

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TITULACIÓN: GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

TRABAJO FINAL DE ESTUDIOS



**BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS DE EMPLEABILIDAD PARA
PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL**



Alumna: Juan Antonio Asensio Crespo

Director: David Cegarra Leiva y María Eugenia Sánchez Vidal

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Las decisiones estratégicas.....	9
2.2. El proceso de Dirección Estratégica y su responsabilidad.....	14
2.3. La Dirección Estratégica en asociaciones sin ánimo de lucro.....	17
2.4. Análisis estratégico externo e interno de una empresa.....	19
3. DESARROLLO.....	22
3.1. Descripción de la empresa.....	22
3.2. Orientación futura de la empresa.....	25
3.3. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa.....	26
3.4. Análisis estratégico externo.....	31
3.5. Análisis interno.....	45
3.6. El análisis DAFO.....	50
3.7. Formulario de estrategias.....	51
4. CONCLUSIONES.....	59
5. BIBLIOGRAFÍA.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Objetivos de desarrollo sostenible.....8
- Figura 2. El término de estrategia y sus ideas.....10
- Figura 3. Fases de la dirección estratégica.....14
- Figura 4. Entorno general y específico.....19
- Figura 5. Logotipo de la empresa.....23
- Figura 6. Certificado de compromiso con el desarrollo sostenible.....24
- Figura 7. Sello ONG Acreditada.....24
- Figura 8. Organigrama General de la asociación CEOM.....25
- Figura 9. Tasa de paro de la Región de Murcia frente al conjunto de España.....33
- Figura 10. Variación trimestral del paro en Murcia (2003-2020).....33
- Figura 11. Tasa de paro con y sin afectados por ERTE.....34
- Figura 12. Tasa de actividad de personas con discapacidad.....36
- Figura 13. Distribución territorial tasa estatal de personas con discapacidad.....37
- Figura 14. Distribución de las personas con y sin discapacidad según niveles formativos (%).....37
- Figura 15. Porcentaje de personas con discapacidad que han encontrado trabajo gracias a las TIC.....43
- Figura 16. Principales necesidades de las personas con discapacidad (%).....44
- Figura 17. Actividades y/o información que requieren las personas con discapacidad (%).....45

ÍNDICE DE TABLAS

• Tabla 1. Ética.....	27
• Tabla 2. Participación de las personas.....	27
• Tabla 3. Calidad de vida de las familias.....	28
• Tabla 4. Transformación de los servicios para la calidad de vida.....	28
• Tabla 5. Renovación de la asociación.....	29
• Tabla 6. Voluntariado.....	29
• Tabla 7. Imagen y comunicación.....	29
• Tabla 8. Aprendizaje y conocimiento.....	30
• Tabla 9. Organización.....	30
• Tabla 10. Evolución del PIB en la Región de Murcia (2010-2019).....	32
• Tabla 11. Paro registrado en 2019 por colectivos. Tasa y variación.....	35
• Tabla 12. Tabla paro Murcia IV trimestre 2019.....	35
• Tabla 13. Número de personas contratadas con discapacidad en la Región de Murcia en el 2019.....	38
• Tabla 14. Número de contratos por sexo Región de Murcia 2019.....	39
• Tabla 15. Contratación por sectores económicos.....	39
• Tabla 16. Bonificaciones por contrato indefinido.....	41
• Tabla 17. Bonificaciones por contrato indefinido.....	42
• Tabla 18. Número de personas con discapacidad en la Región de Murcia.....	44
• Tabla 19. Recursos Humanos de CEOM.....	48
• Tabla 20. Matriz DAFO de CEOM.....	50
• Tabla 21. Centros Especiales de Empleo de la Región de Murcia.....	52

RESUMEN

La finalidad que se busca conseguir con la elaboración de este TFE es la creación un plan estratégico cuyo objetivo sea la integración de nuevos puestos de trabajo para personas con discapacidad intelectual, a través de la asociación CEOM (Asociación para la Integración de Personas con Discapacidad Intelectual).

CEOM es una asociación que se dedica a realizar dos actividades fundamentales: una como Centro de Día y como Centro Especial de Empleo, donde se encarga de ofertar servicios de limpieza de interiores. Se trata de una asociación sin ánimo de lucro, que cuenta con más de 30 años de experiencia en la Región de Murcia.

Para establecer el plan estratégico, a lo largo del trabajo se ha realizado un análisis general en cuanto a las oportunidades y amenazas del contexto hacia la asociación, así como las fortalezas y debilidades más relevantes que le proporciona el entorno interno a dicha organización. De esta manera, es posible conocer cuáles son sus ventajas competitivas.

A partir de los datos extraídos del DAFO se extraen determinadas estrategias o propuestas destinadas a potenciar el empleo y a formular nuevas estrategias laborales que puedan llevar a cabo los asociados a CEOM por medio de su Centro Especial de Empleo, a partir del análisis y revisión de otros Centros Especiales de Empleo tanto a nivel nacional como regional.

Palabras clave: Puestos de trabajo; Personas con discapacidad; Plan Estratégico; CEOM; Asociación; Propuestas de empleo.

ABSTRACT

The aim that is sought to achieve with the preparation of this TFE is the creation of a strategic plan whose objective is the integration of new jobs for people with intellectual disability, through the CEOM association (Association for the Integration of People with Intellectual Disabilities).

CEOM is a association dedicated to carrying out two fundamental activities: one as a Day Center and as an Special Employment Center, where it is responsible for offering interior cleaning services. It is a non-profit association, which has more than 30 years of experience in the Region of Murcia.

To establish the strategic plan, throughout the work a general análisis has been made regarding the opportunities an threats of the context towards the association, as well as the most relevant strengths and weaknesses provided by the internal environment of the organization. In this way, it is possible to know what its competitive advantages are.

Based on the data extracted from the SWOT, certain strategies that those associated to promote employment and to formulate new labor strategies or proposals formulate new labor strategies that those associated with CEOM can carry out through its Special Employment Center, base on the análisis and review of other CEE both at nacional and regional level.

Keywords: Jobs; People with disabilities; Strategic Plan; CEOM; Association; Job proposals.

1. INTRODUCCIÓN

El tema seleccionado para elaborar este Trabajo Fin de Estudio (en adelante TFE) es la integración de nuevos puestos laborales para personas con discapacidad, de manera concreta en la asociación CEOM (Asociación para la Integración de Personas con Discapacidad Intelectual). Por tanto, la finalidad principal de este trabajo consiste en “identificar nuevas oportunidades de empleo para personas asociadas a CEOM”.

Hay que tener claro que la discapacidad es cualquier situación en la una persona presente alguna complicación a la hora de participar en algún ámbito o acción, debido a que existe alguna clase de deficiencia en un órgano o capacidad intelectual. Que una persona presente alguna discapacidad conlleva una limitación o complicación a la hora que, dicha persona, participe en la sociedad o en algún aspecto o dominio vital si se compara con las posibilidades que presentan las personas sin ninguna deficiencia.

Pero, tener discapacidad no significa que la persona que la tenga no pueda lograr y llevar a cabo las mismas actividades que una persona sin discapacidad, sino que las tiene que realizar con ayuda y ajustadas a sus necesidades. Existen seis clases de discapacidad: física o motora, sensorial, intelectual, psíquica, visceral o múltiple (Taboada-Lugo y Minaya-Ramos, 2012).

CEOM es una asociación que lleva a cabo dos actividades fundamentales: una como Centro de Día y como Centro Especial de Empleo (en adelante CEE) que se basa en la oferta de servicios de limpieza de interiores. Se trata de una asociación sin ánimo de lucro, que cuenta con más de 30 años de experiencia en la Región de Murcia. Dicha empresa se encuentra ubicada en El Palmar, concretamente en la carretera de Mazarrón. El problema generado en dicha asociación fue que sus asociados se veían desplazados en muchos de los nichos de empleo debido a la competencia de otras empresas. A través del plan de mejora propuesto en este trabajo se busca dar solución a dicho problema.

Por ello, en este TFE se analizará estratégicamente la asociación CEOM, ya que cuenta con una gran trayectoria tanto desde el punto de vista local como regional, además de que ha crecido en el mercado de manera constante. Por medio de dicho análisis se busca conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de dicha organización, a la vez que se identifican sus ventajas competitivas para que, de esta forma, se puedan plantear

estrategias para identificar nuevas oportunidades de empleo que puedan ser ofrecidas a las personas asociadas e CEOM.

Los resultados obtenidos tras el análisis permitirán, de la misma manera, tomar una serie de decisiones y mostrar una panorámica general de la situación actual en la que se encuentra CEOM.

En cuanto a la modalidad de este TFE es de Aprendizaje Servicio (en adelante ApS) que, como indica Charo Batlle, “se trata de una modalidad consistente en unir enseñanza y compromiso social, es decir, se aprende a la vez que se ofrece un servicio a la comunidad”. Posee tres características fundamentales (Batlle, 2010):

1. El éxito de la enseñanza está en formar personas aptas en la mejora de la sociedad y no únicamente con un buen currículum.
2. Las personas son ciudadanos que generan modificaciones en entorno.
3. Fomentar la ayuda a los demás es un modelo de enseñanza muy eficaz, ya que permite aplicar conocimiento y habilidad en una acción solidaria.

Como señala el Centre Promotor d’Aprentatge Servei, el ApS es un modelo educativo que relaciona la enseñanza y ayuda a la comunidad en una propuesta en la cual sus participantes aprenden y trabajan con cosas reales de su contexto con el objetivo de hacerlo mejor. De esta forma se une compromiso social con la enseñanza de conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Pero, el valor añadido de este TFE consiste en que además de hacerlo en la modalidad de ApS, también se vincula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante ODS). Los ODS son según las Naciones Unidas (2015) 17 objetivos globales cuya finalidad es poder terminar con la pobreza global, conseguir la protección del planeta y lograr que este prospere.

En nuestro caso, únicamente se tendrán en cuenta dos ODS: 8. Trabajo decente y crecimiento económico, y 10. Reducción de las desigualdades. Se han seleccionado estos objetivos porque lo que se busca con este TFE es que las personas con discapacidad logren tener un trabajo decente, a través del cual se reduzcan las desigualdades que sufren estas personas.

Figura 1. Objetivos de desarrollo sostenible.



Producido en colaboración con TROLLBACK + COMPANY | TheGlobalGoals@trollback.com | +1.212.529.1010
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: dpcampaign@un.org

Fuente: Organización de las Naciones Unidas (ONU).

A lo largo de este trabajo primeramente se desarrollará un breve resumen de la descripción de la asociación elegida, su campo de actividad y sus principales líneas de negocio; además, se efectúa un análisis del entorno externo para, de esta manera, detectar las oportunidades y amenazas del mismo; adicional a esto se desarrolla un análisis interno para conocer cuáles son las fortalezas y debilidades para posteriormente saber qué ventajas competitivas tiene la asociación y analizar las estrategias que son adecuadas, con la finalidad de conseguir sus objetivos y metas planteadas.

2. MARCO TEÓRICO

A lo largo de este apartado se realizará una revisión bibliográfica relacionada con la dirección estratégica empresarial y con la creación e integración de las personas con discapacidad en el ámbito laboral. Para ello, primero, se definirá el término de estrategia y algunos relacionados con él, los niveles en los cuales se deciden qué estrategias seguir, las fases del procedimiento a la hora de tomar decisiones, quiénes son los responsables de dichas decisiones y la obligación de ajustar coherentemente los elementos del procedimiento y su carácter dinámico. Para terminar, se analizan los enfoques más relevantes que se han adoptado en la literatura acerca de la Dirección Estratégica: el económico y el organizativo.

2.1. Las decisiones estratégicas

Actualmente, la dirección empresarial debe hacer frente a un contexto variable, complicado y adverso. A causa de esto, se hace preciso tratar qué respuestas pueden ofrecer las empresas para sobrevivir y aumentar su rendimiento.

Según Guerras y Navas (2015), la estrategia de la empresa representa la manera en cómo atiende a sus necesidades de adecuarse al contexto y que se origina de un complicado conjunto de acciones llamadas “proceso de dirección estratégica”. Dicho entorno reclama de la dirección empresarial una postura estratégica que busque constantemente poder adaptarse a un contexto muy inestable, basada en el pensamiento de que, en un futuro, se puede mejorar por medio de acciones estratégicas correctas.

2.1.1. Definición del término estrategia

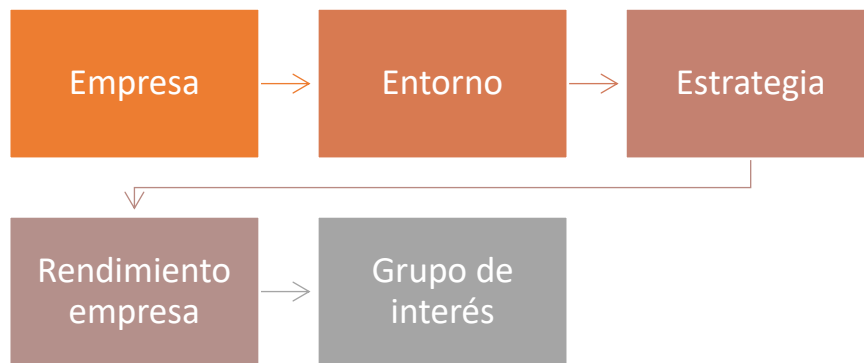
El concepto “estrategia” deriva del término griego *strategos* que significaba “general al mando de un ejército”. Dicho término aparece a mediados del siglo XX y se ha ido modificando a la misma vez que lo hacían los sistemas de dirección y los conflictos internos y externos. Por ello, son muchas las definiciones de estrategia que han surgido a lo largo de los años (Ansoff, 1965; Porter, 1980; Chandler, 1991) y que han derivado en

el hecho de que exista mucha diversidad en cuanto al concepto y en cuanto a la idea o ideas centrales definidas por este (Ronda y Guerras, 2012).

El primero en definir el término estrategia fue Andrews (1965), para el cual vendría a ser el modelo “de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes fundamentales para conseguirlo”; de lo que se trata es de que, a través de la estrategia, las empresas sean capaces de definir en qué tipo de negocio se encuentran o quieren estar y qué tipo de empresa son o les gustaría ser.

Ronda y Guerras (2012) llevaron a cabo una investigación acerca del término estrategia a partir de selección de 91 definiciones de este que se produjeron entre los años 1962-2008. Según dichos autores, la estrategia sería “el activo dentro de las relaciones que las empresas mantienen con su entorno y las acciones que realiza para lograr sus objetivos y/o mejorar su rendimiento por medio de la utilización razonable y lógica de sus recursos”. En la siguiente figura, aparecen reflejadas las ideas fundamentales relacionadas con el término estrategia:

Figura 2. El término de estrategia y sus ideas



Fuente: Guerras y Navas (2015).

Intuitivamente, se puede afirmar que la estrategia es la manera en que las empresas se vinculan con su entorno. Pero, hay que tener en cuenta que, si el entorno influye en las empresas supeditando sus decisiones, las empresas, de la misma manera, influyen en el entorno de sus competidores y los condicionan en sus decisiones. Por lo tanto, la

estrategia seleccionada por una empresa para competir con otras empresas siempre busca ofrecer una respuesta al contexto, a la vez que pone a su favor (Porter, 2010).

Por ello, para que exista estrategia deben existir competidores, es decir, otras empresas o agentes que compiten por los recursos, los clientes, la rentabilidad y el éxito (Rumelt, 1993). Cualquier estrategia busca que la empresa logre éxito, competitivamente hablando, y aumente su rendimiento.

En cuanto a los objetivos que conforman las decisiones estratégicas, según Guerras y Navas (2015), es el siguiente:

- Orientar a la empresa a largo plazo.
- Generar, mejorar y explotar sus recursos y capacidades para producir rentas.
- Elegir a qué se va a dedicar, definiendo así su campo de actividad.

Johnson et al. (2010) establecen las características de las decisiones estratégicas:

- Se adoptan en situaciones de alta incertidumbre.
- Su naturaleza es complicada.
- Precisan que sean planteadas, de manera íntegra, en la organización.
- Perjudican a cualquier decisión tomada por la empresa.
- Para que triunfen dependen de la red de relaciones exteriores que las empresas creen y mantengan.
- Precisan de modificaciones en las organizaciones.

Según Haberberg y Rieple (2008), cualquier buena estrategia debe tener ciertas características: ajustarse a su entorno, ser coherente, de forma interna, ser distinta de la de sus competidores y sostenerse, temporalmente hablando. Además, Rumelt (2011) señala que las estrategias deben tener 3 componentes fundamentales:

- a) Una valoración acertada del duelo al que se ha de enfrentar la empresa.
- b) Una política orientada o acercamiento acerca de cómo ha de hacer frente al desafío y mejorar las dificultades identificadas,
- c) La determinación de hechos coherentes y coordinados para lograr dicha política.

En cuanto a las causas por las que una empresa puede presentar un fracaso estratégico son expuestas por Rumelt (2011):

- Realizar un análisis o diagnóstico erróneo de los problemas.
- Que se produzca una confusión entre los objetivos y la estrategia.
- Que los objetos estratégicos no estén bien definidos.
- Inercia organizativa.
- La resistencia al cambio (paradoja del Ícaro o “morir de éxito”).
- Reconocer el procedimiento estratégico con uno formal.

2.1.2. Términos relacionados con el de estrategia

Para realizar una mejor comprensión del término estrategia se deben también tener en cuenta otros términos. Como se ha dicho anteriormente, una estrategia es la manera en que las empresas ofrecen respuestas frente a los desafíos planteados por el contexto. Relacionados con estos desafíos se encuentran los siguientes términos:

- **Oportunidades:** serían las circunstancias del contexto que benefician la actividad empresarial.
- **Amenazas:** circunstancias que dificultan llegar al éxito.
- **Fortalezas:** acciones que la empresa lleva a cabo según la disposición de recursos y de sus capacidades. Buscan el éxito de la empresa.
- **Debilidades:** serían las acciones que, aunque son importantes para obtener el éxito, la empresa no está en una situación óptima para ejecutarlas.

Para que una estrategia triunfe, las empresas deben proteger sus fortalezas y subsanar sus debilidades. Si quieren potenciar su rendimiento, las empresas deben desarrollar estrategias para todos sus niveles que posteriormente definimos (corporativo, competitivo o funcional).

Otro concepto importante sería la **ventaja competitiva**, ventaja que distingue a una empresa, de manera favorable, de sus competidores porque no lo pueden conseguir. Esta ventaja se debe poder sostener en el tiempo. Que una empresa mejore su rendimiento es uno de los objetivos a la hora de elegir la estrategia. La manera para medir el rendimiento

o éxito es por medio de los beneficios, la rentabilidad y/o creación de valor, es decir, que una empresa consiga valer más en el mercado.

En cuanto a las personas que se benefician del éxito de una empresa están: los accionistas (mejorando el valor y la rentabilidad de su inversión), a los trabajadores de la empresa (mejorando su retribución o manteniendo su puesto de trabajo), los proveedores, los clientes y la sociedad en general.

2.1.3. Niveles de la estrategia

De manera habitual, se distinguen tres tipos de estrategias según los niveles jerárquicos en la organización. Por tanto, están las estrategias:

A. Corporativas o de empresa: identifica la actividad o negocio al que se dedica una empresa. Conlleva la adopción de un punto de vista conjunto en vistas al futuro, es decir, se deben definir la visión, misión, objetivos estratégicos y valores, buscar oportunidades para crear valor o la manera en que las empresas quieren crecer o desarrollarse en el futuro.

Las estrategias corporativas están relacionadas con las decisiones acerca de qué posición van a adoptar en el mercado y qué acciones va a utilizar para diversificar sus negocios. Destaca la búsqueda de sinergia, que consiste en crear valor mediante la integración, complementariedad e interrelación de sus actividades.

B. Competitivas o de negocio: determinar cómo una empresa puede competir, de formar óptima, en sus diversas actividades. Lo que busca es la construcción de una buena posición competitiva, desarrollando sus recursos y capacidades organizativas. En una empresa diversificada se deben determinar las “unidades estratégicas de negocio” (UEN), grupo de actividades para las que se formula una estrategia común y distinta de la estrategia correcta para otra actividad y/o unidad estratégica (Menguzzato y Renau, 1991). Cada UEN precisa de una serie de estrategias competitivas diferentes.

C. Funcionales: se centran en el uso y en la manera de aplicar los recursos y habilidades de cada nivel funcional de las unidades de negocio (producción, comercialización, financiación, etc.), para aumentar la productividad de estos, y lograr los objetivos propuestos en las estrategias competitivas o de negocio.

Las estrategias funcionales buscan la consecución de los objetivos empresariales y resultan fundamentales para que las estrategias de los niveles superiores obtengan el mayor impacto posible. Además, como indican Wheelen y Hunger (2012), estas estrategias valen de soporte para las estrategias competitivas y ayudan a que triunfen las estrategias corporativas. Esto muestra que se necesita intercambiar información y que exista comunicación entre los responsables de todos los niveles para, de esta forma, coordinarse las estrategias y conseguir una coherencia y una relación tanto con la misión como con los objetivos estratégicos (Cuervo, 1993).

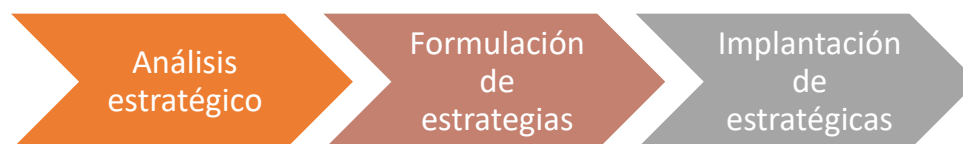
2.2. El proceso de Dirección Estratégica y su responsabilidad

Adoptar una decisión estratégica sugiere dos aspectos: a) la definición de las acciones fundamentales para desarrollar óptimamente las estrategias empresariales (proceso de dirección estratégico); y b) la identificación de los sujetos clave responsables de este procedimiento y del éxito de las estrategias.

2.2.1. Fases de la dirección estratégica

La magnitud del conflicto que surge cuando se toma una decisión estratégica y su llevada a cabo posee la suficiente trascendencia como para necesitar el uso de una metodología adecuada. Por ello, se define la dirección estratégica como un procedimiento que se realiza en el tiempo según un determinado orden, el cual aparece especificado en la siguiente figura:

Figura 3. Fases de la dirección estratégica



Fuente: Guerras y Navas (2015).

El procedimiento de dirección estratégica se cuenta dividido en 3 partes:

A. Análisis estratégico. Se utiliza para conocer cuáles son las amenazas y oportunidades que le ofrece el contexto a las empresas, y las fortalezas y debilidades que permitan a la dirección diagnosticar y evaluar su situación, para establecer posibles estrategias. Se trata de hacer una definición y análisis del marco en el que las empresas van a elegir sus estrategias y consta de 3 fases:

- **Orientación futura:** trata de ofrecer coherencia a las actuaciones empresariales y a la dirección estratégica. Serían: la visión, misión, objetivos estratégicos y valores.
- **Análisis externo:** busca la identificación de las amenazas y oportunidades del contexto de la empresa.
- **Análisis interno:** se trata de realizar una evaluación de la empresa para conocer qué variables internas son más importantes, y conocer sus fortalezas y debilidades.

B. Formulación de estrategias. Es la formulación o diseño de las posibles opciones que la empresa tiene para lograr la visión y los objetivos establecidos. Se eligen las estrategias competitivas y se analizan cómo se adaptarían a diversos entornos competitivos, según el sector. Y las estrategias corporativas definen cómo se va a desarrollar, en un futuro, la empresa, con qué métodos se va a desarrollar y qué nivel o vía de internacionalización es la idónea.

C. Implantación estratégica. Una vez que se han diseñado las opciones, se evalúan para conocer cuál será mejor. Elegida la estrategia que se va a utilizar, se insertan modificaciones organizativas, definiendo el soporte organizativo y los sistemas administrativos de apoyo.

El establecimiento estará completo cuando se realice el control estratégico, encargado de revisar dicho procedimiento y de modificarlo si cambian las condiciones internas y/o externas. Si los resultados que se consiguen no están de acuerdo con la misión y los objetivos, se deben establecer determinadas herramientas para subsanar los errores.

2.2.2. La responsabilidad de las decisiones estratégicas

Las fases de la estrategia se encuentran relacionadas con los niveles de jerarquía de la organización. Según Certo y Peter (1997), los principales responsables de las decisiones estratégicas serían: la Dirección, el Consejo de Administración y el personal de *staff*, que se encarga de planificar las estratégicas o de desarrollo corporativo.

A. Alta dirección. Es el principal responsable del procedimiento. Será la encargada de la adopción de toma las decisiones para formular e implantar estratégicas y, de esa forma, conseguir los objetivos. Entre sus funciones, Cuervo (1999) señala:

- Orientación del procedimiento de dirección estratégica definiendo la misión, la visión y los objetivos estratégicos, y dirigiendo las fases.
- Desarrollo, obtención y movilización de los recursos y capacidades empresariales.
- Crear valor para los capitales invertidos en la empresa.
- Gestión de los problemas de interés entre las personas de la empresa.
- Fomento de la relación de la empresa con los agentes más importantes del contexto aprovechando sus oportunidades y previniendo sus amenazas.

B. Consejo de Administración. Se encarga de orientar globalmente el procedimiento para evaluar y controlar a la alta dirección en cuanto a sus acciones estratégicas, para conseguir una mejoría de la calidad y para defender los intereses de las acciones a la hora de crear valor. Según el Código Unificado de Buen Gobierno (2006), dichas acciones deben ser realizadas por el Consejo.

C. El *staff* de estrategia. Puede ser una persona u órgano cuya finalidad es asesorar a la alta dirección y, en algunos casos, al Consejo de Administración. Entre sus actividades se encuentra el de obtener información, tratarla, analizarla y elaborar alguna recomendación acerca de las decisiones estratégicas relevantes (Certo y Peter, 1997). Existen empresas que suelen recurrir a un asesoramiento externo por medio de una empresa de consultoría estratégica (Powell y Angwin, 2012).

En conclusión, la manera de distribuir las responsabilidades expuestas suele estar presente, sobre todo, en grandes empresas. En cambio, en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), estas acciones las suelen realizar unas pocas personas o exclusivamente el empresario o primer ejecutivo. Pero, las acciones son las mismas.

2.2.3. Ajustes y cambios en el proceso de dirección estratégica

Debido a lo dinámico que resulta el procedimiento de dirección estratégica necesita que este sea coherente, es decir, debe existir un acuerdo correcto entre los componentes estratégicos tanto desde el punto de vista estratégico como del organizativo. Se produce un ajuste estratégico cuando existe coherencia entre el entorno en el que se la estrategia se va a realizar y esta (Grant, 2014).

A la hora de implantar una estrategia en una determinada empresa debe existir una organización y unos sistemas de gestión concretos. Debido a esto, es preciso realizar un ajuste organizativo, que sería la relación entre la estrategia seleccionada y las características organizativas (David, 2013).

Si los objetivos estratégicos, el contexto o los recursos y capacidades empresariales se modifican, se puede romper dicho ajuste. Si dicha situación no es corregida, se deterioran los resultados y habrá que cambiar la estrategia (cambio estratégico).

2.3. La Dirección Estratégica en asociaciones sin ánimo de lucro

La asociación seleccionada para este trabajo, CEOM, se trata de una Asociación sin ánimo de lucro para la integración de personas con Discapacidad Intelectual (en adelante, DI). Por lo tanto, se trata de una asociación perteneciente al tercer sector.

Según Caneylles (2007), llevar a cabo un plan estratégico en empresas pertenecientes al tercer sector es uno de los procedimientos más relevantes, pero, que, en muchas ocasiones no se realiza. Su creación es fundamental, ya que de dicho plan depende el poder dar pasos firmes, de manera proactiva, y crecer como organización.

Como indican los datos aportados por el Anuario del Tercer sector en 2019, más de un 50% de las empresas tenían desarrollado un plan estratégico. Al igual que las demás empresas, las asociaciones no lucrativas no pueden operar sin tener una visión clara acerca de dónde quieren ir tanto a medio como a largo plazo. La única manera de crecer sostenidamente, de establecer una consolidación del trabajo que se lleva a cabo es

diseñando un plan estratégico como primer elemento para impulsar el cambio organizacional que se está buscando y funcionar profesionalmente (Canyelles, 2010).

Pero ¿resulta útil que una empresa sin ánimo de lucro desarrolle un plan estratégico? Por supuesto que sí, como indica Abascal (2010), el plan estratégico es un recurso fundamental que permite resumir y explicar cuáles son los pasos que llevará a cabo la empresa para conseguir la misión y visión planteada.

En cuanto a los motivos por los que las empresas necesitan diseñar o replantear el plan estratégico son dos (Porter, 2002):

- Porque a lo largo del camino, la misión, los objetivos y las circunstancias de la empresa varían según diversos factores y resulta relevante realizar un replanteamiento del plan para que se adapte al nuevo entorno.
- O bien, porque nunca se ha creado un plan estratégico y a la empresa le gustaría contar con una visión clara acerca de hacia dónde va dicha empresa para lograr así su misión y visión.

Canyelles (2010) establece los beneficios que tiene, para una asociación, crear su plan estratégico:

- Hace posible contar con una visión estratégica de la empresa en todos los niveles para conocer, de esta forma, hacia dónde va y cómo lo quiere lograr.
- Aumenta la inteligencia de negocio dentro de la asociación.
- Posibilita que se mejoren los procedimientos de medición y análisis.
- Permite mejorar el procedimiento de toma de decisiones.
- Se mejoran tanto la comunicación interna como externa.

En cuanto a los pasos que tiene que seguir una asociación sin ánimo de lucro a la hora de diseñar un plan estratégico serían:

1. Análisis interno. Se trata de analizar dónde está la empresa, es decir, cuál es su estado.
2. Análisis externo. Para conocer cuál es el posicionamiento de la asociación en el mercado en relación con su competencia. El análisis externo permite

conocer cuáles son las tendencias que más impacto tienen y cómo el entorno puede afectar a la propuesta estratégica de la empresa.

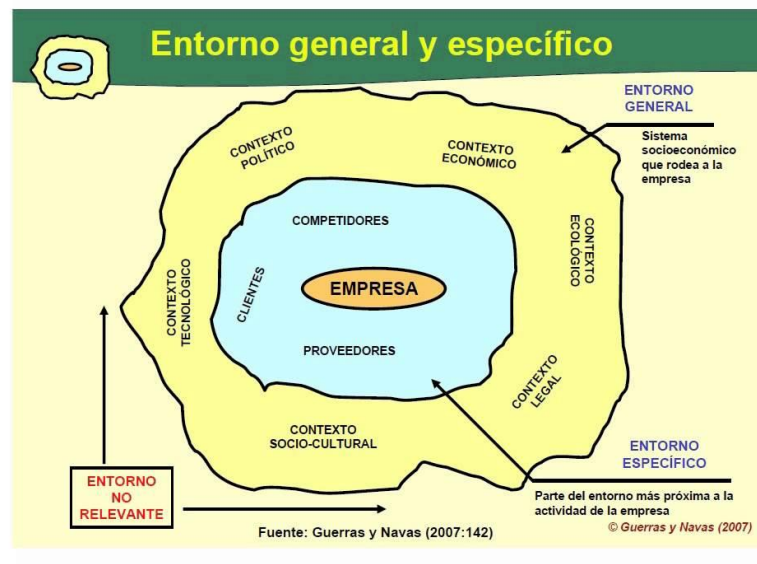
3. Análisis estratégico. El análisis interno y externo permite saber dónde está la asociación y cuál es su entorno. Se trata de definir cuáles son los objetivos y las metas que se quieren conseguir.
4. Desarrollo de las estrategias y plan de acción.

2.4. Análisis estratégico externo e interno de una empresa

2.4.1. Análisis externo

El análisis externo es aquel que se encarga de determinar los factores que influyen de una u otra forma la actividad de la empresa. Es por ello, por lo que se divide en dos partes fundamentales que son: el análisis del entorno general y del entorno específico. Los elementos que se debe analizar para realizar un análisis estratégico externo aparecen especificados en la siguiente figura:

Figura 4. Entorno general y específico



Fuente: Guerras y Navas (2007).

Como indican Guerras y Navas (2015), la finalidad del análisis general es identificar los factores económicos y sociales que pueden afectar a la forma de actuar de

una empresa, y realizar una evaluación del impacto generado. El análisis del entorno general permite llevar a cabo un correcto diagnóstico de la situación para reconocer cuáles son las amenazas y oportunidades que el entorno proporciona a la empresa tanto actualmente como en un futuro.

En resumen, los datos proporcionados por el análisis del entorno general resultan muy valiosos para cualquier empresa porque permiten realizar una evaluación del impacto de las variables sobre su rentabilidad o proceso de crecimiento y, en relación, seleccionar las medidas correctas para que dicho efecto sea favorable (Guerras y Navas, 2015). Si la empresa no consigue cambiar el entorno para adecuarlo a sus intereses, debe adaptar su estrategia a las características de este, aprovechando sus oportunidades y evitando las posibles amenazas.

2.4.2. Análisis interno

El análisis interno presenta un análisis de los factores propios de la empresa, que se encuentran bajo su poder de decisión. Además, este análisis permite determinar los puntos débiles o debilidades que presenta una empresa para poder corregirlos desde el punto de vista de un autoanálisis (Guerras y Navas, 2015).

2.4.3. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa

La misión. Hace referencia a la imagen mental que se tiene de la empresa en cuanto a cómo ha sido su trayectoria y a cómo ha funcionado (Guerras y Nava, 2015), es decir, es la percepción que se tiene en la actualidad de lo podrá ser la empresa en un futuro. Este recurso ofrece a la empresa una orientación futura en un futuro más general y a más largo plazo, y, como indican Hamel y Prahalad (1990), define qué estrategias o proyecto va a seguir la empresa.

La visión. Según Guerras y Navas (2015), la visión sería la identidad y personalidad de la empresa tanto en la actualidad como en el futuro, de forma general. Permite conocer cuál es la esencia de la empresa, y resulta fundamental que se conozca por los principales grupos de interés, porque sirve para identificar la filosofía de la empresa y relación que existe entre todos sus miembros.

Los valores. Vendrían a ser los principios, creencias, normas y compromisos que guían a una empresa sobre cómo actuar para conseguir la visión y la misión establecidos (Guerras y Navas, 2015). La visión y la misión establecen los pasos que pretende seguir la empresa, y los valores establecen la manera en que se van a realizar dichos pasos.

Los objetivos estratégicos. El enorme desajuste que hay entre el futuro que se desea y la realidad actual de una empresa precisa de un gran esfuerzo. Para superar este desfase y avanzar correctamente, la empresa debe establecer la visión en una serie de objetivos estratégicos. Según Guerras y Navas (2015), dichos objetivos buscan determinar los resultados que se pretenden lograr tanto a corto como a medio plazo. Esto quiere decir que el diseño de los objetivos estratégicos permite conseguir la visión y ofrece a la empresa una orientación acerca del camino que se sigue.

3. DESARROLLO

Para el desarrollo de este TFE se ha realizado una consulta bibliográfica acerca del tema seleccionado y en el tipo de asociación analizada. A lo largo de este apartado se realizará un estudio descriptivo, porque se ha realizado un análisis de la empresa mediante una descripción de los componentes que la caracterizan tanto a su alrededor (contexto en que se encuentra) como en su interior.

Para desarrollar la primera parte de este apartado, donde se ha analizado el entorno en que se encuentra ubicada la organización, se han utilizado diferentes fuentes informativas para obtener la información que se precisaba. Se han consultado noticias o periódicos digitales, documentos de organismos públicos, informes y páginas webs especializadas. La selección de estas fuentes se ha debido a la situación de confinamiento sufrido en los últimos meses, lo que ha propiciado que todas las fuentes de información utilizadas sean secundarias.

En cuanto a la segunda parte que compone el análisis estratégico de la asociación CEOM se basa en realizar un análisis interno de dicha empresa. Para ello, la información se ha obtenido directamente de la propia página web de la asociación.

Y, finalmente, se han formulado las estrategias que se han considerado necesarias para que dicha organización mejore en su proceso de dirección estratégica, tema seleccionado para desarrollar en este trabajo. Sobre todo, se ha utilizado como fundamentación teórica el libro de Guerras y Navas, entre otros.

3.1. Descripción de la empresa

La empresa que será analizada a lo largo de este apartado es CEOM, que se trata de una Asociación para la Integración de Personas con Discapacidad Intelectual (en adelante DI).

Figura 5. Logotipo de la empresa



Fuente: CEOM

La empresa fue creada a finales de enero de 1.990, gracias a una serie de padres y madres cuyos hijos contaban con discapacidad intelectual. Dicha creación se debió a la necesidad de poder hacer frente a la realidad de estos niños una vez que acababan los estudios obligatorios.

CEOM se encuentra inscrita en el registro de entidades ciudadanas del Ayuntamiento de Murcia desde 1995. En 1998 se declaró como una empresa útil, desde el punto de vista público, por el Ministerio del Interior y se registró con el número 93.406 de la Sección primera dentro del Registro Nacional de Asociaciones.

Su objeto social consiste en: desarrollar unas determinadas acciones generales dirigidas a las personas con DI y sus familiares buscando que mejoren su calidad de vida y consigan integrarse socialmente por medio de acciones como: prevenir, desarrollar una atención temprana, establecer una formación desde el punto de vista del empleo, el ocio, el deporte o la vivienda.

La asociación CEOM cuenta con un sistema de gestión de calidad desde el año 2005, que fue renovado en el año 2017 con la certificación de calidad bajo la norma ISO 9001-2015. De la misma manera, la asociación también cuenta con el certificado de compromiso con el desarrollo sostenible como se puede observar en la figura 4, que aparece a continuación:

Figura 6. Certificado de compromiso con el desarrollo sostenible



Fuente: CEOM

La Fundación Lealtad otorgó a la asociación el Sello ONG Acreditada (figura 5), el cual acredita que se trata de una ONG que cumple, en la actualidad, con lo exigido por la ley de transparencia y eficacia a la hora de gestionarse. Dicho sello señala que la finalidad de CEOM consiste en buscar la mejoría de la calidad de vida de las personas con DI y sus familiares, por medio de una comunicación fiable.

Figura 7. Sello ONG Acreditada

PARA QUE TÚ LO TENGAS TAN CLARO COMO NOSOTROS.

Fundación Lealtad acredita con su sello a las ONG que cumplen con los 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas. Un sello que nace con el objetivo de ayudarte a decidir con qué ONG colaborar.

Encuentra tu ONG en www.fundacionlealtad.org



Fuente: CEOM.

En cuanto a la ubicación concreta de la empresa, esta se encuentra en la Carretera de Mazarrón Km.2, 30120, El Palmar (Murcia). Para poder contactar con ella, tenemos el número de teléfono (968 882 277) o su página web (www.asociacionceom.org).

A la hora de establecer el organigrama de la asociación, lo vamos a indicar en diferentes partes: por un lado, el organigrama general de CEOM, y, por otro lado, los organigramas acerca de las acciones relacionadas con el empleo, ya que se trata del departamento que interesa para el desarrollo de este trabajo.

Figura 8. Organigrama General de la asociación CEOM



Fuente: CEOM.

A la hora de obtener la información que se precisaba en cuanto al desarrollo del empleo y cómo este se llevaba a cabo en la asociación, se trabajaría con el departamento dirigido por el Coordinador de Transición del Empleo, al cual se les trasladaría cualquier cuestión o duda relacionada con el fomento del empleo entre sus asociados.

3.2. Orientación futura de la empresa

Para conocer cómo es la orientación futura de cualquier empresa, Guerras y Navas (2015), afirman que, desde la Dirección Estratégica es fundamental definir y establecer cuatro términos esenciales que sirven para guiar a las empresas y que son: la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos.

A pesar de que dichos términos pueden ser analizados, de manera separada, están muy vinculados entre ellos según dos aspectos: su nivel de generalidad y el horizonte

temporal al que hacen referencia (Dess et al., 2011). Pero, para que todos sean efectivos requieren una implicación completa de todas las personas de la empresa, desde el más alto directivo hasta el empleado de más bajo nivel.

3.3. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa

La misión. CEOM actúa guiada por la democracia interna, la transparencia y la solidaridad entre las personas que forman parte de ella. Por ello, su misión consiste en:

- Buscar que se consiga mejorar la calidad de la vida de sus usuarios con DI y la de sus familiares por medio de acciones cuya finalidad es promover la inclusión social y la autodeterminación de dichas personas.

La visión. La visión de CEOM consiste en: realizar acciones generales a favor de las personas con DI y sus familiares, buscando la mejora de su calidad de vida y la integración social por medio de diversas actividades como: estudiar las condiciones y necesidades de dichas personas, prevenir, llevar a cabo una atención temprana, formar, ocupar a dichas personas tanto desde el punto de vista laboral como del ocio, el deporte, la cultura, la tutela, y la vivienda, siempre dentro de la legalidad.

A estos efectos, la CEOM puede realizar las siguientes acciones;

- Reunión y difusión de la información relacionada con los problemas de las personas con DI.
- Administración de patrimonios protegidos de personas con DI.
- Formalización de contratos sobre alimentos.
- Promoción y ejecución de propuestas y actividades cuya finalidad sea desarrollar e integrar a las personas con DI o a sus familiares.
- Construcción de una sección juvenil, que únicamente esté centrada en tratar los aspectos derivados de este colectivo.
- Promoción de programas y actividad cuya finalidad sea promocionar y desarrollar actividades físico-deportivas para las personas con DI.
- Promoción de programas y actividades socioculturales y de ocio para formar y preparar a las personas con CI.

- Realización de diversas acciones a través de la cual se puedan recaudar dinero por medio de algún fondo, ayuda, colaboración, donación y/o subvención.
- Formalización de algún acuerdo, contrato, convenio y/o concierto con una determinada institución, persona y entidad pública y/o privada para conseguir sus objetivos.

Los valores. El plan de acción de CEOM tiene en cuenta los siguientes valores relacionados con el trabajo con personas con DI:

- Mantener la honra y respetar.
- Estar comprometido y ser responsable.
- Saber dialogar y defender la libertad de comunicación.
- Cooperar y trabajar en equipo.
- Ser pasional en lo que se hace y mantener la ilusión.
- Ser altruista y solidario.

Los objetivos estratégicos. Para hablar de los objetivos estratégicos de CEOM, estos se centran en 9 ámbitos distintos. A continuación, en las siguientes tablas aparecen reflejados los objetivos estratégicos establecidos para cada uno de estos ámbitos; además de los resultados que se esperan de dichos objetivos. Estos datos han sido extraídos de la propia página web de la asociación.

Tabla 1. Ética

Objetivos estratégicos	Resultados que esperan
1.1. Insertar la ética en la forma de funcionar de la empresa	Realización de procedimientos que buscan el desarrollo de la ética a la hora de gestionar la empresa y sus servicios.

Fuente: CEOM

Tabla 2. Participación de las personas

Objetivos estratégicos	Resultados que esperan
------------------------	------------------------

2.1. Buscar la defensa de los derechos y la promoción de la autodefensa	Colaboración en actividades que buscar defender los derechos y las personas son DI.
2.2. Influir en el contexto para hacerlo más inclusivo	Realizar proyectos abiertos a nuestra comunidad para fomentar la inclusión.
	Los familiares y las personas con DI son participes a la hora de concienciar socialmente y de crear comunidades y contextos más inclusivos.
	Los profesionales trabajarán en los propios contextos para existan más oportunidades inclusivas. Se orientará las acciones de los voluntarios, sobre todo, a la inclusión.

Fuente: CEOM

Tabla 3. Calidad de vida de los familiares

Objetivos estratégicos	Resultados que esperan
3.1. Proponer acciones y actividades para cada familia.	Se desarrollarán acciones para saber cuáles son las necesidades de cada familia y, de esta forma, realizar una planificación individual de las acciones.
	Crear relaciones de confianza entre los profesionales y las familias.
3.2. Ofrecer servicios de apoyo para las familias.	Se ofrecerán servicios para apoyar a todos los familiares.

Fuente: CEOM

Tabla 4. Modificar los servicios para la calidad de vida

Objetivos estratégicos	Resultados que esperan
4.1. Crear acciones individuales que busquen la transformación social.	Planificación de acciones individuales y proactivas.
	Creación de ofertas de apoyo y acciones internas y externas más variadas (empleo, formación, deporte, vivienda...).

	Mejorar las acciones comunicativas, de accesibilidad y participación en CEOM de todos los miembros por medio del fomento y utilización de las TIC.
4.2. Seguir contando con el sistema de certificación de calidad y transparencia.	Mantenimiento del sistema de certificación de calidad y transparencia que tiene CEOM en la actualidad.

Fuente: CEOM.

Tabla 5. Renovación de la asociación

Objetivos estratégicos	Resultados que esperan
5.1. Lograr la máxima participación de las personas con DI	Propiciar la participación de las personas con DI en el día a día de la asociación: asambleas, consejos de participación...
	Adaptación de medios, recursos, información, espacios y tiempo para lograr la participación de las personas con DI.
5.2. Potenciar la asociación	Planificación de un Plan de Dinamización Asociativa para apoyar la Plena Inclusión Región de Murcia.
	Fomento de nuevas formas y maneras de participar en la asociación.
	Desarrollo y mejora de los sistemas haciendo uso de las TIC.
	Conocer las necesidades individuales y las expectativas de sus asociados.

Fuente: CEOM.

Tabla 6. Voluntariado

Objetivos estratégicos	Resultados que esperan
6.3. Realizar una mejora a la hora de gestionar y de participar del voluntariado.	Contratación de una persona especializada en voluntariado.
	Participación del voluntariado a la hora de evaluar, planificar, etc.

Fuente: CEOM.

Tabla 7. Imagen y comunicación

Objetivos estratégicos	Resultados que esperan
------------------------	------------------------

7.1. Fomentar una imagen positiva de las personas con DI mostrando sus aportaciones a la sociedad.	Proyectar una imagen de las personas con CI correcta y relacionada con la misión y los valores de CEOM.
	Conseguir que las personas con DI participen en todos en cualquier procedimiento de comunicación e imagen.
7.2. Mejorar la comunicación externa.	Utilización de procedimientos y recursos inclusivos para difundir información sobre la asociación y las acciones que lleva a cabo.
7.3. Potenciar la comunicación interna y el poder acceder a ella.	Conocimiento de las acciones que complican y dificultan la comunicación interna. Se contará con un método comunicativo interno eficaz y efectivo.

Fuente: CEOM.

Tabla 8. Aprendizaje y conocimiento

Objetivos estratégicos	Resultados que esperan
8.1. Ofrecer una formación continua que a las necesidades individuales de cada persona.	Propuestas de formación destinada a la enseñanza y conocimiento de aspectos como, por ejemplo, la “participación”, los “derechos”, la “ética”, etc.
8.2. Formar parte de proyectos donde se compartan los conocimientos.	Realización de acciones y actividades a través de las cuales se busque la plena inclusión de los miembros.

Fuente: CEOM.

Tabla 9. Organización

Objetivos estratégicos	Resultados que esperan
9.1. Hacer un replanteamiento de las estructuras de participación y apoyo y prestación de servicios de CEOM.	Creación de unas estructuras de participación actuales relacionadas con los retos planteados en el plan de acción.
	Creación de estructuras de apoyo relacionadas con las necesidades y expectativas de las personas con DI.

9.2. Fomentar el desarrollo de la empresa aprovechando el apoyo de Plena Inclusión.	Las decisiones, acciones y estrategias estarán basadas en la legalidad, y estarán apoyadas institucionalmente por la confederación, y relacionadas con el Proyecto Común del Movimiento Plena Inclusión.
---	--

Fuente: CEOM.

3.4. Análisis estratégico externo

En cuanto al análisis del entorno general se realizará un estudio del entorno en sí, donde se tomarán en cuenta las dimensiones más importantes que de una u otra manera afectan a la asociación. Para este estudio se utilizará la herramienta de PEST que permite determinar los puntos positivos y negativos influyen en el desarrollo de la asociación, permitiendo tomar medidas a corto o largo plazo.

Para realizar dicho análisis hay que tener en cuenta que CEOM realiza dos tipos de actividades propias (centro ocupacional/centro de día y centro especial de empleo), por lo que pertenece al sector Servicios (epígrafe 952 asistencia y servicios no residenciales y epígrafe 9221 Servicios de Limpieza interiores). Más adelante se explicarán en qué consisten estas actividades.

Para conocer mejor dicho sector, se realizará un análisis de su entorno general específicamente en España. En cuanto a las dimensiones concretas que se analizarán, por medio de la herramienta de PEST.

3.4.1. Análisis económico

Para conocer económicamente a la empresa se han analizado los factores económicos que atañen a CEOM:

Producto Interior Bruto (PIB). Factor económico que muestra la producción total de bienes y servicios relacionados a un país a lo largo de un tiempo. Por tanto, mide la riqueza o competencia económica de un país, región, etc. En nuestro caso, la empresa se encuentra en Murcia, por lo que se va a analizar cómo ha sido la evolución del PIB en los últimos años de dicha Región. Para ello, se han extraído los datos de la Revisión

estadística 2019 (SEC 2010) realizada por el Centro Regional de Estadística de Murcia (CREOM):

Tabla 10. Evolución del PIB en la Región de Murcia (2010-2019)

Fecha	PIB Mill. E	Crecimiento PIB (en %)
2018	31.458,367	2,8
2017	30.601,171	4,2
2016	29.369,879	3,1
2015	28.492,083	6,7
2014	26.712,051	0,6
2013	26.566,278	0,2
2012	26.508.820	-2,7
2011	27.236,069	-2,4
2010	27.912,742	0,9

Fuente: CREOM (2019)

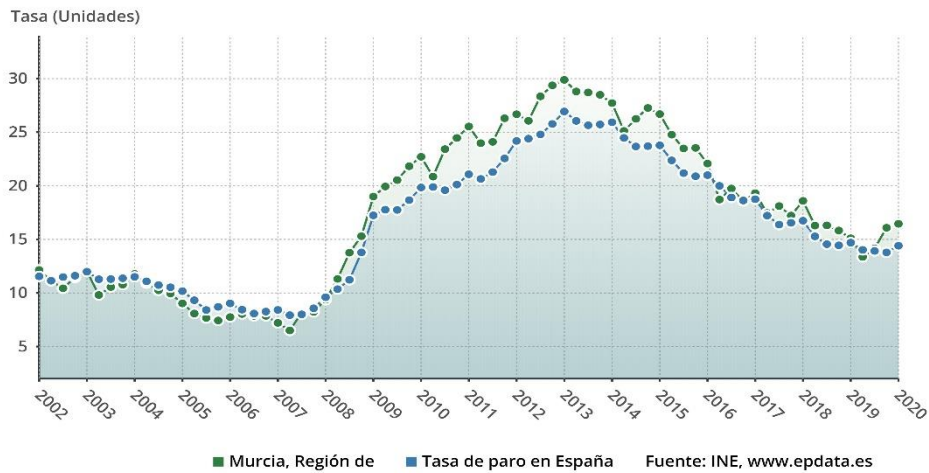
Como se puede deducir de la tabla el PIB en la Región de Murcia en el 2018 supone un crecimiento del 2,8%. Si tenemos en cuenta la cifra de ese año (31.458 m/€), la Región de Murcia se encontraría en el puesto doce dentro del ranking de PIB de las CCAA españolas. Habría que hacer una mención especial a la caída catastrófica que ha sufrido el PIB en este año 2020 debido a la Pandemia COVID-19.

Según Escobar y Coello (2010) la vicepresidenta del gobierno Nadia Calviño afirmó que “el PIB de España caerá un 9,2% en este 2020 a causa de la crisis del COVID-19”. Dicho descenso se debe, sobre todo, al desplome de la demanda interna, fundamentalmente del consumo privado.

Tasa de paro y desempleo. Al igual que en el apartado anterior nos centraremos en analizar la tasa de paro y desempleo en Murcia, que es donde se encuentra CEOM. A continuación, en la siguiente imagen se muestra la tasa de paro de Murcia frente al conjunto de España.

Figura 9. Tasa de paro de la Región de Murcia frente al conjunto de España

Tasa de paro en Murcia, Región de frente al conjunto de España



Fuente: INE (primer trimestre 2020).

En el primer trimestre de 2020 se registraron en Murcia 604,8 miles de personas ocupadas, -7,1 miles de personas si lo comparamos con el trimestre anterior. En cambio, la cantidad de parados se ha modificado en 1,8 miles de personas. Por lo tanto, en el 2020, el paro se ha incrementado en un 11%, con lo que ha variado el número de personas desempleadas a 11,8 personas. En cuanto a la variación trimestral del paro en Murcia se puede observar en la siguiente imagen:

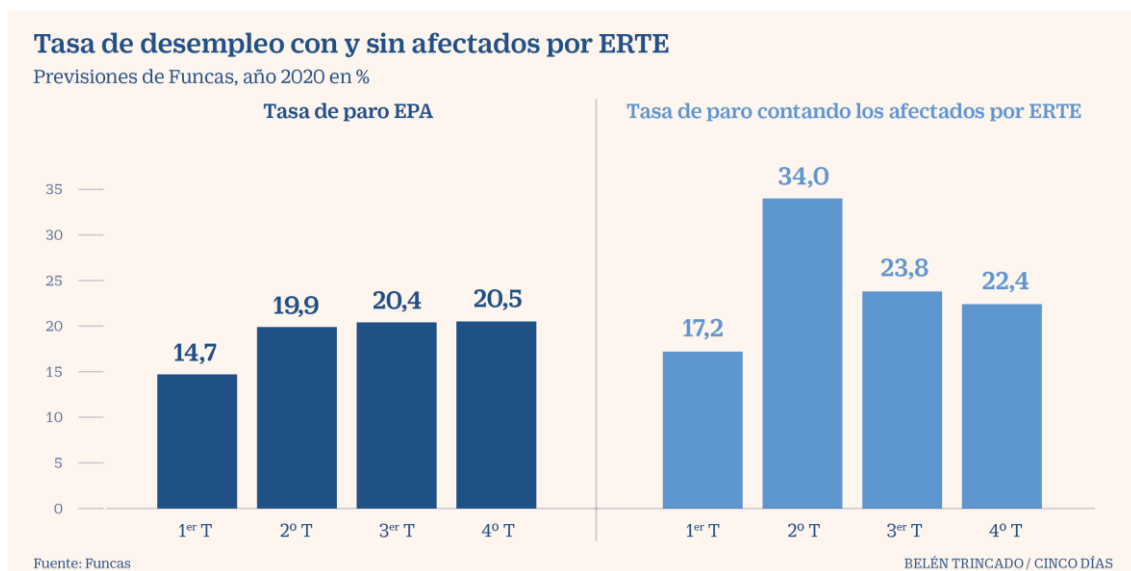
Figura 10. Variación trimestral del paro en Murcia (2003-2020)



Fuente: INE.

Mención aparte merece la evolución del paro en el año 2020 a causa de la Pandemia COVID-19. Las previsiones que hizo Funcas para este año fueron las siguientes:

Figura 11. Tasa de paro con y sin afectados por ERTE



Fuente: Sempere (2020).

Como se observa en la tabla, la tasa de paro podría ascender al 34% si los trabajadores afectados por un ERTE llegan a perder su trabajo.

Dicha subida hubiera sido mucho más superior si, desde el comienzo de la pandemia, no se hubieran tomado ciertas medidas como las puestas en práctica, desde la alerta sanitaria, por el SEPE; entre las que se puede destacar alguna medida determinada que se ha adoptado dentro de los procesos de suspensión temporal de contratos y reducciones temporales de jornada (ERTEs). Además, el SEPE ha establecido la protección de todos aquellos trabajadores que han padecido de un ERTE, incluso los trabajadores que no cuentan con los requisitos que se precisan para poder acceder a una prestación por desempleo.

Teniendo en cuenta estos datos, a continuación, el análisis se centrará en conocer la tasa de parados y de desempleo para los sujetos con discapacidad en Murcia. Para obtener dichos datos, se ha recurrido a la información aportada por el Observatorio de las Ocupaciones del SEPE por medio de la información transmitida por el SISPE (2019), donde se señala que dentro de las personas interesadas en conseguir trabajo, entre las que se encuentran las personas con discapacidad, en el paro de larga duración las personas con discapacidad suponían el porcentaje más alto (57,91 %), seguidas de los mayores de

45 años (57,01 %) y de las mujeres (45,01 %). Esto muestra que, en existe una gran presencia del paro de larga duración entre las personas con discapacidad Murcia.

Tabla 11. Paro registrado en 2019 según colectivo. Tasa y alteración

Colectivo	Total de parados	% var. 2019/2018	Tasa de colectivo	Tasa de PLD
Mujeres	61.739	-4,39	60,33	45,01
Jóvenes menores de 30 años	19.824	-6,11	19,37	15,60
Mayores de 45 años	48.756	-3,05	47,64	57,01
Extranjeros	12.641	-11,15	12,35	29,72
Personas con discapacidad	5.932	-0,92	5,80	57,91

Fuente: SEPE, por medio de la información aportada por el SISPE (2019). PLD (Paro de Larga Duración).

Según la EPA, el crecimiento de la tasa de desempleo de la Región en el último trimestre de 2019 es de 2,9 puntos con respecto al 35,9 por ciento registrado en 2018, un aumento que es el tercero mayor tras el experimentado por Aragón (4,1 puntos) y Extremadura (2,8 puntos). La tasa media nacional sufrió un descenso de medio punto, al pasar del 35 por ciento al 34,5 por ciento.

Tabla 12. Tabla paro Murcia IV trimestre 2019

	Total	Hombres	Mujeres
Tasa de desempleo	16,1%	13,0%	20,0%
Paro menores de 25 años	38,7%	31,7%	47,8%
Paro mayores de 24 años	14,1%	11,3%	17,6%
Paro menores de 20 años	52,9%	38,0%	80,8%
Paro entre 20y 24 años	35,8%	30,2%	42,7%
Paro entre 25 y 54 años	14,3%	11,3%	18,1%
Paro mayores de 54 años	12,8%	11,3%	14,9%

Fuente: EPA (2019).

De esta manera, la tasa de actividad de personas con discapacidad de la Región queda 3,8 puntos por encima de la nacional, lo que refleja una mayor presencia de las personas discapacitadas en el mercado laboral regional (INE, 2019). Pero, a pesar de estos datos, que casi el 80% de este colectivo, en edad de trabajar, no lo hacen. Y esto es así

debido a que les resulta más complicado encontrar trabajo por: ausencia de oportunidades, escasez de cualificación, complicaciones para acceder a un trabajo, poca confianza y ausencia de beneficios.

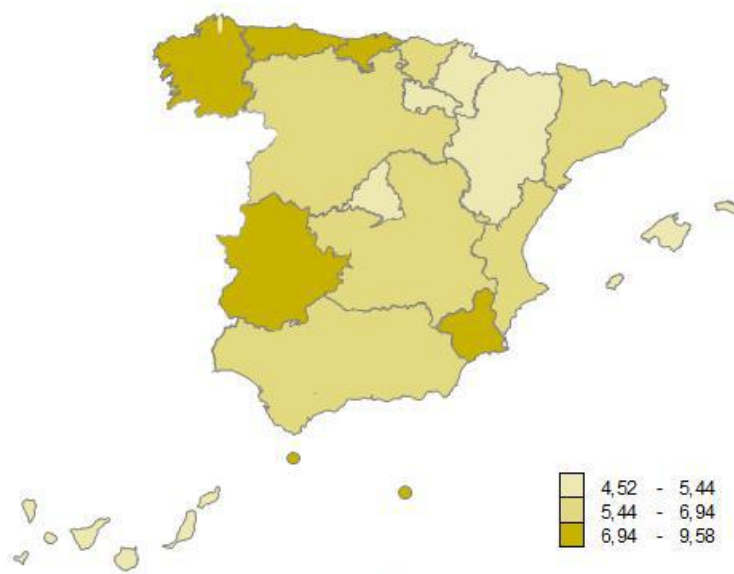
Figura 12. Tasa de actividad de personas con discapacidad



Fuente: INE (2019).

En la figura 13, aparece especificada la distribución por CCAA de las personas con discapacidad que están en edad de trabajar según el lugar que ocupan en relación a la tasa nacional (6,19 %). Como puede observarse, la Región de Murcia está entre las comunidades con los valores más altos (6,94-9,58).

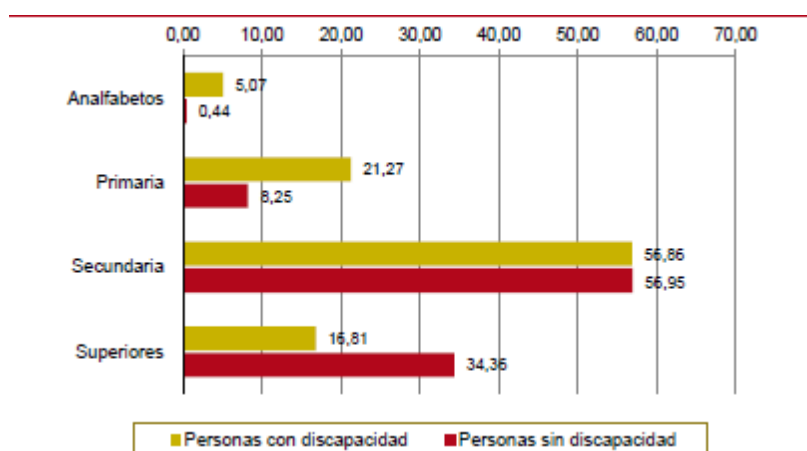
Figura 13. Distribución territorial tasa estatal de personas con discapacidad



Fuente: SEPE (2019).

En la figura 14 se puede observar cómo es la repartición de las personas con y sin discapacidad dependiendo de su nivel de formación. Si se relacionan estos datos con los de 2018 se puede observar que se ha producido una reducción de la cantidad de personas con discapacidad en edad laboral que cuentan con sólo estudios primarios y/o analfabetas, mientras que ha crecido el número de estas personas que o bien tienen estudios secundarios o bien estudios superiores (SEPE, 2019).

Figura 14. Distribución de las personas con y sin discapacidad según niveles formativos (%)



Fuente: SEPE (2019).

A continuación, se analizarán diversos datos sobre la manera en que se contrata a este colectivo dentro del mercado laboral en Murcia, según los datos ofrecidos por el Observatorio sobre Discapacidad y Mercado de Trabajo en España (ODISMET) y los Servicios Públicos de Empleo (SISPE). Dichos datos se analizarán desde tres elementos:

1) Cantidad de contratos por cada 100 personas con discapacidad activas. Tras analizar los datos, se ha podido comprobar que la cantidad de personas con discapacidad que cuentan con este tipo de contratos en la Región es de 13. Número muy escaso, lo que significa que el Gobierno regional debe intentar hacer crecer dicho número proporcionando un mayor número de oportunidades destinadas a este colectivo.

2) Contratos por edad y sexo. En la tabla 13 aparece la información acerca de la cantidad de personas con discapacidad que fueron contratadas en el 2019 dependiendo de su edad, con relación al total de contratación que se realizaron en la Región en dicho año.

Tabla 13. Número de personas contratadas con discapacidad en la Región de Murcia en el 2019

Región de Murcia	Menor de 25 años	De 25 a 45 años	Mayor de 45 años	Total de contratos	% var. 2018-2019	% Tasa con discap.
Personas contratadas	773	7.715	4.976	13.476	14.48%	1,3%

Fuente: SISPE (2019).

Como se deduce de la anterior tabla, que las mayores contrataciones se producen en las personas discapacidades con intervalos de edades entre los 25 y los 45 años; mientras que la cantidad de contratos menor se encuentra entre los sujetos mayores de 45 años dentro de este colectivo.

Si realizamos el análisis por sexos, se ve con claridad que se produjo una mayor contratación de hombres (más de 9400 hombres) con relación a las mujeres (4.054 mujeres) con discapacidad en el 2019.

Tabla 14. Número de contratos por sexo Región de Murcia 2019

Región de	Hombres		Mujeres		Total %
Murcia	Contratos	% var. 2018-2019	Contratos	% var. 2018-2019	var. 2018-2019
Número de contratos	9.410	16,22%	4.054	10,64%	14,48%

Fuente: SISPE (2019).

3) Contratos por sectores económicos. En la tabla 15 aparece la información acerca de qué cantidad de contratos, según el sector económico, se realizaron en la Región a personas con discapacidad.

Tabla 15. Contratación por sectores económicos

Región de	Agricultura	Industria	Construcción	Servicios
Murcia				
Contratación	2.593	1.634	598	8.639

Fuente: SISPE (2019).

La información muestra como el sector servicios es que ha realizado, en el año 2019, la mayor cantidad de contratos a personas con discapacidad, al que le sigue, aunque con bastante diferencia, el sector de la agricultura.

De los datos expuestos hasta ahora, se puede afirmar que las personas con discapacidad es un colectivo muy vulnerable dentro del mercado laboral tanto nacional como regional. Por ello, se deben tomar medidas activas destinadas a la mejoría de la tasa de empleo de dicho colectivo. Y una forma de hacerlo es por medio de los servicios de integración laboral, cuya finalidad consiste en ofrecer ayuda a las personas con discapacidad desde un punto de vista social.

A través de los Servicios de Integración Laboral se busca ofrecer programas formativos, empleos, asistencia social y otras acciones relacionadas con las personas con discapacidad. Su finalidad consiste en buscar la mejoría de la calidad de vida de este colectivo, disminuir o acabar con las desigualdades y hacer que se cumplan sus derechos (FAMDIF/COCEMFE-MURCIA, 2019). Entre sus funciones están:

- Ayudar a este colectivo a buscar trabajarse, preparándolos y formándolos para que puede incorporarse el mercado laboral.
- Prestar orientación laboral personalizada.

- Actuar de intermediarios entre las personas que buscan un trabajo y el que lo demanda.

Por lo tanto, entre sus servicios están: orientación, formación, intermediación laboral, accesibilidad y atención social.

3.4.2. Análisis político-legal

Si nos centramos en las leyes dirigidas a las personas con discapacidad, la primera de las leyes destinada a este colectivo fue la Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de las personas con discapacidad, destinada a realizar una regulación de la atención y los apoyos a las personas con discapacidad y sus familias. Dicha ley estableció un sistema de prestaciones económicas y servicios, medidas de integración laboral, de accesibilidad y subsidios económicos (A-BOE-1982-9983).

Años después surge la Ley 51/2003, de 2 de diciembre (A-BOE-2003-22066), de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad, la cual se centra en 2 aspectos fundamentales para equipar las políticas de las personas con discapacidad: luchar ante cualquier tipo de exclusión y permitir el acceso universal.

En 2013 se aprueba la Ley General de la Discapacidad (LGD), a través del Real Decreto Legislativo 1/2013, donde se potencian unos determinados puntos: la equidad, proteger la salud, ofrecer una atención integral, defender la independencia, el derecho a poder trabajar y a la protección social. Dicha ley se centra, sobre todo, en los aspectos laborales de este colectivo.

Dicha ley precisa que, cualquier empresa que cuenta con más de 50 trabajadores, está obligada a contratar, al menos, un 2% de personas con discapacidad. Si se trata de empresas públicas, dicho porcentaje aumenta al 7%. Pero, esta ley no pretende imponer dicha contratación sino normalizar que las personas con discapacidad puedan formar parte del mercado laboral ordinario. Además, la empresa que contrata a una persona perteneciente a este colectivo cuenta con una serie de beneficios:

1. Logra que su política de RRHH sea más abierta.
2. Mejoran el ambiente laboral.

3. Aumentan su competitividad.
4. Mejoran y potencia su Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Al contratar a personas con discapacidad, las empresas también cuentan con determinados beneficios fiscales como se establece en el Real Decreto 1/2013, los cuales dependen de la clase de contrato que les realicen. Por ejemplo, si se trata de un contrato parcial, la deducción depende de la jornada por la que el trabajador ha sido contratado, sin que esta supere el 100% de la cuantía pensada. De la misma manera, las empresas también reciben una ayuda de hasta 901,52 € si se tuviera que realizar alguna adaptación del puesto de trabajar para poder eliminar cualquier posible barrera.

Contrato indefinido. Si la empresa realiza un contrato a tiempo completo a una persona con discapacidad puede conseguir las siguientes bonificaciones:

Tabla 16. Bonificaciones por contrato indefinido

		Hombres	Mujeres
Bonificación general trabajadores con discapacidad entre 33% y 65%	Menores de 45 años	4.500€/año	5.350€/año
	Mayores de 45 años	5.700€/año	5700€/año
Discapacidad severa trabajadores con discapacidad mental a partir del 33% o física o sensorial superior al 65%	Menores de 45 años	5.100€/año	5.950€/año
	Mayores de 45 años	6.300€/año	6.300€/año

Fuente: Real Decreto Legislativo 1/2013.

Otra de las deducciones de las empresas será la cantidad de 6.000€ por cada persona con discapacidad, que se contrate indefinidamente al año de la cuota total del Impuesto de Sociedades.

Contrato temporal. En el caso de que se trata de un contrato completo, la deducción será de entre los 500 y los 5.300€/año en las cuotas de la Seguridad Social según el de discapacidad, sexo y edad de los trabajadores. Si se trata de un contrato

parcial, la bonificación depende de la jornada que se ha pactado. Además, de que podrán recibir hasta 901,52€ si necesitan adaptar el puesto de trabajo.

Tabla 17. Bonificaciones por contrato temporal

		Hombres	Mujeres
Bonificación general trabajadores con discapacidad entre 33% y 65%	Menores de 45 años	3.500€/año	4.100€/año
	Mayores de 45 años	4.100€/año	4.700€/año
Discapacidad severa trabajadores con discapacidad mental a partir del 33% o física o sensorial superior al 65%	Menores de 45 años	4.100€/año	4.700€/año
	Mayores de 45 años	4.700€/año	5.300€/año

Fuente: Real Decreto Legislativo 1/2013.

Además, existen otras clases de contratos caracterizados también con una serie de bonificaciones:

- **De formación (entre 6 y 2 años):** permiten que las empresas se reduzcan las cuotas a la Seguridad Social hasta un 50%.
- **En prácticas (entre 6 y 2 años):** también permiten que las empresas se reduzcan las cuotas a la Seguridad Social hasta un 50%.
- **De interinidad:** permite una bonificación del 100% de las cuotas de la empresa a lo largo del tiempo que dure el contrato.

3.4.3. Análisis tecnológico

Según la Fundación Adecco (2019), un 64% de las personas con discapacidad, a nivel nacional, pudo trabajar durante el año 2019 gracias a las TIC. Como se ha visto en el apartado anterior, el número de personas con discapacidad contratadas han aumentado en los últimos años y, en dicho aumento, ha sido muy importante el impacto de las TIC, ya que han abierto una enorme cantidad de posibilidades para este colectivo. Este impacto puede observarse en la siguiente figura:

Figura 15. Porcentaje de personas con discapacidad que han encontrado trabajo gracias a las TIC



Fuente: Fundación Adecco.

Las TIC no solo influyen en la forma en que pueden desempeñar un trabajo las personas con discapacidad sino también en cómo buscar dicho trabajo, ya que permite hacerlo online, mediante videoconferencia, etc.

3.4.4. Análisis social y cultural

Para conocer cuál es el estado social de las personas con discapacidad se ha consultado la Base Estatal de Datos de Personas con Discapacidad del IMSERSO (informe 31/12/2017). Según las leyes actuales, una persona es considerada como personas con discapacidad cuando, tras una valoración, obtiene un grado de discapacidad igual o superior al 33%.

Según el IMSERSO existen un total de 3.177.531 personas con discapacidad en España (1.596.114 hombres y 1.581.417 mujeres). En la siguiente tabla aparecen especificadas el número de personas con discapacidad que hay en la Región de Murcia y el grado que tienen de dicha discapacidad.

Tabla 18. Número de personas con discapacidad en la Región de Murcia

G.D.>= 33%		G.D.= >33%- 45%		G.D.= >45%- 64%		G.D.= >64%- 75%		G.D.= >75%	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
159.503	100	66.617	41.8	24.328	15,3	42.597	28,7	25.883	14.2

Fuente: IMSERSO (2017).

Además, el IMSERSO establece que la Región de Murcia cuenta con un total de 159.503 personas con grado de discapacidad reconocido mayor o igual al 33% sobre las personas valoradas. Esto supone que la cantidad de personas con discapacidad sobre el número total de personas de la región representa el 10,8%. La Región de Murcia se encuentra entre las tres primeras comunidades con mayor número de personas con discapacidad tiene, después de Melilla y el Principado de Asturias.

De esas 159.503 personas con discapacidad, 76.758 son hombres (48,12%) mientras que 82.745 son mujeres (51,88%). Según el Centro de Estudios sobre Diversidad Funcional (CEDIF), gran parte de las personas con discapacidad precisan de algún tipo de ayuda en su día a día. Entre las principales necesidades que precisan están: llevar a cabo alguna tarea doméstica, desplazarse fuera del domicilio o mantener una buena salud (figura 13):

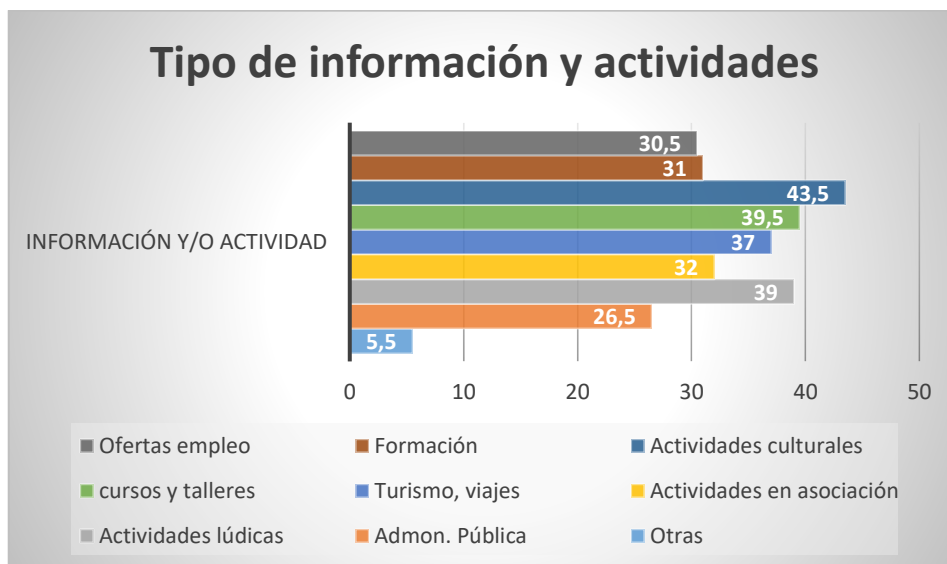
Figura 16. Principales necesidades de las personas con discapacidad (%)



A más de un 43% de las personas con discapacidad les gustaría llevar a cabo una actividad cultural, mientras que casi el 40% de estas les gustaría poder realizar algún

curso, taller y/o actividad lúdica. En la figura 10 aparecen determinadas las actividades que les gustaría desarrollar a las personas con discapacidad.

Figura 17. Actividades y/o información que requieren las personas con discapacidad (%)



Según el CEDIF, un 57% de las personas con discapacidad participan o forman parte de algún tipo de asociación, mientras que el resto, el 43%, no lo hacen. De las personas que participan, el 90% lo hacen en asociaciones a las que acuden personas que poseen la misma discapacidad.

3.5. Análisis interno

Este apartado se centra en analizar la parte de CEOM como Centro Especial de Empleo, teniendo en cuenta que el principal problema que presenta en la actualidad la asociación es que sus nichos de empleo se están viendo desplazados.

3.5.1. Diagnóstico interno de la asociación

En este apartado se analizará la estructura de CEOM, concretamente se ha analizado su ciclo de vida, su tamaño y su estructura jurídica.

Ciclo de vida de la empresa. CEOM fue constituida el 31 de enero de 1990, por lo tanto, cuenta con 30 años de antigüedad, y se puede considerar que se encuentra en el

mercado como una asociación madura y con cierta posición dentro de su sector gracias a muchos años de experiencia.

Tamaño de la empresa. CEOM cuenta únicamente con una única sede, la cual se ubica en El Palmar (Murcia), en la carretera de Mazarrón, y que cuenta con 51 personas asalariadas, las cuales trabajan para 105 beneficiarios de la actividad de la empresa. Teniendo en cuenta el número de empleados de CEOM, se puede decir que se trata de una asociación de tamaño mediano.

Estructura jurídica. La asociación, de manera jurídica, se encuentra inscrita en el Registro de Asociaciones con el nombre de CEOM y con nº 2684 de Murcia y declarada de utilidad pública con el nº 93406 sección 1ª.

3.5.2. La cadena de valor

En cuanto a la cadena de valor, se analizarán los siguientes elementos:

Actividades primarias. Como ya se ha indicado anteriormente, CEOM realiza dos tipos de actividades fundamentales o primarias: como centro ocupacional/centro de día, y como centro especial de empleo. En el centro de día es donde las personas con discapacidad desarrollan y realizan las diversas actividades de su día a día, a la vez que ofrecen apoyo a sus familiares. Como se especifica en su propia página web, un Centro de Día que atiende a personas con DI son aquellas instalaciones que facilitan, a dichas personas, aquellos instrumentos que necesitan, a nivel individual, para desarrollarse desde el punto de vista personal y sociolaboral, fomentando una atención integral e inclusiva diariamente. Dicho centro ofrece dos tipos de servicios:

Servicios básicos:

- Asistir en las acciones fundamentales del día a día.
- Acceso al transporte.
- Sustento alimenticio.

Servicios de terapia:

Prevenir, asesorar y orientar para promocionar la autonomía.

- Atender socialmente y habilitar.
- Asistir y desarrollar personalmente a los socios.
- Atender psicológicamente.
- Formar desde el punto de vista del empleo.
- Ofrecer servicios de fisioterapia.

Otros Servicios que se proporcionan.

- Formación adaptada a las necesidades.
- Participar tanto en actividades lúdicas como culturales.
- Actividades deportivas.
- Propuestas de viajes.

En cuanto a la otra actividad, dependiendo de la Asociación y calificada como Centro Especial de Empleo sin ánimo de lucro, que ofrece a sus usuarios el poder fomentar sus capacidades en relación al entorno dentro de un ambiente positivo y mediante acciones productivas. Es decir, a través de este centro se les da la ocasión de poder tener acceso a un puesto laboral digno y remunerado.

Se trata de una empresa de servicios que únicamente se gestiona por medio de CEOM. La plantilla se encuentra compuesta en un 100% por personas con discapacidad que obtienen la formación que necesitan para poder fomentar sus profesiones en la propia asociación. Los servicios que se prestan se centran actualmente en el sector de la limpieza.

Recursos y capacidades:

Para responder a los desafíos que presenta el entorno, la empresa debe disponer de recursos y capacidades que le ayuden a sobresalir ante la competencia, y, por ende, a identificar sus ventajas competitivas. En este apartado se realizará un análisis de los principales recursos y capacidades que permiten a CEOM determinar cuáles son sus factores determinantes de éxito y cuales son aquellos que aún debería potenciar para afrontar los retos permanentes a lo que se enfrenta.

Recursos tangibles:

- Infraestructura. En la actualidad, CEOM cuenta con un inmueble, en el cual se ubica la asociación y con dos furgonetas, en las cuales se realiza el traslado de algunos de los beneficiarios o cuando se va a realizar la actividad de limpieza.
- Tamaño: como ya se ha indicado anteriormente, con 51 empleados que trabajan para 105 beneficiarios, se trata de una asociación de tamaño mediano.
- Financieros: CEOM cuenta con un patrimonio neto de 67.867,25 euros y con unos ingresos anuales de 1.526.898,89 derivados de diversas ayudas y subvenciones.

Recursos generales:

Recursos humanos. Para establecer los recursos humanos de CEOM, estos se van a dividir según las dos actividades que desarrolla la asociación. En total, como ya se ha indicado anteriormente, la asociación cuenta con un total de 51 personas asalariadas (42 en el centro de día y 9 en el centro de empleo) y con 55 personas que trabajan de manera voluntario, por lo que no cobran ningún incentivo.

Tabla 19. Recursos Humanos de CEOM

	CENTRO DE DÍA	CENTRO DE EMPLEO
Personal asalariado	42	9
Personal contratado de servicios	0	0
Personal voluntario	55	0

Fuente: CEOM.

Recursos tecnológicos. CEOM cuenta con una página web y con presencia en las más importantes redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, etc.). La inversión en tecnología seguirá siendo una prioridad, facilitando su adaptación a los cambios e implementando nuevas versiones de software que le permitan llegar a obtener grandes palancas de innovación con respecto a sus competidores.

Aprovisionamiento. CEOM cuenta con unos criterios para la evaluación de proveedores, a partir de la cual seleccionan con qué proveedores quieren o no quieren

trabajar con relación a los productos que precisan para sus dos actividades. La asociación se ha preocupado por mantener con los mismos una relación equilibrada para reducir significativamente sus costes de transacción y por ende la disminución de costes en determinados procesos tales como mantenimiento, compra de equipos, etc.

La asociación, a pesar de tratarse de una empresa mediana, ha podido mantenerse al día en cuanto a deudas se refiere y de esta forma obtener la confianza de sus principales proveedores, sin duda otorgándole una gran ventaja frente a sus competidores.

Capacidades:

- Humanas: CEOM cuenta con un total de 106 empleados entre asalariados (51 personas) y voluntarios (55 personas).
- Directivas: CEOM es una asociación que se ha caracterizado por tener una organización vertical eficiente, lo que le ha permitido maximizar los resultados de sus principales actividades.

Ventajas competitivas:

Eficiencia. La empresa ha optado con un modelo altamente integrado, con una cultura de servicio y seguimiento del trato al cliente intensivo para brindar una experiencia diferenciada al mismo. Las conversaciones con el cliente van desde el inicio del ciclo del servicio para ofrecer un servicio orientado a soluciones, resolviendo retos y buscando soluciones a medida y siendo una parte esencial de apoyo hasta obtener la satisfacción total del mismo, creando oportunidades de crecimiento para ambos lados.

Calidad. Ha logrado alcanzar en liderazgo en cuanto a los servicios para personas con discapacidad. La calidad de sus empleados y los servicios que ofertan buscar ofrecerle al cliente un aire de tranquilidad a la hora de contratar sus servicios.

Satisfacción. La compañía se ha preocupado por brindar a su cliente una experiencia única en cuanto al trato otorgado tanto a las personas con discapacidad como a sus familias.

- Innovación. La empresa ha invertido cierto capital en desarrollo tecnológico, lo que le ha permitido tener una mayor visibilidad y que sus servicios estén siempre por delante de las necesidades de sus clientes.

Teniendo en cuenta tanto los recursos como las capacidades con las que cuenta la empresa, se puede afirmar que se trata de una asociación que, dentro del sector de asociaciones sin ánimo de lucro destinadas a personas con discapacidad, cuenta con un número de recursos y capacidades muy positivas para afianzar la asociación, e incluso para ir creciendo y llegar a un mayor número de clientes.

3.6. El análisis DAFO

El análisis de la matriz DAFO permite analizar los puntos fuertes y débiles con los que actualmente cuenta la asociación de una manera meramente cualitativa. En esta tabla se presentan las principales conclusiones obtenidas tras la realización del análisis interno y externo de CEOM, proporcionando una visión global.

Con esto se pretende emprender estrategias que faciliten el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, así como también reforzar los puntos débiles como son las debilidades y amenazas de la asociación.

Tabla 20. Matriz DAFO de CEOM

ANÁLISIS EXTERNO	
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de otras fuentes para financiarse, tanto públicas como privadas. • La posibilidad de colaborar con otras empresas o fundaciones, ya consolidadas en el mercado. • Utilización de las TIC (redes sociales y páginas web) como recurso para mejorar la participación. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de posibilidades de empleo asociados debido a las competencias de otras asociaciones, ONG o empresas. • Pandemia de COVID-19 que limita las posibilidades de trabajar, afecta negativamente a la economía e incrementa la tasa de desempleo.

<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con el certificado de transparencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus nichos de empleo se están viendo desplazados.
---	---

ANÁLISIS INTERNO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa colaboración de las empresas de la Región. Lo cual puede derivar en que haya escasos recursos, ya que se trata de su principal fuente de financiación. • No llegar a todas las zonas geográficas de la Región de Murcia. • Falta de personal y de sitio para atender a un mayor número de beneficiarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Años de experiencia y muchos conocimientos en su sector. • Mucha implicación en el tiempo y en el territorio debido a sus 30 años de vida. • Una buena estructura organizacional. • Posibilidad de ayudar a las personas con discapacidad y a sus familias. • Participación de profesionales en las diversas actividades que realizan. • Situación económica saneada.

Fuente: Elaboración propia.

3.7. Formulación de estrategias

Debido a la principal amenaza a la que debe enfrentarse CEOM (reducción de posibilidades de empleo asociados debido a las competencias de otras asociaciones, ONG o empresas) se va a llevar a cabo un análisis de las actividades que llevan a cabo los Centros Especiales de Empleo tanto de la Región de Murcia como a nivel nacional. A partir de dicho análisis se expondrán una serie de propuestas válidas para trabajar en CEOM y conseguir que sus usuarios obtengan más empleo.

3.7.1. Análisis de Centros Especiales de Empleo de la Región de Murcia

Antes de desarrollar este apartado, hay que establecer una pequeña definición acerca de qué son los CEE. Se trata de empresas que, de forma regular, forman parte de las operaciones de mercado y entre su plantilla existe al menos un 70% de personas con discapacidad. Su objetivo fundamental es ser un medio a través del cual integrar el mayor número de personas discapacitadas a un empleo normal. Se les califica como "de economía social" por la Ley 5/2011, de 29 de marzo, "de economía social", y entre sus principios fundamentales se encuentra el de primacía de las personas y del fin social sobre el capital.

A lo largo de este apartado se realizará un análisis de los tipos de trabajo que se realizan en los CEE de la Región de Murcia y qué tipo de discapacidad tienen las personas que trabajan allí. En la actualidad, la Región cuenta, según el SEF, con un total de 41 centros especiales (tabla 21), donde trabajan un total de 1.078 personas con discapacidad.

Tabla 21. Centros Especiales de Empleo de la Región de Murcia

Nombre	Tipo de actividad	Número de trabajadores
Gestión, Seguridad y Control, S.A.	Servicios de custodia, seguridad y protección	De 11 a 50
FEYCSA	Diversos servicios	70
Ilunion CEE Limpieza y Medioambiente, S.A	Limpieza, higiene ambiental, gestión de residuos y jardinería	De 11 a 50 trabajadores
Ilunion Lavanderías, S.A	Lavandería e higienización industrial	57
Ilunion Retail y Comercialización, S.A.	Distribución Artículos de Ocio y Cultura	Entre 50 y 200
SRCL CONSENUR CEE, S.A.	Sanitarios, Químicos, Aceites, Pilas, Equipos Electronicos	Entre 10 y 50
CARTHAGOMAN, S.L.	Compraventa de bienes inmobiliarios por cuenta propia	De 11 a 50
FUNDOWN PLANT, S.L.	Jardinería	De 11 a 50
POLÍMEROS DECORATIVOS, S.L.	Fabricación de otros productos de plástico	De 0 a 10

JERA AVANZA SOCIEDAD LIMITADA UNIPERSONAL (S.L.U.)	Equipos y servicios comerciales	135
GESILDA GROUP, S.L.	Otras actividades asociativas	7
ALFE 21, S.L.	Lavandería autoservicio	1
CEDETO, S.L.	Servicios de conserjería	39
RECICLA SERVICIOS ORTOPÉDICOS, S.L.	Servicios ortopédicos	De 0 a 10
BANANA ELECTRIC, S.L.	Elaboración de diversos artículos para su posterior venta	De 0 a 10
C.M.S. PICKING GLOBAL LOGICTICS, S.L.	Elaboración de diversos artículos para su posterior venta	De 0 a 10
GRUPO SIFU MURCIA, S.L.	Actividades de servicios sociales sin alojamiento para personas con discapacidad	78
GESTIÓN Y CONTROL DE LORCA, SL	Servicios de limpieza	88
PROAPEDI	Asistencia y servicios sociales para niños jóvenes disminuidos físicos y ancianos en centros no residenciales	De 11 a 50
AIDEMAR	Realizan diversos objetos para su venta posterior	116
APCOM	Jardinería	Entre 51 y 100
CEOM	Servicios de Limpieza	51
FUNDACIÓN PROMETEO TORREPACHECO	Fabricar objetos de cerámica para su utilización doméstica y ornamental	Entre 11 y 50
FUNDACIÓN J. GARCÍA CARRIÓN	Elaboración de vinos	Entre 50 y 250

ASTUS PROLAM C.E.E.	Realización artesanal de diversos objetos	Entre 250 y 300
INTEGRACIÓN LABORAL ASPRODES	Elaboración de galletas y productos panaderos y pasteleros de larga duración	Entre 1 y 50
ASOCIACIÓN DE DISCAPACITADOS FÍSICOS Y PSÍQUICOS DE PUERTO LUMBRERAS	Fabricación artesanal de diversos objetos para su posterior venta	Entre 1 y 50
ASOCIACIÓN INSERTA INNOVACIÓN	Actividades sanitarias y de servicios sociales	De 11 a 50
C.E.E. VALLE	Servicios de limpieza	De 0 a 10
DISCLEAN, SL	Servicios de limpieza	134
LINSED SYSTEMS, S.L.U.	Mantenimiento de máquinas y de equipos para la oficina	Entre 1 y 10
PONCEMAR PARKING, S.L.U	Servicios de parking	6
MEMPLEO (SALUD MENTAL Y EMPLEO)	Lavadero manual de vehículos Servicio de Catering Servicio de limpieza Servicio de transporte	19
GRUPO AMIAB MURCIA, S.L.	Reparación de equipos	Entre 25 y 50
CENTRO ESPECIAL 'LA ESTRELLA', S.L.	Mantenimiento de máquinas y de equipos para la oficina	De 0 a 10
LIMPINK SERVICIO DE LAVANDERIA, S.L.	Servicio de lavandería	Entre 1 y 10
FEELWAY, S.L.	Servicios de consultoría	Entre 1 y 9
LEVANTE HOTEL GROUP STL, S.L.	Servicios de conserjería	Entre 51 y 100
INTEGRA MANTENIMIENTO GESTION Y SSII CEE MURCIA, S.L.	Servicios de mantenimiento	Entre 51 y 100
ASOCIACIÓN INSERTA2	Servicios de conserjería y limpieza	Entre 51 y 100

OSGA MURCIA S.L.	Servicios sanitarios y sociales	Entre 51 y 200
------------------	---------------------------------	-------------------

Fuente: Servicio Regional de Empleo y Formación (SEF)

Uno de los CEE, en este caso el Grupo SIFU, se encuentra trabajando en Murcia desde hace 14 años y actualmente cuenta entre sus trabajadores con 64 personas con discapacidad. Entre los servicios que ofrece dicho empleo, como se puede ver en la tabla, se encuentran los servicios de limpieza, jardinería y servicios auxiliares. De la misma manera, dicho centro tiene también en la Región una unidad de apoyo donde trabaja una empleada social, a través de la cual resulta más fácil adaptar a sus usuarios a los nuevos empleos a los que se les destina.

Dicho centro no opera únicamente a nivel regional sino también a nivel nacional, donde destaca la labor de insertar a personas con discapacidad tanto social como laboralmente. Por ello, entre sus más de 4500 empleados, un 85% tienen discapacidad física, psíquica, mental o sensorial y casi 900 de los empleados cuentan con una discapacidad grave.

Otro de los CEE de la Región es Feycsa, que se encuentra en la localidad de Bullas. Dicho centro cuenta, entre sus trabajadores, con un 73% con personas con discapacidad física y/o intelectual y ofrece los siguientes servicios:

- Labor Viva/ Copi Viva: consiste en la realización de diversos productos (cuadernos, agendas y regalos personalizados) que venden de manera online.
- Docu Viva: se trata de un servicio de digitalización, custodia y destrucción de documentos.
- Eco Viva: se compone de servicios de conserjería, atención telefónica, limpieza y mantenimiento de jardines, suministro de plantas y regalos personalizados “Eco”.

Otro de los CEE presentes en la Región es Jera Avanza, centro que apuesta por la integración laboral de la discapacidad en los distintos sectores del mercado, con dos sedes en la Región (Murcia y Cartagena). Se trata de una empresa que busca que las personas con algún tipo de discapacidad (física, intelectual, etc.) realicen un trabajo productivo; por ello, les ofrece empleo en una gran diversidad de sectores como, por ejemplo,

servicios para oficinas y centros de negocios, donde se ofrece limpieza, servicios auxiliares o de conserjería y jardinería.

3.7.2. Análisis de Centros Especiales de Empleo a nivel nacional

En este apartado se llevará a cabo un análisis de las principales actividades que realizan diversos Centros Especial de Empleo, similares a CEOM, a nivel nacional. Son muchos los CEE que existen a nivel nacional, pero nos centraremos en aquellos cuyas características se asemejan más a la asociación analizada.

Según el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, a finales de 2019 había en España “un total de 2100 CEE, de los cuales, 1.343 (el 64%) son centros de iniciativa empresarial y 757 (el 36%) son centros de iniciativa social, que ocupan a 104.688 personas, de las que 89.884 (86%) son personas con discapacidad, el 38% padecen discapacidad psíquica, el 51% física y el 11% sensorial”.

Son muchos los servicios ofertados por este tipo de centros. A continuación, hacemos referencia a algunos de estos servicios y a los centros que los ofertan:

- Jardinería y/o producción y comercialización de plantas: Treboljardin, S.L; Proyecto Insertium, S.L; Biomiva, S.L., etc.
- Servicios de conserjería: Celima, Centro Especial de Empleo y Desarrollo, S.L; Celima, SL;
- Limpieza y mantenimiento: SIM CEE; CEESUR; Integra Mantenimiento, Gestión y Servicios Integrados, CEE, S.L; etc.
- Almacenaje: CEE El Molar, S.L;
- Atención al cliente: Abogeco;
- Lavandería: LML Servicios; ATAM; Fundosa Lavanderías Industriales, S.A; etc.
- Artes gráficas: CEE San Nicolás; Omniservis; CEE Ponce de León, etc.
- Alimentación y hostelería: Fundación Inlade; Asociación La Veguilla; Manantial Integra, etc.

3.7.3. Propuestas de actividades para fomentar el empleo en CEOM

Tras analizar la información anterior se puede conocer cuáles son otras de las actividades laborales que pueden realizar los asociados a CEOM. Las actividades que se proponen a continuación buscan empleo y resolver el problema al que se enfrenta día a día CEOM, y que consiste en que progresivamente van viendo cómo se reducen los contratos por culpa de la competencia.

Son muchos los servicios y las actividades que pueden llevar a cabo. Por lo tanto, a continuación, se exponen otras posibilidades laborales adecuadas a los asociados a CEOM:

Servicios auxiliares o de conserjería para oficinas:

- Atención a usuarios en persona o por teléfono.
- Realizar seguimientos telefónicos de alguna campaña de promoción.
- Correo interno.
- Organización de salas y espacios.
- Controlar los accesos.
- Organizar los almacenes.
- Reprografía.
- Digitalizar documentos y gestionar archivos.
- Actualizar distinta información.
- Organizar las valijas internas.

Jardinería:

- Mantener y conservar totalmente cualquier zona verde.
- Mantener las plantas de interior.
- Podar y replantar.
- Mantener e instalar sistemas de riego.
- Suministrar cualquier tipo de planta y/o material de jardinería.
- Suministrar e instalar césped artificial,
- Controlar cualquier tipo de plaga.

Servicios auxiliares para Hostelería:

- Organización de cocina.
- Manipulación de alimentos.
- Etiquetar y picking.
- Mantenimiento general.
- Realizar controles de calidad.
- Inspeccionar y verificar
- Embalar; empaquetar manualmente; prepara un pedido, etc.
- Lavar platos.
- Ayudar en el comedor.

De la misma manera, también sería una buena opción que desde CEOM las personas con discapacidad fabricarán y elaborarán, de manera artesanal, diversos objetos como, marcapáginas, llaveros, calendarios, etc., los cuales pudieran vender a través de su página web. Esto traería beneficios para ellos mismos y para la propia asociación.

4. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha buscado conseguir el objetivo que consistía en “identificar nuevas oportunidades de empleo para personas asociadas a CEOM”. Dicho objetivo se ha logrado por medio de una serie de propuestas de actividades para los asociados cuya finalidad es fomentar el empleo de estos ya que, tras analizar la asociación, la falta de empleo era su amenaza principal.

CEOM es una asociación que lleva a cabo dos actividades fundamentales: una como Centro de Día y otra como Centro Especial de Empleo que se basa en la oferta de servicios de limpieza de interiores. El problema generado en dicha asociación fue que sus asociados se veían desplazados en muchos de los nichos de empleo debido a la competencia de otras empresas. A través del plan de mejora propuesto en este trabajo se ha buscado proporcionar información sobre otras posibilidades de empleo que pueden plantearse para las personas con las que trabaja CEOM.

Las personas con discapacidad es un colectivo muy vulnerable dentro del mercado laboral tanto nacional como regional. Por ello, se deben tomar medidas activas destinadas a la mejoría de la tasa de empleo de dicho colectivo. Y una forma de hacerlo es por medio de los servicios de integración laboral, cuya finalidad consiste en ofrecer ayuda a las personas con discapacidad desde un punto de vista social.

Debido a la principal amenaza a la que debe enfrentarse CEOM (reducción de posibilidades de empleo asociados debido a las competencias de otras asociaciones, ONG o empresas) y teniendo en cuenta las características particulares y las distintas necesidades de los asociados a CEOM se han propuesto tres tipos de servicios a través de los cuales fomentar en el empleo de las personas con discapacidad: servicios auxiliares o de conserjería para oficinas, servicios auxiliares para hostelería y servicios de jardinería. Hay que recordar que, desde el Centro de Empleo, el único servicio que se ofertaba era el de servicios de limpieza de interiores.

Tras llevar a cabo un análisis estratégico de la asociación se puede afirmar que, a pesar de tener más de 30 años de experiencia, sus asociados se encuentran con algunas limitaciones en cuanto al fomento de empleo debido a la competencia de otras asociaciones sin ánimo de lucro similares a CEOM dentro de la Región de Murcia.

Entre las principales limitaciones que se han encontrado a la hora de elaborar este trabajo, está el hecho de no haber podido poner en práctica o en funcionamiento alguna de las medidas o servicios propuestos. De esta forma, se habría podido comprobar, de primera mano, si dichos servicios eran viables para las características de los asociados de CEOM y si, estos, podían desarrollarlos sin ningún problema.

De la misma manera, otra de las limitaciones deriva de la falta de tiempo, ya que, para que, dichas propuestas se hubiesen puesto en práctica también habría sido necesario el llevarse a cabo unos cursos o programas de formación, a partir de los cuales se les enseñase a los asociados las principales funciones de los servicios en los que, a partir de ahora, iban a poder trabajar.

Hay que destacar también el hecho de que, a causa de la pandemia COVID-19 tanto a nivel nacional como a nivel mundial, ha sido imposible visitar, de manera física y en persona, la propia asociación CEOM. Por ello, la mayoría de la información acerca de dicha asociación ha sido extraída directamente a través de su página web.

En cuanto a las líneas futuras, éstas se podrían decir que son infinitas ya que, las personas con discapacidad, al igual que las personas sin ninguna discapacidad son capaces de realizar cualquier función. Por ello, una posible línea futura de trabajo sería la de poner en práctica algunos de los servicios propuestos en este trabajo para, de esta forma, comprobar si se ajustan a las características de los asociados de CEOM y sirven para ampliar sus posibilidades de empleo.

5. BIBLIOGRAFÍA

Abascal, F. (2007). *Como se hace un Plan Estratégico*. Madrid: Esic Editori al.

Andrews, K.R. (1965). *Business policy: Tex and cases*. Homewood: Irwin.

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy*. Nueva York: McGraw Hill.

Asociación CEOM. Recuperado de:
https://issuu.com/ceomasociacionparalaintegraciondelo/docs/plan_de_accion_2019-20

Battle, R. (2010). Aprendizaje-servicio [Mensaje en un blog]. Recuperado de:
<https://roserbattle.net/aprendizaje-servicio/>

Canyelles, J.M^a. (2010). Planificación Estratégica de las Organizaciones No Lucrativas. *Educación Social*, 37, 41-59.

Certo, S.C., y Peter, J.P. (1997). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.

Chandler, A.D. (1991). The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. *Strategic Managament Journal*, 12, 31-50.

Cuervo, A. (1999). La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa. *Papeles de Economía Española*, 78, 34-55.

Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-378.

David, F.R. (2013). *Strategic management concepts and cases. A competitive advantage approach*. Boston: Pearson.

Dess, G.G., Lumpkin, G.T., y Eisner, A.B. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos*. México: McGraw-Hill.

Escobar, I., y Coello, J. (2020). *La previsión de España tras el COVID-19: caída del 9,2% del PIB, paro del 19% y un aumento de deuda pública en 2020*. La Sexta: Atresmedia. Madrid: España. Recuperado de:
https://www.lasexta.com/noticias/nacional/gobierno-estima-caida-pib-2020-crisis-covid19_202005015eabd75c42a4c30001a69564.html

- Fundación Adecco (2019). *Informe Tecnología y Discapacidad*. Recuperado de: <https://fundacionadecco.org/informe-tecnologia-y-discapacidad/>
- Grant, R.M. (2014). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Cizur Menor: Thomson Reuters-Civitas.
- Guerras, L.A.; y Navas, J.E. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Cizur Menor: Thomson-Reuters Civitas.
- Guerras, L.A., y Navas, J.E. (2007). *Casos de dirección estratégica de la empresa*. Cizur Menor: Thomson Reuters-Civitas.
- Haberberg, A., y Rieple, A. (2008). *Strategic management. Theory and application*. Oxford: Oxford University Press.
- Hamel, G., y Prahalad, C.K. (1990). El propósito estratégico. *Harvard-Deusto Business Review*, 41, 75-94.
- Instituto de Mayores y Servicios Sociales (2017). *Base estatal de datos de personas con valoración del grado de discapacidad*. Recuperado de: https://www.imserso.es/InterPresent2/groups/imserso/documents/binario/bd_epcd_2017.pdf
- Johson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. BOE, España, 30 de marzo de 2011.
- Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad. BOE, España, 03/12/2003.
- Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos. BOE, España, 30 de abril de 1982.
- Menguzzato, M., y Renau, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (2019). *Nota de prensa. Valerio resalta el valor del trabajo inclusivo como eje vertebrador del futuro*

de las relaciones laborales. Recuperado de:
<http://prensa.mitramiss.gob.es/WebPrensa/noticias/ministro/detalle/3628>

Porter, M.E. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.

Porter, M. E. (2002). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.

Powell, T.H., y Angwin, D.N. (2012). The role of the Chief Strategy Officer. *MIT Sloan Management Review*, 54(1), 15-16.

Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. BOE, España, 3 de diciembre, 2013.

Ronda, G.A., y Guerras, L.A. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188.

Rumelt, R.P. (2011). The perils of bad strategy. *McKinsey Quarterly*, 1(3), 30-39.

Rumelt, R.P. (1993). La evaluación de estrategias de negocios. En Mintzberg, H., y Quinn. J.B. (eds), *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.

Sempere, P. (2020). *La tasa de paro ascenderá al 34% si los afectados por un ERTE pierden el trabajo*. Economía: El País. España. Recuperado de:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/07/economia/1588843074_254130.html

Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia (SEF, 2020). *Relación de Centros Especiales de Empleo de la Comunidad Autónoma de Murcia*. Recuperado de:
[http://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=87756&IDTIPO=60&RASTRO=c\\$m29982](http://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=87756&IDTIPO=60&RASTRO=c$m29982)

Taboada-Lugo, N; y Minaya-Ramos, G. (2012). Caracterización clínica y etiológica de las diferentes discapacidades en el Estado Plurinacional de Bolivia, 2009-2010. *Revista Peruana de Epidemiología*, 16(3), 01-07.

Wheelen, T.L., y Hunger, J.D. (2012). *Strategis management and business policy. Toward global sustainability*. Boston: Pearson.