar la creación de nuevas empresas innovadoras.</p> <p>Selección de sectores emergentes sobre los que han actuado sectores tradicionales.</p> <p>Estudio anual sobre la transformación hacia emergente de un sector tradicional</p>			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
		20.000 €	20.000 €
Indicadores	Estudio de sectores emergentes. Foros de inversión en colaboración con otros estamentos. Proyectos en los que se consigue financiación		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 2: AFIRMACIÓN EN LOS MERCADOS DEMANDANTES</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 5: OBSERVATORIO DE INFORMACIÓN DE TENDENCIAS DE MERCADO EN LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</b>			
<b>ESPECÍFICA: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</b>			
Objetivos	Estudiar las tendencias de mercado, con el planteamiento de recomendaciones a las distintas empresas. Facilitar a las empresas el acceso a la información de tendencias de mercado que les permita adaptar sus estructuras a la demanda futura		
Justificación			
El entorno tecnológico es uno de los más dinámicos y turbulentos. En este entorno es necesario poder determinar con toda la antelación posible las tendencias de mercado, a fin de poder ir adaptando la oferta, además de prever las necesidades tanto de RRHH como de medios materiales en esa adaptación a las nuevas tendencias.			
Articulación			
Realización de un estudio de prospectiva que permita conocer la realidad del subsector del Desarrollo de software. Establecer un observatorio permanente para el sector que estudie e informe de forma periódica sobre las tendencias de mercado y recomiende la adaptación de la oferta a la demanda.			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
		50.000 €	50.000 €
Indicadores	Estudio de prospectiva del sector desarrollador de Software. Nº de Informes desarrollados y periodicidad de los mismos		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 3: COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE SECTOR</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 1: FOMENTO DE LA METODOLOGÍA DE COOPERACIÓN Y CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA VIRTUAL PARA LA COOPERACIÓN POR ESPECIALIDADES</b>			
Objetivos	Creación de una plataforma-catálogo virtual de especialidades de uso interno para empresas del sector que fomente el conocimiento entre ellas y favorezca la cooperación. Fomentar la cooperación ínter empresarial en base a las diferentes especialidades de las empresas que componen cada subsector para un mayor desarrollo de negocio conjunto. Creación de una plataforma Web, que permita la gestión de la cooperación dentro de las empresas del sector, integrada con el catálogo virtual de especialidades		
Justificación			
Falta de cooperación. No se tiende a realizar colaboraciones entre las empresas del sector que permitan establecer pautas de actuación comunes y conocimiento mutuo. La decisión de compra motivada por la confianza le da a la empresa del terciario avanzado un carácter personalista "de firma" que no facilita la cooperación. La tendencia a adaptarse a lo que demanda el cliente presiona a la generalidad y no a la especialización de servicios.			
Articulación			
Diseño e implantación de una metodología que facilite la cooperación para el aumento de estructuras, especialización y crecimiento de negocio. Establecimiento de un listado de especialidades del Terciario Avanzado a las que se puedan adscribir las distintas empresas de cada subsector			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
	60.000 €	70.000 €	130.000 €
Indicadores	Ejecución y actualización de la plataforma-catálogo de especialidades.		
	Nivel de desarrollo de negocio conjunto en clientes de empresas de los distintos subsectores		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 3: COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE SECTOR</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 2: FOMENTO DE LA COOPERACIÓN DEL SECTOR CON ORGANISMOS INTERMEDIOS</b>			
Objetivos	<p>Promover la cooperación con centros de investigación, universidades e institutos para conseguir una relación más fluida entre lo privado y las empresas del Terciario Avanzado.</p> <p>Creación de sistemáticas de trabajo que favorezcan la cooperación entre empresas de otros sectores empresariales y organismos intermedios.</p> <p>La cooperación se puede dar fundamentalmente en el desarrollo de acciones con la Administración y en proyectos que tengan una dimensión a nivel nacional e internacional, que propicien la cooperación de la oferta desde la demanda.</p>		
Justificación			
<p>Falta de cooperación. No se tiende a realizar colaboraciones entre las empresas del sector que permitan establecer pautas de actuación comunes y conocimiento mutuo.</p> <p>El tamaño de las empresas del sector es excesivamente pequeño, por regla general, por lo que debe fomentarse una cooperación que permita ser capaces de atacar a grandes proyectos.</p>			
Articulación			
<p>Creación de un listado de Organismos intermedios y de la administración, Institutos, centros de investigación y universidades en los que se quiere estar presente.</p> <p>Fijación de acuerdos de cooperación con los organismos preestablecidos en el apoyo al sector.</p> <p>Desde la demanda de la Administración fomentar la cooperación entre empresas del sector para la definición y desarrollo de ciertos proyectos.</p>			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
	20.000 €	30.000 €	50.000 €
Indicadores	Número de programas desarrollados en esta línea		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 3: COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE SECTOR</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 3: PUESTA EN MARCHA DE MODELOS DE COOPERACIÓN EN LA MEJORA DE TAMAÑO: UTES, JOINT VENTURES, EMPRESAS CONJUNTAS O FUSIONES</b>			
Objetivos	Conseguir la cooperación de empresas en la participación de forma conjunta para determinados proyectos, y una mayor vinculación de negocio. Investigar proyectos a nivel nacional, internacional o de contratación con la administración que puedan afrontarse de forma conjunta. Fomentar la participación en proyectos en los que la agrupación de empresas del sector de garantías para su contratación.		
Justificación			
Las empresas del sector carecen en muchos casos del tamaño suficiente para afrontar proyectos de nivel nacional, contratos con las Administraciones Públicas o proyectos internacionales. La cooperación entre diferentes empresas del sector puede contribuir a conseguir el tamaño suficiente para afrontar estos retos			
Articulación			
Investigación de la demanda existente a nivel nacional, de contrataciones con la administración e internacionales que requieran una cooperación de empresas. Identificar empresas del sector con sensibilidad y predisposición para la colaboración en tamaño. Fomentar y generar el marco adecuado para conseguir que se realice esta cooperación			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
		90.000 €	90.000 €
Indicadores	Nº de proyectos de cooperación en tamaño que se realicen		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 3: COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE SECTOR</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 4: ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR DESARROLLADOR DE SOFTWARE VALENCIANO</b>			
Objetivos	Crear una asociación representativa de empresas desarrolladoras de software que defienda los intereses de este subsector.		
	Defender la posición competitiva de las empresas valencianas que desarrollan software propio.		
	Armonizar prácticas y sistemas para una mejor integración del sector dentro del mundo TIC		
Justificación			
Existe una clara necesidad de realizar una asociación de empresas que fomente la cooperación y estructuración del subsector Desarrollador de Software de la Comunidad Valenciana.			
Esta asociación defenderá los intereses particulares de los desarrolladores de software.			
Articulación			
Fomento de la constitución formal de una asociación de empresas desarrolladoras de software que aglutine un porcentaje representativo de lo que son las empresas de la C. Valenciana.			
Estructuración de acciones específicas en la defensa del subsector de desarrollo de software valenciano			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
		50.000 €	50.000 €
Indicadores	Creación de la asociación.		
	Número de asociados.		
	Memoria anual de actividades que desarrollan		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 3: COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DE SECTOR</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 5: PLAN DE DESARROLLO DE APLICACIONES INFORMÁTICAS CONJUNTAS</b>			
<b>ESPECÍFICA: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</b>			
<b>Objetivos</b>	Fomentar la cooperación de empresas en la participación de forma conjunta para determinados proyectos de desarrollo conjunto de software que reduzca costes y tiempos. Investigar proyectos a nivel nacional, internacional o de contratación con la administración que puedan afrontarse para un desarrollo conjunto. Fomentar la participación en proyectos tecnológicos en los que la agrupación de empresas de garantías para su contratación		
Justificación			
El reducido tamaño y la especialización hacia determinados nichos de las empresas desarrolladoras de software, en muchos casos, dificultan la posibilidad de acceder a proyectos más complejos. Es necesario fomentar entre las empresas Valencianas la creación de aplicaciones cooperativas donde se comparta sistemas de trabajo, conocimiento tecnológico e I+D en el desarrollo de aplicaciones			
Articulación			
Identificación de empresas valencianas y proyectos susceptibles de desarrollo de aplicaciones de manera conjunta. Investigación de la demanda existente a nivel nacional, de contrataciones con la administración e internacionales que permitan la cooperación de empresas. Fomentar y generar el marco adecuado para conseguir que se realice esta cooperación en el desarrollo de software			
Implantación			
<b>Costes (euros)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>TOTAL</b>
		50.000 €	50.000 €
<b>Indicadores</b>	Nº de proyectos de cooperación		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 4: FORMACIÓN PARA LAS EMPRESAS DE SECTOR</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 1: FOMENTO DE LA FORMACIÓN E INSERCIÓN PARA EL NIVEL MEDIO DE LAS ORGANIZACIONES</b>			
Objetivos	Conseguir una cualificación adecuada de la línea media en las empresas del sector terciario. Ayudar en la incorporación de nuevo personal cualificado, aumentar la base del conocimiento y conseguir una mejor especialización. Reciclar el conocimiento de los profesionales. Acciones formativas para el nivel medio de estructura. Estas acciones se coordinarán por las Asociaciones y, en su caso, con el apoyo del CGC		
Justificación			
Falta personal cualificado a coste competitivo. Hay elevada rotación de equipos júnior, falta formación de reciclaje de profesionales en las empresas del sector terciario. Este factor es limitante a la hora de realizar un crecimiento y una especialización			
Articulación			
Crear acciones formativas adecuadas a las necesidades específicas de las empresas del sector (Gestión de proyectos, Calidad atención y servicio al cliente, venta y gestión comercial, trabajo en equipo, ...) Conseguir a través del SERVEF la organización de cursos, bien presénciales o bien a distancia, subvencionados, así como una persona para la orientación sociolaboral de titulados y para la incorporación al sector de nuevos empleados. Estas acciones también se coordinarán con las distintas asociaciones y con el apoyo del CGC.			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
	30.000 €	35.000 €	65.000 €
Indicadores	Acciones formativas subvencionadas y realizadas. Creación de una figura de orientación laboral a titulados universitarios para el sector de las empresas del Terciario Avanzado		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 4: FORMACIÓN PARA LAS EMPRESAS DE SECTOR</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 2: FOMENTO DE LA FORMACIÓN PARA LA ALTA DIRECCIÓN</b>			
<b>Objetivos</b>	Conseguir una formación del más alto nivel para directivos de empresas del sector. Es importante conseguir una formación de alta calidad que no esté necesariamente vinculada a una elevada participación de personas sino más bien vinculada a la calidad de los docentes y la diseminación de prácticas excelentes dentro del sector. El Centro de Gestión del Conocimiento debería vincularse al desarrollo de estas acciones		
Justificación			
El sector requiere un reciclaje continuo a nivel formativo por parte de la alta dirección de las empresas que lo componen. Conocer las últimas tendencias, los últimos logros y reciclar la formación en las materias en las que se es experto, esto es de vital importancia para garantizar los buenos resultados y la supervivencia del sector			
Articulación			
Acciones formativas para la alta dirección de las empresas, especialmente en lo que respecta a materias que favorezcan la especialización y la cooperación. Talleres de trabajo con experiencias y metodologías de éxito en el sector. Estas acciones también se coordinarán por las asociaciones y con el apoyo del CGC.			
Implantación			
<b>Costes (euros)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>TOTAL</b>
	30.000 €	35.000 €	65.000 €
<b>Indicadores</b>	Acciones formativas subvencionadas y realizadas en su mayoría		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 4: FORMACIÓN PARA LAS EMPRESAS DE SECTOR</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 3: FORMACIÓN ALTAMENTE ESPECIALIZADA EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</b>			
<b>ESPECÍFICA: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</b>			
<b>Objetivos</b>	Conseguir una formación actualizada a las nuevas tecnologías de la información. Fomentar entre las empresas del sector el uso de las nuevas oportunidades que ofrece en el mercado como pieza clave para mejorar la competitividad de las empresas cliente. Tener una base de RRHH formados y especializados en el desarrollo de software con unos criterios homogéneos y de calidad		
Justificación			
El entorno cambiante de las tendencias de mercado origina más desajustes en los RRHH de la empresa tecnológica en cuanto a la formación y reciclaje de profesionales sobre distintas tecnologías. Una de las formas de tratar de mitigar estas tensiones pasa por la realización de esfuerzos en formación que, por otro lado, son escasos en las empresas del sector, y dotarlos de un alto contenido especializado.			
Articulación			
La articulación de acciones de formación a partir de la observación de las tendencias tecnológicas de mercado junto con el Instituto Tecnológico de Informática. Armonizar y difundir los criterios de calidad en el desarrollo de software entre los empleados de las empresas del subsector.			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
	40.000 €	50.000 €	90.000 €
Indicadores	Acciones formativas subvencionadas		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 5: COOPERACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 1: PARTICIPACIÓN EN ORGANISMOS INTERMEDIOS VINCULADOS A LA ADMINISTRACIÓN</b>			
Objetivos	Fijar al sector como sistema de transmisión vertebrador de la innovación y la mejora competitiva en las Pymes.		
	Conseguir la presencia de los representantes del sector en los órganos de decisión de organismos públicos relevantes en torno al conocimiento empresarial.		
	Conseguir un compromiso de la administración que favorezca la inclusión en los órganos de decisión, y apoyarse en las organizaciones del sector para llevar las iniciativas públicas al tejido atomizado de las Pymes valencianas.		
Justificación			
La voz del sector Terciario Avanzado debería ser oída y tenerse en cuenta en aquellos organismos de carácter público que se relacionan directamente con el entorno empresarial.			
Es el tejido empresarial del Terciario Avanzado quien hace la distribución capilar del conocimiento y su aplicación real a la innovación constante de los procesos de gestión de las Pymes valencianas			
Articulación			
Aglutinar en torno a la Federación las distintas asociaciones del sector y fomentar una posición conjunta ante la administración.			
Generar un listado de Organismos Públicos en los que se entiende deberá estar representado el sector, y conseguir de forma paulatina, gracias al compromiso de la Administración, la presencia en estos organismos.			
Participar y acercar todas las políticas de innovación y mejora competitiva que potencia la administración a través de las empresas del Terciario con sus clientes			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
Indicadores	Listado de organismos en los que se ha conseguido tener representantes del Terciario Avanzado.		
	Número de programas e iniciativas en los que se ha participado para su implicación en el tejido empresarial		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 5: COOPERACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 2: FOMENTAR LA COLABORACIÓN CON ORGANISMOS DE CARÁCTER PÚBLICO</b>			
Objetivos	Solicitar a la administración un trato prioritario. Potenciar compromisos institucionales con Institutos, Universidades, etc. Desarrollar acuerdos de cooperación con las Universidades y centros tecnológicos donde se potencie la participación del sector buscando la externalización de actividades. Potenciar y discriminar positivamente los proyectos que desarrollan las empresas del sector en colaboración con Universidades y Centros Tecnológicos		
Justificación			
En la medida que se necesita financiación complementaria en organismos y Centros Tecnológicos, Universidades e instituciones oficiales. Se aprecia cada vez más una oferta concurrente con las empresas del Sector Terciario Avanzado, desarrollándose una competencia por parte de estos organismos.			
Articulación			
Obtener compromisos de la Administración de primar la externalización de servicios. Lograr trato prioritario del sector Terciario Avanzado en contrataciones en las que exista concurrencia. Discriminar positivamente como refuerzo todos los proyectos que desarrollen conjuntamente las empresas del sector con Universidades y Centros tecnológicos. Mejora de la comunicación e interrelación con la Red de Institutos Tecnológicos de REDIT a través de CGC.			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
Indicadores	Existencia de esos acuerdos. Número de proyectos conjuntos desarrollados. Participación de CGC en la red REDIT		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 5: COOPERACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 3: PARTICIPACIÓN EN GRANDES CONTRATAS DE LA ADMINISTRACIÓN</b>			
Objetivos	Conseguir la participación de empresas de la C.V. en las grandes contrata de la administración valenciana En aquellos casos en el que el tamaño del proyecto sea determinante para la asignación a empresas foráneas exigir a éstas un porcentaje de participación-colaboración de empresas valencianas en el proyecto. Buscar una discriminación positiva hacia las empresas valencianas que permita un desarrollo de la oferta sostenible, especializado y de tamaño		
Justificación			
Existe cierta tendencia a la contratación de empresas foráneas de la C. Valenciana debido al prestigio, al tamaño etc. Esto perpetúa el bajo desarrollo del tejido empresarial del sector La administración es el principal demandante de servicios avanzados y eso le convierte en un vertebrador del crecimiento y la fuerza del sector			
Articulación			
Exigir a la Administración la participación de empresas valencianas en grandes proyectos. Establecer la obligación a las empresas foráneas de la asociación con empresas locales en grandes proyectos de la administración. Asignación de puntos en la valoración del proyecto que se presenta, si en él concurre una empresa de la Comunidad			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
Indicadores	Compromiso de la administración. Textos de convocatorias de concursos. Volumen de negocio desarrollado bajo estos parámetros		



<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 5: COOPERACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS</b>			
Descripción			
<b>ACTUACIÓN 4: ORIENTACIÓN DE LA POLÍTICA AUTONÓMICA HACIA EL TEJIDO DE LAS PYMES</b>			
<b>Objetivos</b>	Ser un referente a la hora de diseñar la Política Autonómica en relación con las PYME. Generar una cultura en la empresa valenciana hacia la compra del conocimiento, potenciada por la Administración. Tener participación en el diseño de programas económicos y empresariales para la mejora de las empresas valencianas		
Justificación			
La Administración pública debería tener en cuenta la opinión cualificada del sector terciario y atender a las indicaciones y propuestas de un sector que está íntimamente relacionado con las PYME, sus carencias y necesidades. El sector puede ayudar a mejorar la adaptación de las políticas económicas y empresariales de la Generalitat a la realidad del tejido empresarial			
Articulación			
Concienciación de la administración en dirigir la política autonómica hacia un mayor apoyo de la PYME. Que la admón. Autonómica fomente los “diagnósticos de competitividad” individuales de sectores que tienen “Plan” (“competitividad” o “impulso”) por ser un vivero de encargos para empresas del Terciario Avanzado. Participar activamente en la definición de programas económicos y empresariales para las empresas valencianas			
Implantación			
<b>Costes (euros)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Indicadores</b>	Modelos y tratamientos de convocatorias. Nº de participaciones en la definición de programas. Grado de éxito y participación de las Pymes en dichos programas.		



<b>LÍNEA DE ACTUACIÓN 6</b>			
Descripción			
<b>CREACIÓN DE UN CENTRO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>			
Objetivos	Creación de un centro de gestión del conocimiento que en ningún caso podrá prestar servicios concurrentes con las actividades de las empresas asociadas y las organizaciones representativas		
	Creación de un CGC que se integre en el sistema científico valenciano y pueda participar en los foros de innovación y, en especial, dentro de REDIT		
	Mejorar la interrelación con los Centros Tecnológicos		
	Potenciar la formación, la innovación y la cooperación sectorial		
Justificación			
Por respeto, los redactores del presente Plan Estratégico no han entrado en la definición de lo que debería ser un Centro de Gestión del Conocimiento. Un diseño incoherente podría suponer el fracaso del plan y del propio Centro. Se entiende que en su definición el CGC debe tener en cuenta el Plan ya que hay puntos tratados en el Plan que recaen en su desarrollo sobre el CGC			
Articulación			
Definición y puesta en marcha de un Centro de Gestión del Conocimiento del y para el Sector.			
Modelo de integración y participación en el sistema valenciano de innovación y REDIT.			
Modelo de gestión y participación de las empresas del sector.			
Plan estratégico de actividades para los próximos tres años y presupuestación con su modelo de financiación			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
	250.000 €	400.000 €	650.000 €
Indicadores	Existencia del Plan		
	Acciones de formación, innovación, difusión y cooperación entre el sector		
	Avances del plan de gestión anual y seguimiento del Consejo Rector		
	Participación en el REDIT		



<b>LÍNEA DE ACTUACIÓN 7</b>			
Descripción			
<b>ENCUENTRO SECTORIAL ANUAL</b>			
<b>Objetivos</b>	Realización de un gran encuentro sectorial anual de todas las empresas del sector que permita cohesionarlo, fomentar la cooperación y sobre todo sea un gran escaparate y caja de resonancia de la actividad del sector y sus beneficios, en el resto de empresas valencianas  El encuentro permitirá la presentación diferenciada de cada uno de los subsectores y las líneas estratégicas desarrolladas bajo este Plan de Impulso empresarial		
Justificación			
<p>Para conseguir una mejor articulación y potenciación de todas las líneas estratégicas: imagen y posicionamiento del sector, afirmación en los mercados demandantes, cooperación, formación e innovación establecidas en el presente Plan de Impulso empresarial, se considera necesario la realización de un gran evento con una periodicidad anual que permita agrupar al sector y explicitar los avances logrados.</p> <p>El objetivo es hacer tangibles las acciones realizadas y tener el feedback del sector en el proceso de mejora y reafirmación.</p>			
Articulación			
<p>Realización de un gran encuentro sectorial de periodicidad anual y cuya presencia será rotativa entre cada una de las tres provincias.</p> <p>Mantener comisiones de trabajo en torno a las distintas líneas de trabajo del Plan Impulso, especialmente las de cooperación</p>			
Implantación			
Costes (euros)	2007	2008	TOTAL
	100.000 €	120.000 €	220.000 e
Indicadores	Realización del mismo y medición de su impacto posterior en los distintos subsectores, en la administración y los medios de comunicación		



<b>LÍNEA DE ACTUACIÓN 8</b>			
Descripción			
<b>COMISIÓN DE SEGUIMIENTO Y DESARROLLO DEL PLAN DE IMPULSO EMPRESARIAL</b>			
<b>Objetivos</b>	Mantener vivo el Plan Impulso para el sector empresarial del Terciario Avanzado Vigilar el cumplimiento del Plan y las actuaciones definidas Plantear posibles variaciones en acciones y adaptación a la realidad, siempre cambiante		
Justificación			
Para que un Plan de Impulso Empresarial tenga éxito es necesario que esté vivo y se realice un seguimiento del mismo para analizar desviaciones y plantear cambios en acciones que permitan un desarrollo correcto de las líneas estratégicas marcadas			
Articulación			
Comisión de seguimiento que con carácter anual se reúna y garantice la vigencia del Plan Estratégico Creación de un cuadro de mando de indicadores de resultados del Plan Reuniones anuales con los distintos organismos vinculados y la administración			
Implantación			
<b>Costes (euros)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Indicadores</b>	Actas de seguimiento del Plan Evolución del cuadro de indicadores de resultados del Plan. Revisión anual de actuaciones y adaptación de las mismas		



### 3.3. Cuadro resumen presupuesto

		2.007	2.008	TOTALES
<b>L1. IMAGEN Y POSICIONAMIENTO .</b>				<b>930.000</b>
L1A1	*CAMPAÑA DE DIFUSIÓN INSTITUCIONAL DEL SECTOR	250.000	350.000	600.000
L1A2	*ESTRUCTURACIÓN DE LA OFERTA CON UN INVENTARIO-CATÁLOGO DE EMPRESAS DEL SECTOR	120.000	60.000	180.000
L1A3	*DIFUSIÓN DE CASOS DE ÉXITO COMO ESTRATEGIA DE PRESCRIPCIÓN ENTRE LOS SECTORES DE DEMANDA		30.000	30.000
L1A4	*GENERACIÓN DE PROCESOS Y MARCA DE CALIDAD DE DESARROLLO DE SOFTWARE VALENCIANO		120.000	120.000
<b>L.2.-AFIRMACIÓN EN MERCADOS DEMANDANTES.</b>				<b>310.000</b>
L2A1	*INVESTIGACIÓN DE OTROS MERCADOS GEOGRÁFICOS DE DEMANDA	60.000	100.000	160.000
L2A2	*COOPERACIÓN CON SECTORES INDUSTRIALES TRADICIONALES PARA SU MEJORA COMPETITIVA	25.000	35.000	60.000
L2A3	*COOPERACIÓN ORGANISMOS DE SECTORES EMPRESARIALES EMERGENTES COMO FUTUROS DEMANDANTES		20.000	20.000
L2A4	*ORIENTAR LAS INVERSIONES DEL CAPITAL RIESGO Y LA DIVERSIFICACIÓN DE SECTORES TRADICIONALES EN LOS SECTORES EMERGENTES	-	20.000	20.000
L2A5	*OBSERVATORIO DE INFORMACIÓN DE TENDENCIAS DE MERCADO EN LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.		50.000	50.000
<b>L.3.- COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS DEL SECTOR.</b>				<b>370.000</b>
L3A1	*FOMENTO DE LA METODOLOGÍA DE COOPERACIÓN Y CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA VIRTUAL PARA LA COOPERACIÓN POR ESPECIALIDADES	60.000	70.000	130.000
L3A2	*FOMENTO DE LA COOPERACIÓN DEL SECTOR CON ORGANISMOS INTERMEDIOS	20.000	30.000	50.000
L3A3	*PUESTA EN MARCHA DE MODELOS DE COOPERACIÓN EN LA MEJORA DE TAMAÑO: UTES JOIN VENTURES, EMPRESAS CONJUNTAS O FUSIONES	-	90.000	90.000
L3A4	ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR DESARROLLADOR DE SOFTWARE VALENCIANO	-	50.000	50.000
L3A5	PLAN DE DESARROLLO DE APLICACIONES INFORMÁTICAS CONJUNTAS	-	50.000	50.000
<b>L4.-FORMACIÓN.</b>				<b>220.000</b>
L4A1	*FOMENTO DE LA FORMACIÓN E INSERCIÓN PARA EL NIVEL MEDIO DE LAS ORGANIZACIONES	30.000	35.000	65.000
L4A2	*FOMENTO DE LA FORMACIÓN PARA LA ALTA DIRECCIÓN	30.000	35.000	65.000
L4A3	*FORMACIÓN ALTAMENTE ESPECIALIZADA EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	40.000	50.000	90.000
<b>L5.- COOPERACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.</b>				<b>-</b>
L5A1	*PARTICIPACIÓN EN ORGANISMOS INTERMEDIOS VINCULADOS A LA ADMINISTRACIÓN	-	-	-
L5-A2	*EVITAR LA COMPETENCIA DESLEAL DE ORGANISMOS DE CARÁCTER PÚBLICO Y FOMENTAR SU COOPERACIÓN	-	-	-
L5-A3	*PARTICIPACIÓN EN GRANDES CONTRATAS DE LA ADMINISTRACIÓN	-	-	-
L 5-A4	*ORIENTACIÓN DE LA POLÍTICA AUTONÓMICA HACIA EL TEJIDO DE LAS PYMES	-	-	-
<b>L6.- CENTRO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.</b>				<b>650.000</b>
L6	*CREACIÓN DE UN CENTRO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	250.000	400.000	650.000
<b>L7.-ENCUENTRO SECTORIAL ANUAL</b>				<b>220.000</b>
L7	*ENCUENTRO SECTORIAL ANUAL	100.000	120.000	220.000
<b>L8.- COMISIÓN DE SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y DESARROLLO DEL PLÁN.</b>				<b>-</b>
L8	*COMISIÓN DE SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y DESARROLLO DEL PLÁN.	-	-	-
<b>TOTALES AÑO</b>		<b>985.000</b>	<b>1.715.000</b>	<b>2.700.000</b>