



indesa 2010



ayming

# Plan Estratégico de Indesa 2025-2030

Enero 2025

## Contenidos

### 1. Introducción

- Contexto del plan estratégico
- Metodología de trabajo

### 2. Diagnóstico de situación

- Análisis externo
- Análisis interno
- Análisis DAFO
- Dimensiones clave de análisis

### 3. Definición estratégica

- Misión
- Visión
- Valores corporativos
- Objetivos estratégicos

### 4. Plan de acción

- Líneas estratégicas
- Relación de líneas estratégicas con objetivos planteados
- Detalle de actuaciones y cronogramas

### 5. Ejecución, monitorización y evaluación

- Recursos necesarios
- Presupuesto estimado
- Sistema de gobernanza
- Plan de seguimiento
- Plan de riesgos

### 6. Conclusiones y recomendaciones





indesa 2010



ayming

# Introducción

## Contexto del plan estratégico

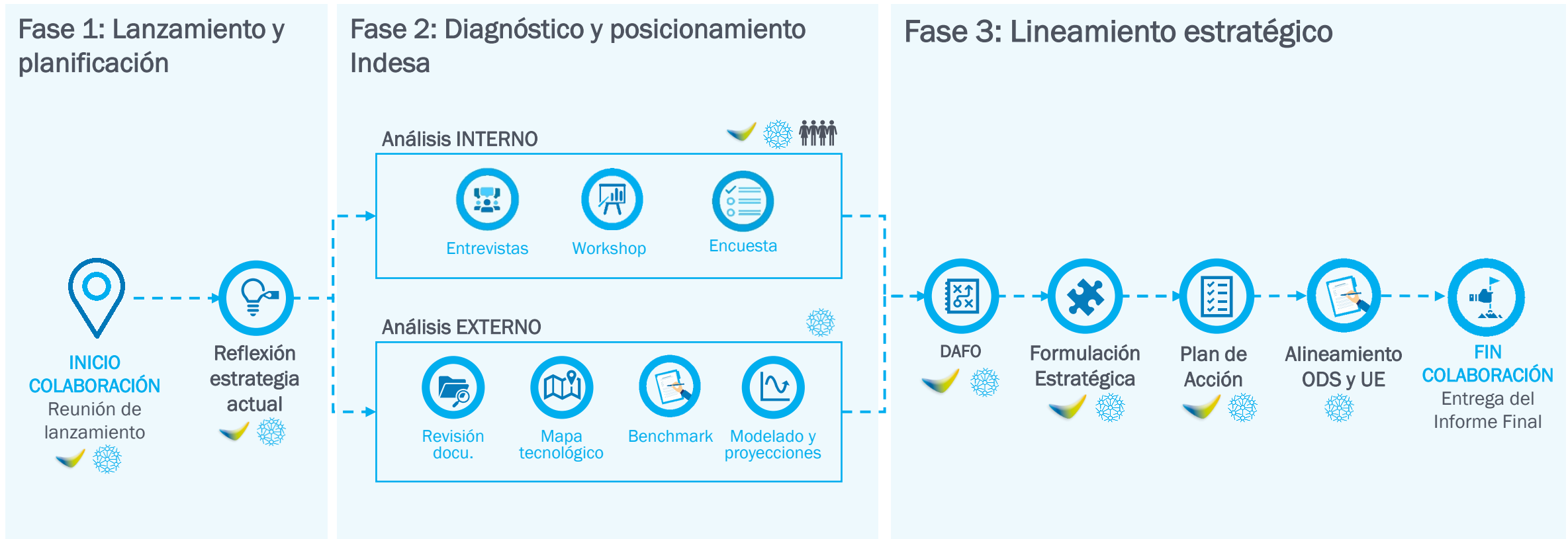
Indesa, Centro Especial de Empleo (CEE) avalado por la Diputación Foral de Álava, se ha consolidado como un referente en la generación de empleo para personas con discapacidad en el territorio histórico. Desde su creación, la entidad ha desempeñado un papel fundamental en la inclusión laboral, alineándose con los objetivos sociales y normativos tanto a nivel regional como nacional y europeo.

La misión principal de Indesa es **proporcionar empleo remunerado y de calidad para personas con discapacidad**, facilitando su **integración en el mercado laboral ordinario** y contribuyendo a su desarrollo personal y profesional. Este enfoque social se combina con la **prestación de servicios en áreas clave como limpieza, lavandería, cocina, jardinería e industria**, posicionando a la entidad como un proveedor confiable para las entidades públicas y privadas de Álava.

Con más de **900 trabajadores**, de los cuales más del **90% tienen una discapacidad reconocida igual o superior al 33%**, Indesa es el CEE más grande de Álava. Su modelo de operación como **medio propio** de la Diputación Foral y otras entidades públicas le otorga estabilidad y prioridad en la contratación de servicios, asegurando una alta fidelización de sus clientes. No obstante, esta misma condición limita su capacidad de diversificación en el sector privado y plantea retos en términos de sostenibilidad financiera.

El presente plan estratégico tiene como objetivo **abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades disponibles**, asegurando que Indesa continúe siendo una referencia en inclusión laboral y prestación de servicios en Álava, mientras refuerza su sostenibilidad a largo plazo y su capacidad de adaptación a un entorno dinámico de alta competencia y constantes cambios. Supondrá un **plan de actuación a futuro**, diseñando una **estrategia y objetivos** a fin de determinar las necesidades de la sociedad y logros a cumplir, para el período 2025-2030.

# Metodología de trabajo





## Fase 1: Lanzamiento y

## Fase 2: Diagnóstico y posicionamiento

## Fase 3: Lineamiento estratégico

### Análisis interno



#### Workshop

Con 25 empleados clave de la compañía representantes de todas las áreas productivas (cocina, industria, jardinería, lavandería, limpieza), así como los departamentos estructurales y el comité de empresa.



#### Entrevistas (Consulta)

Se realizaron un total de **13 entrevistas** tanto a directivos de la compañía y gerentes de las distintas áreas productivas, como a empleados de distintos niveles.



#### Encuesta

Destinada a todos los miembros de la compañía de cara a obtener una visión amplia de la realidad operativa y del ambiente existente. Finalmente, se obtuvieron un total de **60 respuestas** de distintos empleados.



#### Revisión documental

Se he revisado toda la documentación de referencia de la compañía, como el de comunicación desarrollado, la memoria social, cuentas anuales y los manuales y políticas existentes.



## Análisis externo



### Revisión documental

Bases de datos industriales y públicas, informes de mercado, publicaciones académicas y datos gubernamentales, estudios de caso, informes de investigación y datos de la industria.



### Benchmark

Se realizó un estudio comparativo y análisis de buenas prácticas de 5 de los líderes en el sector de CEEs (Gureak, Lantegi Batuak, Tasubinsa, RAEP e Ilunion).



### Mapa tecnológico

Se han analizado tecnologías en tendencia dentro de las áreas industriales de interés que pudieran suponer nuevos servicios desarrollados por la compañía.

Se han investigado también, nuevas tecnologías y herramientas con las que mejorar procesos internos, que sean adaptables o accesibles a personas con distintos tipos de discapacidad.



# Diagnóstico de situación

# Diagnóstico de situación

## Análisis externo – Análisis PESTEL

### Factores POLÍTICOS



- ✓ Políticas de inclusión laboral
  - ✓ Estabilidad política
  - ✓ Buenas relaciones institucionales
- 
- ✗ Dependencia de cambios políticos
  - ✗ Falta de independencia en la gestión

### Factores ECONÓMICOS



- ✓ Crecimiento económico regional
  - ✓ Subvenciones y bonificaciones
- 
- ✗ Alta dependencia de clientes públicos
  - ✗ Competencia de otros entes privados

### Factores SOCIALES



- ✓ Creciente sensibilización hacia la discapacidad
  - ✓ Diversidad cultural
- 
- ✗ Envejecimiento de la población
  - ✗ Falta de capacidades digitales
  - ✗ Falta de atractivo para jóvenes

### Factores TECNOLÓGICOS



- ✓ Oportunidades de digitalización
  - ✓ Acceso a fondos europeos
- 
- ✗ Alto salto entre tecnología disponible y tecnología propia
  - ✗ Falta de *background* en desarrollo e incorporación de tecnología

### Factores ECOLÓGICOS



- ✓ Promoción de medidas ambientales
  - ✓ Oportunidad de certificación
  - ✓ Medidas de compensación
- 
- ✗ Regulación ambiental y de gestión de residuos

### Factores LEGALES

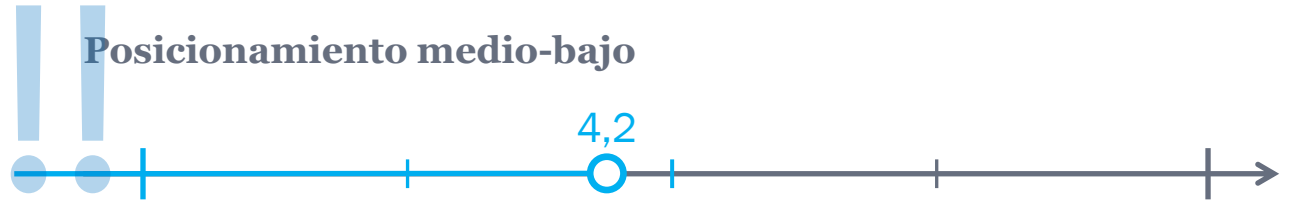


- ✓ Regulaciones inclusivas
  - ✓ Marco jurídico de los CEE
- 
- ✗ Exposición a cambios legislativos
  - ✗ Requisitos administrativos
  - ✗ Imposiciones a entidades públicas y a medios propios



# Diagnóstico de situación

## Análisis interno - Conclusiones generales



El análisis de la entidad revela un posicionamiento desigual en las diferentes dimensiones, con fortalezas en el ámbito público y cumplimiento normativo, pero con importantes debilidades estructurales y operativas que comprometen su sostenibilidad a largo plazo.

El diagnóstico revela que el centro especial de empleo cuenta con importantes fortalezas en su impacto social, flexibilidad y relación con clientes públicos, así como una destacada capacidad de adaptación en algunas áreas. Sin embargo, enfrenta grandes desafíos relacionados con la gestión de recursos humanos, la digitalización, la comunicación interna y la eficiencia operativa.

En términos de oportunidades, existe un potencial significativo para diversificar servicios, mejorar la sostenibilidad y expandirse en sectores clave. No obstante, será crucial abordar las amenazas relacionadas con la captación de talento, los cambios normativos y la dependencia de subvenciones públicas para garantizar la viabilidad y crecimiento futuro.

La entidad tiene fortalezas en su alineación institucional y su posición competitiva en el ámbito público, pero enfrenta serias debilidades en innovación, sostenibilidad ambiental y gestión del talento. Estas áreas requieren atención prioritaria para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

## Análisis DAFO

### Gestión de recursos humanos y organización interna:

- Falta de personal para adaptar puestos a personas con discapacidad
- Envejecimiento de la plantilla (17,3% mayores de 60 años)
- Cultura paternalista y falta de definición de roles y estructura interna
- Ausencia de planes de carrera, formativos y de atracción y recuperación de talento
- Alta tasa de absentismo (20%) y falta de relevo generacional (solo 2,5% menores de 25 años)

### Digitalización y tecnología:

- Falta de digitalización en procesos internos y en áreas como almacenes
- Escasez de medios técnicos y herramientas de gestión (recursos humanos y operativas)
- Procesos poco modernizados en el área de operaciones
- Ausencia de inversión en I+D+i y falta de automatización

### Comunicación y coordinación interna:

- Falta de capilaridad y medios de comunicación interna en un 90-95% de la plantilla
- Escasez de espacios de comunicación específicos por área
- Sin sistemas de monitorización de satisfacción del cliente o clima laboral

### Eficiencia operativa y sostenibilidad financiera:

- Dependencia de un modelo público con restricciones en contratación y reparto de beneficios
- Limitaciones normativas (20% de servicios privados, sujeción a licitaciones públicas)
- Falta de control financiero en áreas deficitarias (industrial)
- Ausencia de un plan de inversiones y análisis de costes
- Saturación de capacidad en algunas áreas productivas (lavandería)
- Falta de estandarización entre áreas productivas
- Dependencia de subvenciones para mantener la sostenibilidad financiera

### Objetivo social vs rentabilidad:

- Falta de cumplimiento de la misión de incorporar personas con discapacidad al mercado ordinario
- Dificultad para conseguir talento cualificado
- Falta de diversidad en puestos adaptables

### Marca e imagen corporativa:

- Baja visibilidad pública y débil imagen corporativa
- Escasa promoción de logros y avances alcanzados

DEBILIDADES



## Análisis DAFO

### Cambios legislativos y políticos:

- Posibles modificaciones en la definición y calificación de discapacidad
- Exposición a cambios estratégicos de las entidades públicas accionistas

### Competencia creciente:

- Otros CEE de mayor tamaño y eficiencia (Gureak, Ilunion) están más diversificados y modernizados
- Competencia de empresas privadas con economías de escala y tecnologías avanzadas
- Exigencia de tarifas ajustadas por parte de los clientes
- Saturación en servicios públicos requeridos

### Limitaciones del modelo de medio propio:

- Restricciones legales que limitan la entrada de capital privado y la diversificación de servicios
- Dependencia de la actividad demandada por las entidades públicas accionistas

### Falta de mano de obra cualificada:

- Escasez de candidatos con discapacidad y formación adecuada
- Baja atracción de talento joven por la falta de oportunidades de desarrollo
- Crecientes exigencias salariales y laborales de las personas empleables

### Desafíos en sostenibilidad financiera:

- Dependencia crítica de subvenciones para mantener la operatividad
- Posible reducción o modificación de las ayudas gubernamentales

### Factores externos:

- Fuerza de los sindicatos en el País Vasco que puede dificultar la adopción de cambios en la compañía
- Apreciación de la compañía como instrumento político utilizado en el argumentario de algunos foros regionales como las Juntas Generales de Álava.

AMENAZAS



## Análisis DAFO

### Posicionamiento competitivo en el sector público:

- Es el CEE más grande de Álava y único participado por la Diputación Foral.
- Ventaja como medio propio, con prioridad para la contratación de sus servicios.

### Alineación normativa:

- Cumple con todas las normativas y estrategias nacionales y europeas de inclusión y empleo.
- Reconocida como instrumento clave en políticas de integración.

### Relación con entidades públicas:

- Alta fidelización de clientes públicos gracias a su modelo de medio propio.
- Relación fluida con clientes públicos (ayuntamientos, diputación)
- Estabilidad financiera respaldada por subvenciones y apoyo de la Diputación.
- Colaboraciones estratégicas con la Escuela de Hostelería de Gamarra

### Cobertura social y laboral:

- Alto porcentaje de empleados con discapacidad (más del 90%).
- Buen ambiente laboral percibido por los equipos.
- Permite excedencias con reserva de puestos de trabajo.
- Es el CEE mejor valorado en retribuciones y condiciones laborales de la región.
- Impacto social significativo (multiplicador de 8 veces en inversiones)

### Capacidades actuales en servicios clave:

- Servicios como limpieza y jardinería tienen muy buena reputación
- La mayoría de los servicios tienen buena rentabilidad.
- Certificación ISO 9001, que respalda la calidad de procesos (no extendida a todas las áreas).



## Análisis DAFO

### Disponibilidad de talento en la región de Álava:

- Existencia de personas con discapacidad en búsqueda activa de empleo
- Pirámide poblacional de este colectivo con un mayor peso de personas jóvenes (<35 años) que permitiría rejuvenecer la plantilla

### Cambio demográfico y nuevas demandas:

- Creciente interés en sostenibilidad y responsabilidad social en sectores públicos y privados
- Mayor valorización de servicios que promuevan la inclusión laboral

### Expansión geográfica y sectorial:

- Baja penetración de grandes CEE en la región
- Posibilidad de explorar nuevas formas societarias para ampliar mercado privado

### Expansión en el sector industrial:

- Alta densidad industrial en Álava, con sectores clave tradicionales como automoción y aeronáutica o nuevos sectores impulsados por la administración pública como biociencia, energía y fabricación avanzada
- Actividades industriales de mayor valor añadido (fabricación de componentes, montajes, etc.)
- Posibilidad de ofrecer servicios auxiliares en empaquetado, limpieza y logística, así como en áreas digitales y de oficina

### Crecimiento del mercado público:

- Incorporación de nuevas entidades públicas al accionariado como potenciales clientes
- Mayor colaboración público-privada para diversificar ingresos

### Digitalización y sostenibilidad:

- Adopción de tecnologías para mejorar eficiencia y sostenibilidad en áreas intensivas en recursos
- Incorporación de soluciones tecnológicas para adaptación laboral de personas con discapacidad

### Acceso a cofinanciación público-privada:

- Posibilidad de participar en iniciativas como la Compra Pública de Innovación (CPI)
- Colaboraciones con fundaciones y entidades alineadas con objetivos sociales y ambientales
- Creación de un centro ocupacional para gestionar mejor los recursos

### Contexto económico con retos y oportunidades

- Aunque con incertidumbre, se prevé un crecimiento económico moderado y una moderación de la inflación.
- Región destacada dentro del contexto europeo y con previsión de generación de empleo sostenido en 2025.

OPORTUNIDADES



## Dimensiones clave de análisis



### Diversificación y expansión

Existe potencial para ampliar la cartera de servicios, especialmente en el sector industrial, un mercado relevante en Álava. Las oportunidades incluyen servicios auxiliares como logística, empaquetado y mantenimiento, adaptados a las capacidades de la entidad.

La creación de una estructura societaria adicional permitiría a Indesa operar en mercados privados sin las restricciones de la condición de medio propio, replicando modelos exitosos de otros CEE y ampliando su impacto en el ámbito privado.

Los datos muestran una necesidad de mayor inclusión laboral para el colectivo de personas con discapacidad en la región de Álava y una diversidad de características en cuanto a grado y tipo de discapacidad de estas personas que se beneficiaría de esta diversificación de oferta.



### Modernización tecnológica

La digitalización y automatización de procesos representan áreas clave de mejora, especialmente en las áreas productivas como lavandería, cocina e industria. La adopción de herramientas tecnológicas puede optimizar la eficiencia operativa y mejorar la percepción de la entidad ante clientes y empleados.

Las tecnologías habilitadoras, como sistemas de planificación y gestión digital, robótica colaborativa y dispositivos de accesibilidad podrían desempeñar un papel crucial en la modernización de la operación y el cumplimiento de la misión inclusiva de la entidad.



### Planificación del talento

La entidad enfrenta un envejecimiento significativo de su plantilla, lo que requiere acciones inmediatas para garantizar el relevo generacional. La diversificación de la oferta de empleo, alianzas con instituciones educativas y el fortalecimiento de la marca empleadora son pasos esenciales para atraer y retener talento joven. Además, se deberá atender a la realidad de la disponibilidad de talento en la región en el ámbito de la discapacidad, incluyendo acciones de Orientación, Formación y Adaptación de Puestos al perfil del colectivo demandante de empleo.

La formalización de la cultura organizacional y la profesionalización de los procesos operativos y de gestión serán fundamentales para estandarizar procedimientos, homogeneizar áreas productivas y mejorar el clima laboral.



## Dimensiones clave de análisis



### Satisfacción del cliente y calidad del servicio

La implementación de encuestas de satisfacción y sistemas de recogida de feedback permitirá identificar áreas de mejora y reforzar la fidelización de los clientes actuales.

En el ámbito industrial, existe una oportunidad de posicionarse como un proveedor estratégico que combine eficiencia operativa con un fuerte compromiso social, una propuesta de valor diferenciada en el mercado.



### Sostenibilidad

La adopción de prácticas y certificaciones sostenibles puede fortalecer la competitividad de Indesa, especialmente en sectores como lavandería y jardinería, donde la eficiencia en el uso de recursos es clave.

La incorporación de tecnologías verdes y de economía circular contribuirá no solo a la reducción del impacto ambiental, sino también al cumplimiento de las expectativas crecientes de sostenibilidad en el sector público y privado.



### Capacidad financiera y sostenibilidad

La entidad cuenta con un acceso potencial a líneas de financiación pública relevantes, como los Fondos Next Generation EU y programas específicos del Gobierno Vasco. Estos recursos podrían ser clave para financiar proyectos de modernización tecnológica, sostenibilidad y diversificación.

La ausencia de planes estratégicos previos representa una oportunidad para establecer objetivos financieros claros que maximicen el retorno operativo y aseguren la sostenibilidad a largo plazo.



**Definición estratégica**

# Definición estratégica

## Misión

Promover la inclusión laboral de las personas con discapacidad en el territorio histórico de Araba, ofreciendo empleo de calidad que garantice condiciones laborales justas y potencie su desarrollo personal y profesional, para el desarrollo de una vida independiente. A través de la prestación de servicios eficientes, sostenibles y socialmente responsables, satisfacer las necesidades de nuestros clientes públicos y privados, consolidándonos como un referente en la creación de oportunidades inclusivas que generan valor para la sociedad.

Para lograr esta misión, la compañía centra su propósito en los siguientes aspectos clave:



### Inclusión laboral

Proporcionar empleo remunerado y de calidad a personas con discapacidad, facilitando su integración en el mercado laboral.



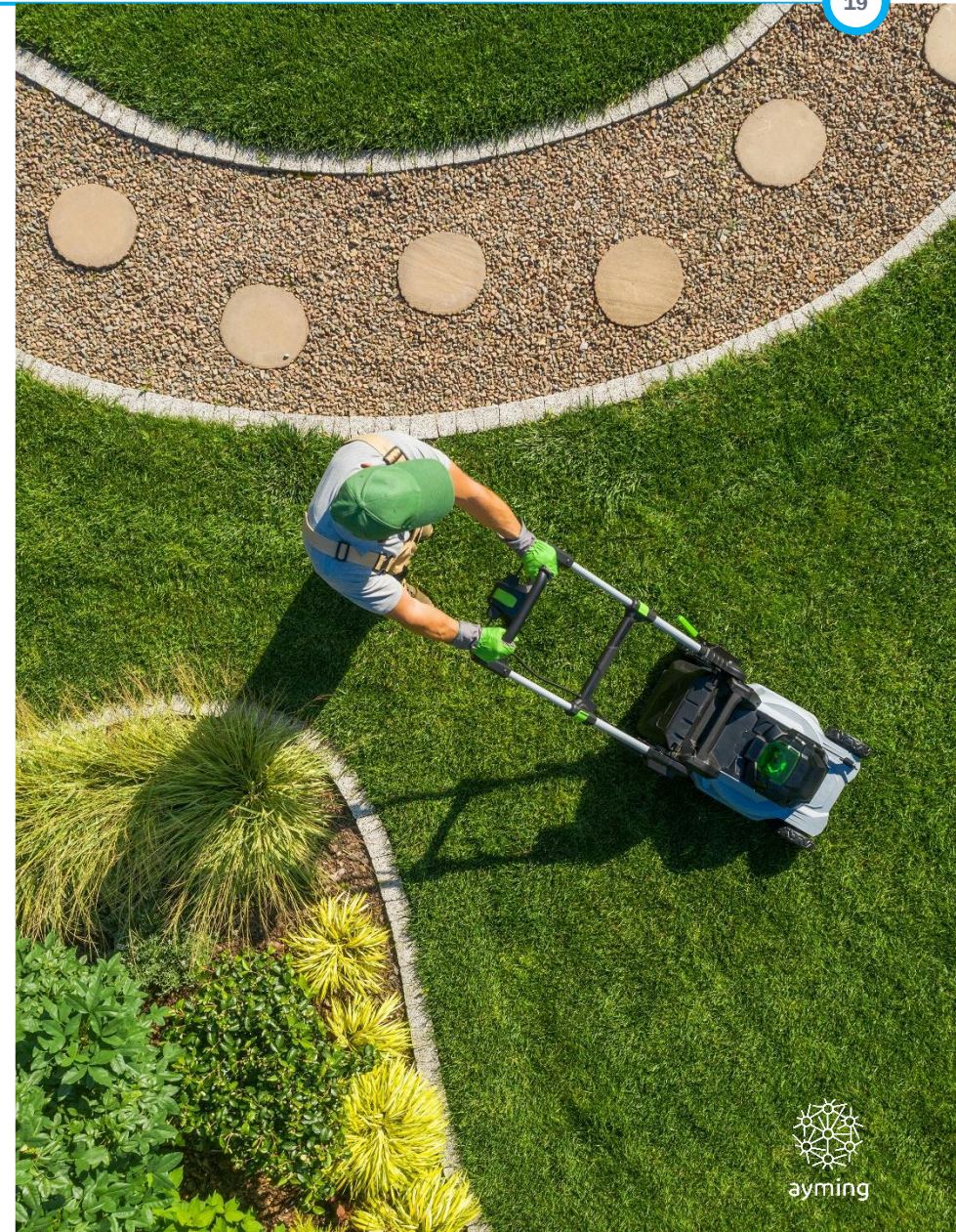
### Compromiso local

Focalizar sus esfuerzos en Araba, promoviendo el crecimiento inclusivo de la región.



### Calidad del servicio

Ofrecer servicios eficientes y sostenibles, alineados con las demandas de clientes públicos y privados.





## Visión

Ser reconocidos como un referente en la generación de empleo inclusivo, sostenible y de calidad en territorio histórico de Araba, destacándose por su capacidad de innovar, adaptarse y liderar el cambio social y económico a través de servicios eficientes, accesibles y comprometidos con la comunidad. Aspiramos a potenciar el desarrollo profesional y personal de las personas con discapacidad, consolidando su impacto social y contribuyendo activamente a una sociedad más equitativa y sostenible.

Esta visión se sustenta en los siguientes elementos clave:

- **Inclusión laboral como eje principal:** la generación de empleo de calidad para personas con discapacidad en Álava seguirá siendo el núcleo de la acción de la compañía.
- **Impacto en la comunidad de Álava:** destacando el papel de Indesa como un motor social y económico en la región, vinculada a fortalecer el tejido social y fomentar la cohesión mediante alianzas con entidades públicas y privadas locales.
- **Innovación y adaptación:** la capacidad de adaptarse a las demandas del mercado y a las necesidades de las personas con discapacidad es clave para la sostenibilidad de la empresa.
- **Liderazgo como proveedor de referencia:** la excelencia en la prestación de servicios se convierte en un diferenciador clave que refuerza la confianza de los clientes y garantiza que la compañía siga generando un impacto positivo.



# Definición estratégica

## Valores organizacionales

### 1 **Inclusión y diversidad**

Fomentando un entorno de trabajo accesible, equitativo y respetuoso, donde todas las personas puedan desarrollarse plenamente y sentirse valoradas.

### 2 **Compromiso social**

Priorizando el impacto social en todas sus actividades, generando empleo inclusivo y colaborando con instituciones locales.

### 3 **Calidad y excelencia**

Desarrollando estándares elevados, implementando procesos optimizados y fomentando la mejora continua en todos los servicios.

### 4 **Desarrollo personal y profesional**

Diseñando planes de carrera, formación continua y un entorno que promueva el bienestar y el orgullo de los trabajadores.

### 5 **Colaboración**

Fomentando la comunicación, la coordinación interdepartamental y la colaboración con socios locales.

### 6 **Transparencia y ética**

Actuando con integridad, comunicando de forma clara y garantizando la rendición de cuentas hacia empleados, clientes y la comunidad.

### 7 **Responsabilidad colectiva**

Incentivando la implicación de los empleados en el cumplimiento de la misión de Indesa y en la mejora continua del entorno laboral y los servicios.

### 8 **Innovación y adaptabilidad**

Adaptándose continuamente a las necesidades de la población, del entorno y de los clientes con flexibilidad y enfoque en soluciones.

# Definición estratégica

## Objetivos estratégicos

El cumplimiento de estos objetivos estratégicos permitirá a Indesa consolidar su papel como un referente en inclusión laboral y calidad de servicio en Araba, reflejando un equilibrio entre el impacto social, la sostenibilidad operativa y el compromiso con las personas.



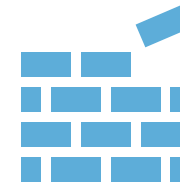
Desarrollar una cartera de servicios que satisfaga la oferta de empleo necesaria para cubrir las necesidades y deseos de la población con discapacidad de Álava

Diversificar y ampliar los servicios que ofrece Indesa, asegurando que las nuevas actividades generen empleos adaptados a las necesidades y deseos de las personas con discapacidad en Araba. Más allá de cubrir demandas del mercado, la compañía debe enfocarse en crear oportunidades laborales alineadas con las capacidades y aspiraciones de este colectivo.



Optimizar la compañía para garantizar la eficiencia operativa, la unicidad de gestión y la prestación del mejor servicio posible para los clientes

Modernizar los procesos internos de Indesa para maximizar la eficiencia operativa, unificar criterios de gestión en las distintas áreas de la entidad y garantizar que los servicios prestados a los clientes públicos y privados sean de la más alta calidad. Se busca alcanzar una mayor cohesión y consistencia en las operaciones, respetando las particularidades de cada área.



Crear un entorno laboral que permita el desarrollo profesional de todas las personas, atraiga el talento y garantice el cumplimiento del objeto social de la compañía

Potenciar una empresa con las personas en el centro, buscando atraer talento y proporcionarle un entorno en el que puedan crecer personal y profesionalmente, construyendo un lugar de trabajo donde el bienestar y el orgullo sean fundamentales, garantizando además que las oportunidades laborales ofrezcan un desarrollo significativo para todos, incluyendo mecanismos que faciliten la transición a nuevas oportunidades laborales o postlaborales.

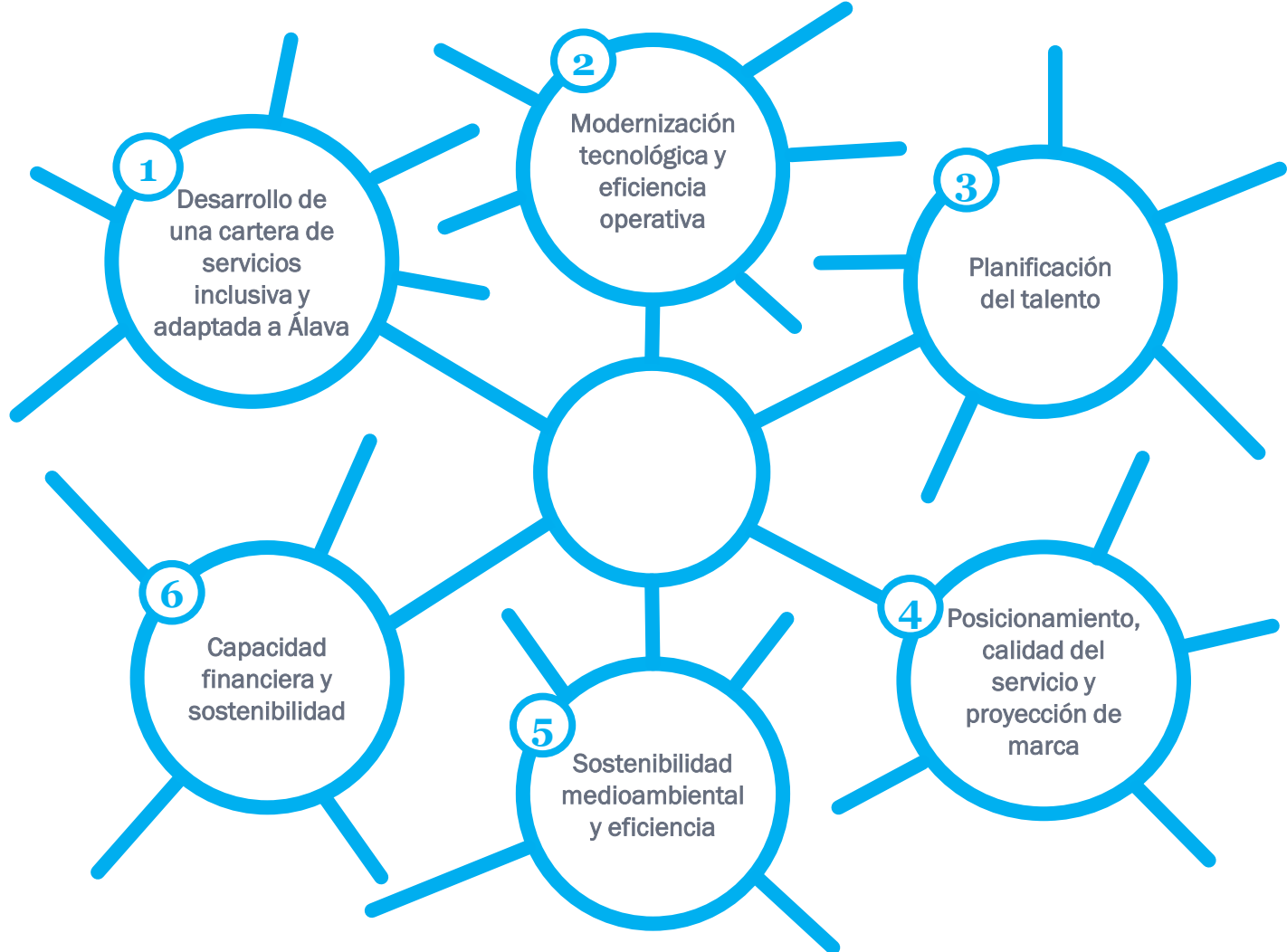




**Plan de acción**

# Plan de acción

## Líneas estratégicas



## Relación de las líneas estratégicas con los objetivos marcados

El diseño de estas líneas estratégicas responde a un análisis profundo de las necesidades del sector y al alineamiento con los objetivos establecidos. Cada línea aborda áreas clave que influyen de forma directa en el logro de los objetivos estratégicos, desde el posicionamiento y la sostenibilidad hasta la innovación y el talento, actuando de manera sinérgica para maximizar el impacto global.

	L1. Desarrollo de una cartera de servicios inclusiva y adaptada a Álava	L2. Modernización tecnológica y eficiencia operativa	L3. Planificación del talento	L4. Posicionamiento, calidad del servicio y proyección de marca	L5. Sostenibilidad medioambiental y eficiencia	L6. Capacidad financiera y crecimiento sostenible
OE1. Cartera de servicios que adaptada a las necesidades y deseos de la población						
OE2. Optimización de la compañía para la eficiencia operativa y servicio excelente						
OE3. Entorno laboral para el desarrollo profesional y atracción de talento						
<b>Peso línea estratégica</b>	<b>25 %</b>	<b>15 %</b>	<b>20 %</b>	<b>15 %</b>	<b>10 %</b>	<b>15 %</b>



## Líneas estratégicas

### 1 Desarrollo de una cartera de servicios inclusiva y adaptada a Álava

Ampliar y diversificar la cartera de servicios de Indesa para satisfacer las necesidades del mercado y generar empleo adaptado a las capacidades y aspiraciones de las personas con discapacidad en Álava. Esta línea busca consolidar la posición de la entidad como referente en la prestación de servicios inclusivos e incorporarse en sectores estratégicos y emergentes.

#### Acciones principales:

- Identificación de sectores estratégicos con alta demanda de actividades auxiliares como logística, empaquetado, limpieza industrial y mantenimiento, así como explorar oportunidades en áreas emergentes como biociencia, energías renovables y tecnología aplicada. Esto implicará llevar a cabo análisis de mercado para detectar necesidades específicas, desarrollar proyectos piloto en sectores clave y adaptar los nuevos servicios a las capacidades de las personas con discapacidad.
- Diseñar y establecer una sociedad mercantil o filial que permita a Indesa operar con mayor flexibilidad en mercados privados, que permita a la entidad competir en igualdad de condiciones en el sector privado y colaborar más estrechamente con empresas locales. El diseño de esta nueva estructura garantizará que se mantenga el compromiso social e inclusivo de Indesa, mientras se fomenta la innovación y la adaptación a nuevas demandas del mercado.
- Fortalecer la red de colaboración en Álava, estableciendo convenios y alianzas estratégicas con nuevos ayuntamientos, empresas privadas y asociaciones que permitan aumentar la visibilidad de la entidad y crear nuevas oportunidades de negocio. Participar activamente en foros y eventos empresariales, fomentando sinergias que contribuyan al desarrollo de proyectos conjuntos, la generación de empleo y la integración de personas con discapacidad en el tejido productivo y social de la región.

#### Impacto esperado

- Incremento en número y variedad de empleos adaptados para personas con discapacidad
- Ofrecer oportunidades más atrayentes para otro perfil de personas con discapacidad
- Mejora en la sostenibilidad financiera de Indesa gracias a la diversificación de ingresos
- Mayor visibilidad y posicionamiento en servicios inclusivos y de calidad en Álava
- Incremento en la capacidad de respuesta a las demandas del mercado y del tejido empresarial local

#### Indicadores

- Número de nuevas líneas de negocio implementadas
- Porcentaje de empleados en los nuevos servicios
- Volumen de ingresos generados por las nuevas líneas de negocio
- Número de alianzas estratégicas formalizadas
- Porcentaje de población con discapacidad cubierta por Indesa



# Plan de acción

## Cronograma – L1

Línea	Actuación	2025				2026				2027				2028				2029					
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
L1. Desarrollo de una cartera de servicios inclusiva y adaptada a Álava	A1.1. Ampliación de cartera de servicios en sectores industriales y emergentes	Estudio de mercado																					
		Pilotos de servicio																					
		Nuevos equipos de trabajo especializados																					
		Plan de inversión para infraestructuras																					
	A1.2. Desarrollo de nuevas estructuras empresariales	Análisis legal y financiero																					
		Diseño modelo operativo																					
		Nueva estrategia comercial de servicios a empresas privadas																					
		Programa de marketing y comunicación																					
	A1.3. Alianzas estratégicas locales	Identificación de actores estratégicos locales																					
		Convenios de colaboración																					
		Foros empresariales y eventos sectoriales																					
		Red de colaboración																					

## Explicación detallada – L1

### A1.1. Ampliación de cartera de servicios en sectores industriales y emergentes

- Realizar un estudio de mercado para identificar sectores con alta demanda de servicios auxiliares, como logística, servicios administrativos, de gestión documental o informáticos y sectores emergentes como biociencia o energías renovables.
- Crear pilotos de servicio para validar la viabilidad de nuevas actividades y obtener retroalimentación.
- Formar equipos de trabajo especializados en las nuevas áreas identificadas, adaptando los roles a las capacidades de los empleados.
- Diseñar un plan de inversión inicial para las infraestructuras necesarias para implementar nuevos servicios.

### A1.2. Desarrollo de nuevas estructuras empresariales

- Realizar un análisis legal y financiero para establecer una sociedad mercantil o filial que permita operar en mercados privados sin restricciones legales.
- Diseñar el modelo operativo de la nueva estructura empresarial, asegurando su alineación con los valores inclusivos de Indesa.
- Lanzar una nueva estrategia comercial de servicios personalizados a empresas privadas, alineada con la especialización establecida en el punto anterior.
- Implementar un programa de marketing y comunicación para posicionar la nueva estructura en el mercado.

### A1.3. Alianzas estratégicas locales

- Identificar y priorizar actores estratégicos locales (ayuntamientos, empresas privadas, asociaciones sectoriales).
- Formalizar convenios de colaboración que garanticen estabilidad y oportunidades de negocio a largo plazo.
- Participar en foros empresariales y eventos sectoriales para fortalecer la presencia y las relaciones estratégicas de Indesa en Álava.
- Crear una red de colaboración con otras entidades inclusivas para compartir recursos y conocimientos.

## Líneas estratégicas

### 2 Eficiencia operativa y modernización tecnológica

Establecer una organización más eficiente, cohesionada y centrada en la excelencia operativa mediante la mejora, estandarización y centralización de procesos internos en todas las áreas de la compañía. Iniciar la transformación tecnológica con la implementación gradual de herramientas digitales y automatización en áreas clave, aprovechando la tecnología para mejorar procesos, reducir esfuerzos manuales y garantizar un mejor servicio a los clientes..

#### Acciones principales:

- Análisis, rediseño y estandarización de los procesos operativos en todas las áreas, asegurando una mayor coherencia y eficiencia en la gestión. El objetivo es eliminar redundancias, armonizar prácticas entre departamentos y establecer procedimientos claros que faciliten el trabajo diario, mejoren la calidad del servicio y optimicen el uso de recursos.
- Implementación de un modelo de gestión centralizado que facilite la coordinación y la toma de decisiones en tiempo real. Esto incluirá la adopción de plataformas y herramientas básicas que unifiquen la información y mejoren la capacidad de respuesta de la compañía ante las necesidades de los clientes y la organización interna.
- Introducción de herramientas tecnológicas en áreas específicas para modernizar procesos clave y optimizar la operación, con un enfoque gradual incluirá la automatización de procesos repetitivos y el uso de sistemas básicos para mejorar la productividad, manteniendo un equilibrio entre modernización y preparación para futuros desarrollos tecnológicos.
- Implementar tecnologías de asistencia y soluciones personalizadas de accesibilidad para potenciar la productividad, adaptabilidad y autonomía de los trabajadores con discapacidad.

#### Impacto esperado

- Procesos más eficientes y coherentes
- Reducción de esfuerzos manuales
- Mayor capacidad de coordinación y toma de decisiones
- Ahorro de costes operativos
- Mayor satisfacción de clientes y empleados

#### Indicadores

- Número de procesos estandarizados
- Porcentaje de áreas operativas conectadas
- Reducción de tiempos y costes en procesos clave
- Incremento en la satisfacción de los empleados
- Tasa de mejora en la calidad percibida



## Cronograma – L2

Línea	Actuación	2025				2026				2027				2028				2029					
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
L2. Eficiencia operativa y modernización tecnológica	A2.1. Mejora y estandarización de procesos internos	Análisis de procesos actuales																					
		Rediseño de procesos operativos																					
		Capacitación a los equipos																					
		Sistema de monitoreo continuo																					
	A2.2. Centralización organizativa y mejora de la gestión	Mapeo detallado de los procesos actuales																					
		Plan de estandarización de procedimientos y manuales de procesos																					
		Modelo híbrido de gestión																					
		Evaluación de la capacidad actual de cada área																					
		Planes de acción por área																					
		Diseño de mecanismos de coordinación entre áreas																					
	A2.3. Transformación tecnológica y automatización de procesos	Identificación áreas prioritarias tecnología																					
		Herramientas de automatización																					
		Pilotos en procesos clave																					
		Formación y sensibilización hacia tecnología																					
	A2.4. Innovación e introducción de tecnologías accesibles	Diagnóstico de tecnologías útiles y accesibilidad de las áreas de trabajo																					
		Prototipos de soluciones personalizadas																					
		Alianzas con universidades, centros de investigación y empresas tecnológicas																					
		Programas formativos para los empleados																					



## Explicación detallada – L2

### A2.1. Mejora y estandarización de procesos internos

- Realizar un análisis de procesos actuales para identificar redundancias, ineficiencias y áreas de mejora.
- Rediseñar los procesos operativos clave, incluyendo manuales y procedimientos estandarizados para todas las áreas.
- Capacitar a los equipos en las nuevas prácticas estandarizadas y asegurar su implementación efectiva.
- Establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar y ajustar los procesos según necesidades cambiantes.

### A2.2. Centralización organizativa y mejora de la gestión

- Realizar un mapeo detallado de los procesos actuales en cada área, identificando variaciones en la forma en que se ejecutan procedimientos similares, detectando redundancias, duplicidades y posibles áreas de mejora en los procesos identificados.
- Desarrollar un plan de estandarización de procedimientos, definiendo criterios claros y responsabilidades específicas en cada área, Implementar manuales de procesos estándar aplicables a todas las áreas donde sea relevante, garantizando una comunicación clara y capacitación adecuada.
- Crear un modelo híbrido de gestión que permita equilibrar eficiencia y flexibilidad según las necesidades operativas, centralizando los procesos que permitan optimizar recursos, reducir costes y aumentar la eficiencia operativa y descentralizando aquellos que mejoren la autonomía y agilidad de áreas específicas.
- Evaluar la capacidad actual de cada área para cumplir con sus funciones asignadas (personal, formación, herramientas, infraestructura), e identificar brechas o carencias.
- Desarrollar planes de acción para garantizar que cada área tenga los recursos necesarios.
- Diseñar mecanismos de coordinación entre áreas y la gestión general para evitar desconexiones en la operación como: reuniones periódicas y canales de comunicación internos, monitorear y medir el impacto de los cambios, etc.

### A2.3. Transformación tecnológica y automatización de procesos

- Identificar áreas prioritarias donde la introducción de tecnología ofrezca beneficios, como lavandería, almacenes y recursos humanos, desarrollando un plan de tecnificación y digitalización.
- Implementar herramientas de automatización en procesos repetitivos o manuales que permitan liberar tiempo y esfuerzos de los empleados.
- Realizar pilotos en procesos clave para validar la utilidad y el impacto de las herramientas digitales.
- Preparar a los equipos a través de formación y sensibilización hacia el uso de tecnología en su trabajo diario.

### A2.4. Innovación e introducción de tecnologías accesibles

- Identificar áreas de trabajo en las que las herramientas de asistencia digital puedan mejorar la productividad y autonomía de los empleados con discapacidad. Realizar un diagnóstico de accesibilidad para cada área, identificando necesidades específicas de los empleados
- Desarrollo de prototipos de soluciones personalizadas de accesibilidad para cada área operativa, implementando tecnologías como pantallas táctiles adaptadas, dispositivos de asistencia auditiva y soluciones de software accesibles; estaciones de trabajo adaptadas, herramientas ergonómicas o software específico.
- Establecer alianzas con universidades, centros de investigación y empresas tecnológicas para desarrollar proyectos innovadores que integren tecnologías accesibles
- Diseñar programas formativos para que los empleados puedan aprovechar al máximo las tecnologías implementadas.



## Líneas estratégicas

### 3 Planificación del talento

Desarrollar una estrategia integral de atracción, desarrollo y retención del talento que permita asegurar el relevo generacional, fomentar el desarrollo profesional y personal de los empleados y reforzar el cumplimiento del objeto social de la compañía.

#### Acciones principales:

- Estrategias específicas para atraer a jóvenes profesionales, asegurando que se incorporen perfiles que garanticen la continuidad y la renovación generacional de la plantilla. Se diseñarán programas de prácticas, colaboraciones con centros de formación profesional y universidades, así como campañas para visibilizar las oportunidades laborales de la compañía, poniendo especial énfasis en sensibilizar sobre el impacto social de trabajar en Indesa.
- Itinerarios formativos y planes de carrera que permitan a los empleados crecer tanto personal como profesionalmente dentro de la organización. Esto incluirá capacitación en competencias técnicas, formación en habilidades transversales y programas de mentorización que fomenten la promoción interna.
- Construcción de un entorno laboral donde los empleados se sientan valorados, apoyados y motivados. Esto implicará diseñar estrategias para mejorar el clima laboral, fomentar el orgullo de pertenencia y garantizar que todos los empleados tengan acceso a herramientas y recursos que promuevan su bienestar físico, mental y profesional.
- Desarrollo de estrategias y herramientas para facilitar la inserción de los empleados en el mercado laboral ordinario o acompañarlos en la preparación para su salida postlaboral, garantizando una transición adecuada y alineada con sus necesidades y capacidades.

#### Impacto esperado

- Mejora del equilibrio de edad de la plantilla
- Incremento del compromiso y motivación de los empleados
- Reducción de la tasa de absentismo
- Mejora de la satisfacción laboral
- Posicionamiento de Indesa como empleador atractivo
- Consolidación de un entorno de trabajo inclusivo, accesible y equitativo

#### Indicadores

- Porcentaje de empleados menores de 25 años contratados
- Tasa de promoción interna dentro de la organización
- Número de horas de formación por empleado
- Reducción de la tasa de absentismo laboral
- Nivel de satisfacción de los empleados en encuestas internas
- Porcentaje de empleados formados en competencias técnicas y transversales



# Plan de acción

## Cronograma – L3

Línea	Actuación	2025				2026				2027				2028				2029						
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			
L3. Planificación del talento	A3.1. Relevo generacional y atracción de talento joven	Encuestas, entrevistas o colaboraciones con centros educativos y asociaciones																						
		Programas de prácticas y formación dual																						
		Campañas de sensibilización y participación activa en eventos																						
		Programa de mentorización intergeneracional																						
	A3.2. Planes de carrera y formación continua	Programas de formación en competencias técnicas, habilidades digitales y liderazgo																						
		Sistemas de evaluación empleados con alto potencial																						
		Itinerarios formativos para empleados																						
	A3.3. Bienestar y sentido de pertenencia	Programas para promover el bienestar físico y mental																						
		Iniciativas de reconocimiento interno																						
		Iniciativas de participación activa de los empleados																						
	A3.4. Mecanismos para la transición laboral y postlaboral	Acuerdos con entidades privadas y públicas para facilitar la inserción de trabajadores																						
		Programas de formación y asesoramiento para empleados en mercado ordinario																						
		Bolsa de empleo de oportunidades fuera de Indesa																						
		Programas de asesoramiento y sensibilización para empresas privadas																						
		Estrategias y acuerdos para la creación de enclaves laborales																						
		Servicio de orientación para empleados en jubilación o salida laboral																						

## Explicación detallada – L3

### A3.1. Relevo generacional y atracción de talento joven

- Realizar encuestas, entrevistas o colaboraciones con centros educativos y asociaciones para identificar qué competencias tienen las personas jóvenes con discapacidad en Álava y en qué sectores y tipos de empleos estarían interesados trabajar para diseñar ofertas laborales y programas de formación alineados con sus aspiraciones y el mercado laboral.
- Diseñar programas de prácticas y formación dual en colaboración con centros de formación profesional, universidades y asociaciones locales, que combinen la formación teórica con experiencia laboral en el entorno de Indesa.
- Realizar campañas de sensibilización y participar activamente en eventos, ferias de empleo y plataformas digitales para promocionar oportunidades laborales ofrecidas por la compañía y atraer jóvenes interesados en el impacto social.
- Implementar un programa de mentorización intergeneracional que permita transferir conocimientos de los empleados más veteranos a las nuevas generaciones.

### A3.2. Planes de carrera y formación continua

- Ofrecer programas de formación en competencias técnicas, habilidades digitales y liderazgo para promover el desarrollo profesional. Garantizar la accesibilidad de estos programas con modalidades flexibles y diseñando formaciones interactivas y prácticas.
- Fomentar la promoción interna, diseñando sistemas de evaluación que identifiquen a empleados con alto potencial para asumir roles de mayor responsabilidad.
- Crear itinerarios formativos para empleados, adaptados a las necesidades de cada área y perfil profesional, asegurando que los itinerarios estén directamente relacionados con programas de carrera, promociones internas o mejoras en las condiciones laborales.

### A3.3. Bienestar y sentido de pertenencia

- Implementar programas para promover el bienestar físico y mental, incluyendo acceso a servicios de apoyo psicológico y programas de salud laboral.
- Diseñar iniciativas de reconocimiento interno, como premios al desempeño, eventos de integración y actividades de team-building.
- Fomentar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y en iniciativas internas a través de encuestas, grupos de trabajo y reuniones de co-creación.

### A3.4. Mecanismos para la transición laboral y postlaboral

- Desarrollar acuerdos con empresas privadas y entidades públicas para facilitar la inserción de trabajadores de Indesa en el mercado laboral ordinario, garantizando oportunidades inclusivas.
- Crear programas de formación y asesoramiento para empleados que quieran dar el salto al mercado ordinario, incluyendo habilidades técnicas, formación en empleabilidad y certificaciones profesionales.
- Crear una red de contactos y una bolsa de empleo para empleados que quieran acceder a nuevas oportunidades fuera de Indesa.
- Desarrollar programas de asesoramiento y sensibilización dirigidos a empresas privadas sobre la contratación de personas con discapacidad, gestión de incentivos y bonificaciones fiscales, cumplimiento de normativas (LGD) o medidas alternativas, adaptación de puestos de trabajo y desarrollo de enclaves laborales.
- Diseñar estrategias y acuerdos para la creación de enclaves laborales en empresas colaboradoras, permitiendo la inserción progresiva de empleados de Indesa en el mercado ordinario.
- Diseñar un servicio de orientación para empleados cercanos a la jubilación o en situación de salida laboral, ofreciendo apoyo en planificación financiera, reorientación profesional o voluntariado.

## Líneas estratégicas

### 4 Posicionamiento, calidad del servicio y proyección de marca

Incrementar la visibilidad de los logros e impacto de la entidad, proyectar una marca sólida y coherente, que garantice la excelencia en la prestación de servicios a través de la mejora continua y la satisfacción del cliente de manera que se fortalezca la imagen y el posicionamiento de Indesa como un referente en inclusión laboral, servicios de calidad y responsabilidad social en Álava.

#### Acciones principales:

- Impulso de la estrategia de comunicación integral que destaque el impacto social de Indesa, sus logros y su compromiso con la inclusión laboral. Esto incluirá la actualización de la identidad corporativa, el fortalecimiento de los canales digitales y la promoción activa de los resultados positivos obtenidos.
- Fortalecer los mecanismos para garantizar que los servicios de Indesa cumplan con estándares de alta calidad, implementando sistemas de seguimiento, encuestas de satisfacción y procesos de mejora continua. Además, potencialmente buscar certificaciones reconocidas que refuercen la percepción de excelencia de los clientes.
- Promover la visibilidad de Indesa a través de eventos propios, colaboraciones y participación en foros empresariales y sociales. Este enfoque contribuirá a posicionar la marca como un líder en inclusión laboral y sostenibilidad social en Álava.

#### Impacto esperado

- Incremento en notoriedad de Indesa como una única marca sólida y coherente
- Mejora en la percepción pública de Indesa
- Fidelización de los clientes actuales y captación de nuevos
- Incremento del compromiso interno
- Fortalecimiento de la presencia y reputación

#### Indicadores

- Incremento en la notoriedad y posicionamiento de marca
- Tasa de satisfacción de los clientes
- Número de eventos y colaboraciones en los que participa Indesa
- Número de certificaciones o reconocimientos obtenidos por calidad del servicio
- Frecuencia de publicaciones en canales internos y externos (web, boletines, redes sociales)



## Cronograma – L4

Línea	Actuación	2025				2026				2027				2028				2029					
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
L4. Posicionamiento, calidad del servicio y proyección de marca	A4.1. Impulso de la estrategia de comunicación integral	Recursos para la correcta implementación del plan de comunicación																					
		Gabinete de comunicación																					
		Ejecución de las acciones establecidas en el plan de comunicación																					
		Mecanismos de seguimiento y coordinación																					
		Evaluación de resultados y extensión plan																					
	A4.2. Calidad y mejora continua en el servicio	Sistema de encuestas de satisfacción del cliente																					
		Equipo o comisión interna de mejora continua																					
		Certificaciones de calidad																					
		Indicadores internos de desempeño																					
	A4.3. Participación activa en la comunidad y eventos sectoriales	Eventos propios que refuercen el impacto de Indesa 2010																					
		Participación en foros empresariales, sociales y gubernamentales																					
		Colaboraciones con otras organizaciones sociales, educativas y empresariales																					
		Promoción de eventos y logros alcanzados																					



## Explicación detallada – L4

### A4.1. Impulso de la estrategia de comunicación integral

- Garantizar los recursos para la correcta implementación del plan de comunicación, asegurando que el personal encargado del branding y comunicación cuente con las herramientas necesarias.
- Establecer el gabinete de comunicación y los canales para que este pueda desarrollar el plan de comunicación.
- Ejecución de las acciones establecidas en el plan de comunicación, promoviendo la participación activa de los empleados.
- Establecer mecanismos de seguimiento y coordinación, para hacer una evaluación de resultados del plan de comunicación.
- De manera periódica prolongar las acciones cuyos resultados hayan sido positivos, para definir nuevas acciones que solventen los problemas manifiestos o las áreas que hayan tenido resultados más reducidos.

### A4.2. Calidad y mejora continua en el servicio

- Diseñar e implementar un sistema de encuestas de satisfacción del cliente, recogiendo información valiosa para mejorar los servicios ofrecidos.
- Crear un equipo o comisión interna de mejora continua, que analice el feedback recibido y proponga soluciones para optimizar la calidad.
- Extender las certificaciones de calidad, como la ISO 9001, que respalden los esfuerzos de calidad y excelencia a las áreas de la organización que aún no dispongan de ellas.
- Establecer indicadores internos de desempeño específicos para cada área de servicio, permitiendo un seguimiento continuo de la calidad.

### A4.3. Participación activa en la comunidad y eventos sectoriales

- Organizar eventos propios que refuercen el impacto de Indesa en la comunidad y posicionen a la entidad como líder en inclusión laboral.
- Participar en foros empresariales, sociales y gubernamentales relevantes en Álava y Euskadi, compartiendo las experiencias y casos de éxito de Indesa.
- Fomentar colaboraciones con otras organizaciones sociales, educativas y empresariales para ampliar el impacto de la marca en la región.
- Promocionar los eventos y logros alcanzados a través de los canales internos y externos establecidos en el plan de comunicación.



## Líneas estratégicas

### 5 Sostenibilidad medioambiental y eficiencia

Fomentar una operación ambientalmente responsable y eficiente, integrando prácticas sostenibles en los procesos productivos y adoptando medidas para reducir el impacto ambiental de Indesa. Esta línea busca garantizar el uso responsable de los recursos, incorporar energías renovables, promover la economía circular, para posicionar a Indesa como un referente en sostenibilidad en su sector.

#### Acciones principales:

- Prácticas de economía circular y sostenibilidad en áreas clave de la operación, como lavandería, jardinería y limpieza. Esto incluirá medidas de reciclaje, reutilización de recursos y reducción de residuos, así como mejoras en la eficiencia energética de los procesos.
- Transición hacia fuentes de energía renovable mediante la instalación de tecnologías como paneles solares, mientras se optimiza el uso de energía en las instalaciones actuales. Paralelamente, implementar medidas para monitorizar y reducir el consumo energético.
- Obtención de certificaciones reconocidas, como la ISO 14001, para respaldar el compromiso de Indesa con el medio ambiente. Además, fomentar una cultura organizativa en la que empleados y colaboradores se involucren activamente en prácticas sostenibles a través de sensibilización y formación.

#### Impacto esperado

- Reducción del impacto ambiental
- Ahorro económico a medio y largo plazo
- Incremento en la reputación de la compañía
- Fortalecimiento de la cultura interna
- Cumplimiento de estándares ambientales que refuercen la confianza de clientes y socios.

#### Indicadores

- Reducción en el consumo energético total (%)
- Porcentaje de residuos reciclados o reutilizados
- Cantidad de energía generada por fuentes renovables (kWh)
- Número de certificaciones ambientales obtenidas (ISO 14001, etc.)
- Nivel de participación de los empleados en iniciativas de sostenibilidad
- Ahorro económico asociado



# Plan de acción

## Cronograma – L5

Línea	Actuación	2025				2026				2027				2028				2029						
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			
L5. Sostenibilidad medioambiental y eficiencia	A5.1. Sostenibilidad y eficiencia en procesos productivos	Identificación procesos susceptibles economía circular																						
		Sistema de reciclaje y reutilización de recursos																						
		Auditorías energéticas y operativas																						
		Proyectos piloto de sostenibilidad																						
		Nuevos protocolos, procedimientos y políticas																						
	A5.2. Introducción de energías renovables y optimización del consumo energético	Análisis de viabilidad energía renovable																						
		Instalación tecnologías renovables de forma progresiva																						
		Sistemas de monitorización energética																						
		Metas de reducción de consumo energético y campañas internas																						
	A5.3. Certificaciones ambientales y cultura de sostenibilidad	Análisis de requisitos y plan obtención de certificaciones ambientales																						
		Programas de formación y sensibilización interna																						
		Sistema de incentivos internos																						
		Promoción sostenibilidad y visibilización logros																						

## Explicación detallada – L5

### A5.1. Sostenibilidad y eficiencia en procesos productivos

- Identificar procesos operativos en lavandería, jardinería y limpieza que puedan beneficiarse de prácticas de economía circular.
- Implementar un sistema de reciclaje y reutilización de recursos, como el agua en lavandería y los residuos orgánicos en jardinería.
- Optimizar los procesos productivos mediante auditorías energéticas y operativas para detectar áreas de mejora en eficiencia.
- Diseñar y ejecutar proyectos piloto de sostenibilidad, como compostaje en jardinería o reducción del uso de productos químicos en limpieza.
- Establecer nuevos protocolos, procedimientos y políticas en función de los resultados obtenidos en los proyectos piloto llevados a cabo.

### A5.2. Introducción de energías renovables y optimización del consumo energético

- Realizar un análisis de viabilidad para la instalación de tecnologías de energía renovable, como paneles solares o sistemas de energía geotérmica.
- Instalar tecnologías renovables de forma progresiva, priorizando áreas donde el impacto sea mayor (por ejemplo, instalaciones con alto consumo energético).
- Implementar sistemas de monitorización energética para medir y optimizar el consumo en tiempo real.
- Establecer metas concretas de reducción de consumo energético y realizar campañas internas de concienciación para alcanzar dichos objetivos.

### A5.3. Certificaciones ambientales y cultura de sostenibilidad

- Hacer un análisis de requisitos y desarrollar un plan para la obtención de certificaciones ambientales reconocidas, como la ISO 14001, estableciendo las mejoras necesarias para cumplir con los estándares requeridos.
- Organizar programas de formación y sensibilización interna, enfocando a los empleados en prácticas sostenibles y en el impacto de sus acciones en el medio ambiente.
- Crear un sistema de incentivos internos para fomentar la participación de los empleados en iniciativas de sostenibilidad, como concursos de ahorro energético o reducción de residuos.
- Promover la sostenibilidad como parte de la responsabilidad colectiva definida como valor corporativo en las comunicaciones internas y externas, destacando los logros ambientales de la compañía.



## Líneas estratégicas

### 6 Capacidad financiera y crecimiento sostenible

Asegurar una gestión financiera sólida y eficiente que permita a Indesa maximizar el impacto social, garantizar la sostenibilidad a largo plazo y alinear los recursos disponibles con las prioridades estratégicas de la organización, complementando los recursos actuales con nuevas fuentes de financiación para potenciar proyectos estratégicos en áreas clave como inclusión laboral, sostenibilidad y modernización tecnológica.

- Continuar la implementación de herramientas y prácticas de gestión financiera avanzada que permitan un control detallado de los costes, una gestión eficiente de los recursos asignados y una mayor capacidad para identificar áreas donde se pueden reducir ineficiencias.
- Rediseñar procesos operativos y productivos en áreas críticas para garantizar que las operaciones sean más rentables y eficientes. Esto incluirá una auditoría específica en áreas con mayor impacto económico.
- Desarrollar un enfoque estratégico para las inversiones, priorizando áreas como la digitalización, sostenibilidad y modernización operativa, asegurando que cada euro invertido maximice el impacto social y operativo.
- Explorar y captar nuevas oportunidades de financiación que permitan diversificar las fuentes de ingresos para proyectos estratégicos. Esto incluirá subvenciones, bonificaciones fiscales, convenios de colaboración y cofinanciación con empresas y fundaciones

#### Impacto esperado

- Incremento de la autonomía económica
- Mejora en la eficiencia operativa y el uso racional de los recursos
- Expansión de los servicios ofrecidos
- Capacidad para abordar proyectos estratégicos de modernización y sostenibilidad

#### Indicadores

- Porcentaje de ingresos provenientes de servicios privados
- Reducción de costes operativos en áreas críticas (%)
- Incremento en la rentabilidad global de la compañía
- Volumen de inversiones destinadas a proyectos estratégicos
- Número de nuevas líneas de negocio implementadas

# Plan de acción

## Cronograma – L6

Línea	Actuación	2025				2026				2027				2028				2029						
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4			
L6. Capacidad financiera y crecimiento sostenible	A6.1. Gestión financiera eficiente y optimización de recursos	Sistema de gestión y monitorización financiera																						
		Auditoría financiera integral																						
		Revisar y optimizar los procesos internos de asignación de recursos																						
		Indicadores de rendimiento financiero																						
	A6.2. Optimización operativa y rentabilidad en áreas clave	Evaluación operativa detallada en áreas con mayor impacto económico																						
		Mejoras operativas																						
		Monitorización continua de rendimiento																						
		Formación a los responsables de áreas críticas																						
	A6.3. Inversiones estratégicas y planificación de largo plazo	Plan de inversiones estratégicas																						
		Sistema de evaluación de impacto																						
		Colaboración con actores clave para apoyo de proyectos estratégicos																						
	A6.4. Búsqueda de nuevas fuentes de financiación pública y privada	Identificación oportunidades de financiación pública																						
		Convenios de colaboración con empresas y fundaciones																						
		Análisis bonificaciones fiscales y otras ventajas financieras																						
		Diseñar y presentar propuestas de proyectos innovadores																						

## Explicación detallada – L6

### A6.1. Gestión financiera eficiente y optimización de recursos

- Reforzar el sistema de gestión y monitorización financiera para que permita analizar en detalle los costes operativos y asignaciones presupuestarias por área.
- Realizar un análisis de costes para identificar áreas de mejora en la utilización de los recursos asignados.
- Revisar y optimizar los procesos internos de asignación de recursos, asegurando que cada área cuente con lo necesario para cumplir con sus funciones sin incurrir en sobrecostes.
- Establecer indicadores de rendimiento financiero (KPIs) para evaluar la eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

### A6.2. Optimización operativa y rentabilidad en áreas clave


- Realizar una evaluación operativa detallada en áreas con mayor impacto económico (como lavandería e industria) para identificar ineficiencias y oportunidades de optimización.
- Diseñar e implementar mejoras operativas específicas, como digitalización de procesos simples, reorganización de flujos de trabajo o introducción de nuevas metodologías de gestión.
- Monitorear continuamente el rendimiento de las áreas optimizadas para medir el impacto de las mejoras implementadas.
- Ofrecer formación a los responsables de áreas críticas para mejorar sus habilidades en la gestión eficiente de operaciones y presupuestos.

### A6.3. Inversiones estratégicas y planificación de largo plazo

- Diseñar un plan de inversiones estratégicas, priorizando áreas de alto impacto como la digitalización, sostenibilidad y mejora de infraestructuras productivas.
- Establecer un sistema de evaluación de impacto para medir los resultados operativos, económicos y sociales de cada inversión realizada.
- Colaborar con la Diputación de Álava y otros actores clave para garantizar que los proyectos estratégicos reciban el apoyo necesario en términos de recursos y financiación.

### A6.4. Búsqueda de nuevas fuentes de financiación pública y privada

- Identificar oportunidades de financiación pública, como subvenciones autonómicas, nacionales y europeas (p. ej., Fondos Next Generation).
- Establecer convenios de colaboración con empresas y fundaciones, buscando cofinanciación para proyectos estratégicos en inclusión laboral, sostenibilidad y modernización tecnológica.
- Explorar bonificaciones fiscales y otras ventajas financieras disponibles para entidades con impacto social.
- Diseñar y presentar propuestas de proyectos innovadores que puedan ser elegibles para financiación externa.



**Ejecución,  
monitorización y  
evaluación**



## Recursos necesarios

### 1. Recursos humanos

Para garantizar el éxito en la implementación del plan estratégico, es fundamental contar con equipos capacitados que posean las competencias necesarias para liderar y ejecutar las actuaciones planificadas, tanto internas como externas.

#### Capacidades técnicas y operativas

##### Gestión estratégica:

Experiencia en la coordinación de proyectos complejos y multisectoriales.

##### Marketing y promoción:

Competencias en estrategias de análisis de mercado, posicionamiento y desarrollo de marca

##### Gestión del cambio cultural:

sensibilización interna sobre la importancia del plan estratégico y los valores que sustenta; promoción del liderazgo inclusivo.

##### Gestión financiera:

Habilidades para la optimización de recursos y elaboración de proyectos de inversión.

##### Conocimiento y experiencia:

Expertos en las diferentes áreas donde se definirán nuevos procesos, políticas o se quiera impulsar el cambio.

##### Innovación y tecnología:

Conocimientos sobre tecnologías emergentes aplicables a la empresa (IoT, eficiencia energética, etc.) y automatización; y desarrollo de producto y transferencia tecnológica.

#### Capacidades relacionales

##### Habilidades de negociación

para fomentar alianzas y acuerdos de colaboración.

##### Comunicación efectiva

para campañas de promoción y posicionamiento.

##### Liderazgo colaborativo

para impulsar el cambio y la correcta ejecución del plan y facilitar la cooperación entre los distintos partes, promoviendo un enfoque colectivo y alineado.

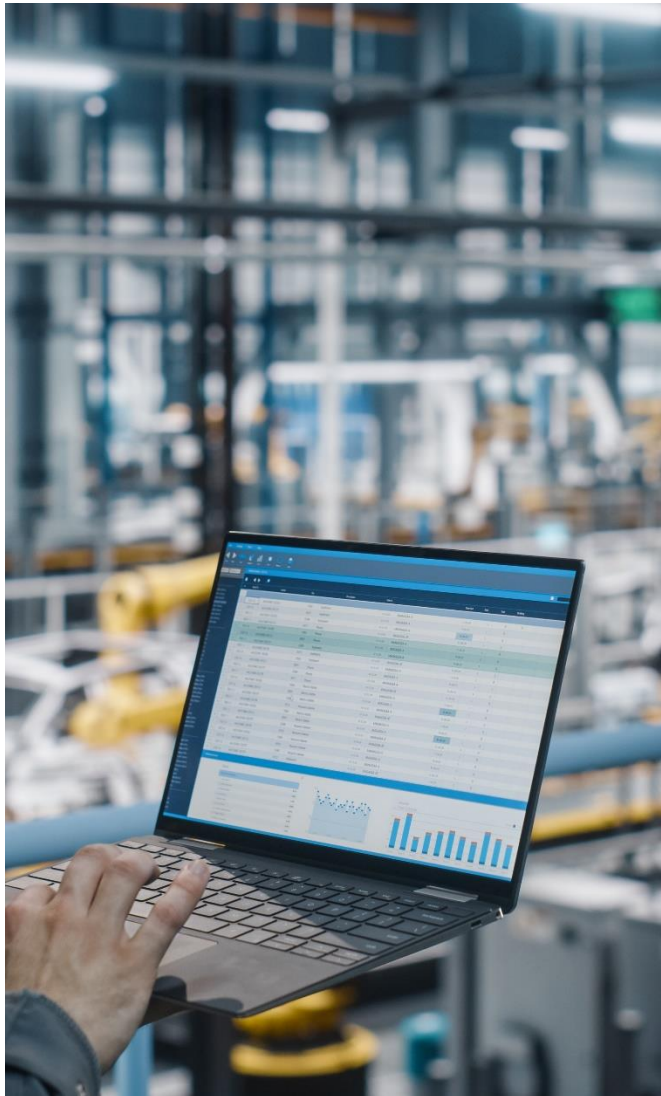
#### Recursos clave por órganos de gobernanza

**Dir. General:** Capacidad de liderazgo, visión estratégica, toma de decisiones y gestión del cambio.

**Director de área:** planificación y organización, gestión de equipos y delegación, comunicación y resolución de problemas.

**Mandos intermedios:** orientación al cliente, proactividad y compromiso, trabajo en equipo y adaptación a la tecnología.





## Recursos necesarios

### 2. Recursos materiales

La implementación de las actuaciones requiere una combinación de infraestructuras, tecnologías y herramientas que permitan una ejecución eficiente.

#### Infraestructuras físicas

**Espacios** para reuniones y actividades formativas, como centros de formación y auditorios.

**Instalaciones piloto** para probar espacios laborales accesibles y nuevas tecnologías.

**Mejoras de instalaciones productivas** como mejoras en lavandería e industria o adecuación de oficinas y áreas de formación.

#### Recursos tecnológicos

**Herramientas de gestión:** sistema ERP para integrar y digitalizar la gestión de recursos humanos, finanzas, inventarios y operaciones; plataformas para la gestión y monitoreo del plan estratégico (tableros de control, KPIs en tiempo real).

**Tecnologías accesibles y adaptativas:** dispositivos de asistencia digital, como pantallas táctiles adaptadas, software accesible y

soluciones para trabajadores con discapacidad; robótica colaborativa para tareas repetitivas o físicamente exigentes

**Herramientas de comunicación interna:** intranet, plataformas de mensajería, redes sociales, herramientas de evaluación de desempeño

**Herramientas de marketing:** CRM, gestor de campañas y análisis de datos clientes

#### Materiales educativos y promocionales

**Manual del Plan Estratégico:** documento que explique en detalle el plan estratégico, incluyendo la visión, misión, valores, objetivos, líneas estratégicas, acciones específicas, recursos necesarios, cronograma e indicadores de seguimiento.

Desarrollo de **manuales de buenas prácticas, guías de formación** y contenido informativo para campañas.

**Newsletter:** boletín informativo periódico que comunique las novedades, los avances y los logros del plan estratégico.

**Página web:** revisión de la web de la compañía atendiendo a las necesidades planteadas, que al menos contenga información detallada, noticias, eventos y recursos.

**Material promocional** (folletos, vídeos, infografías) para apoyar las estrategias de marketing.





## Recursos necesarios

### 3. Fuentes de financiación

La ejecución del plan requiere recursos económicos provenientes de diversas fuentes que permitan cubrir las inversiones iniciales y los gastos operativos.

#### Subvenciones y ayudas públicas

**Europeas:** Fondos del programa Horizonte Europa y otros mecanismos europeos de apoyo a la sostenibilidad, innovación y digitalización industrial, enfocados en la modernización de procesos en sectores como la automoción y manufactura avanzada.

**Nacionales:** Programas de apoyo del MINCOTUR, así como ayudas específicas de org. como EOI para la modernización de infraestructuras industriales y la adopción de tecnologías sostenibles en sectores estratégicos.

**Autonómicas:** Subvenciones regionales dirigidas a proyectos industriales que impulsen la competitividad, digitalización y desarrollo económico local

#### Colaboración público-privada \*

Fomentar **alianzas con las administraciones públicas o empresas privadas interesadas en proyectos de impacto social** para cofinanciar la implementación de tecnologías avanzadas y nuevos servicios.

Impulsar el desarrollo y transferencia de conocimiento y tecnología y la colaboración con centros de I+D y AA.PP. mediante **Compra Pública Innovadora (CPI)**.

#### Inversiones privadas \*

Participación de **entidades financieras** interesadas en apoyar proyectos industriales innovadores enfocados en sostenibilidad, digitalización y modernización de procesos productivos.

#### Recursos propios

**Aumento de ventas** de servicios de la compañía y desarrollo de nuevos productos en nuevos sectores

**Nuevas líneas de negocio** relacionadas con nuevas tecnologías y servicios de alto valor añadido

**Licitaciones públicas** para nuevos servicios a la administración o empresas públicas.

\* Estas vías de financiación requerirán de la constitución de una nueva sociedad mercantil para poder operar sin las restricciones asociadas a la condición de medio propio de Indesa.

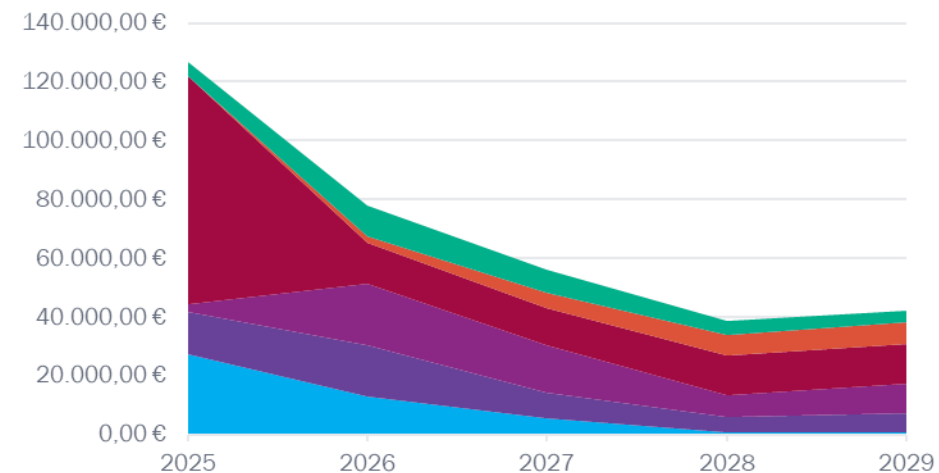


# Ejecución, monitorización y evaluación

## Presupuesto estimado

Esta estimación considera rangos amplios y los valores finales dependerán de los recursos disponibles, las prioridades de implementación y las posibilidades de cofinanciación con actores clave.

	Presupuesto Mínimo (€)	Presupuesto Máximo (€)
L1. Desarrollo de una cartera de servicios inclusiva y adaptada a Álava	47.000,00 €	166.000,00 €
L2. Eficiencia operativa y modernización tecnológica	52.500,00 €	187.000,00 €
L3. Planificación del talento	57.000,00 €	211.000,00 €
L4. Posicionamiento, calidad del servicio y proyección de marca	131.300,00 €	210.760,00 €
L5. Sostenibilidad medioambiental y eficiencia	21.750,00 €	87.500,00 €
L6. Capacidad financiera y crecimiento sostenible	32.200,00 €	87.500,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>341.750,00 €</b>	<b>949.760,00 €</b>



- L6. Capacidad financiera y crecimiento sostenible
- L5. Sostenibilidad medioambiental y eficiencia
- L4. Posicionamiento, calidad del servicio y proyección de marca
- L3. Planificación del talento
- L2. Eficiencia operativa y modernización tecnológica
- L1. Desarrollo de una cartera de servicios inclusiva y adaptada a Álava



## Presupuesto estimado – Por línea estratégica

Esta estimación considera rangos amplios y los valores finales dependerán de los recursos disponibles, las prioridades de implementación y las posibilidades de cofinanciación con actores clave.

	Presu Mínimo (€)	Presu Máximo (€)
<b>L1. Desarrollo de una cartera de servicios inclusiva y adaptada a Álava</b>		
<b>A1.1. Ampliación de cartera de servicios en sectores industriales y emergentes</b>	<b>26.500,00 €</b>	<b>101.500,00 €</b>
Estudio de mercado	15.000,00 €	25.000,00 €
Nuevos equipos de trabajo especializados	3.000,00 €	18.000,00 €
Pilotos de servicio	3.500,00 €	8.500,00 €
Plan de inversión para infraestructuras	5.000,00 €	50.000,00 €
<b>A1.2. Desarrollo de nuevas estructuras empresariales</b>	<b>14.000,00 €</b>	<b>44.500,00 €</b>
Análisis legal y financiero	3.500,00 €	7.500,00 €
Diseño modelo operativo	4.500,00 €	10.000,00 €
Nueva estrategia comercial de servicios a empresas privadas	3.500,00 €	12.000,00 €
Programa de marketing y comunicación	2.500,00 €	15.000,00 €
<b>A1.3. Alianzas estratégicas locales</b>	<b>6.500,00 €</b>	<b>20.000,00 €</b>
Convenios de colaboración	1.500,00 €	2.500,00 €
Foros empresariales y eventos sectoriales	2.000,00 €	8.000,00 €
Identificación de actores estratégicos locales	1.500,00 €	4.500,00 €
Red de colaboración	1.500,00 €	5.000,00 €
<b>Total línea</b>	<b>47.000,00 €</b>	<b>166.000,00 €</b>

# Ejecución, monitorización y evaluación

## Presupuesto estimado – Por línea estratégica

Esta estimación considera rangos amplios y los valores finales dependerán de los recursos disponibles, las prioridades de implementación y las posibilidades de cofinanciación con actores clave.

	Presu Mínimo (€)	Presu Máximo (€)
<b>L2. Eficiencia operativa y modernización tecnológica</b>		
<b>A2.1. Mejora y estandarización de procesos internos</b>	<b>12.500,00 €</b>	<b>32.500,00 €</b>
Análisis de procesos actuales	2.500,00 €	5.000,00 €
Capacitación a los equipos	3.000,00 €	10.000,00 €
Rediseño de procesos operativos	4.500,00 €	10.000,00 €
Sistema de monitoreo continuo	2.500,00 €	7.500,00 €
<b>A2.2. Centralización organizativa y mejora de la gestión</b>	<b>17.500,00 €</b>	<b>59.500,00 €</b>
Diseño de mecanismos de coordinación entre áreas	1.500,00 €	3.500,00 €
Evaluación de la capacidad actual de cada área	2.000,00 €	8.000,00 €
mapeo detallado de los procesos actuales	2.500,00 €	8.000,00 €
modelo híbrido de gestión	5.000,00 €	15.000,00 €
plan de estandarización de procedimientos y manuales de procesos	5.000,00 €	15.000,00 €
planes de acción por área	1.500,00 €	10.000,00 €
<b>A2.3. Transformación tecnológica y automatización de procesos</b>	<b>10.500,00 €</b>	<b>46.000,00 €</b>
Formación y sensibilización hacia tecnología	3.000,00 €	10.000,00 €
Herramientas de automatización	1.500,00 €	20.000,00 €
Identificación áreas prioritarias tecnología	2.500,00 €	7.500,00 €
Pilotos en procesos clave	3.500,00 €	8.500,00 €
<b>A2.4. Innovación e introducción de tecnologías accesibles</b>	<b>12.000,00 €</b>	<b>49.000,00 €</b>
Alianzas con universidades, centros de investigación y empresas tecnológicas	1.500,00 €	5.500,00 €
Diagnóstico de tecnologías útiles y accesibilidad de las áreas de trabajo	3.500,00 €	8.500,00 €
Programas formativos para los empleados	3.000,00 €	10.000,00 €
Prototipos de soluciones personalizadas	4.000,00 €	25.000,00 €
<b>Total línea</b>	<b>52.500,00 €</b>	<b>187.000,00 €</b>



## Presupuesto estimado – Por línea estratégica

Esta estimación considera rangos amplios y los valores finales dependerán de los recursos disponibles, las prioridades de implementación y las posibilidades de cofinanciación con actores clave.

	Presu Mínimo (€)	Presu Máximo (€)
<b>L3. Planificación del talento</b>		
<b>A3.1. Relevo generacional y atracción de talento joven</b>	<b>15.500,00 €</b>	<b>77.500,00 €</b>
Campañas de sensibilización y participación activa en eventos	2.500,00 €	10.000,00 €
Encuestas, entrevistas o colaboraciones con centros educativos y asociaciones	2.000,00 €	6.500,00 €
Programa de mentorización intergeneracional	8.500,00 €	25.000,00 €
Programas de prácticas y formación dual	2.500,00 €	36.000,00 €
<b>A3.2. Planes de carrera y formación continua</b>	<b>7.500,00 €</b>	<b>26.500,00 €</b>
Itinerarios formativos para empleados	3.000,00 €	10.000,00 €
Programas de formación en competencias técnicas, habilidades digitales y liderazgo	2.500,00 €	8.500,00 €
Sistemas de evaluación empleados con alto potencial	2.000,00 €	8.000,00 €
<b>A3.3. Bienestar y sentido de pertenencia</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>29.000,00 €</b>
Iniciativas de participación activa de los empleados	2.500,00 €	7.500,00 €
Iniciativas de reconocimiento interno	1.500,00 €	6.500,00 €
Programas para promover el bienestar físico y mental	2.000,00 €	15.000,00 €
<b>A3.4. Mecanismos para la transición laboral y postlaboral</b>	<b>28.000,00 €</b>	<b>78.000,00 €</b>
Acuerdos con entidades privadas y públicas para facilitar la inserción de trabajadores	2.500,00 €	7.500,00 €
Bolsa de empleo de oportunidades fuera de Indesa	3.000,00 €	8.000,00 €
Estrategias y acuerdos para la creación de enclaves laborales	2.500,00 €	7.500,00 €
Programas de asesoramiento y sensibilización para empresas privadas	4.000,00 €	8.000,00 €
Programas de formación y asesoramiento para empleados en mercado ordinario	8.500,00 €	25.000,00 €
Servicio de orientación para empleados en jubilación o salida laboral	7.500,00 €	22.000,00 €
<b>Total línea</b>	<b>57.000,00 €</b>	<b>211.000,00 €</b>

# Ejecución, monitorización y evaluación

## Presupuesto estimado – Por línea estratégica

Esta estimación considera rangos amplios y los valores finales dependerán de los recursos disponibles, las prioridades de implementación y las posibilidades de cofinanciación con actores clave.

	Presu Mínimo (€)	Presu Máximo (€)
<b>L4. Posicionamiento, calidad del servicio y proyección de marca</b>		
<b>A4.1. Impulso de la estrategia de comunicación integral</b>	<b>113.300,00 €</b>	<b>141.760,00 €</b>
Ejecución de las acciones establecidas en el plan de comunicación	68.120,00 €	81.744,00 €
Evaluación de resultados y extensión plan	36.680,00 €	44.016,00 €
Gabinete de comunicación	5.000,00 €	10.000,00 €
Mecanismos de seguimiento y coordinación	2.500,00 €	5.000,00 €
Recursos para la correcta implementación del plan de comunicación	1.000,00 €	1.000,00 €
<b>A4.2. Calidad y mejora continua en el servicio</b>	<b>9.000,00 €</b>	<b>29.500,00 €</b>
Certificaciones de calidad	2.500,00 €	10.500,00 €
Equipo o comisión interna de mejora continua	2.500,00 €	5.000,00 €
Indicadores internos de desempeño	1.500,00 €	4.500,00 €
Sistema de encuestas de satisfacción del cliente	2.500,00 €	9.500,00 €
<b>A4.3. Participación activa en la comunidad y eventos sectoriales</b>	<b>9.000,00 €</b>	<b>39.500,00 €</b>
Colaboraciones con otras organizaciones sociales, educativas y empresariales	1.500,00 €	5.500,00 €
Eventos propios que refuercen el impacto de Indesa	2.500,00 €	20.000,00 €
Participación en foros empresariales, sociales y gubernamentales	2.500,00 €	7.500,00 €
Promoción de eventos y logros alcanzados	2.500,00 €	6.500,00 €
<b>Total línea</b>	<b>131.300,00 €</b>	<b>210.760,00 €</b>



## Presupuesto estimado – Por línea estratégica

Esta estimación considera rangos amplios y los valores finales dependerán de los recursos disponibles, las prioridades de implementación y las posibilidades de cofinanciación con actores clave.

	Presu Mínimo (€)	Presu Máximo (€)
<b>L5. Sostenibilidad medioambiental y eficiencia</b>		
<b>A5.1. Sostenibilidad y eficiencia en procesos productivos</b>	<b>6.250,00 €</b>	<b>24.000,00 €</b>
Auditorías energéticas y operativas	1.500,00 €	5.500,00 €
Identificación procesos susceptibles economía circular	1.500,00 €	6.500,00 €
Nuevos protocolos, procedimientos y políticas	1.500,00 €	3.500,00 €
Proyectos piloto de sostenibilidad	1.000,00 €	5.000,00 €
Sistema de reciclaje y reutilización de recursos	750,00 €	3.500,00 €
<b>A5.2. Introducción de energías renovables y optimización del consumo energético</b>	<b>9.500,00 €</b>	<b>43.500,00 €</b>
Análisis de viabilidad energía renovable	500,00 €	3.500,00 €
Instalación tecnologías renovables de forma progresiva	3.000,00 €	25.000,00 €
Metas de reducción de consumo energético y campañas internas	2.500,00 €	6.500,00 €
Sistemas de monitorización energética	3.500,00 €	8.500,00 €
<b>A5.3. Certificaciones ambientales y cultura de sostenibilidad</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>20.000,00 €</b>
Análisis de requisitos y plan obtención de certificaciones ambientales	1.500,00 €	3.500,00 €
Programas de formación y sensibilización interna	2.500,00 €	5.000,00 €
Promoción sostenibilidad y visibilización logros	1.500,00 €	8.500,00 €
Sistema de incentivos internos	500,00 €	3.000,00 €
<b>Total línea</b>	<b>21.750,00 €</b>	<b>87.500,00 €</b>

# Ejecución, monitorización y evaluación

## Presupuesto estimado – Por línea estratégica

Esta estimación considera rangos amplios y los valores finales dependerán de los recursos disponibles, las prioridades de implementación y las posibilidades de cofinanciación con actores clave.

	Presu Mínimo (€)	Presu Máximo (€)
<b>L6. Capacidad financiera y crecimiento sostenible</b>		
<b>A6.1. Gestión financiera eficiente y optimización de recursos</b>	<b>4.700,00 €</b>	<b>13.000,00 €</b>
Auditoría financiera integral	1.500,00 €	3.500,00 €
Indicadores de rendimiento financiero	1.500,00 €	4.500,00 €
Revisar y optimizar los procesos internos de asignación de recursos	950,00 €	2.500,00 €
Sistema de gestión y monitorización financiera	750,00 €	2.500,00 €
<b>A6.2. Optimización operativa y rentabilidad en áreas clave</b>	<b>10.000,00 €</b>	<b>30.500,00 €</b>
Evaluación operativa detallada en áreas con mayor impacto económico	2.000,00 €	8.000,00 €
Formación a los responsables de áreas críticas	2.500,00 €	5.000,00 €
Mejoras operativas	3.000,00 €	10.000,00 €
Monitorización continua de rendimiento	2.500,00 €	7.500,00 €
<b>A6.3. Inversiones estratégicas y planificación de largo plazo</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>16.000,00 €</b>
Colaboración con actores clave para apoyo de proyectos estratégicos	1.500,00 €	3.000,00 €
Plan de inversiones estratégicas	2.500,00 €	5.000,00 €
Sistema de evaluación de impacto	2.000,00 €	8.000,00 €
<b>A6.4. Búsqueda de nuevas fuentes de financiación pública y privada</b>	<b>11.500,00 €</b>	<b>28.000,00 €</b>
Análisis bonificaciones fiscales y otras ventajas financieras	1.500,00 €	3.000,00 €
Convenios de colaboración con empresas y fundaciones	1.500,00 €	2.500,00 €
Diseñar y presentar propuestas de proyectos innovadores	5.000,00 €	15.000,00 €
Identificación oportunidades de financiación pública	3.500,00 €	7.500,00 €
<b>Total línea</b>	<b>32.200,00 €</b>	<b>87.500,00 €</b>



## Sistema de Gobernanza

Para asegurar la ejecución efectiva del plan estratégico, se propone una estructura de gobernanza adaptada a las necesidades de la compañía, que permita la correcta implementación, seguimiento, evaluación y ajuste continuo de cada línea estratégica:

### Objetivos sistema gobernanza



Asegurar una implementación efectiva y coordinada del plan estratégico, alineada con los objetivos generales de Indesa



Facilitar la toma de decisiones basada en datos y en el impacto social, operativo y económico



Promover la responsabilidad, transparencia y participación de todas las partes interesadas en el cumplimiento del plan



Garantizar la capacidad de adaptación del plan frente a cambios en el entorno

### Comité Directivo

Órgano de máxima supervisión y toma de decisiones sobre el plan. Se encargará de la aprobación de presupuestos, revisará los avances globales y tomará decisiones estratégicas clave para la consecución de los objetivos.

- **Composición:** Director general, responsables de áreas estratégicas (RRHH, Operaciones, Finanzas, Comunicación, Comités).
- **Frecuencia de reuniones:** Reuniones semestrales para revisar el avance global y reuniones adicionales según necesidades específicas.
- **Responsabilidad:** Este comité toma decisiones sobre la asignación de recursos, supervisa el cumplimiento de los objetivos y resuelve los problemas estratégicos y de alto impacto.

Además de estos roles principales, cada actuación tendrá un Responsable, un Aprobador y entidades de Soporte, Consulta e Información asignadas, que se definen en la tabla siguiente.

### Comité Ejecutivo

Centro de coordinación operativa del plan, responsable de la monitorización del progreso, la elaboración de informes para el Comité Directivo y la coordinación entre las diferentes líneas estratégicas.

- **Composición:** Equipo de gestión con experiencia en proyectos estratégicos, monitorización de datos y control de calidad.
- **Frecuencia de reuniones:** Reuniones trimestrales internas para la actualización de estado, coordinación entre equipos y reuniones de preparación antes de cada revisión del Comité Directivo.
- **Responsabilidad:** Consolidar la información, asegurar la coherencia en la ejecución de las líneas estratégicas y preparar la documentación para la toma de decisiones del Comité Directivo.

### Oficina de Gestión del Plan (OGP)

Equipo soporte a los equipos de ejecución. Coordinadores de proyectos, receptores de información y datos para actualizar el sistema de seguimiento.

- **Composición:** Equipo técnico dedicado al seguimiento y evaluación del plan y coordinadores de proyectos estratégicos específicos.
- **Frecuencia de reuniones:** Continua, con reportes periódicos al Comité de Ejecución.
- **Responsabilidad:** Mantener el sistema de monitoreo y evaluación del plan, consolidar información sobre el avance, proveer herramientas y recursos para la gestión de proyectos a las áreas involucradas.



# Ejecución, monitorización y evaluación

## Sistema de gobernanza – *Matriz RASCI*

Herramienta para la **asignación de responsabilidades** que se utiliza generalmente en la gestión de proyectos e iniciativas estratégicas para relacionar actividades con recursos. Con esta herramienta, se logra asegurar que cada uno de los componentes esté asignado a una persona o a un equipo y, además, facilita el proceso de seguimiento y gobernanza de una manera estructurada, rápida y sencilla.



En la siguiente matriz RASCI se definen y clarifican los roles y responsabilidades de los miembros del equipo dentro del plan. La matriz ayuda a evitar confusiones sobre quién es responsable de cada tarea y facilita la coordinación y colaboración entre los diferentes actores involucrados



# Ejecución, monitorización y evaluación

## Sistema de gobernanza – *Matriz RASCI*

Línea	Actuación	Responsable	Aprobador	Soporte	Consultado	Informado
L1. Desarrollo de una cartera de servicios inclusiva y adaptada a Álava	A1.1. Ampliación de cartera de servicios en sectores industriales y emergentes	Jefe Área Industrial	Dir. General	Consultora especializada	Comité	Plantilla completa
	A1.2. Desarrollo de nuevas estructuras empresariales	Dir. Legal	Dir. General	Dir. Financiera	Comité	Resto de Jefes de área
	A1.3. Alianzas estratégicas locales	Dir. Operaciones	Dir. General	Jefe Área Industrial	Resto de Jefes de área	Plantilla completa
L2. Eficiencia operativa y modernización tecnológica	A2.1. Mejora y estandarización de procesos internos	Dir. Operaciones	Dir. General	Consultora especializada Jefe de Área Industrial		Plantilla completa
	A2.2. Centralización organizativa y mejora de la gestión	Dir. Operaciones	Dir. General	Jefe de Área Industrial		Plantilla completa
	A2.3. Transformación tecnológica y automatización de procesos	Dir. Operaciones	Dir. General	Consultora especializada Jefes de área	Dir. Financiera	Plantilla completa
	A2.4. Innovación e introducción de tecnologías accesibles	Dir. Operaciones	Dir. General	Consultora especializada Jefes de área	Dir. Financiera, RRHH	Población
L3. Planificación del talento	A3.1. Relevo generacional y atracción de talento joven	Dir. RRHH	Dir. General	Consultora especializada	Jefes de área	Plantilla completa
	A3.2. Planes de carrera y formación continua	Dir. RRHH	Dir. General	Consultora especializada	Dir. Financiera, Comité	Jefes de área
	A3.3. Bienestar y sentido de pertenencia	Dir. RRHH	Dir. General	Consultora especializada	Dir. Financiera	Plantilla completa
	A3.4. Mecanismos para la transición laboral y postlaboral	Dir. RRHH	Dir. General	Consultora especializada	Dir. Financiera	Plantilla completa
L4. Posicionamiento, calidad del servicio y proyección de marca	A4.1. Impulso de la estrategia de comunicación integral	Responsable de Comunicación	Dir. General	Consultora especializada	-	Plantilla completa
	A4.2. Calidad y mejora continua en el servicio	Dir. Operaciones	Dir. General	Jefes de área	Comité	Clientes
	A4.3. Participación activa en la comunidad y eventos sectoriales	Responsable de Comunicación	Dir. General	-	Dir. Financiera	Población
L5. Sostenibilidad medioambiental y eficiencia	A5.1. Sostenibilidad y eficiencia en procesos productivos	Dir. Operaciones	Dir. General	Jefes de área	Dir. Financiera	-
	A5.2. Introducción de ener. renovables y optimización del consumo energético	Dir. Operaciones	Dir. General	Consultora especializada	Jefes de área	Dir. Financiera
	A5.3. Certificaciones ambientales y cultura de sostenibilidad	Dir. Legal	Dir. General	Jefe de Área Industrial	Dir. RRHH, Comité	Plantilla completa
L6. Capacidad financiera y crecimiento sostenible	A6.1. Gestión financiera eficiente y optimización de recursos	Dir. Financiera	Dir. General	Jefes de área	-	Plantilla completa
	A6.2. Optimización operativa y rentabilidad en áreas clave	Jefes de área	Dir. Operaciones	Dir. Financiera	-	-
	A6.3. Inversiones estratégicas y planificación de largo plazo	Dir. General	Comité	Dir. Financiera	Dir. Ops, Tecnología <sup>1</sup> , RRHH	Plantilla completa
	A6.4. Búsqueda de nuevas fuentes de financiación pública y privada	Dir. Financiera	Dir. General	Consultora especializada	Dir. Operaciones	Jefes de área



## Plan de seguimiento

La planificación de seguimiento se estructura en torno a los tres órganos de gobernanza definidos: Comité Directivo, Comité Ejecutivo y la Oficina de Gestión del Plan (OGP), integrados en un sistema de seguimiento continuo y revisiones periódicas.

### Objetivos del seguimiento

1. Garantizar el progreso de las actuaciones planificadas conforme al cronograma y los recursos asignados.
2. Identificar desviaciones y problemas en la ejecución para tomar decisiones correctivas.
3. Proveer información actualizada y estructurada a los órganos de gobernanza para la toma de decisiones estratégicas.
4. Asegurar la transparencia y la comunicación efectiva entre los actores involucrados.

### **Indicadores de seguimiento (KPIs)**

Para cada línea estratégica y actuación, se monitorizarán los indicadores definidos en el plan, agrupados en:

1. **Progreso operativo:** Porcentaje de acciones completadas según el cronograma.
2. **Resultado obtenido:** Resultados directos, como incrementos en productividad, reducción de costes o adopción de tecnologías.
3. **Resultados estratégicos:** grado de consecución de los objetivos estratégicos marcados para el periodo.

### **Flujo de comunicación**

1. **Reportes internos:** La OGP emite reportes mensuales y trimestrales a los líderes de línea y al Comité Directivo.
2. **Informes públicos:** El Comité Directivo publica resultados semestrales y anuales, destacando logros y ajustes necesarios.
3. **Recomendaciones específicas:** El Comité Ejecutivo emite recomendaciones dirigidas a la OGP y al Comité Directivo



# Ejecución, monitorización y evaluación

## Plan de seguimiento

La planificación de seguimiento se estructura en torno a los tres órganos de gobernanza definidos: Comité Directivo, Comité Ejecutivo y la Oficina de Gestión del Plan (OGP), integrados en un sistema de seguimiento continuo y revisiones periódicas.

Frecuencia	Órgano	Acción	Participantes clave	Objetivo
Mensual	Oficina de Gestión del Plan (OGP)	Recolección y monitorización de datos, emisión de reportes internos.	Equipo de gestión interno.	Recolectar y monitorizar datos, emisión de reportes internos.
Trimestral	Comité Ejecutivo	Reunión de coordinación con líderes estratégicos y generación de informe.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Equipo de gestión (OGP).</li><li>- Líderes de cada línea estratégica.</li></ul>	Validar avances en cada línea estratégica y coordinar ajustes entre equipos.
Semestral	Comité Directivo	Revisión integral del plan, toma de decisiones estratégicas clave.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Representantes de Indesa.</li><li>- Representantes de asociaciones sectoriales.</li><li>- Observadores de MAPA y entidades financieras.</li><li>- Líderes de línea estratégica.</li><li>- Empresas representativas.</li></ul>	Supervisar el progreso global del plan, aprobar presupuestos y resolver problemas estratégicos.
Semestral	Comité Ejecutivo	Evaluación del impacto y emisión de recomendaciones al Comité Directivo.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consultoras especializadas.</li><li>- Representantes de centros de investigación y universidades.</li><li>- Miembros independientes del sector.</li></ul>	Emitir recomendaciones basadas en una evaluación objetiva de los avances.
Anual	Comité Directivo	Aprobación del informe de impacto y ajustes estratégicos globales.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Representantes de Indesa.</li><li>- MAPA.</li><li>- Asociaciones sectoriales.</li><li>- Observadores de entidades de certificación y financieros.</li></ul>	Aprobar el informe de impacto anual, analizar los resultados y ajustar las estrategias de manera integral.



# Ejecución, monitorización y evaluación

## Plan de riesgos – *Riesgos detectados y nivel de importancia*

Se describen los principales riesgos asociados a la ejecución de cada línea estratégica, evaluando la probabilidad de ocurrencia y el impacto sobre la ejecución. Se identifican posibles mitigaciones para abordar estos riesgos, aunque estas se podrían desarrollar más en detalle posteriormente.

Riesgo	Descripción	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Nivel de riesgo
<b>L1. Desarrollo de una cartera de servicios inclusiva y adaptada</b>				
Riesgo 1.1 Dificultad para identificar sectores emergentes con alta demanda y potencial de empleo inclusivo	Puede limitar la diversificación y generación de empleo	Media	Alto	<b>Alto</b>
Riesgo 1.2 Falta de alianzas estratégicas sólidas con empresas o entidades públicas	Podría dificultar la ampliación de servicios y limitar el acceso a nuevos mercados	Media	Medio	<b>Moderado</b>
Riesgo 1.3 Resistencia interna a explorar nuevas líneas de negocio	La falta de voluntad para salir de la zona de confort podría ralentizar los avances	Media	Medio	<b>Moderado</b>
<b>L2. Modernización tecnológica y eficiencia operativa</b>				
Riesgo 2.1 Resistencia al cambio por parte de los empleados	Podría dificultar la adopción de nuevas tecnologías y procesos estandarizados	Media	Alto	<b>Alto</b>
Riesgo 2.2 Limitaciones presupuestarias para la implementación de tecnologías accesibles	Puede retrasar la incorporación de herramientas que mejoren la productividad y adaptabilidad	Media	Alto	<b>Alto</b>
Riesgo 2.3 Complejidad en la estandarización de procesos entre áreas con culturas de trabajo diferentes	Puede generar inconsistencias y demoras en la implementación de la centralización	Media	Alto	<b>Alto</b>
<b>L3. Planificación del talento</b>				
Riesgo 3.1 Falta de interés de los empleados en participar en programas de formación	Podría limitar la efectividad de los planes de carrera y formación continua	Alta	Alto	<b>Crítico</b>
Riesgo 3.2 Dificultad para atraer jóvenes con discapacidad al mercado laboral	Puede afectar el relevo generacional y la diversificación de la plantilla	Alta	Medio	<b>Alto</b>
Riesgo 3.3 Desinterés de los responsables de área en implementar estrategias de talento	La falta de involucramiento de mandos intermedios podría ralentizar el avance de esta línea	Media	Medio	<b>Moderado</b>

Cada riesgo ha sido evaluado en términos de: **Probabilidad (P):** Baja, Media, Alta e **Impacto (I):** Bajo, Medio, Alto.



# Ejecución, monitorización y evaluación

## Plan de riesgos – *Riesgos detectados y nivel de importancia*

Se describen los principales riesgos asociados a la ejecución de cada línea estratégica, evaluando la probabilidad de ocurrencia y el impacto sobre la ejecución. Se identifican posibles mitigaciones para abordar estos riesgos, aunque estas se podrían desarrollar más en detalle posteriormente.

Riesgo	Descripción	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Nivel de riesgo
<b>L4. Posicionamiento, calidad del servicio y proyección de marca</b>				
Riesgo 4.1 Baja visibilidad de las acciones de comunicación externas	Podría limitar el impacto del plan de comunicación en la proyección de la marca	Media	Medio	Moderado
Riesgo 4.2 Resistencia de los empleados a participar en la construcción de sentido de pertenencia interna	Puede dificultar el alineamiento interno con los objetivos de comunicación y posicionamiento	Alta	Medio	Alto
Riesgo 4.3 Dificultad para garantizar la calidad homogénea de los servicios	Puede afectar la percepción de los clientes y la reputación de Indesa	Media	Alto	Alto
<b>L5. Sostenibilidad ambiental y eficiencia</b>				
Riesgo 5.1 Altos costes de adopción de prácticas sostenibles	Puede retrasar los proyectos de sostenibilidad, como energías renovables o economía circular	Alta	Alto	Crítico
Riesgo 5.2 Falta de incentivos para la sostenibilidad	La falta de sensibilización puede dificultar la implementación de proyectos sostenibles	Media	Alto	Alto
Riesgo 5.3 Falta de capacidades técnicas en economía circular	Podría generar barreras operativas y económicas para la implementación	Media	Medio	Moderado
<b>L6. Capacidad financiera y crecimiento sostenible</b>				
Riesgo 6.1 Dificultad para captar nuevas fuentes de financiación pública y privada	Podría limitar la capacidad de la compañía para financiar proyectos estratégicos	Media	Alto	Alto
Riesgo 6.2 Falta de seguimiento adecuado de los recursos financieros asignados	Puede generar ineficiencias en el uso de los recursos existentes	Media	Medio	Moderado
Riesgo 6.3 Desviaciones en los costes operativos en áreas críticas	Podrían afectar la rentabilidad de las operaciones y requerir ajustes en el presupuesto	Media	Alto	Alto

Cada riesgo ha sido evaluado en términos de: **Probabilidad (P):** Baja, Media, Alta e **Impacto (I):** Bajo, Medio, Alto.



# Ejecución, monitorización y evaluación

## Plan de riesgos – *Medidas de mitigación y contingencia*

Se proponen **medidas de mitigación** (acciones preventivas para reducir la probabilidad de ocurrencia) y **medidas de contingencia** (acciones reactivas en caso de materialización) para cada riesgo identificado en las líneas estratégicas del plan de Indesa

Riesgo	Mitigación	Contingencia
<b>L1. Desarrollo de una cartera de servicios inclusiva y adaptada</b>		
Riesgo 1.1 Dificultad para identificar sectores emergentes con alta demanda y potencial de empleo inclusivo	Colaborar con asociaciones empresariales, cámaras de comercio y organismos públicos para identificar oportunidades	Explorar proyectos piloto en sectores de bajo riesgo para evaluar su viabilidad antes de comprometer recursos significativos
Riesgo 1.2 Falta de alianzas estratégicas sólidas con empresas o entidades públicas	Diseñar un plan de acercamiento a empresas locales y organismos públicos con argumentos claros de valor (impacto social y calidad)	Desarrollar servicios que puedan operar con menor dependencia de alianzas externas, mientras se construye confianza y relaciones
Riesgo 1.3 Resistencia interna a explorar nuevas líneas de negocio	Involucrar a los equipos en el diseño y planificación de nuevas líneas de negocio para fomentar su compromiso	Iniciar con pilotos pequeños y de bajo impacto para ganar confianza interna antes de una implementación más amplia
<b>L2. Modernización tecnológica y eficiencia operativa</b>		
Riesgo 2.1 Resistencia al cambio por parte de los empleados	Establecer líderes internos como agentes de cambio que promuevan la adopción de nuevas prácticas	Identificar áreas críticas donde el cambio sea imprescindible y enfocar los recursos allí
Riesgo 2.2 Limitaciones presupuestarias para la implementación de tecnologías accesibles	Priorizar tecnologías que tengan un impacto directo en la productividad y adaptabilidad de los trabajadores	Buscar financiación externa a través de subvenciones y fondos europeos como Next Generation
Riesgo 2.3 Complejidad en la estandarización de procesos entre áreas con culturas de trabajo diferentes	Asignar un equipo especializado para coordinar la estandarización y supervisar su implementación	Mantener flexibilidad en áreas específicas mientras se avanza en la estandarización global
<b>L3. Planificación del talento</b>		
Riesgo 3.1 Falta de interés de los empleados en participar en programas de formación	Vincular la formación con incentivos claros, como promociones internas o beneficios laborales	Ofrecer formación obligatoria en áreas críticas para asegurar el desarrollo de capacidades clave
Riesgo 3.2 Dificultad para atraer jóvenes con discapacidad al mercado laboral	Diseñar programas de prácticas y formación dual en colaboración con entidades educativas	Enfocarse en retener y desarrollar al personal existente mientras se fortalecen los esfuerzos de atracción
Riesgo 3.3 Desinterés de los responsables de área en implementar estrategias de talento	Reconocer y premiar a las áreas que muestren avances destacados en el desarrollo de sus equipos	Redistribuir responsabilidades hacia personal más comprometido con el desarrollo del talento



# Ejecución, monitorización y evaluación

## Plan de riesgos – *Medidas de mitigación y contingencia*

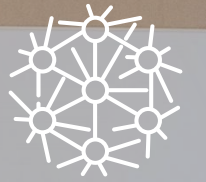
Se proponen **medidas de mitigación** (acciones preventivas para reducir la probabilidad de ocurrencia) y **medidas de contingencia** (acciones reactivas en caso de materialización) para cada riesgo identificado en las líneas estratégicas del plan de Indesa

Riesgo	Mitigación	Contingencia
<b>L4. Posicionamiento, calidad del servicio y proyección de marca</b>		
Riesgo 4.1 Baja visibilidad de las acciones de comunicación externas	Optimizar el uso de canales digitales para llegar a un público más amplio	Reforzar la participación en eventos sectoriales para aumentar la visibilidad y aumentar la frecuencia y calidad de las publicaciones
Riesgo 4.2 Resistencia de los empleados a participar en la construcción de sentido de pertenencia interna	Realizar encuestas o entrevistas para identificar preocupaciones, motivaciones y puntos de resistencia de los empleados	Identificar empleados con alto compromiso y convertirlos en embajadores para fomentar la participación mediante el ejemplo
Riesgo 4.3 Dificultad para garantizar la calidad homogénea de los servicios	Capacitar a los equipos operativos en estándares de calidad específicos	Redefinir servicios menos eficientes o que tengan un impacto negativo en la percepción de los clientes
<b>L5. Sostenibilidad ambiental y eficiencia</b>		
Riesgo 5.1 Altos costes de adopción de prácticas sostenibles	Priorizar inversiones sostenibles que ofrezcan un retorno económico a corto plazo (e.g., reducción de costes energéticos)	Implementar mejoras sostenibles de bajo coste como cambios en la cultura interna (uso eficiente de recursos)
Riesgo 5.2 Falta de incentivos para la sostenibilidad	Incentivar el cumplimiento de metas ambientales con reconocimientos internos o beneficios laborales	Identificar procesos alternativos más simples y accesibles que puedan implementarse sin grandes modificaciones técnicas
Riesgo 5.3 Falta de capacidades técnicas en economía circular	Contratar expertos externos o capacitar al personal interno en tecnologías y prácticas sostenibles	Ajustar las metas de sostenibilidad temporalmente hasta garantizar la disponibilidad de las capacidades técnicas necesarias
<b>L6. Capacidad financiera y crecimiento sostenible</b>		
Riesgo 6.1 Dificultad para captar nuevas fuentes de financiación pública y privada	Contar con los servicios de consultoras especializadas en la materia	Priorizar los proyectos estratégicos para concentrarse en los más viables sin necesidad de financiación adicional
Riesgo 6.2 Falta de seguimiento adecuado de los recursos financieros asignados	Implementar un sistema de monitoreo financiero centralizado para supervisar el uso de los recursos en tiempo real	Involucrar a un equipo externo de auditoría para realizar un análisis exhaustivo y corregir problemas estructurales en la gestión
Riesgo 6.3 Desviaciones en los costes operativos en áreas críticas	Implementar procesos de mejora operativa continua para reducir costes innecesarios	Priorizar las operaciones más rentables y evaluar la viabilidad de ajustar o suspender temporalmente las operaciones deficitarias





indesa 2010



ayming



## Conclusiones y recomendaciones

# Conclusiones y recomendaciones

El Plan Estratégico de INDESA constituye una hoja de ruta integral para abordar los retos y aprovechar las oportunidades presentes en la compañía a corto y medio plazo. Tras un análisis exhaustivo de la situación actual y una planificación detallada, se han definido **seis líneas estratégicas** que guiarán las actuaciones en los próximos años. Estas líneas se enfocan en la diversificación de los servicios, el impulso de la modernización tecnológica, la planificación del talento y en la mejora de la calidad del servicio y la proyección de marca, promoviendo la sostenibilidad en el sentido más amplio, ambiental y financiera mediante una gestión eficiente y nuevas fuentes de financiación.

Entre las principales conclusiones destacan:

1. **Interés en prospectar nuevos sectores:** ampliar sectores industriales y emergentes mediante un estudio de mercado, la creación de pilotos de servicio y la formación de equipos especializados, complementado con el desarrollo de una estructura mercantil que permita operar en el sector privado y el establecimiento de alianzas estratégicas locales para garantizar estabilidad y crecimiento sostenible.
2. **Mejorar la eficiencia operativa:** mediante una estandarización y optimización de procesos, la centralización y estructuración de funciones clave, la transformación tecnológica con automatización y la incorporación de herramientas accesibles e innovadoras que favorezcan la productividad y autonomía de los empleados.
3. **Garantizar el relevo generacional y la atracción de talento joven:** mediante la colaboración con centros educativos y programas de formación dual, fomentar el desarrollo profesional con planes de carrera y formación continua, fortalecer el bienestar y el sentido de pertenencia a la compañía.
4. **Fortalecer el posicionamiento:** mediante la implementación de una estrategia de comunicación integral, la mejora continua de la calidad del servicio y la participación activa en eventos sectoriales y colaboraciones estratégicas que refuercen el liderazgo en inclusión laboral.
5. **Mejorar la sostenibilidad y eficiencia** mediante la optimización de procesos productivos con prácticas de economía circular, la introducción progresiva de energías renovables y la reducción del consumo energético que fomenten una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad.
6. **Garantizar la sostenibilidad financiera y el crecimiento** mediante una gestión eficiente de los recursos, la optimización operativa en áreas clave, la planificación estratégica de inversiones y la diversificación de fuentes de financiación para fortalecer la modernización y expansión de la entidad.

La matriz RASCI propuesta equilibra las responsabilidades entre las áreas de Indesa asegurando que las acciones del plan se implementen y desarrollen de manera coordinada y estructura, garantizando su implementación efectiva. Además, se nombran órganos específicamente diseñados para el seguimiento y corrección de las acciones y líneas estratégicas del Plan.

Indesa se encuentra en un punto clave para consolidar su modelo de negocio y reforzar su impacto social. Este plan estratégico es una oportunidad única para transformar a la entidad, fortaleciendo su resiliencia y capacidad de adaptación a los desafíos actuales y futuros. La diversificación de sus servicios y modernización permitirá mejorar la eficiencia y sostenibilidad de la compañía, lo que atraerá talento joven y reforzará su posicionamiento, siendo palancas clave para su crecimiento.

Además, la integración acciones para mejora de su sostenibilidad medioambiental y optimización financiera garantizará su estabilidad a largo plazo.



## Recomendaciones estratégicas

Indesa se encuentra en un momento clave para definir una estrategia de crecimiento sostenible y diversificada. Su oportunidad de diversificar hacia mercados privados, su potencial de modernización y nuevas fuentes de financiación disponibles representan pilares importantes para su desarrollo.

No obstante, será necesario abordar desafíos como el envejecimiento de la plantilla y la baja adopción tecnológica. Asimismo, alinear la entidad con estándares de sostenibilidad e innovación será crucial para mejorar su competitividad y consolidar su rol como referente en inclusión laboral. Para ello deberá:

- 1. Definir objetivos claros:** establecer metas específicas en cada área clave, como modernización tecnológica, captación de talento y sostenibilidad financiera.
- 2. Innovar en servicios:** diseñar una estrategia que permita la entrada en nuevos mercados y sectores, especialmente en el ámbito industrial; y la diversificación de puestos y áreas de trabajo.
- 3. Impulsar la digitalización:** priorizar la implementación de herramientas tecnológicas en todas las áreas operativas para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.
- 4. Fomentar el talento joven:** establecer alianzas y desarrollar un plan de atracción y retención de talento alineado con las necesidades del mercado.
- 5. Fortalecer la cultura organizacional:** implementar el plan de comunicación y promover valores comunes que refuercen la identidad y cohesión interna de la entidad.
- 6. Fortalecimiento de la gobernanza:** garantizar que los órganos de gobernanza establecidos operen de forma transparente y efectiva, fomentando la participación de todos los actores involucrados; y dispongan de mecanismos claros de monitorización y comunicación para mantener informados a los stakeholders del progreso del plan.
- 7. Comunicación y promoción:** diseñar campañas informativas que comuniquen los avances del plan y sus beneficios tanto a los actores del sector como a la sociedad en general, alineadas con el Plan de Comunicación desarrollado.
- 8. Aprovechar las oportunidades de financiación:** elaborar proyectos alineados con las prioridades de programas públicos y utilizar estos fondos para acelerar la transformación de la compañía. Foco en contratación laboral, incorporación de nuevas tecnologías y eficiencia energética.
- 9. Fomento de la cooperación público-privada:** establecer alianzas estratégicas con otros agentes del sector, tanto públicos como privados para colaborar en actividades de beneficio común y tener acceso a nuevos recursos y conocimiento.



# Plan Estratégico de Indesa 2025-2030

Enero 2025

[estrategia@ayming.com](mailto:estrategia@ayming.com) [www.ayming.com](http://www.ayming.com)  
Ayming España. Paseo de La Castellana, 91. 28046, Madrid