

Plan AEDIS



# DESARROLLO DIGITAL DE CEE

*#discover*



2021 .  
NOVIEMBRE

# Glosario de términos y acrónimos (1/2)

## Benchmarking

Análisis comparativo del entorno o la competencia

## Entregable

Análisis comparativo del entorno o la competencia

## Black Lives Matter

Movimiento internacional y descentralizado originado dentro de la comunidad afroestadounidense

## CEE

Centro Especial de Empleo

## Marketplaces

Una web de comercio electrónico que proporciona espacio a otros vendedores para mostrar sus productos

## APPs

Aplicaciones

## Soft skills

Competencias de un individuo que hacen referencia a rasgos de su personalidad

## AI

Inteligencia artificial

## IOT

Internet of things, Internet de las cosas

## Mat primas

Materias primas

## TIC

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

## Facility Services

Servicios auxiliares

## Co-creación

Actividades conjuntas entre la empresa y sus clientes.

## Ecommerce

Comercio electrónico

## Microlearnings

Microaprendizaje

## Offline

Sin conexión

## ChatBot

Asistente virtual

## Players

Jugadores

## VR o AR

Realidad Virtual o Realidad aumentada

## Delivery

Entregas a domicilio

# Glosario de términos y acrónimos (2/2)

## Testing

El testing es una actividad desarrollada para evaluar la calidad del producto.

## RRSS

Redes sociales

## Cloud

La “nube” es un término general para la prestación de servicios alojados a través de Internet.

## Machine learning

Aprendizaje automático

## Deep learning

tipo de aprendizaje que imita las redes neuronales del cerebro de manera artificial.

## Kick-off

Lanzamiento

## ERP

Sistema de planificación de recursos empresariales

## Tx

Transformación digital

## Upskilling

Evolucionar las competencias necesarias dentro de un mismo puesto o perfil

## Reskilling

Preparación de un profesional para que desarrolle una tarea para la cual posee competencias blandas

## Pain points

Puntos de dolor, preocupaciones

## Supply Chain

Cadena de valor

## CRM

Software de gestión de relaciones con el cliente.

## LXP

Plataforma de experiencia de aprendizaje

## LMS

Sistema de gestión de aprendizaje

## Stakeholders

Agentes clave

# Contenido

- 1 Contexto
- 2 Entendimiento y análisis
- 3 Diagnóstico y DAFO
- 4 Conclusiones
- 5 Anexos  
Citas célebres

01

# Entendimiento del contexto

Descubrir

Comprende toda la fase de recopilación de información, entrevistas y grupos de trabajo necesarios para poder entender el contexto en el que se encuentran actualmente los CEE que forman parte de AEDIS.

# Contexto y objetivo

El proyecto se compone de tres fases: descubrimiento, definición y ejecución. Su objetivo es analizar, definir y diseñar los próximos pasos que deberá seguir AEDIS en la transformación y evolución de su organización y movimiento en materia digital.

A continuación presentamos toda la información recogida y analizada en el análisis del entorno perteneciente a la fase de descubrimiento.

Dicha fase se caracteriza por llevar a cabo un análisis de la situación actual de AEDIS, recogiendo información clave a través de diferentes métodos y técnicas de investigación, para posteriormente analizar la información obtenida y realizar una propuesta de próximos pasos y acciones para impulsar la transformación digital que debe guiar a la organización. Es un documento descriptivo y no prescriptivo.

**Nuestro objetivo con este documento es entender en profundidad los aspectos clave, realizar un diagnóstico y así para poder identificar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y sobre todo oportunidades.**



# Fases del análisis

**Nos encontramos en la fase de descubrimiento donde nos vamos a centrar en analizar tanto las tendencias y el entorno,** como en realizar todas las entrevistas con el ecosistema de agentes que rodean a AEDIS. Analizaremos y diagnosticaremos la situación actual para encontrar las oportunidades más relevantes.



# Grupos de interés del análisis

La primera fase del proyecto o Descubrimiento es crítica ya que el conocimiento que obtengamos marcará el rumbo de la estrategia digital. En este entregable, nos centramos en el análisis del entorno de la organización.

El análisis interno y externo de la organización se presentará en un documento aparte debido a la importancia de los conocimientos recogidos.

Por eso es clave identificar todos los elementos que debemos conocer.

Estos elementos son internos, externos y del entorno:

## Análisis interno

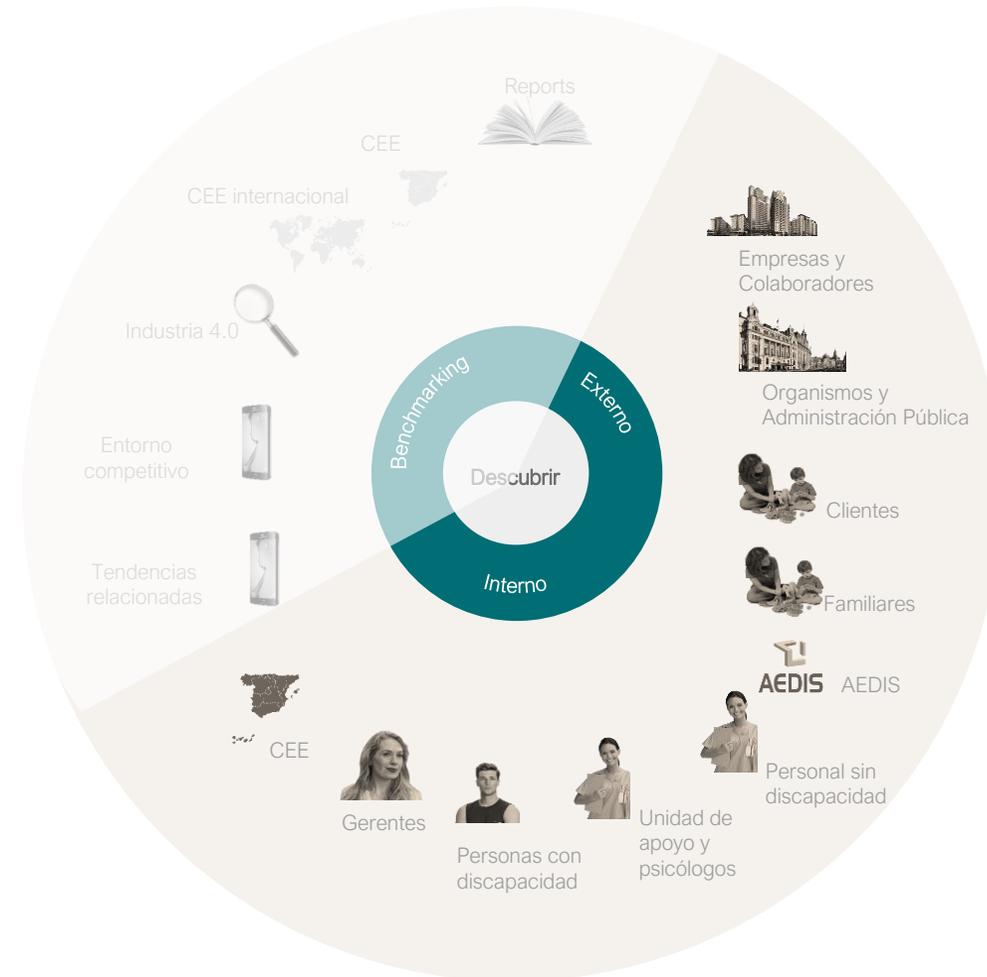
Todas las personas que trabajan directamente para la organización o tienen una visión interna de la prestación de la actividad.

## Análisis externo

Todos y cada uno de los colectivos con los que AEDIS tiene o puede tener una relación digital (usuarios, voluntarios, donantes, socios y clientes).

## Análisis del entorno

Todos los elementos de mercado de este sector o de otros que puedan aportar conceptos e ideas de éxito en la relación digital.



## KICK OFFS

Estas sesiones han sido necesarias para **reunir a los máximos responsables de AEDIS**, presentar de manera global los objetivos y dar inicio al proyecto.

Objetivos de las sesiones:

- **Involucrar a personas clave** dentro de cada área de la organización.
- **Presentar los objetivos y el alcance del proyecto** para lograr el alineamiento de todas las partes implicadas para alcanzar un fin común: la transformación digital de los Centros Especiales de Empleo.

## ENTREVISTAS PERSONALES CON ÁREAS Y TERRITORIOS

Se han llevado a cabo **entrevistas ágiles en un formato estructurado con personas clave de los CEE, clientes y AEDIS** que pudieran aportar una visión global y un conocimiento de valor sobre la situación digital actual de la compañía.

Objetivos de las sesiones:

- Tener un **conocimiento de la estructura y actividad** de los CEE.
- Entender la **visión de cada implicado** sobre la situación digital de los CEE.
- Identificar las **áreas de mejora que existen** en la transformación digital de los CEE.

## SESIONES GRUPALES CON COLECTIVOS

En las sesiones grupales con colectivos se ha buscado entender **la visión de las personas que trabajan con las PCDI**. La información obtenida ha sido de gran utilidad para el análisis y la identificación de prioridades.

Objetivos de las sesiones:

- Obtener un **conocimiento profundo sobre la actividad** de los distintos focos de los CEE.
- Entender **cómo los CEE se relacionan** con sus distintos colectivos.
- Dar a todos los colectivos la oportunidad de **expresar su punto de vista**.



## KICK OFFS

Hemos realizado **3 Kick-Offs** con diferentes grupos de trabajo de AEDIS:

- Kick-Off interno.
- Kick-Off junta directiva.
- Kick-Off interno AEDIS.



## ENTREVISTAS PERSONALES CON ÁREAS Y TERRITORIOS

Hemos llevado a cabo **40 entrevistas** con diferentes agentes relacionados con los CEE:

- Gerencia AEDIS.
- Junta directiva AEDIS.
- Gerentes de los Centros Especiales de Empleo.
- Personas con discapacidad usuarios de los Centros Especiales de Empleo.
- Personas sin discapacidad relacionadas con los usuarios de los Centros Especiales de Empleo.
- Psicólogos de los Centros Especiales de Empleo.
- Trabajadores sociales de los Centros Especiales de Empleo.
- Clientes de los Centros Especiales de Empleo.
- Clientes externos de UST.
- Entrevistas internas UST relacionadas con la inclusión laboral de PCDI.



## SESIONES GRUPALES CON COLECTIVOS

Hemos realizado **una sesión grupal** con los diferentes **actores involucrados** en el desarrollo laboral de las PCDI.



02

# Entendimiento y análisis

## Entendimiento y análisis

Estudiar la situación actual de la organización de manera interna y todos los agentes con los que AEDIS y las CEE se relacionan.

Para realizar el análisis hemos creado un marco de referencia personalizado para AEDIS y los CEE.

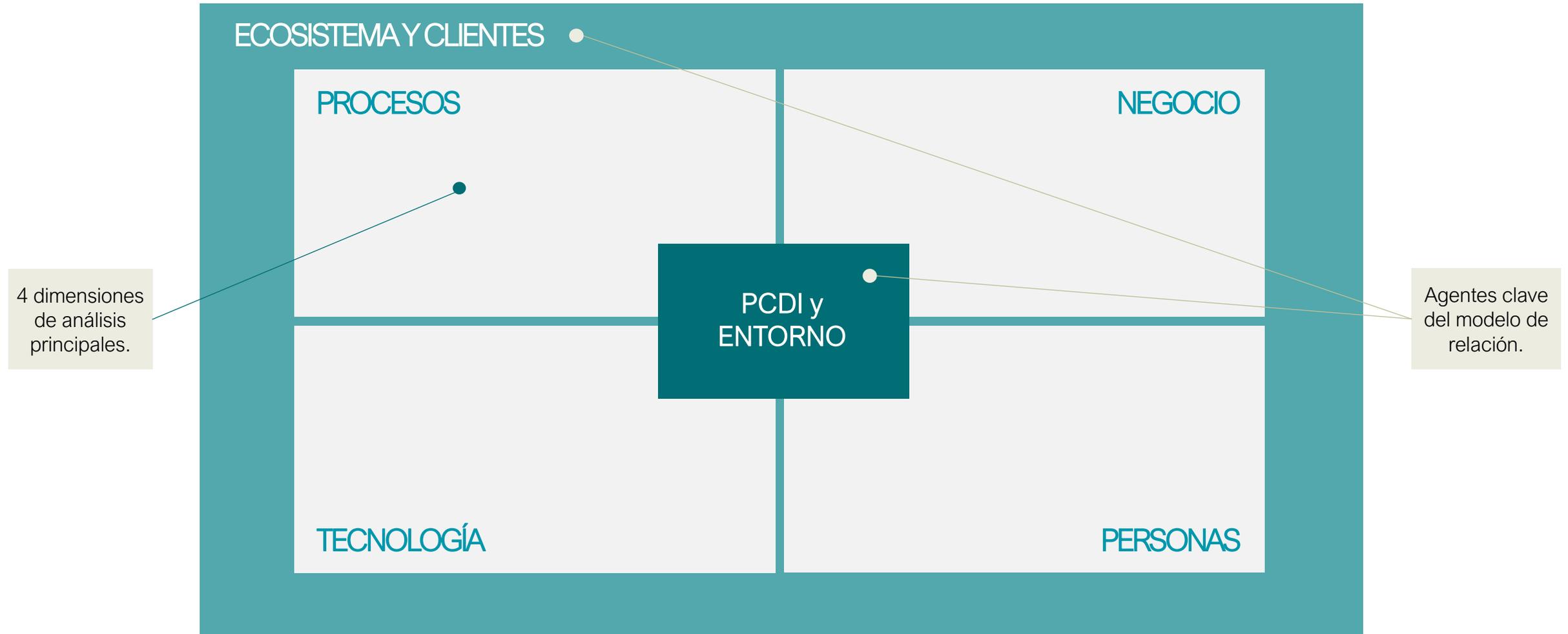
Hemos identificado las 4 dimensiones fundamentales para la transformación y modernización. A su vez también hemos considerado fundamental analizar diferentes CEE y a los principales agentes del entorno en su conjunto y su modelo de relación.

Esto nos va a permitir obtener una valoración del conjunto. Donde las conclusiones sean genéricas y extrapolables para cualquier área de la compañía o grupo de colectivos.



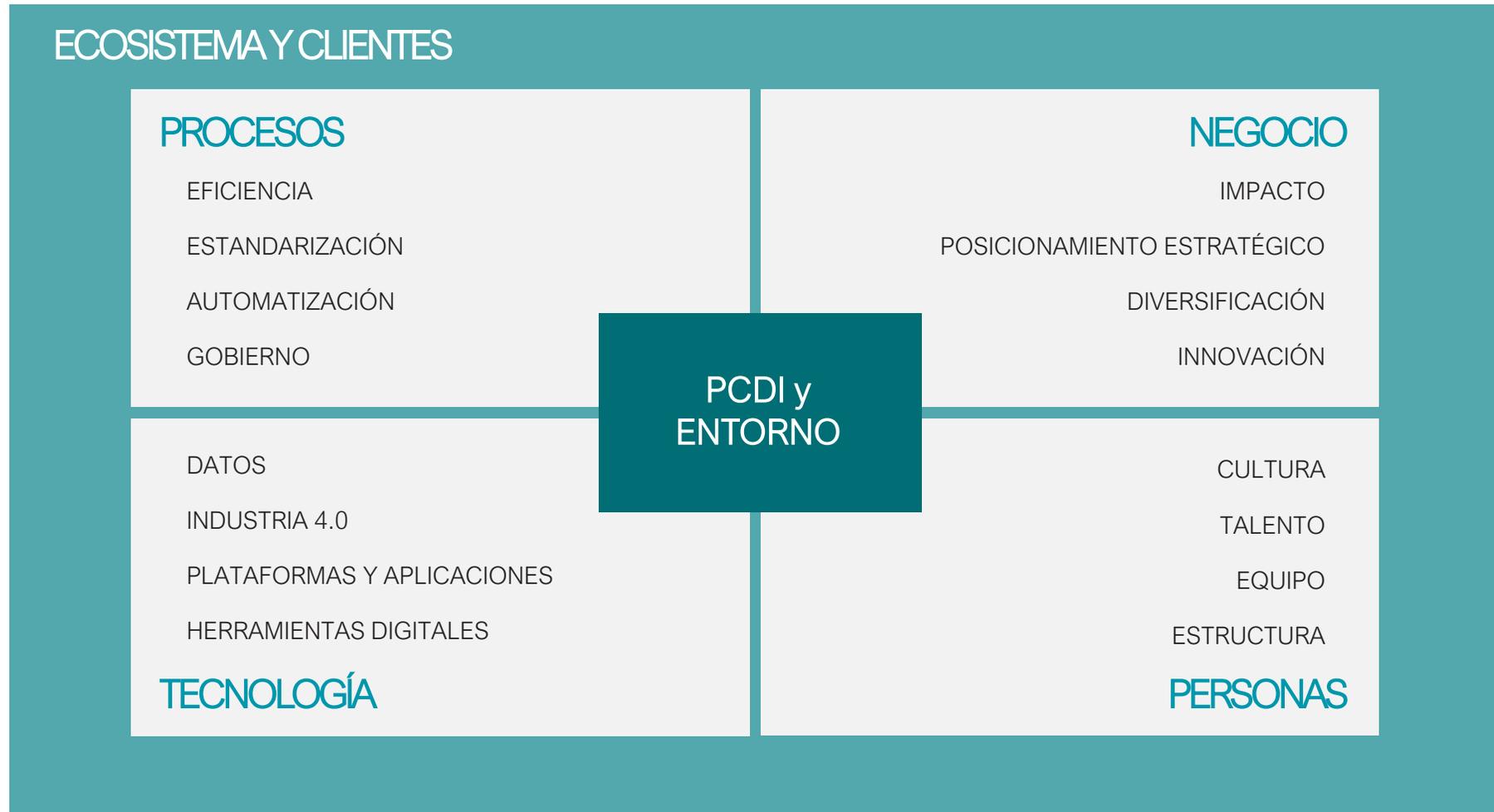
# Entendimiento y análisis | Marco de trabajo

El modelo de análisis definido para este proyecto establece las dimensiones principales a tener en cuenta en los modelos de relación de los Centros Especiales de Empleo con la digitalización y el ecosistema. Es un **modelo con el usuario en el centro**, situando a las personas con discapacidad intelectual en el centro de la estrategia. Se basa en 4 dimensiones principales que condicionan el modelo de relación para favorecer el impulso de la transformación digital de los Centros Especiales de Empleo.



# Entendimiento y análisis | Marco de trabajo

El modelo de análisis definido para este proyecto establece las dimensiones principales a tener en cuenta en los modelos de relación de los Centros Especiales de Empleo con la digitalización y el ecosistema. Es un modelo con el **usuario en el centro**, situando a las personas con discapacidad intelectual en el centro de la estrategia. Se basa en 4 dimensiones principales que condicionan el modelo de relación para favorecer el impulso de la transformación digital de los Centros Especiales de Empleo.



## PROCESOS

Descubrimientos enfocados en **mejorar la gestión y organización de la organización y optimizar los flujos internos mejorando la eficacia del negocio** (estructura de gobierno, gestión del personal, finanzas, comunicación, etc.).

## TECNOLOGÍA

Utilización de **herramientas digitales** como ERPs, CRMs, redes sociales, maquinaria, bases de datos en cualquiera de los diferentes ámbitos y áreas de las entidades.

## ECOSISTEMA Y CLIENTES

### PROCESOS

EFICIENCIA  
ESTANDARIZACIÓN  
AUTOMATIZACIÓN  
GOBIERNO

### NEGOCIO

IMPACTO  
POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
DIVERSIFICACIÓN  
INNOVACIÓN

PCDI y  
ENTORNO

DATOS  
INDUSTRIA 4.0  
PLATAFORMAS Y APLICACIONES  
HERRAMIENTAS DIGITALES

### TECNOLOGÍA

CULTURA  
TALENTO  
EQUIPO  
ESTRUCTURA

### PERSONAS

## NEGOCIO

Identificación de información relevante respecto a las **actividades principales de la empresa que generar valor añadido para sus agentes de interés.**

## PERSONAS

Conclusiones relacionadas con el **modelo de relación de los CEE con sus empleados, usuarios, clientes, colaboradores y el entorno en general.**

# Descripción de las fichas

Las fichas de análisis estarán compuesta por elementos diversos que determinarán el contenido. Descubrimientos relacionados con las 4 dimensiones principales: procesos, negocio, tecnología y personas (diferenciado por colores), Claves que vendrán definidas por aquellos insights relevantes y por último citas anónimas surgidas en el contexto de las entrevistas.

## PROCESOS

Descubrimientos enfocados en **mejorar la gestión y organización de la organización** y optimizar los flujos internos mejorando la **eficacia del negocio** (estructura de gobierno, gestión del personal, finanzas, comunicación, etc.).

## NEGOCIO

Identificación de información relevante respecto a las **actividades principales de la empresa** que generar valor añadido para sus agentes de interés.

## TECNOLOGÍA

Utilización de **herramientas digitales** como ERPs, CRMs, redes sociales, maquinaria, bases de datos en cualquiera de los diferentes ámbitos y áreas de las entidades.

## PERSONAS

Conclusiones relacionadas con el modelo de relación de los CEE con sus **empleados, usuarios, clientes, colaboradores** y el entorno en general.

## CLAVES DE LA Tx

Aspectos determinantes para la evolución de los Centros Especiales de empleo.

## CITAS ANÓNIMAS

“

Citas anónimas surgidas en el contexto de las entrevistas.

”

## DESCUBRIMIENTOS

### Proceso comercial avanzado

Es un proceso clave, muy heterogéneo entre CEE, con estructuras, dedicaciones y recursos muy distintos. Hay gran margen y potencial de mejora dentro del ámbito comercial. Los CEE no son conscientes del retorno de la inversión en modelos comerciales avanzados.

### Proceso laboral end-to-end

La persona debe ser el eje central de los CEE y por lo tanto es clave establecer y mejorar el proceso de atención y seguimiento centrado en el proyecto de persona. Esto es un riesgo ya que las personas se alejan de la realidad de las organizaciones y además acaban la mayor parte de su vida laboral en los CEE, sin entrar en la empresa ordinaria.

### Procesos industriales con gran potencial de mejora

Existe un alto margen de mejora en la eficiencia de las líneas de producción. Esto se debe principalmente a la falta de metodologías en la definición / mejora continua de los procesos y a la falta de visibilidad de la eficiencia a través de la captura de información.

### Redes de conocimiento avanzado

No existen los modelos de relación y comunicación que permitan generar conocimiento, definir estrategias e iniciativas en materias de evolución, Tx, digitalización, innovación, desarrollo de negocio por parte de los CEE. Esto es un hándicap para los centros con menos recursos.

### Eficiencia generalizada y automatización

Las herramientas se han adaptado a los procesos en vez de generar procesos estándar con herramientas de mercado, esto ha generado una gran variedad de procesos y herramientas a medida para funciones internas como finanzas, contabilidad, nóminas, RRHH, etc. Por lo tanto hay gran margen para la estandarización y automatización.

### Modelo de relación con el entorno

Existen multitud de oportunidades de colaboración con las diferentes agentes del entorno a nivel regional y nacional. Sin embargo, en muchas ocasiones faltan recursos y conocimiento para que los CEE o AEDIS consigan exprimir todo el valor que este tipo de relaciones podrían generar y son sólo los grandes CEE quienes son capaces de beneficiarse de relaciones con socios potentes.

## CLAVES DE LA Tx

- Profesionalización 
- Estandarización 
- Automatización 
- Colaboración 
- Formación 

## CITAS ANÓNIMAS

“

**Necesitamos ser competitivos internamente para poder adaptarnos a la industria que viene. Incluyendo a las PCDI en ese crecimiento**”

## DESCUBRIMIENTOS

### Oferta de valor de AEDIS

Existen diferentes expectativas respecto al rol que debe desempeñar AEDIS. **Algunos CEE demandan un enfoque más innovador y centrado en el negocio** mientras otros tienen una perspectiva más tradicional alineada con el ámbito de la incidencia política y representación.

### Marca propia

Todos los CEE tienen claro que una forma de generar valor añadido, mejorar su posicionamiento estratégico y asegurar la viabilidad económica de la empresa es **mediante la creación y desarrollo de productos propios, independientemente de su área de acción específica** (fundas de yute ecológicas, línea agroalimentaria, etc.)

### Modelos de negocio centralizados

**No existen apenas proyectos comunes y sinergias entre CEE**, exploración de clientes por geografías, compras conjuntas, difusión de contenido, venta, etc. Existe una **cultura de desconocimiento y miedo en torno a modelos de colaboración** entre ellos y con el entorno.

### Inserción laboral

Muchos centros cuentan con la unidad de inserción laboral interna incluyendo la figura de prospector laboral el cual tiene doble foco, **dar visibilidad del centro a las empresas y buscar posiciones en empresa ordinaria** que encajen con los perfiles tanto del CEE como externos.

### Diversificación y especialización

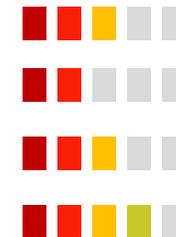
Priorización en **la diversificación del negocio asumido por el CEE obteniendo más oportunidades del mercado así como especializarse en nichos consiguiendo mejores resultados** a la hora de negociar, atraer cliente, desarrollar relaciones estratégicas y estabilizarse en la operativa garantizando la empleabilidad de las PCDI.

### La inclusión como eje de conocimiento y relación

Existe un gran conocimiento en materia de inclusión dentro de los CEE pero **no se ha generado una cultura de colaboración con el entorno privado** para ayudar a este a tener un **mayor conocimiento y visibilidad en materia de inclusión**. No se fomentan las acciones conjuntas para potenciar el doble enfoque social y sostenible.

## CLAVES DE LA Tx

- Marca propia
- Inserción laboral
- Colaboración
- Diversificación



## CITAS ANÓNIMAS

“

**Nos interesa más diversificar que crecer, el problema es saber dónde tenemos que estar**

”

## DESCUBRIMIENTOS

### Identificación de nuevas tecnologías

No tienen identificadas nuevas tecnologías que marcarán el futuro de las industrias de las que forman parte, lo que **supone una reactividad a la industria elevada con poco margen de maniobra.**

### Recogida y uso de la información

No existen las metodologías ni las herramientas básicas para la recopilación, análisis y extracción de valor a partir de los datos generados. **La gran mayoría de CEE recaba pocos datos en sus diferentes procesos y operaciones o lo hace de forma rudimentaria en papel o Excel sin aprovechar todo su potencial** (mejora de la productividad, identificación de tendencias, análisis de operaciones, acumulación de conocimiento, etc).

### Integraciones entre sistemas y accesibilidad

Se cuenta con distintos tipos de software que dan cobertura pero **no existen integraciones entre los sistemas** para tener una visión única de los procesos productivos. De igual manera **no se utilizan sistemas que mejoren la accesibilidad de las máquinas** para que las personas con DI puedan hacer un mejor uso.

### Heterogeneidad y obsolescencia de herramientas digitales

Existe una **gran diferencia entre el estado de madurez, proveedores y herramientas utilizadas por los CEE.** Además, se detecta que muchos **usan herramientas ad hoc desarrolladas internamente en función de las necesidades del negocio** y adaptables en función de la diversificación.

### Evolución y adopción de canales digitales

Existe un alto **desconocimiento y estrategias definidas de canales digitales.** Tanto en **redes sociales, web, plataformas, eCommerce, comunicación, etc.** Esto condiciona a los CEE a tener menos alcance y visibilidad hacia todos sus grupos de interés.

### Adopción de robótica e IOT

El grado de **adopción, pilotaje y puesta en marcha de nuevas tecnologías es muy bajo.** Si se cuenta con sistemas industriales que den cobertura a los procesos de alto nivel pero **no existen sistemas que integren todos los niveles** para poder entender y hacer uso de la información para mejorar la productividad, eficiencia y toma de decisiones.

## CLAVES DE LA Tx

- Cloud First 
- Aplicaciones mercado 
- Canales digitales 
- Calidad y uso del dato 
- Ciberseguridad 

## CITAS ANÓNIMAS

“

**Tenemos la necesidad de inculcar la cultura de que los datos sirven para algo**

”

## DESCUBRIMIENTOS

### Colaboración estratégica con clientes

Algunos CEE han conseguido **llevar su colaboración con clientes más allá de la relación cliente-proveedor**. Consiguiendo así abrir nuevas líneas de trabajo, **aportar valor añadido en los procesos** que externalizados del cliente y **consiguiendo anticiparse a los acontecimientos identificando** cuando un proceso pierde relevancia y hay que pivotar.

### Captación y gestión del talento

La demanda inmediata producida por la estacionalidad, los picos de trabajo solicitados por clientes de los CEE en ocasiones necesitan usuarios de manera inmediata, es por ello que la **captación para la realización de estas actividades es prioritaria**, por lo que se hace necesario una **red de personas con la formación determinada y así poder gestionar las necesidades inmediatas**.

### Plan de reconocimiento individual a las PCDI

En su mayoría las PCDI ocupan puestos operativos y muchas veces las personas **se frustran porque sienten que su trabajo no se ve recompensado independientemente de su desempeño**. En algunos casos **se buscan formas de incentivar a los trabajadores más destacados** mediante promociones, internas o gestos y detalles que demuestren el reconocimiento a su dedicación.

### La importancia de la formación

Todos los CEE invierten tiempo y recursos en la **capacitación de sus trabajadores** y ven esta área como una de las claves para el éxito y consecución de su misión, **no obstante generalmente no se dan formaciones externas a los procesos, upskilling y reskilling** de diferentes capacidades, soft skills, formación transversal...

### Mapeo de la experiencia del usuario

La mayoría de los CEE tienen mapeado la evolución de los usuarios en relación a sus capacitaciones y a su evolución personal pero **no tienen mapeada la experiencia de usuario en el centro lo que aportaría detectar los pain points del usuario** y lo que supone en su evolución tanto personal como profesional.

### Integración en empresa ordinaria

Algunos CEE ofrecen el **servicio de acompañamiento una vez que la PCDI se ha incorporado en la empresa ordinaria para así poder hacer un seguimiento de su evolución y adaptación más al detalle** haciendo que las personas de la empresa ordinaria tengan la seguridad en cuanto a como se desenvolverá la PCDI en la empresa.

## CLAVES DE LA Tx

- Modelo de relación 
- Gestión del talento 
- Reconocimiento- Motivación 
- Formación 
- Experiencia 

## CITAS ANÓNIMAS

“ Les cuesta mucho el cambio pero yo lo fomento. La actitud es mas importante que la discapacidad.”

# Visión de las PCDI y su entorno

Es necesario tener una visión de la opinión de los colectivos implicados en la investigación. Los CEE y por ende AEDIS deben tener visibilidad de lo que ocurre en el ecosistema para así de esta manera generar una mejora proactiva en los procesos tanto internos como externos.

## Procesos de selección y acogida

El entorno directamente relacionado con las PCDI comentan que **no tienen definido un proceso de selección y acogida** que abarque la nueva diversidad de usuarios en el centro.

## Alta implicación

Debido a las características de los usuarios las personas que forman parte del centro **se implican en un nivel emocional más alto** que lo que se haría en una empresa ordinaria.

## Crecimiento horizontal

En la mayoría de los CEE existe un **plan de crecimiento horizontal de los usuarios en función de las aptitudes detectadas** les van asignando más tareas dentro de la misma línea de trabajo pero no tienen modo de incentivar a las PCDI.

## Rotación mínima

La mayoría de los usuarios de los CEE tienen asignado un trabajo **que va a desarrollar todo el tiempo de manera repetitiva y no suelen evolucionar a otra actividad** suponiendo para algunas PCDI un punto de dolor en cuanto a su desarrollo.

## Formación básica

La mayoría de los usuarios **reciben formación básica del proceso o trabajo que van a desarrollar**, formación teórica y aplicación rápida, pero **no reciben formación de áreas externas al negocio**.

## Figura de preparador laboral

La mayor parte del entorno laboral que valida las capacidades de los usuarios del CEE y su posterior colocación en el puesto específico, **abogan por un plan de reconocimiento y de motivación para los usuarios**.

## CITAS ANÓNIMAS

Me gustaría cambiar de puesto porque estoy siempre en el mismo. Me gustaría que me mandasen a empresas. Me aburro sola aquí. Me encantaría ser encargada, me sentiría mas valorada.

”

# Visión de los clientes y del entorno

Es necesario tener una visión de la opinión de los colectivos implicados en la investigación. Los CEE y por ende AEDIS deben tener visibilidad de lo que ocurre en el ecosistema para así de esta manera generar una mejora proactiva en los procesos tanto internos como externos.

## Visibilidad como empresa social

Existe una **gran heterogeneidad en cuanto a la opinión de visibilizar el CEE como empresa social y el impacto que generan**, no teniendo el abanico que se ofrece entorno a la economía social y a otros ámbitos.

## Trabajo adaptado

El entorno aboga por adecuar los procesos a las habilidades de las PCDI y que no sea al revés, **no todos tienen las mismas capacidades, pero todos pueden desempeñar una parte de los procesos acorde a sus habilidades.**

## Inmediatez en la necesidad de recursos

La mayoría de CEE han expresado que la inmediatez con la que sus clientes les solicitan nuevos equipos o nuevas unidades de trabajo se hace bastante difícil. **En muchos casos los CEE no tienen gran flexibilidad ni capacidad de adaptación a las nuevas peticiones.**

## Sinergias en la formación

La mayoría de los CEE proporcionan la formación a sus usuarios específica del proceso a realizar, **no se está teniendo en cuenta la sinergia con terceros, estableciéndose modelos formativos nuevos, modelos de formación colaborativa, legal y administrativa con terceros.**

## Relación partner

Los clientes de los CEE **abogan por una relación cercana en la que los CEE potencien la mejora de los procesos del cliente** de los que forman parte. Asimismo, **los CEE quisieran dejar de depender del boca-a-boca y poder tener una relación menos finalista con sus clientes.**

## Captación de fondos

Gran parte de los ingresos de muchos CEE vienen de subvenciones o fondos de ayuda a los cuales acceden de forma individualizada, **no produciéndose una colaboración con terceros para tener acceso a la captación de fondos tipo CEPES, involucrados en el tema.**

## CITAS ANÓNIMAS

“En muchos sitios las PCDI acaban trabajando de bedel sin tener nada que hacer, aquí les “enseñamos”. No es el concepto de proteger, es el concepto de tirar para adelante. Hay que enseñarles a trabajar pero con disciplina no pretendiendo protegerles.” ”

03

# Diagnóstico y DAFO

## Diagnóstico y DAFO

Evaluación de la situación y madurez de la transformación digital de los Centros Especiales de Empleo pertenecientes a AEDIS en todo su ámbito de actuación.

# Diagnóstico y DAFO | Diagnóstico de madurez de las claves de transformación

## PROCESOS



## NEGOCIO



## TECNOLOGÍA



## PERSONAS



GRADIENTE DE EXCELENCIA

# Diagnóstico y DAFO | Diagnóstico de madurez de las claves de transformación

Estado inmaduro de la automatización de procesos, aporte de valor añadido en temas formativos y profesionalización de los usuarios en estado incipiente.

PROCESOS

NEGOCIO

Generación de marca propia como catalizador de la mejora, enfoque en la diversificación de usuarios avanzado, nivel de inserción laboral incipiente con margen de mejora.

Estado inmaduro la implantación de tecnologías, disposición de herramientas ad hoc difícilmente escalables. Gestión del dato mínima.

TECNOLOGÍA

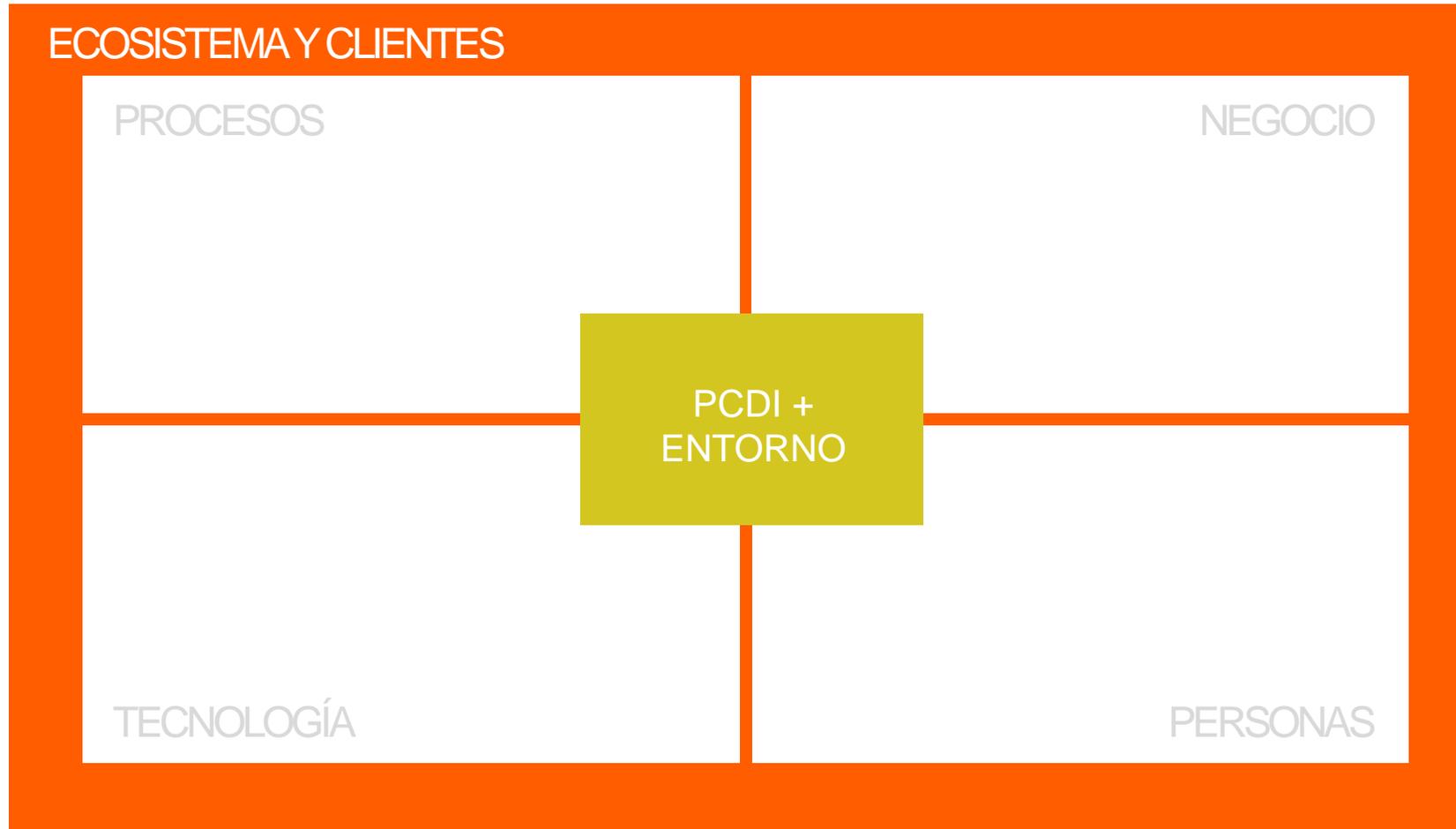
PCDI +  
ENTORNO

PERSONAS

Gestión de la formación y motivación de los usuarios en progreso positivo, plan de carrera e incentivos no desarrollado, modelo de relación mejorable.

# Diagnóstico y DAFO | Diagnóstico de madurez de las claves de transformación

Grado de adaptación medio-alto a sus clientes en cuestiones de inmediatez y costes.  
Necesidad de proactividad a realizar acciones de mejora continua en los procesos de los que formen parte así como la potenciación de una relación más cercana y colaboración con terceros.



Cercanía con los usuarios y con su entorno, se establece una relación casi familiar entre los trabajadores del CEE y los usuarios. Necesidad de comunicación y de flexibilidad por parte de los usuarios. Mejoras mínimas en la atención pero necesaria una revisión de la evolución laboral de los mismos.

# DAFO

**Basándonos en el diagnóstico anterior, a continuación se realiza un análisis DAFO que trata de representar las debilidades, amenazas y fortalezas de AEDIS y sus CEE. Las oportunidades detectadas son siempre desde una perspectiva del entorno.**



## PRINCIPALES

### Baja profesionalización del área digital y tecnológica

Los CEE no disponen de una estructura ni unos recursos que permitan la profesionalización del área digital ni de la implantación tecnológica necesaria.

### Valor del dato

Los CEE no disponen de una estructura necesaria de recogida eficiente de datos que posteriormente sirva para nutrir avances en los procesos internos o mejoras en las diferentes líneas de negocio.

## OTRAS CLAVES DE INTERÉS

- Falta de estructura y capacidades para **lanzar productos y/o una marca propios**.
- PCDI empleadas con una elevada media de edad y sin posibilidad de jubilarse.
- **Incapacidad para asumir grandes licitaciones** por parte de la mayoría de CEE debido a la falta de recursos y tamaño necesarios.
- **Modelo de relación finalista** (proveedor-cliente) y no estratégico (socios).
- Falta de estructura y poca capacidad de adaptación ante picos de demanda de trabajo y la posterior de **movilización de recursos** una vez que el pico de la demanda ha disminuido.
- **Falta de conocimiento de las nuevas tecnologías** que marcarán el futuro de las industrias de las que forman parte.
- **Falta de la figura comercial** en la que esté centralizada la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y de nuevos clientes del ecosistema.

## PRINCIPALES

### Dependencia del sector público

Gran dependencia económica del sector público por parte de la mayoría de los CEE tanto por subvenciones y ayudas como a la hora de captar clientes mediante licitaciones públicas.

### Demanda de nuevas habilidades

En la industria de manipulados, cada vez existe una mayor demanda de personas con habilidades y conocimientos específicos con una tendencia a la automatización de aquellos procesos más repetitivos mediante máquinas y herramientas tecnológicas.

## OTRAS CLAVES DE INTERÉS

- La contratación de PCDI supone un gasto similar a la contratación de una persona sin discapacidad **debido a la subida del salario mínimo interprofesional**.
- Estructura de costes mayor que la empresa ordinaria.
- **Expansión de grandes competidores** como Ilunion o Eulen en nuevos ámbitos de negocio que solapan con los de los CEE.
- **Número de licitaciones y fondos públicos limitado y sin expectativas de crecimiento exponencial.**
- Se establece una **competencia basada en el precio** que los CEE no pueden asumir debido a su estructura y modelo de negocio.

## PRINCIPALES

### Diversificación relacionada con las personas

Gracias a la diversidad y capacidad de los usuarios empleados de los CEE, y a una estructura interna dinámica, existe una facilidad que fomenta la diversificación y desarrollo de verticales para la prestación de nuevos servicios.

### Marca propia

Algunos CEE disponen de producto o marca propia lo que genera unos beneficios que dependen exclusivamente de ellos y les permite poder ser más proactivos y tener una mayor flexibilidad y autonomía frente a variaciones en el mercado con un enfoque más estratégico.

## OTRAS CLAVES DE INTERÉS

- Cercanía física de clientes y disminución de costes (logística, distribución, almacenaje...)
- Capacidad para adecuar el negocio en función de las características de los usuarios del centro.
- Capacidad de especialización y mejora continua de procesos y productos en áreas no CORE de clientes.
- Facilidad en la generación de eficiencia a través de perfiles específicos.

## PRINCIPALES

### Capacidad de anticipación

Identificación de procesos, productos y tendencias en declive para adelantarse a su obsolescencia y trabajar para la creación de nuevas líneas y nichos de mercado o la adaptación de las existentes asegurando la viabilidad y crecimientos de los CEE.

### Colaboración entre CEE

Creación de redes de trabajo conjunto en áreas clave donde participen representantes de diferentes CEE y puedan beneficiarse de un intercambio de conocimiento, compartiendo recursos y colaborando para incrementar sus capacidades e impacto.

## OTRAS CLAVES DE INTERÉS

- **Colaboración con los diferentes agentes del entorno para explorar nuevas oportunidades** y exprimir todo el valor con los que ya conocen para incrementar las posibilidades de financiación, realización de proyectos, inclusión laboral, etc.
- **Existe una alta demanda por parte del mercado para incorporar PCD**, sobre todo en ámbitos relacionados con nichos de negocio. Ej. Tech.
- **Búsqueda proactiva de colaboraciones con clientes y mercado para identificar áreas y nichos de oportunidad con alto potencial de crecimiento** en el mercado laboral del futuro y a partir de estos crear cursos formativos de forma conjunta.
- **Capacidad para aumentar la presencia de los CEE en RRSS de forma individual y como colectivo.**

04

# Conclusiones



## Conclusiones

Se exponen las principales reflexiones del análisis realizado y que contienen un resumen de la realidad actual encontrada tras la fase de análisis en AEDIS.

0

## LOS AVANCES TECNOLÓGICOS SON IMPARABLES

Permanecer al margen de los avances y de la digitalización y no tener un rol proactivo deja de ser una opción.

# 1

## EL CLIENTE ES EL EJE DE LA TRANSFORMACIÓN

La referencia para los centros de empleo no puede ser otros centros de empleo.

La oportunidad reside en la empresa ordinaria y sobre todo en sus clientes a la hora de determinar el futuro de cada una de sus decisiones estratégicas.

# 2

## NUEVOS NEGOCIOS DE LA MANO DEL MUNDO DIGITAL

Gran potencial para la generación de nuevos modelos de negocio, en solitario o en conjunto, a través de modelos digitales desintermediados potenciados por los entornos sociales.

# 3

## LA EFICIENCIA NO EXISTE SIN TECNOLOGÍA Y DATOS

Importancia de reducir el apalancamiento y la obsolescencia de herramientas y soluciones digitales que no evolucionan por si mismas.

Sin medir lo que sucede es imposible mejorarlo.

Hay que atreverse a probar nuevas sistemas robotizados y entender el rol de las personas con ellos.

## 4

### FOCO EN EL ENTORNO PERO CON RETORNO

Colaborar con objetivos claros, poner el foco en colaboraciones de alto impacto. Sobre todo en proyectos financiados , en empresa privada y en formaciones con fines establecidos.

# 5

## HACIA UNA FORMACIÓN FINALISTA

Orientar los modelos formativos a objetivos concretos, deben ser finalistas: inclusión / puesto / evolución / etc. Formar por formar no sirve.

Existen cada vez mas nichos de industrias en crecimiento donde la demanda para incorporar personas es muy alta.

A photograph of a smiling Black man with a shaved head, wearing a light blue long-sleeved shirt and tan overalls, standing with his arms crossed in a warehouse. The background shows stacks of wooden pallets and a large open bay door.

05

# Anexos

Citas célebres

## Citas célebres anónimas

Recopilación de frases interesantes recogidas durante las distintas sesiones, tanto de la confederación, de territorios y de colectivos.

La realidad en palabras.

# Citas célebres anónimas



“

Somos una empresa al revés, no tenemos una idea de negocio que queremos explotar al máximo, tenemos gente a la que queremos dar trabajo



“

Las personas con discapacidad no solo se adaptan sino que les gusta la tecnología



“

Nuestra idea es entrar en un área y mejorarla. Con la nueva visión no tendremos clientes que nos contraten por pena si no por el servicio que proporcionamos



“

Nosotros nos centramos en las personas no en el centro en el que está



“

¿Por qué no apostamos por lo nuestro y dejamos de depender de nuestros clientes?



“

Me gustaría cambiar de puesto porque estoy siempre en el mismo. Me gustaría que me mandasen a empresas. Me aburro sola aquí. Me encantaría ser encargada, me sentiría mas valorada

# Citas célebres anónimas



“

Al final te vuelcas, te arroja esa necesidad de cariño que tienen tanto los trabajadores como los operarios. Te dejas llevar y se para el tiempo, eso te sale, no te lo pone en el contrato



“

No puede ser que estén haciendo 30 años la misma tarea



“

También hay que formar a los encargados, porque hay que saber tratar a los operarios. Es muy importante dar el feedback diario, así se motivan y se esfuerzan cuando tienen un día malo e intentar superarse.



“

La gente que acabamos trabajando en esta empresa y al final se que te impregnas no solo por la necesidad económica que necesita una empresa sino por la necesidad emocional que genera



“

Damos al cliente prontitud, calidad y preparar a un equipo de hoy para mañana



“

No es que no pueda hacerlo, sino que su discapacidad le impide hacerlo

# Citas célebres anónimas



“

A mi me gustaría que el CEE desapareciera y fuéramos todos empresas ordinarias. Los CEE deberían ser solo para aquellos que tienen alta dificultad, aquellos que no puedan entrar en la empresa ordinaria



“

El sistema social actual no es capaz de dar igualdad de oportunidades a una PCDI



“

El tema comercial puede ser muy útil para los CEE sobre todo en el caso de venta online



“

Tenemos la necesidad de inculcar la cultura de que los datos sirven para algo



“

Necesitamos buscar la diferenciación, somos sociales y este es tu impacto si nos contratas



“

El sector tiene que evolucionar hacia un camino autónomo, sin subvenciones

# Citas célebres anónimas



“

Quiero formaciones mas avanzadas de lo que hago



“

Nos dimos cuenta que cuando estuvimos en Pandemia no estábamos tan mal, habíamos hecho mejoras desde 2016



“

Se van acortando las ayudas y el mercado te expulsa, y el CEE en vez de ser temporal se convierte en el recurso de empleabilidad de estas personas, teniendo que sacar una rentabilidad mínima para seguir adelante



“

Sabemos que si creamos ese valor añadido a largo plazo el cliente se mantendrá y por tanto van a contratar más personas



“

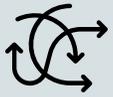
Me preocupa el paso de manipulados a máquinas, no sabemos lo que vamos a hacer, pero tenemos el foco en enseñar



“

La capacitación de las PCDI nunca está de más

# Citas célebres anónimas



“ Nos interesa más diversificar que crecer, el problema es saber dónde tenemos que estar



“ Las ayudas son estupendas, pero de cara a la inclusión es un problema



“ Las tareas de manipulación industrial son las que mejor se adaptan a las PCDI, yo no podría hacerlas... me aburriría



“ Aquí les “enseñamos”. No es el concepto de proteger, es el concepto de tirar para adelante. Hay que enseñarles a trabajar pero con disciplina no pretendiendo protegerles



“ No creemos que podamos entrar en esa digitalización como mano de obra, el mundo digital estará pero las PCDI que tenemos en el CEE tendrán que seguir haciendo actividades manuales



“ Una de las peores lacras es que somos sin ánimo de lucro, a nivel legislativo y de servicios, por eso intentamos ser una empresa ordinaria

# Citas célebres anónimas



“

Buscamos ese equilibrio entre el perfil a, b y c, porque todos hacen un trabajo adecuado, acorde a sus habilidades y de igual importancia



“

Hay muchas personas que tienen que cambiar el chip porque los operarios a veces dicen que les exigen demasiado, hay que tratarlos con cariño... a mi me llaman jefe



“

Tengo dos hijos en casa y 86 aquí



“

Vamos a tener que adaptarnos a las tecnologías que estén asociadas a los nuevos trabajos



“

Yo lo que quiero con mi CEE es ser empresa ordinaria



“

Nos aseguramos de que este formado al 100%. Cuando les dejamos solos siempre los primeros días están muy nerviosos pero como le puede pasar a todo el mundo

# Citas célebres anónimas



“

Si hablamos del absentismo laboral de las PCDI, lo que tenemos claro es que hemos hecho todo lo posible para evitarlo, pero si no lo cumplen, no nos queda otra que echarles porque están ocupando un puesto que puede aprovechar otro



“

Hay un ayudante de encargado porque hay operarios que tienen muchas capacidades y son ellos. Nosotros deberíamos poner en valor y reconocerlo. Hay que incentivar y reconocer los logros



“

Necesitamos ser competitivos internamente para poder adaptarnos a la industria que viene incluyendo a las PCDI en ese crecimiento



“

Les cuesta mucho el cambio pero yo lo fomento. La actitud es más importante que la discapacidad



“

El día a día nos absorbe. Hay gente que quiere ascender pero hay gente que está muy bien y no quiere cambiar



“

Hay que saber con qué colectivos trabajamos y adaptarnos a las habilidades individuales

# Citas célebres anónimas



Trabajar para la industria es muy volátil, hoy estás y mañana no estás porque igual cambia su estrategia



Con autonomía, se empiezan a sentir importantes y a resolver situaciones desagradables



No tenemos miedo a crecer, pero sí tenemos que poner orden a nivel de estructura. Es complicado poner orden en algo que crece tan rápido



Nosotros generamos negocio y reinvertimos lo ganado



Al final son trabajadores y tienen que cumplir con su trabajo



No se echa a las personas, las relocalizamos en diferentes fases del CEE y de las actividades



Plan AEDIS

# DESARROLLO DIGITAL DE CEE

*#discover*



2021 . NOVIEMBRE