

TACTIOMAGAZINE¹³

LA REVISTA PARA EMPRESARIOS CON VISIÓN DE FUTURO

Qué se debe
tener en cuenta
antes de dar
**el paso a la
exportación**



Entrevista a
José Vicente López,
presidente y consejero
delegado de Damel

El liderazgo adaptativo,
la ventaja competitiva
para la pyme del siglo XXI

2 EDITORIAL

3 LO MÁS DESTACADO

10

4 CASO REAL
ICM,
la familia crece8 CONSULTACTIO
La dimensión
empresarial como factor
de competitividad

14

EL EMPRENDEDOR
María José Corrales,
presidenta de Vivienda²

16

CASO REAL
DP Masmiquel, de taller familiar
a empresa modelo

20

PANORAMA
El liderazgo adaptativo, la ventaja
competitiva para la pyme del siglo XXI

22

EN PRIMERA PERSONA
José Vicente López,
presidente y consejero delegado
de Damel

24

SERVICIOS TACTIO
El equilibrio empresarial:
cómo encarar el futuro con
garantías de éxito

26

CASO REAL
Delicass, el impulso
a una empresa selecta

30

RADAR

31

LA ÚLTIMA

Edita: TACTIO - Avda. Diagonal, 520 4º 1ª - 08006 Barcelona - Tel. 902 107 047 - info@tactio.es**Realiza:** LIMBA - Tel. 628 705 504 - lourdes@limba.agency - www.limba.agency**Depósito legal:** B32435-08

Prohibida la reproducción total o parcial de cualquier información gráfica o literaria que aparece en esta publicación sin previa autorización. TACTIO no se hace responsable de la opinión de sus colaboradores ni se identifica necesariamente con la misma. Sus datos forman parte de un fichero automatizado cuyo responsable es TACTIO ESPAÑA, cuya finalidad es poder remitirte ofertas comerciales e información que puedan ser de su interés. Si no está interesado en recibirlas, o si desea acceder, rectificar o cancelar los datos que constan en dicho fichero, le rogamos envíe una carta adjuntando copia de su DNI a: TACTIO, Ribera del Loira 46, Campo de las Naciones, 28042 Madrid [España]

> Innovar no es solo I+D

En los recientes informes de Eurostat, se constata que las pymes en España continúan con un bajo nivel de inversión en innovación. Hablar de innovación está de moda, pero la realidad es que se sigue apostando poco por ella.

La innovación tiene que formar parte del guión de todo relato empresarial. Sencillamente, sin innovación ningún proyecto podrá sobrevivir en el marco de una competencia global, en la que ya estamos instalados. Se trata de explorar de manera constante productos y soluciones capaces de conectar con las necesidades cambiantes del mercado o para fomentar nuevos deseos. Esto significa saber hacer autocrítica y buscar continuamente la forma de sorprender, atraer, enganchar, diferenciarse y posicionarse en el mercado.

En mi experiencia, he podido comprobar que muchas pymes solo están dispuestas a innovar si reciben subvención o facilidades para ello. Otras actúan por puro mimetismo, invierten en nuevas tecnologías y en cambios a nuevos modelos de negocio, porque van a remolque de otros que ya experimentaron con éxito la solución, o porque el principal cliente les empuja a ello.

En las organizaciones donde imperan los personalismos acentuados o en las que se basan en departamentos estancos es muy difícil consensuar los cambios. A veces, cuando se da con la solución idónea ya

es tarde, porque los acontecimientos se desarrollan hoy a gran velocidad.

Para que la innovación esté verdaderamente presente e integrada en la empresa es necesario entenderla como una secuencia de procesos, que se inicia con la capacidad de vender y termina con la satisfacción final de clientes y accionistas, consiguiendo aumentar su valor en el mercado. Cuando a esta secuencia se le incorporan datos, medición e inteligencia en todos sus procesos y operaciones –de modo que se consigue reflejar fielmente la realidad frente a objetivos–, ya se comprende mucho mejor cuáles deben ser las soluciones precisas y cómo implementarlas de forma rápida.

Una empresa no debería ser el resultado de una gestión basada en prueba-error, ni en una suma de debilidades y fortalezas que arroje un resultado muy por debajo de su potencial. Desde Tactio, animamos a innovar y a hacerlo con cabeza, mediante un buen plan estratégico y tecnología 4.0 para su control. Entrar en una dinámica de mejora continua siempre es apuesta segura.

Aquí seguimos y seguiremos.

Mario Monrós, Socio Director de Tactio España

El mercado exterior de la pyme,

OBJETO DE UNA SESIÓN EMPRESARIAL EN A CORUÑA



➤ La necesaria internacionalización de la pyme centró el foro empresarial "Pymes locales, horizontes globales", que Tactio y el periódico La Voz de Galicia organizaron en A Coruña a mediados de mayo. La sesión estuvo abierta a empresarios, cargos directivos y responsables de organizaciones diversas y tenía como objetivo principal poner en común la realidad teórica y práctica sobre cómo diversificar y crecer en un mercado internacional.

El acto fue presentado por Luis Fernández, coordinador nacional de Tactio, junto al presidente de la Confederación de Empresarios de A Coruña, Antonio Fontenla, y contó con la intervención del conselleiro de Economía, Empleo e Industria, Francisco Conde, que hizo una radiografía sobre la pequeña y mediana empresa local y puso el acento en la vocación global de la economía gallega.

También intervinieron Mario Monrós, socio-director de Tactio; José Manuel Castro y Ricardo Pérez, directivos de Incoga Group; Juan José Vicente en representación de Conservas Orbe; Javier Cancela, gerente de TMC Cancela, y Cesar Santos, del equipo directivo de Nanos Moda. ■

SE AMPLÍAN LAS oficinas de Tactio

➤ El equipo humano de Tactio ha crecido desde mediados del año 2017, con la incorporación de nuevos perfiles profesionales. Con esta ampliación, la compañía busca especializarse para seguir prestando el servicio eficiente y de calidad que requieren los clientes de Tactio.

La incorporación de nuevos colaboradores ha requerido disponer de unas oficinas más grandes, de manera que se ha duplicado la superficie que ocupaban las oficinas. La voluntad de la empresa



es seguir aportando valor diferencial y de calidad en los servicios, a partir de un conocimiento de la pequeña y mediana empresa basado en la experiencia real. ■

Debate sobre crecimiento,

INNOVACIÓN E INDUSTRIA 4.0

➤ Las soluciones de industria 4.0 aplicadas en diversas empresas vascas para optimizar su producción fueron el hilo conductor de la jornada "Bajando de la nube", celebrada en el Parque Tecnológico de Zamudio (Bizkaia) y organizada por Tactio, el Grupo Spyro y Deusto Sistemas.

Inauguró la sesión Guillermo Dorronsoro –decano de Deusto Business School–, que puso énfasis en los retos que suponen para la empresa la globalización y la tecnología. Asimismo, también intervinieron Enrique Rico –director general de Deusto Sistemas–, para quien la implantación de soluciones de industria 4.0 incide drásticamente en la calidad de la información, y Mario Monrós –socio-director de Tactio–, que subrayó la trascendencia de innovar y animó a superar recelos, miedos y fracasos. ■



ANALIZAMOS LA

innovación en el calzado

A PARTIR DE CASOS REALES



➤ La innovación en el sector del calzado fue objeto de análisis y discusión a partir de casos prácticos, en un encuentro organizado por la Asociación Valenciana de Empresarios del

Calzado, la Federación Provincial de Industriales del Calzado de Alicante y Tactio. El propósito de esta cita fue compartir buenas prácticas en torno a casos reales, sobre innovación en la gestión y en los procesos operativos.

Carlos Soto, gerente de consultoría de Tactio, abrió la jornada y recordó la constante evolución en la que se encuentra hoy el mercado. Soto puso énfasis en que "el ritmo de los mercados ha cambiado y ahora es más acelerado y ágil", situación que obliga a la empresa a una necesaria adaptación para garantizar su competitividad en un entorno global. Uno de los aspectos que suscitó mayor debate fue la adaptación al cambio por parte de las pymes del sector. ■



ICM,

LA FAMILIA CRECE

SALIR ADELANTE Y PROSPERAR EN TIEMPOS DE CRECIMIENTO ES ALGO RELATIVAMENTE FÁCIL. SEGUIR HACIÉNDOLO EN MOMENTOS DE CRISIS, MANTENIENDO LOS MAYORES ESTÁNDARES DE CALIDAD POSIBLES, ACENTUANDO LA MEJORA CONTINUA Y APOSTANDO POR UN EQUIPO IDENTIFICADO PLENAMENTE CON EL PROYECTO ESTÁ SÓLO RESERVADO A AQUELLOS QUE LUCHAN Y CUENTAN CON EL TALENTO Y UNA VISIÓN ESTRATÉGICA MUY CLARA.



➤ Como tantas otras empresas en el ecosistema actual, ICM está viviendo un momento crucial. Un cambio que afecta a su musculatura y a su solidez, pero que no afecta a sus principios, a sus raíces ni a su carácter. La personalidad de esta empresa dedicada a la fabricación de cableado industrial a medida y al montaje de conjuntos y subconjuntos se desarrolla alrededor de personas como Antonio Vígara y Salvador Araque.

Antonio Vígara fundó ICM en 1999, fue director general hasta 2016 y actualmente ejerce como director de fábrica. Es un hombre pausado, algo tímido y con un gran objetivo en mente: hacer que su proyecto se haga más fuerte cada día. Salvador Araque, por otro lado, entró en la empresa como peón, después pasó a encargado y ahora es jefe de producción. Recorre las grandes naves de ICM de un lado a otro sin parar, fijándose en cada detalle con su ropa de trabajo y sus gafas colgando del cuello. "Conozco a Salva desde los 16 años", recuerda Antonio, "él era mi jefe cuando comencé a trabajar en el sector y seguimos trabajando juntos cada día. Hemos cambiado mucho, se nos ha caído el pelo... pero aún seguimos siendo en parte una empresa familiar y todavía conozco a todos los trabajadores".

Juntos, con el resto de ICM, han conseguido no sólo sobrevivir en periodos críticos, sino reinventarse y crecer hasta llegar a

los 5 millones de euros de facturación, fabricar más de un millón de metros de cableado al año, operar desde unas instalaciones de casi 3.500 m² equipadas con la última tecnología en el sector gestionada por una plantilla de más de 40 empleados y unirse a Grupo Espacio Industrial para afrontar los años que vienen con la mayor fortaleza posible.

ORÍGENES Y VALORES

Hoy día vivimos rodeados de productos electrónicos y todos ellos necesitan un cableado para, por ejemplo, conectarse a la corriente eléctrica. Ése es el amplio campo en el que se mueve ICM. Siempre, para nacer y prosperar, se necesitan buenas bases. Las suyas son compromiso con la satisfacción del cliente, rapidez, calidad, flexibilidad, eficiencia y responsabilidad. En palabras del propio Antonio Vígara: "Lo más importante para nuestro éxito ha sido poder aunar flexibilidad y calidad con la capacidad de atender muy rápido las necesidades de nuestro cliente". Ésa es su política principal de fidelización. "Nos han llegado a decir: 'Ojalá todos mis proveedores fueran como vosotros, sería todo más fácil'. Ése es el mejor piropo para nosotros" afirma Vígara con orgullo.

La historia de ICM tiene un ingrediente primordial: la capacidad de adaptación y las ganas de crecer. De esta manera, pasaron de atender principalmente al sector de los juegos de

LA INTERVENCIÓN DE TACTIO HA SENTADO BASES ORGANIZATIVAS



ICM HA CONSEGUIDO
NO SÓLO SOBREVIVIR
EN PERIODOS
CRÍTICOS, SINO
REINVENTARSE Y
CRECER

azar y videojuegos, a diversificar y atender a otros mercados como el de las comunicaciones, la defensa, el ferroviario o el audiovisual y aspirar a llegar a otros tan complejos como el aeroespacial o el aeronáutico. También ampliaron sus miras en lo relativo a productos y servicios, ya que comenzaron a ofrecer soluciones integrales y globales como el montaje completo de los sistemas de cableado.

Su modelo de negocio es de orientación total al cliente. “De hecho –continúa Antonio Vígara–, una de nuestras ventajas competitivas es que somos rápidos gracias a nuestro elevado nivel de automatización, al amplio estocaje de materiales disponible y a que contamos con una flota propia de vehículos para efectuar entregas”.

TECNOLOGÍA Y CALIDAD

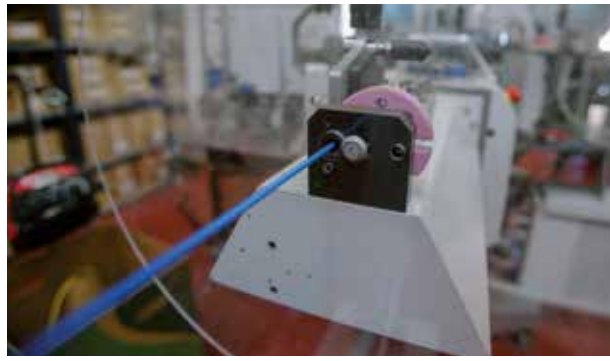
Los procesos y la tecnología han hecho evolucionar el sector de manera muy profunda. Así, se ha pasado de unos flujos de trabajo prácticamente manuales a contar con la última tecnología en automatización de procesos. Esto ha supuesto un continuo esfuerzo de mejora, formación y adaptación para aumentar la eficiencia productiva basada en la unión de tecnología (hardware y software), mano de obra y calidad asegurada. Y no sólo en lo tecnológico, también en la gestión, donde Tactio entra de lleno.

Una columna fundamental en este sentido es lograr las principales certificaciones de calidad del sector. En palabras de Juan Manuel Luaces –responsable de calidad y medioambiente de Grupo Espacio Industrial al que se ha unido ICM–, “estamos renovando el certificado de Sistema de Gestión de Calidad con TÜV Rheinland, trabajando para lograr el UNE-EN-ISO 14001/2015 y adaptándonos a la nueva edición del 2015 de la norma UNE-EN-ISO 9001”.

El esfuerzo en este campo es muy importante para ampliar mercados y asegurar la máxima calidad. “El avance en la estructura organizativa de la empresa a lo largo de los años, asegura Juan Manuel, dio como fruto la certificación de nuestro sistema de gestión de la calidad según UNEEN- ISO 9001 en 2011”. Y ello “ha contribuido en nuestros días a robustecer la organización y mejorar cada día un poco más”. Lo que es un ejemplo más del compromiso de mejora permanente en ICM.

Salvador resume este gran cambio de manera muy gráfica. “Recuerdo cómo con una barra de hierro con dos clavos o tornillos enrollábamos el cable a mano. Se cortaba con una cizalla y se pelaba y engastaba a mano. Hoy en día se programa una máquina y los cables salen de ella acabados, incluso listos para enviar al cliente”.

Y DE GESTIÓN Y HA APORTADO UN NUEVO ENFOQUE EMPRESARIAL



Se ha pasado de unos flujos de trabajo prácticamente manuales a contar con la última tecnología en automatización de procesos.

UNA NUEVA FORMA DE VER LA EMPRESA

En mitad de estos profundos cambios a varios niveles, como el deseo de dar un paso más allá de una empresa familiar, Antonio Vigara decidió por primera vez que Tactio tendría mucho en lo que ayudar en cuanto a la profesionalización profunda de la firma. Así, en 2014, ambas partes se sentaron por primera vez y comenzaron a analizar las vías de mejora para cumplir ese objetivo.

“Por primera vez empezábamos a crecer”, explica el director de fábrica. “Estábamos viviendo grandes cambios con nuestros clientes, así que la intervención de Tactio fue clave al enseñarnos a analizarnos a nosotros mismos, definiendo puestos, atribuciones, presupuestos y seguimiento”. Unas bases organizativas y de gestión que fueron vitales a la hora de racionalizar procesos de fabricación, elaborar y controlar presupuestos, definir tareas, adaptarse a nuevos sistemas de producción global y reubicar las líneas de montaje para aumentar la producción. Una nueva forma de ver la propia empresa, un nuevo enfoque empresarial.

Algo en lo que ahonda Juan Manuel Luaces: “Nos han hecho ver que se puede avanzar mucho en organización, planificación y mejora de todos nuestros procesos invirtiendo muy poco tiempo y con cambios que obedecen más a

la lógica y el sentido común, que a grandes inversiones de tiempo y dinero”.

La intervención fue tan positiva, que en 2017 la empresa con sede en Illescas volvió a confiar en Tactio para realizar un segundo periodo de consultoría. En esta ocasión el objetivo era dar el salto definitivo de taller a factoría, facilitando un apoyo en la planificación de la producción y la gestión, mediante la recopilación de datos y su posterior interpretación. De hecho, esta vez las actuaciones de Tactio se han centrado en el área industrial y han ido encaminadas a optimizar el modelo industrial y los principales procesos productivos y de información bajo la filosofía de ‘Lean Manufacturing’.

LA UNIÓN Y LA FUERZA

El principal objetivo de ICM siempre ha sido y será estar al servicio del cliente. “Es la base de nuestra filosofía de trabajo: asegurarnos de que nuestros clientes siempre estén satisfechos con nuestros productos y servicios”. Por ello, desde hace años la compañía se centra en crecer, sobre todo, apostando por una estrategia basada en alianzas, que ha culminado con la integración en Grupo Espacio Industrial. De esta manera tan orgánica Antonio Vigara explica uno de los hitos más importantes de la historia de ICM.



LA APUESTA POR UNA ESTRATEGIA BASADA EN ALIANZAS HA CONDUCIDO A ICM A LA PLENA INTEGRACIÓN EN EL GRUPO ESPACIO INDUSTRIAL

Uno de los principales cambios ha sido la implantación de 'Lean Manufacturing', un modelo enfocado a aumentar la eficacia de la producción.

Este grupo –que factura 25 millones de euros y crece al 2% anual– ofrece servicios integrales industriales a través de dos unidades de negocio: fabricación (integrada por ICM y Electrónica Aranjuez) y mantenimiento (formada por Temansa, Globalec, VGM y E4e Soluciones).

En palabras de Juan Manuel Luaces, esta unión ha facilitado “el crecimiento y también la posibilidad de compartir la experiencia, el ‘know how’, la formación y todos los medios productivos para poder cumplir con cualquier requisito de nuestros clientes”. Siguiendo el consejo popular, la unión hace la fuerza y para afrontar el futuro de la mejor manera es necesario contar con el mayor respaldo posible. El mercado cada vez exige una mayor competitividad por parte de las organizaciones y esta unión “conlleva un ahorro de coste en estructura que, al formar parte del Grupo, está compartido, lo cual incrementa nuestra competitividad”, en palabras de Antonio Vigara.

Para Ernesto Vigara, responsable de compras, este importante paso “ha supuesto poder gestionar el área de una forma más eficiente, ya que al principio todos hacíamos de todo”. La principal consecuencia es que ahora los puestos están más definidos y especializados y cada uno se encarga de desarrollar uno concreto. La familia crece y se hace mayor.

NUEVOS MERCADOS Y MEJOR COMPETITIVIDAD

Es momento de desafíos. Y como tal lo entienden en ICM. Como no podría ser de otra forma, están en pleno proceso para lograr otro objetivo importante: la internacionalización. Ahora, la firma exporta a través de algunos de sus clientes. De hecho, gracias a ello ha podido sobrevivir a una crisis económica en la que algunas empresas de su sector pasaron de facturar en el mercado español el 90% de sus ingresos, a hacerlo solo en un 10%.

Para ello, ICM precisa buscar mercados y mejorar la competitividad. Algo que planea realizar de la mano de sus clientes, con trabajo constante, con el cumplimiento de los estándares internacionales, mediante la tecnología y gracias a la formación de una plantilla muy identificada con sus valores, además de con la ayuda de Tactio, por supuesto.

Ningún motivo mejor que el que señala el propio Antonio Vigara: “Aspiro a que cuando yo me marche, esta empresa siga adelante con las máximas garantías. Quiero conseguir profesionalizarla en mayúsculas, me gustaría que continuara su crecimiento y afianzamiento cuando yo ya no esté”. ■

Por **Alejandro García**,
Consultor de
Dirección y
Organización de
Tactio

La dimensión empresarial

COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD

UNA DE LAS CUESTIONES QUE TODO EMPRESARIO SE PLANTEA EN ALGÚN MOMENTO ES SI EL TAMAÑO DE SU EMPRESA ES EL ADECUADO Y EN QUÉ MEDIDA AFECTA A SU COMPETITIVIDAD. NO CABE DUDA DE QUE ES UN FACTOR QUE PUEDE DETERMINAR, PARA BIEN O PARA MAL, EL GRADO DE ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN. Y QUE EL ÉXITO VENDRÁ DETERMINADO POR FACTORES INTERNOS –COMO LOS RECURSOS FINANCIEROS, ECONÓMICOS, ETC.– Y FACTORES EXTERNOS –RELACIONADOS CON EL SECTOR, EL MERCADO Y LOS REGULADORES, ENTRE OTROS. LA DIMENSIÓN DE UNA EMPRESA ES UNA DECISIÓN ESTRUCTURAL QUE CONDICIONARÁ SU PROPIA VIDA Y SU EVOLUCIÓN FUTURA.

¿Existe un tamaño adecuado para cada organización?

La respuesta a esta cuestión vendrá determinada necesariamente por varios aspectos que condicionarán el tamaño. Pero, tal como ocurre en tantas cuestiones de la vida empresarial, no hay una respuesta sencilla, sino más bien la dimensión dependerá de cuestiones relevantes como las siguientes:

- > Aspectos globales (sector, ámbito geográfico, marco regulatorio, etc).
- > Aspectos intrínsecos (capacidades financieras, capital humano, productividad, etc).

Ahora bien, es necesario poner la realidad de los aspectos mencionados en el contexto adecuado y buscar un marco de referencia que nos permita una perspectiva real de la empresa. De esta manera podremos determinar la adecuación del tamaño de nuestras organizaciones.

En el último estudio realizado por el Instituto de Empresa Familiar se reveló lo siguiente, en relación a la dimensión de nuestras empresas:

- > El tamaño medio de las compañías españolas es un 20% menor que el del resto de nuestro entorno, lo que afecta a su competitividad.
- > Es necesario establecer medidas estructurales que permitan dimensionar el tejido empresarial, para lograr una mayor capacidad productiva.

¿Tenemos el tamaño que necesitamos para ser competitivos?

Esta cuestión siempre es actual y es objeto de múltiples análisis, encaminados a resolver cuál es la dimensión necesaria para ser competitivos. A este respecto destacan dos enfoques fundamentales:

- > Planteamiento muy extendido, basado en la teoría económica y en la estructura de costes fijos (CF) y costes variables (CV). Los costes fijos o estructurales son independientes de la productividad, mientras que los costes variables son dependientes, proporcionalmente a la cantidad de unidades producidas.

Mediante este enfoque –conocido como Punto de equilibrio–, la ventaja competitiva vendrá determinada por las economías de escala que podamos lograr. Es decir, a mayor producción, menor coste y por consiguiente se produce un punto óptimo técnico (POT) a partir del cual podemos obtener el máximo beneficio económico.

- > Planteamiento basado en la economía de empresa, que considera que su dimensión óptima dependerá, por ejemplo, del sector, ámbito geográfico, tamaño medio de los competidores, estructuras organizativas, etc. en el que desarrolle su actividad.

En definitiva, la dimensión de la empresa es un problema a resolver dentro de la planificación estratégica empresarial a medio y largo plazo. Es decir, la decisión corporativa sobre la estructura de la empresa debe apoyarse (y no sólo) tanto en un análisis de los costes, como en aspectos dimensionales, como por ejemplo las características del mercado donde se interviene, los aspectos organizativos, regulatorios, financieros, comerciales, etc.



¿Qué barreras nos encontramos al dimensionar nuestra empresa?

Salvando las distancias que el tejido empresarial español presenta en cuanto al número y tamaño de las empresas, podemos señalar que las barreras que condicionan la medida de nuestras compañías y, por consiguiente, su capacidad competitiva son las siguientes:

> La calidad del capital humano

Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), existe una relación directa entre la calidad del sistema educativo y el tamaño y competitividad de las empresas. El mismo informe sitúa España por detrás de los países de su entorno. En este sentido, es necesario un mayor grado de adecuación y especialización de las universidades españolas y fomentar la formación dual.

> El mercado de trabajo

Conviene reformar el mercado laboral y actuar en dos grandes áreas: la regulación laboral y las políticas activas de empleo. Uno de los problemas que afectan a la competitividad es la baja productividad de la economía.

> El sistema financiero

Las recomendaciones, tanto de la Comisión Europea como del Fondo Monetario Internacional, para España son: mejorar la financiación bancaria y dinamizar medidas que faciliten la inversión no bancaria y el desarrollo de mercados alternativos de financiación.

> El sistema fiscal

La Comisión Europea recomienda continuar con las reformas en materia fiscal orientadas a una mayor eficiencia impositiva y aliviar así la presión fiscal.

> El marco regulatorio

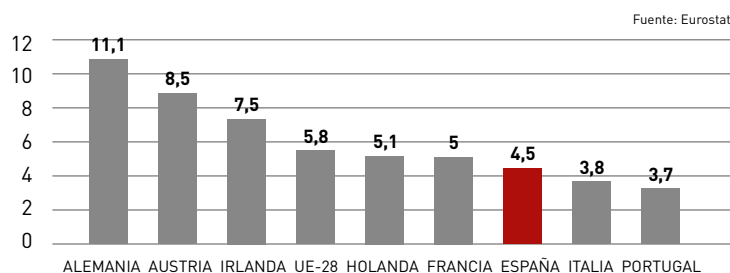
Es necesaria una revisión del marco regulatorio en relación al tamaño de la empresa, de manera que se adecúe la regulación (fiscal, laboral, etc.) a la dimensión de la compañía, con el objetivo de facilitar su crecimiento.

¿Cómo afecta nuestro entorno a nuestra competitividad?

Si nos comparamos con los países de nuestro entorno en el marco de una economía global, vemos que el impacto puede ser significativo y puede ayudarnos a entender la importancia de la dimensión de las empresas y su relación con el nivel de competitividad.

En relación al número medio de trabajadores por empresa, los datos de Eurostat indican que Alemania dispone de una media de 11,1 trabajadores, mientras que tanto la Unión Europea como España registran una cifra de 4,5.

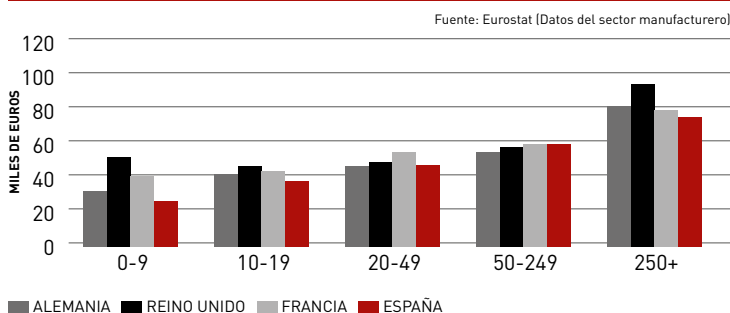
Número medio de trabajadores por empresa (2014)



En relación a la productividad por empleado, fuentes de Eurostat en su informe indican que el mayor tamaño de una empresa refleja mejores índices de productividad. En este sentido, España está por detrás de sus principales socios comerciales, aunque presenta mejores datos que la media de la Unión Europea.

En relación a la productividad por hora trabajada según el tamaño de la empresa, España queda por debajo de sus socios comerciales.

Productividad media por trabajador y por tamaño de empresa (2015)



Conclusión

Los estudios y análisis utilizados ponen de manifiesto que la dimensión de las empresas supone un factor clave para su competitividad, que va ligada, por una parte, al ámbito de decisión y recursos disponibles por la propia compañía y, por otra, a los factores del macro entorno sobre los que no puede actuar directamente.

Todo ello nos hace pensar que la competitividad empresarial implica un factor de adaptación al entorno y circunstancias propias, pero también requiere un análisis que determine cuál es el tamaño óptimo en cada momento.



Por
José María Felguera
Gerente de
Consultoría
de Tactio

QUÉ SE DEBE TENER EN CUENTA ANTES DE DAR EL PASO A

la exportación

LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ESPAÑOLAS AFRONTAN IMPORTANTES RETOS CADA DÍA, EN UN MERCADO CADA VEZ MÁS COMPETITIVO Y GLOBAL. SI SE QUIERE CRECER Y SALIR AL EXTERIOR, ES TAN NECESARIA LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN, COMO UNA GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA DE CARÁCTER GLOBAL.

> Ante los retos que las empresas afrontan en sus decisiones diarias, sin duda la identificación de dónde y a quién deben ofrecer su servicio es una cuestión que la propiedad y la alta dirección de la compañía deben debatir constantemente. En un entorno competitivo marcado por la globalización de la economía, la estrategia de salir a competir a nuevos mercados ha de empezar, si no lo ha hecho ya, a plantearse seriamente. De este planteamiento nace la internacionalización.

En este artículo se plantearán dos fases igualmente importantes, desde nuestro punto de vista: la primera, la de internacionalización y la segunda, la gestión global de la compañía.

FASE 1: INTERNACIONALIZACIÓN

En esta fase se deben plantear las siguientes cuestiones: ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿qué? y ¿con quién?

¿Por qué?

Debemos determinar los factores de mercado (qué nos hace lanzarnos a la internacionalización), de coste (economías de escala globales), gubernamentales (políticas de libre intercambio o desreglamentaciones) y competitivos (interdependencias de economías y competidores multinacionales).

¿Cuándo?

A partir de una alineación con la estrategia corporativa de la empresa, hemos de ver la opción que queremos exportar: desarrollo de mercado o diversificación. Claramente, la primera opción es la menos arriesgada, por el criterio de prudencia que establece la internacionalización.

¿Dónde?

El contexto competitivo, principalmente la madurez del mercado, es el primero que deberemos analizar desde la óptica corporativa. Hemos de detectar las oportunidades que ofrece el país y su alineamiento con respecto a la estrategia de nuestra empresa. Los otros factores que deberemos tener presentes son el contexto del país y el desempeño. En cuanto al primero, debemos saber si ofrece los recursos que estamos buscando, respecto a las similitudes y particularidades a las que está habituada la compañía. Y, en cuanto al segundo, debemos analizar si las características demográficas y culturales son acordes con nuestra actividad.

A su vez, debemos evaluar las distancias entre mercados, determinándolas desde la vertiente económica, geográfica, administrativa y cultural. Merece comentar que la manera de hacer negocios está íntimamente ligada a la cultura de un país y suele estar contrapuesta en la mayoría de casos con la occidental. Esto es especialmente evidente en países



UNO DE LOS FACTORES IMPORTANTES DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN ES DETERMINAR CUÁNDO LA DELEGACIÓN ES UNA PARTE MÁS DE LA COMPAÑÍA Y NO SE CONCEBE UNA RETIRADA DEL PAÍS POR RAZONES CONVENCIONALES



emergentes o con una cultura religiosa diferente. Las principales cuestiones que hemos de considerar son la forma de consumir o la cercanía geográfica.

¿Cómo?

La implantación debe ir en línea con la capacidad de asumir riesgos por parte de la propiedad, así como con los factores estudiados en cuanto a las oportunidades de mercado, con nuestros conocimientos y habilidades y con las diferentes opciones sobre cómo hacer el aterrizaje (implantación, adquisiciones, fusiones, 'joint ventures', etc). El rango va desde el menor riesgo, que sería la 'joint venture' con colaborador local, al mayor, que sería la implantación total como empresa extranjera.

¿Qué?

De las diferentes líneas de negocio que tiene la empresa, hemos de escoger la que se alinee con necesidades verdaderamente existentes en el país (demanda real) y que tenga mayor recorrido en el tiempo, dado que la implantación en un país se debe contemplar en un espacio de tiempo medio-largo.

¿Con quién?

Hemos de encontrar el socio local adecuado por sus competencias empresariales. Esto nos permitirá acelerar y consolidar antes el proceso de internacionalización. Debemos respetar la visión del negocio de nuestro socio, como conocedor de las

entrañas burocráticas, sus intereses y expectativas, pero con nuestros mecanismos de control y de decisión.

Desde el punto de vista del grado de consolidación de la delegación y, colateralmente, del nivel de compromiso de permanencia, se puede establecer el siguiente orden según el tipo de alianza:

> **'Joint venture'**. Establecemos acuerdos comerciales con un socio local, para que sea un distribuidor autorizado de nuestros productos o servicios. Para ello, debemos asegurar que conoce nuestra propuesta de valor y que sabe expresarla.

> **Establecimiento temporal**. Es más propio de las empresas de servicios. A raíz de un contrato concreto, establecemos una delegación temporal para su cumplimiento. Ese tipo de exportación permite, en la mayoría de casos, obtener ventajas fiscales, arancelarias y de expatriación de capital más ventajosas que la anterior. En función del país, puede suponer un ahorro por estos conceptos cercano al 15% del valor de venta.

> **Establecimiento permanente**. Es la evolución del anterior modelo. Se trata de generar una delegación permanente, con centros de producción o distribución fijos, con una sede social establecida y que nos permitirá tener una figura jurídica independiente a la de la matriz.

DE LAS DIFERENTES LÍNEAS DE NEGOCIO, HEMOS DE ESCOGER LA QUE SE ALINEE CON LAS NECESIDADES EXISTENTES EN EL PAÍS (DEMANDA REAL) Y QUE TENGA MAYOR RECORRIDO EN EL TIEMPO



Además, no debemos perder de vista que, si la idea de exportar viene determinada por un crecimiento acelerado, la opción que toma más cuerpo es la de adquirir una compañía local. De esta forma podremos introducir nuestros productos o servicios y vencer las barreras de entrada de tipo arancelarias. Como es obvio, los costes asociados son más elevados, por lo que lo aconsejable será considerarla en mercados maduros o con garantías jurídicas que den cobertura legal a la inversión.

FASE 2: GESTIÓN GLOBAL

Establecida la internacionalización, la empresa adopta un carácter global que comporta una manera diferente de ser dirigida. La alta dirección adopta, igualmente, una dimensión global y los perfiles de los directivos deben ser específicos para los diferentes cargos. La correcta elección del equipo es decisiva y es la clave principal.

La estrategia corporativa de la empresa debe responder a las nuevas necesidades, adoptando estándares generales para todas las regiones, de manera que se garantice el alineamiento con la misión de la compañía ('parenting'). En esta fase, la implicación de los 'stakeholders' internos es fundamental.

En función de nuestro sistema de implantación en los países y de cómo se articula nuestra gama de productos o servicios, la organización de nuestra compañía deberá ser o bien una serie de divisiones por países en dependencia de la central,

o bien una fórmula transversal y estructurada por producto o línea global de servicio.

Se deben considerar herramientas de seguimiento para garantizar la correcta implantación del país, así como su correcto funcionamiento. Podemos distinguir tres tipos de objetivos de control: el primero, a largo plazo, se desarrollaría para controlar la correcta implantación de la estrategia de la empresa; el segundo, a medio plazo, para controlar el presupuesto y el tercero, más cortoplacista, que velaría por el funcionamiento de las operaciones en sí.

El otro factor importante de los procesos de internacionalización es determinar cuál es el punto de no retorno. Es decir, cuándo la delegación es una parte más de la compañía y no se concibe una retirada del país por razones convencionales. Los planteamientos anteriormente descritos, en líneas generales, podrían resumirse en los siguientes diez puntos:

1. Preparar a los directivos para los procesos de internacionalización.
2. Realizar la expatriación cuidadosamente y considerando la repatriación del personal, además de ofrecer la posibilidad de volver.
3. Determinar rápidamente qué tareas o controles se mantienen centralizados y cuáles se descentralizan.



ESTABLECIDA LA INTERNACIONALIZACIÓN, LA EMPRESA ADOPTA UN CARÁCTER GLOBAL QUE LA LLEVA A UNA MANERA DIFERENTE DE SER DIRIGIDA

4. Buscar primero el lugar de la empresa: aquel que se asemeje más a la propia cultura.
5. Escuchar y aprender de otras organizaciones que ya hayan realizado el proceso de internacionalización.
6. Encontrar socios locales competentes para aprender las particularidades del mercado, dando valor a sus aportaciones e intereses, pero instrumentando mecanismos que nos hagan tener el control final.
7. Cuidar las relaciones institucionales: a largo plazo, y sobre todo si hay problemas, somos extranjeros.
8. Realizar una simulación realista a nivel financiero de todo el proceso, gestionando las necesidades de tesorería y el 'cash flow' con visión general.
9. Prever flexibilidad en la cadena de producción y suministro, lo cual nos permitirá una implantación más sólida.
10. Descentralizar el departamento de desarrollo e investigación para poder aprender de las particularidades existentes en cada zona geográfica. ■

LA EXPORTACIÓN DE LA PYME ESPAÑOLA

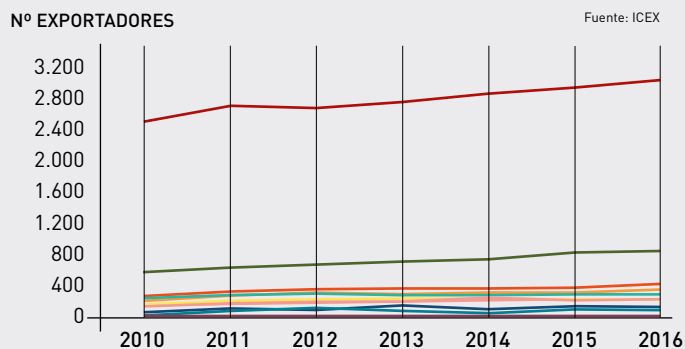
La internacionalización de las empresas españolas está permitiendo aumentar las cifras generales de exportación de las que se encuentran en la horquilla situada entre los 5 y los 50 millones de facturación anual. Precisamente, tanto el número de pequeñas y medianas empresas españolas que han dado el paso hacia la internacionalización, como su volumen de exportación -en cifras de facturación- han aumentado en los últimos tres años.

Según datos del ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), las pymes españolas exportaron en 2016 por un valor superior a los 250.000 millones de euros. Por una parte, gracias al incremento del número de empresas exportadoras y, por otra, por el uso de las nuevas tecnologías que permiten la venta global online. Además, también influye la madurez del tejido de las pymes que exportan.

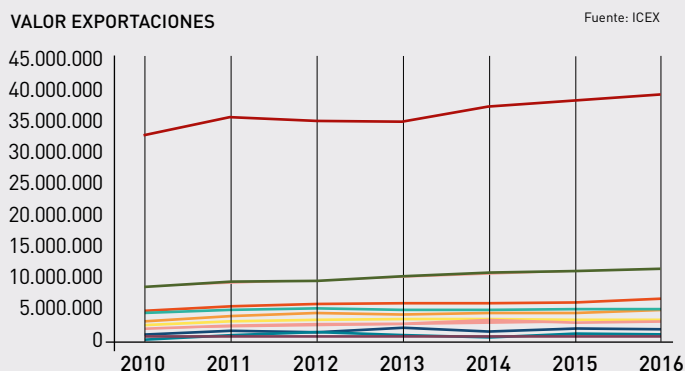
La Unión Europea continúa siendo el principal mercado con diferencia, con más de 2.500 empresas que la eligen como destino y más de 35.000 millones de euros de volumen de exportación.



Evolución del nº de exportadores por destino de exportación



Evolución del volumen de exportación según destino de exportación en miles de euros





María José Corrales

PRESIDENTA DE VIVIENDA²

“EL SECTOR INMOBILIARIO NECESITA ENTRAR EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL”

Mujer, empresaria, líder y emprendedora. ¿Cómo lo compagina?

Vivimos en una sociedad con una raíz cultural determinada muy enfocada a potenciar la figura masculina en el mundo empresarial. Emerger en ese ecosistema cuesta siempre, pero hay muchas historias como la mía. Las mujeres somos

muy poco visibles y nos hacemos poco visibles. Pienso que esto es un defecto que tenemos que cambiar para emerger socialmente. No se trata de imponernos, sino de valorarnos, no dar un paso atrás y dejar que el despacho lo ocupe otro. Prefiero hablar de equidad, de igualdad en valor. Aspiro a que un día, en nuestra sociedad, podamos hablar simplemente de personas. Ese será el máximo: emerger y reconocernos entre nosotras.

¿Cuál es su visión del concepto de empresa?

Normalmente, mezclamos los conceptos de negocio y empresa para referirnos indistintamente a ambos pero, en realidad, son antagónicos. El concepto negocio está basado en ganar –tal como lo define su raíz etimológica– y proviene de la palabra en latín ‘nec-otium’ (negación al ocio). Por otro lado, la palabra empresa proviene del italiano ‘impresa’ (acción de imprimir) y hace referencia a algo que se crea con la intención de perdurar en el tiempo, enfocado a dar a ganar. Y no hablamos de una ONG, sino de un proyecto empresarial que sustenta su rentabilidad a través de dar a ganar primero al consumidor-cliente.

Esta es la misión de la que partió Vivienda²: crear un proyecto empresarial con vocación de proporcionar el máximo beneficio y utilidad a nuestros clientes, mediante la especialización. De hecho nuestro eslogan ‘Con los ojos cerrados’ define en una sola frase aquello por lo que luchamos cada día desde hace 33 años: merecer el máximo grado de confianza. Y eso es lo que sucede cuando estás dispuesto a dejarte llevar por alguien con los ojos cerrados.

Además, usted siempre ha estado al frente del asociacionismo en el sector.

He trabajado en distintas comisiones de trabajo en nuestra

➤ Usted ha sido nombrada Empresaria de la Comunidad de Madrid del año 2016 y forma parte del Top 100 de mujeres líderes en España por Mujeres y Cía. ¿Cómo vive el reconocimiento personal?

¡Pues con la mayor normalidad! La historia de Vivienda² y la mía en el sector son largas. Hemos ido paso a paso. Cuando eso te llega a los 20 años, se te puede subir a la cabeza; pero cuando sucede a los 57, lo agradeces, por supuesto. Me hace gracia, lo tomo con naturalidad y no tiene más importancia. Hay que verlo con perspectiva. Me incorporé al sector en 1979, a los 17 años ya llevaba equipos comerciales y a los 23 fundé Vivienda². He llegado tan poco a poco, que lo veo con otros ojos.



EN EL MUNDO HAY PERSONAS QUE LOGRAN DAR AL TRASTE CON CUALQUIER ESTEREOTIPO PROFESIONAL. UNA DE ELLAS ES MARÍA JOSÉ CORRALES, PRESIDENTA Y FUNDADORA EN 1984 DE LA INMOBILIARIA VIVIENDA², UNA FIRMA QUE EJECUTA MÁS DE 450 OPERACIONES AL AÑO Y CON UNA PLANTILLA QUE RONDA LOS 100 TRABAJADORES. CON SU TRAYECTORIA Y SU FORMA DE ENTENDER LA PROFESIÓN Y LA EMPRESA, HA CONSEGUIDO TRIUNFAR Y LIDERAR UN SECTOR GOLPEADO FUERTEMENTE DURANTE LA CRISIS. NO PUEDE HABER NADA MÁS ALEJADO DE NUESTRA IDEA DEL MUNDO INMOBILIARIO QUE UNA MUJER QUE APUESTA POR LOS VALORES Y LA ÉTICA, LA VISIÓN DE FUTURO, LA CALIDAD, LA MESURA PARA NO REPETIR ERRORES, LA PROFESIONALIZACIÓN Y POR “APRENDER A PERDER”. Y, ADEMÁS, ES UNA ENAMORADA DE LA PINTURA Y DE BENEDETTI.

“APRENDER A PERDER ES UN CONCEPTO CLAVE: ES EL PRIMER ENTRENAMIENTO AL QUE SE TIENE QUE ENFRENTAR UN EMPRENDEDOR”

anterior patronal, AEGI, y una vez disuelta, he luchado por fundar la nueva, FADEI. La crisis golpeó muy fuerte a nuestro sector y un 80% del negocio desapareció. Por eso he trabajado los últimos 9 meses para poder formar un proyecto nuevo que incluya a la gran mayoría de los grupos del sector inmobiliario bajo este nuevo paraguas.

¿Se puede decir que esta dedicación por su parte va de la mano de su afán por la profesionalización?

Más que titular, es absolutamente necesario cualificar al sector. El convenio sectorial sirve también como punto de arranque para profesionalizarlo, identificarlo y tenerlo presente desde el punto de vista institucional. En el convenio están definidos y tarifados los diferentes perfiles y, a partir de ahí, podemos colaborar con las administraciones para buscar una cualificación mediante dos vías fundamentales: los certificados de profesionalidad que cualifiquen a los profesionales en activo y la educación para las personas que se incorporarán. Por eso necesitamos entrar en el libro de familias de la formación profesional.

En este contexto, ¿la especialización es clave?

Sí. Lo que yo busco de un profesional es su especialización, porque es el elemento diferenciador. ¿Qué puede añadir un asesor inmobiliario? sus ventajas, su especialización. Nuestra estructura empresarial está basada en ese principio. En el sector inmobiliario es habitual que el mismo agente atienda a un comprador y a un propietario, de manera que se genera un conflicto de intereses. Sin embargo, en Vivienda2 cada departamento se ocupa de su campo, de forma que existe un área para compradores implantada desde hace 34 años. De esta manera, se pone a disposición del comprador una persona que no está impregnada de otros intereses.

En cuanto a calidad y confianza, Vivienda² ha hecho grandes esfuerzos para estar un paso por delante.

Somos la única empresa del sector inmobiliario español que tiene dos certificados de calidad: Aenor y Madrid Excelente. Nuestro compromiso con la calidad nace al mismo tiempo que la compañía y tiene que ver con mi voluntad por crear un proyecto empresarial cuyo objetivo sea que ganen todos. Para

ello se debe crear una hoja de ruta orientada directamente hacia la calidad y, para lograrlo, es vital honrar los valores antes que los beneficios. Vender casas lo puede hacer cualquiera: nosotros tenemos que ofrecer un beneficio diferente. Primero, definir muy bien los valores sobre los que asentamos el proyecto y, segundo, aportar ese beneficio y esa utilidad mediante la especialización.

¿Cómo se plantea el futuro?

Los sueños nunca deben quedarse en meras ilusiones: hay que luchar y trabajar por ellos. Mi máxima es que podamos emerger como profesión, entrar en las universidades y los centros de formación profesional, conseguir certificados de profesionalidad, etc. Mis hijos, que son parte de Vivienda², son la siguiente generación. Nuestro objetivo es terminar de consolidar este proyecto y crecer sustentados por nuestra filosofía y nuestra forma de gestión.

De hecho, fue mi propio hijo el responsable de elaborar la última versión de nuestro soporte de gestión y es una de nuestras mejores herramientas y características diferenciadoras. El crecimiento quizá sea poder extendernos a otras ciudades de España, apoyados en este sistema de gestión.

Como emprendedora, ¿qué ha sido clave para usted?

Ser prudente y aprender a perder. Ese es el primer entrenamiento al que se tiene que enfrentar un emprendedor. Sólo así tienes la oportunidad de crecer. Consiste en anteponer el beneficio y la utilidad del consumidor a los propios intereses y esto, que queda muy bien y parece una frase de marketing, hay que llevarlo a cabo de verdad.

La primera vez que interioricé este concepto fue gracias a mi padre, que era tratante de ganado. En una ocasión le acompañé a una feria: había apalabrado ya la venta de una partida de ganado, pero se presentó un nuevo comprador que quería comprarla a toda costa, incluso pagando más. Pero mi padre había dado su palabra. Esta misma idea la he escuchado en alguna intervención de grandes gurús. Los valores no salen de las frases, vienen de las realidades y por eso se trasladan en el tiempo. Aprender a perder es determinante. ■



DP Masmiquel,

DE TALLER FAMILIAR A EMPRESA MODELO

EL ORIGEN DE DP MASMIQUEL COMIENZA EN UN TALLER DE REPARACIÓN QUE PROGRESA HASTA CONVERTIRSE EN LA EMPRESA ACTUAL, UN REFERENTE EN EL SECTOR DE LOS RECAMBIOS DE AUTOMÓVIL EN LAS ISLAS BALEARES. UN CAMBIO EN EL MODELO DE NEGOCIO GUIADO POR TACTIO HA PERMITIDO ESTABLECER UNA BASE SÓLIDA PARA EL FUTURO DESARROLLO DE LA EMPRESA.



> Javier y Rosa Masmiquel son la segunda generación de una empresa familiar fundada hace más de 40 años por su padre, Josep Masmiquel, en Palma de Mallorca. En su inicio, la empresa surgió como un taller de reparación y restauración de frenos y de embragues. A medida que los automóviles fueron evolucionando y empezaron a estar formados por piezas más elaboradas, el negocio se diversificó hasta llegar al punto en el que se encuentra hoy en día. Actualmente la actividad empresarial se centra en la comercialización y venta de recambios multimarca para el sector del automóvil, sin dejar de lado el rectificado, la reparación y el mantenimiento de frenos y embragues a través de los talleres propios.

El crecimiento empresarial, la mejora de los resultados económicos y el aumento del volumen de trabajo provocaron la necesidad de ampliar los puntos de venta en Mallorca. Por este motivo decidieron abrir un segundo establecimiento en Palma, otro en Inca y, finalmente, la tienda ubicada en Calvià, llegando a poseer un total de cuatro locales repartidos por la isla.

En el año 2009 se produjo otro movimiento estratégico: la empresa familiar entró a formar parte de Dipart, un grupo internacional de compras dedicado a la distribución de recam-

bios y accesorios del automóvil. Esta decisión empresarial les permitió dar una mayor cobertura local y abrir un punto de venta propio en Ibiza. "La oportunidad de abrir el establecimiento en Ibiza llegó cuando nos enteramos que un comercio local de recambios estaba pasando por una mala situación económica y nos planteamos quedarnos con una estructura propia", explica Nacho Rozas, director comercial.

Con la jubilación del fundador de la firma cerca, en 2011 los hermanos Javier y Rosa Masmiquel decidieron tomar las riendas de la compañía junto a Nacho Rozas, actual director comercial. La dirección actual siguió los pasos de un modelo de negocio iniciado por el fundador, replicando los movimientos y las técnicas empleadas desde los inicios de la empresa. Esto, unido a las tensiones financieras, a la ausencia de controles, a un modelo de negocio ineficiente y a una organización funcional indefinida, hacía que se pusiera en duda la futura viabilidad de la compañía.

UNA INTERVENCIÓN NECESARIA

Javier Masmiquel explica que "tras detectar que eran necesarios una serie de cambios, y después de haberlo intentado internamente y de no haber obtenido los resultados deseados, era evidente que se requería la ayuda de profesionales".



“TENÍAMOS QUE DARLE UN GIRO DE 180° A LA GESTIÓN PARA PODER MODERNIZARNOS”

Rosa y Javier Masmiquel tienen como objetivo modernizar y renovar la empresa fundada por su padre, Josep Masmiquel.



“Teníamos que adaptarnos a los nuevos tiempos”, matiza Rosa Masmiquel. “Nuestro padre llevaba la empresa con estrategias más antiguas, pero teníamos que darle un giro de 180° para poder modernizarnos”.

Es en ese instante cuando aparece el nombre de Tactio. Para una empresa familiar basada en la mano de obra y en un trabajo mecánico con aspiraciones a evolucionar e incrementar el volumen de negocio, la ayuda de una consultoría era muy oportuna. “Necesitábamos trasladar una mentalidad de taller a una visión de empresa moderna y gracias a Tactio pudimos hacerlo”, apunta Nacho Rozas.

La intervención se inició a finales del 2012 y se desarrolló a lo largo de 2013. Desde DP Masmiquel se solicitó un análisis de todas las áreas del negocio para observar en cuáles de ellas era más apropiado actuar. “Decidimos que lo mejor era intervenir en todas las áreas: no era suficiente enfocarnos solo en una, necesitábamos una revisión global”, indica Javier Masmiquel.

Este estudio integral tuvo grandes consecuencias empresariales y personales. La dirección de la empresa reconoce que el transcurso de la intervención fue un proceso difícil, puesto que se producía una gran renovación en un corto periodo de

tiempo. “Pasar de trabajar con un sistema tradicional a otro más moderno fue de lo más duro, necesitábamos tiempo para adaptarnos”, detalla Rosa Masmiquel.

CAMBIO DE MÉTODO

El trabajo del consultor de Tactio, José Luis Sobrevilla, se centró fundamentalmente en abordar de manera directa los grandes males de la empresa, para evitar un mayor deterioro de la situación. Esto supuso una renovación del sistema de trabajo que fue acompañado de un nuevo método, así como de herramientas y orientaciones para impulsar el crecimiento económico.

Según cuenta Nacho Rozas, el sector de recambios ha trabajado tradicionalmente basándose en las sensaciones personales de los gestores, por lo que la llegada de Tactio se tradujo en un cambio de mentalidad para todos los trabajadores de DP Masmiquel. “La intervención nos ha forzado a hacer una valoración de las acciones. Actualmente se recoge la información, se valora, se analiza y después se toma la decisión más oportuna”, explica el director comercial.

Asimismo, el cambio de metodología supuso la implementación de medidas específicas como la realización de inventarios



La elaboración de un inventario óptimo ha permitido la reestructuración del almacén lo que se ha traducido en la economización del tiempo y de los esfuerzos.

“NECESITÁBAMOS TRASLADAR UNA MENTALIDAD DE TALLER A UNA VISIÓN DE EMPRESA MODERNA Y GRACIAS A TACTIO PUDIMOS HACERLO”



“HEMOS CONSEGUIDO EL CONTROL REAL DE LOS DATOS INTERNOS

óptimos para la puesta al día de los almacenes. El proceso del inventario supone una de las tareas más importantes dentro de la empresa, ya que es imprescindible conocer de qué material se dispone para ofrecer un servicio rápido y de calidad. “Realizar un inventario con un procedimiento más moderno, junto a la mejora del sistema del almacén, nos ha permitido conocer el material en stock con tan solo un ‘click’ de ratón. Hemos conseguido agilizar tiempo y economizar esfuerzos”, explica Javier Masmiquel.

A la correcta ejecución del inventario se sumaron iniciativas para mejorar la gestión de cobros y la recuperación de posiciones morosas. Ambas, herramientas esenciales en el funcionamiento de una empresa que trabaja con una gran cantidad de proveedores y clientes.

UN ANTES Y UN DESPUÉS

Además, la revisión de la empresa se completó con una serie de metodologías y sistemas de control empresarial, tales como un cuadro de mandos de tesorería y de gestión, una base de datos anual o un nuevo programa para realizar los pedidos. Todas ellas, herramientas que Javier Masmiquel asegura que permiten analizar y traducir los datos de una manera sintetizada, tras haberlas introducido en el día a día de la empresa. En este sentido, Rosa Masmiquel enfatiza que, gracias al uso

de todos estos instrumentos, se ha conseguido “controlar los datos internos y optimizar los recursos en cada área del negocio”.

El resultado obtenido ha sido tan grande y satisfactorio, que la dirección se pregunta cómo era posible desarrollar el proyecto empresarial de la manera como se hacía. “Hoy vemos imposible poder trabajar sin esta nueva metodología, ya que nos facilita el funcionamiento de la empresa y nos permite controlarla”, sentencia Nacho Rozas.

El equipo directivo de DP Masmiquel remarca no solo la importancia de haber incorporado nuevas herramientas de gestión empresarial, sino la necesidad de saber cuál es el estado real del negocio y poder aplicar lo aprendido en consecuencia. Tal y como explica Rosa Masmiquel, “Tactio enseña una metodología de trabajo aplicable a cualquier tipo de negocio, sin importar el tamaño. Los puntos básicos los tiene que aplicar cualquier compañía”.

La mejora de la fluidez de la información es otro de los pilares clave de la nueva estructura organizativa de DP Masmiquel. Como consecuencia de ello, y derivado de la intervención realizada por Tactio, se creó un comité formado por un trabajador representante de cada uno de los departamentos de la em-



◁ A pesar de que la actividad actual de la empresa se focaliza en la comercialización de recambios, siguen conservando el taller de reparación para ofrecer el servicio con el que se fundó la empresa.

Y OPTIMIZAR LOS RECURSOS EN CADA ÁREA DEL NEGOCIO”

presa. Este organismo permite el intercambio de información entre la dirección y los empleados, de manera que todos son conocedores del rumbo que sigue el negocio y de los objetivos empresariales.

NUEVA SEDE CENTRAL

Uno de los resultados más visibles de la intervención de Tactio fue la renovación de la sede central. Una idea que siempre había estado sobre la mesa de la dirección de DP Masmiquel pero que nunca había llegado a materializarse, debido a los riesgos que suponía y a los miedos derivados por su gran magnitud.

Impulsado por las recomendaciones del consultor, el equipo directivo finalmente decidió hacer realidad la idea y reemplazó las instalaciones por unas más modernas. En la nueva ubicación cada área del negocio se desarrolla en espacios de trabajos diferenciados, al contrario de lo que sucedía en la antigua sede, donde las oficinas y el almacén se ubicaban en un taller.

“Teníamos 4 puntos de venta y distribución pero ninguno podía hacer de central y de almacén regulador, ni por ubicación ni por tamaño”, señala Nacho Rozas. Javier Masmiquel sentencia orgulloso que “existía un problema logístico y haber podido lograr la nueva nave ha sido la culminación de la consultoría”.

NUEVOS HORIZONTES

Una vez finalizada la consultoría de Tactio y consolidados los cambios y las mejoras, la firma se ve con fuerza para afrontar nuevos retos y objetivos, con el propósito de seguir incrementando el volumen de negocio. “El crecimiento de la empresa es algo que siempre está sobre la mesa”, señala Nacho Rozas. Con la vista puesta en un futuro no muy lejano, DP Masmiquel estudia abrir nuevos puntos de venta para ofrecer un servicio más óptimo en todas las localizaciones de Mallorca. Paralelamente, la dirección también baraja la diversificación empresarial como otro de los puntos clave de su crecimiento, siempre dentro de su especialidad: la automoción.

Después de haber realizado la consultoría con Tactio, el equipo directivo está convencido de la ayuda que ha supuesto haber contado con una visión externa y especializada en gestión empresarial. El trabajo con la consultora ha ayudado a suplir la falta de formación específica en administración y dirección de empresa y, como consecuencia, se ha traducido en unos resultados muy satisfactorios para el negocio. En este sentido, la cúpula directiva de DP Masmiquel resalta la eficacia de ponerse en manos de profesionales, puesto que transmiten conocimiento de valor y contribuyen a orientar el negocio hacia su crecimiento. ■

El liderazgo adaptativo,

LA VENTAJA COMPETITIVA PARA LA PYME DEL SIGLO XXI



Por **Juan Torner**
Director
de Análisis
de Tactio

EL CONCEPTO DE LIDERAZGO ES, EN SÍ MISMO, CONTROVERTIDO. LA PRUEBA ES QUE DIFERENTES EXPERTOS EN LA MATERIA HAN EXPRESADO A LO LARGO DEL TIEMPO MULTITUD DE OPINIONES Y AFIRMACIONES QUE, EN OCASIONES, SE CONTRADICEN ENTRE SÍ. SÓLO EN ESTADOS UNIDOS SE HAN PUBLICADO MÁS DE 5.000 LIBROS CON LA PALABRA LÍDER EN EL TÍTULO. Y SI BUSCAMOS EN GOOGLE LA COMBINACIÓN DE PALABRAS LIDERAZGO EMPRESARIAL, OBTENDREMOS MÁS DE 7 MILLONES DE RESULTADOS.

- Al margen del liderazgo político, religioso o de otras actividades humanas, si nos centramos en el de tipo empresarial detectamos unas premisas básicas:
- Las empresas, por pequeñas que sean, están formadas por personas.
 - Las personas precisan ser dirigidas.
 - Dirigir personas de manera efectiva requiere en ocasiones de un líder.

UN DIRECTIVO NO ES UN LÍDER

Podemos decir que el liderazgo es una cualidad del directivo. Es decir, se puede ser directivo, incluso un buen directivo, y no ser un líder. Para ser un líder no es necesario ser el director general o el consejero delegado: se puede ser un líder dirigiendo un pequeño departamento o área de cualquier empresa.

Un líder no acepta objetivos impuestos por otros, ya sea un superior jerárquico o el consejo de administración. El líder va más allá, es más ambicioso, tiene una visión propia y diferente de lo que se puede conseguir, determina los objetivos, o bien los amplía o los modifica en algún sentido y es capaz de convencer a todos de que vale la pena intentarlo. El directivo que tiene éxito en alcanzar los objetivos impuestos no es un líder, es un buen directivo.

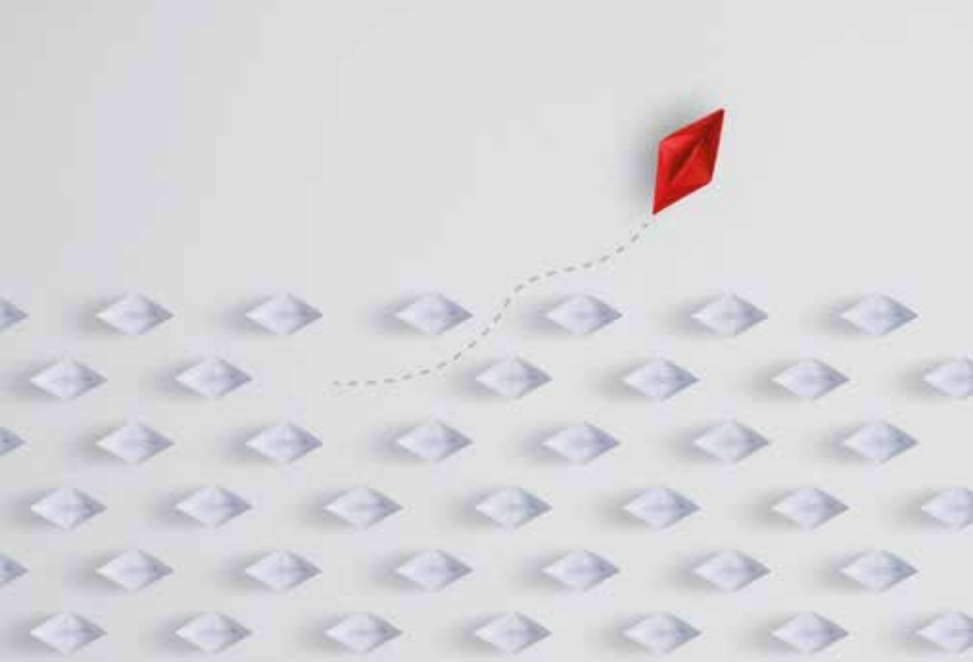
Un líder no da por buenos los procedimientos y estándares establecidos: rompe, se salta o cambia las normas y procedimientos para que le ayuden a conseguir lo que se propone. Un directivo que cumple con los procedimientos establecidos por sus superiores es simplemente un buen gestor.

Liderar es también tratar a las personas como lo que pueden llegar a ser, no como lo que son. Además, el líder sabe que la empresa llegará hasta donde la lleven las personas que en ella trabajan. Por ello, llevará a las personas hasta su máximo nivel de implicación y productividad: las ilusionará, dará sentido e importancia a su trabajo y las hará partícipes de los éxitos. Un directivo que trate a las personas de cualquier otra manera será, en el mejor de los casos, un buen encargado.

Respecto a las funciones dentro de la empresa, el líder se ocupa de lo más importante y siempre asume la responsabilidad directa sobre el núcleo del negocio. En una empresa esa responsabilidad será la gestión de los clientes más importantes, en otra será la gestión del área de I+D y en otra, la gestión financiera. En cualquier caso, la persona con dotes de liderazgo no delega la función más crítica de la empresa.

Asimismo, correr riesgos forma parte de la idiosincrasia del liderazgo y no hay forma de evitarlo. Un líder toma decisiones y, por lo tanto, corre el riesgo de fracasar. El directivo que no toma decisiones por miedo al fracaso, o que toma decisiones parametrizadas, no lidera. Como mucho, si las cosas van bien, se le puede considerar un buen empleado.

El líder no siempre tiene éxito, pero no por ello deja de tener esta cualidad. Todos conocemos el caso más famoso en este sentido: Steve Jobs, fundador de Apple. Jobs fue despedido de su propia empresa y con razón: la había llevado al borde de la quiebra. Después, se incorporó de nuevo –quizá le fue bien el despido– y la lideró hasta convertirla en una de las compañías más exitosas del mundo.



LA PERSONA CON DOTES DE LIDERAZGO ES CAPAZ DE CONVENCER DE QUE VALE LA PENA INTENTAR UN OBJETIVO CONCRETO

NACE O SE HACE

Los que somos padres/madres de más de un hijo, hemos podido comprobar que cada uno nace con una impronta genética, un carácter que define la personalidad. Algunas de las características de ese carácter innato les permiten a determinadas personas ejercer de líderes con menos esfuerzo. Pero, en mi opinión, sin duda un líder se hace.

En un mundo de continuos y drásticos cambios, en el que debemos adaptarnos rápidamente a todo tipo de situaciones competitivas, sociales y geográficas, adquirir las cualidades de un líder es una cuestión de aprender técnicas y obtener cuantas más experiencias mejor.

Después está la cuestión de la mínima oportunidad. Conozco muchas personas que harían las cosas diferentes, o que se marcarían objetivos distintos en las empresas en las que trabajan y disponen de las cualidades para liderar. Pero, por unas u otras razones, no llegan a disponer de la oportunidad de ponerlas en práctica. Algunos de estos profesionales son los que acaban superando todos los impedimentos y crean sus propias empresas.

QUÉ TIPO DE LÍDER ES NECESARIO

Podría deducirse que en toda empresa es conveniente, e incluso necesario, la figura del directivo con las cualidades de líder. Aunque, en mi opinión, no es así. La función de liderazgo está estrechamente relacionada con las personas. En algunas empresas o departamentos muy sistematizados o robotizados, lo mejor será un buen gestor o encargado. Los robots no se lideran, se programan. En general, para las tareas realizadas por máquinas –o en las que las personas hacen un trabajo que

algún día podrían hacer máquinas (cadenas de producción o similares)–, un liderazgo fuerte es mucho menos necesario.

En las diferentes etapas de la vida de una empresa es muy posible que nos encontremos en situaciones en las que lo mejor es un buen directivo, en lugar de un líder carismático. Esto nos lleva a la cuestión del liderazgo adaptativo, una característica más que debería estar presente en un buen líder. Consiste en saber adaptarse a las necesidades concretas y específicas de cada etapa por la que pasa la empresa. Porque un líder eficaz adaptará su estilo, reforzando algunos aspectos y suavizando otros, en función del equipo humano a liderar, su formación, experiencia, implicación, etc. y de la situación concreta en la que se encuentra la empresa.

Así, no existe un tipo de liderazgo único e ideal para cualquier situación empresarial. Un líder eficaz sabrá reconocer la realidad y se adaptará a ella. Puede haber tenido un rotundo éxito en una empresa y fracasar en otra, algo que seguramente será debido a su incapacidad para ser flexible y adaptarse.

Por otro lado, entre ser un líder y no serlo hay grados. Algunas personas disponen de todas las cualidades para ser un líder eficaz, otras sólo disponen de algunos de estos aspectos. Esto implicará un estilo de liderazgo diferente en cada caso. De esta manera, el riesgo de fracaso será mucho más alto si el líder impone sus propias limitaciones.

En definitiva, ser un buen líder implica saber adónde se quiere llegar, ocuparse de aquello que es importante para poder tomar decisiones, liderar equipos a través del trato humano y, finalmente, si se carece de la oportunidad, ser valiente para crearla. ■



José Vicente López

PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO DE DAMEL

EL ORIGEN DE DAMEL SE REMONTA A 1860 EN LA LOCALIDAD ALICANTINA DE ELCHE. TRAS MÁS DE 100 AÑOS DE HISTORIA, LA EMPRESA SIGUE LIDERANDO LA INDUSTRIA DE LA ALIMENTACIÓN CON LA FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CONFITERÍA, FRUTOS SECOS Y GOLOSINAS, ALCANZANDO UNA CIFRA DE NEGOCIO SUPERIOR A LOS 60 MILLONES DE EUROS.



➤ En los últimos años, Damel ha apostado por la innovación y los nuevos horizontes empresariales, abriéndose camino en el mercado internacional. La expansión ha contado con la visión y habilidad de su presidente José Vicente López, quien ha sabido potenciar el crecimiento de la empresa, al tiempo que ha mantenido la fidelidad a sus marcas más arraigadas entre los consumidores.

¿Cuál es la situación actual del Grupo Damel en el mercado?

Actualmente nos encontramos en un momento de expansión. Durante los últimos años hemos realizado varios movimientos de adquisición que nos han permitido diversificar la oferta y asentarla, tanto en los mercados nacionales como en los internacionales.

¿Cuál ha sido la virtud de vuestros productos para que hayan conseguido un gran arraigo entre los consumidores?

Nuestras principales características son la popularidad y la antigüedad de nuestras marcas, como es el caso de Casamayor, Damel, Palotes, Pectol, Kelia, Meivel o Cheiw. En nuestra estrategia de crecimiento, el principal objetivo ha sido incorporar a la oferta de productos aquellos que están amparados bajo marcas de una gran tradición en nuestros mercados. Para conseguirlo hemos incidido especialmente en la recuperación y la potenciación, para situar a nuestras marcas entre las más populares de España.

¿Cuáles han sido los retos más importantes que ha afrontado como directivo?

Mis más de 25 años de trayectoria en la dirección del Grupo Damel han sido un reto importante. Hemos crecido de forma orgánica en cada una de las 5 plantas de producción con las que contamos en España y, a su vez, hemos crecido como organización mediante la adquisición de algunas de estas plantas.

La incorporación e integración de todas ellas bajo una misma dirección ha supuesto un trabajo muy duro en cuanto a organización y coordinación de recursos, tanto humanos como materiales.

Las golosinas funcionales son una de sus grandes apuestas ¿Qué características tienen estos productos y cuándo deciden apostar por su desarrollo?

Esta línea supone nuestro último gran reto. El mercado de los suplementos nutricionales está en auge a nivel mundial y hace unos años decidimos incorporarnos a esta tendencia. Hemos ido desarrollando una línea de suplementos a base de multi vitaminas, fibras, probióticos y minerales, a los que se han añadido como excipiente un caramelo de goma, un masticable o un gel dulce en lugar de las tradicionales cápsulas, los viales bebibles o las pastillas efervescentes. De esta forma, el hecho de tomar un suplemento se convierte en un acto de placer por el efecto golosina.



Damel prepara toda una batería de lanzamientos bajo el lema 'Damel Dibujando Sonrisas'.

V

“DAMEL SE CARACTERIZA POR UN CONSTANTE ENFOQUE HACIA LA INNOVACIÓN. LA DIFERENCIACIÓN FRENTE A LA COMPETENCIA EXIGE ESFUERZO E INVERSIÓN Y ESTE HA SIDO SIEMPRE NUESTRO CAMINO”



Para ello, hemos creado la compañía Boston Nutraceutical Science, cuya planta de producción se encuentra en Valladolid, y que atiende los mercados nacionales e internacionales con el foco puesto principalmente en Estados Unidos.

¿Cuál es su posicionamiento internacional?

El Grupo Damel se encuentra en una magnífica posición a nivel internacional, con presencia en más de 65 países. Gracias a esta expansión, tenemos una amplia visión de las tendencias de mercado, que nos facilita crear una estrategia más adecuada a nuestros intereses.

En su historia ha habido fusiones-adquisiciones y compra-venta de otras empresas. ¿Cuáles han sido las claves para abrirse más al mercado y mantenerse líderes?

Los últimos años han sido muy intensos, hemos cambiado mucho de estrategia y de tamaño por la adquisición de algunas compañías y esto nos ha supuesto un gran esfuerzo. La organización y los planes estratégicos han sido fundamentales para conseguir el liderazgo. Es muy importante saber hacia dónde vas y cómo vas.

¿Cuáles son sus mejoras para una mayor innovación en la fabricación de sus productos?

El conocimiento del mercado es clave para conseguir mejoras. Damel se ha caracterizado por un constante enfoque hacia la innovación. La diferenciación frente a la competen-

cia exige esfuerzo e inversión y este ha sido siempre nuestro camino. Contamos con un centro de I+D desde donde se proyectan todos nuestros lanzamientos.

¿En qué medida la empresa ha colaborado con iniciativas de labor social?

Hemos tratado siempre de devolver a la sociedad parte de lo que hemos recibido. Por ello, impulsamos y colaboramos con numerosos proyectos e iniciativas sociales que crecen cada año.

Respecto a la intervención de Tactio. ¿Qué valores y mejoras ha aportado a la empresa?

Tactio fue un magnífico compañero de viaje durante nuestra reestructuración organizativa, en la que hemos trabajado conjuntamente durante varios meses. Es importante contar con una visión externa que aporte frescura a la toma de decisiones. Y la experiencia multidisciplinar de Tactio aporta esa visión necesaria que este tipo de retos necesita. ■



El equilibrio empresarial:

CÓMO ENCARAR EL FUTURO CON GARANTÍAS DE ÉXITO

Por
Laureano Señor
Analista
de Tactio

AL ENTRAR EN CONTACTO CON UNA EMPRESA OBSERVAMOS QUE, INDEPENDIEMENTE DEL SECTOR, LA DIMENSIÓN O EL NÚMERO DE EMPLEADOS SON FACTORES QUE DETERMINAN LA SALUD DE LA COMPAÑÍA. LA PRINCIPAL TAREA CONSISTE, PRECISAMENTE, EN DETECTAR ESOS FACTORES PARA PROPONER UNA ACTUACIÓN QUE SUPONGA RESTABLECER EL EQUILIBRIO, PARA QUE LA EMPRESA RECOBRE LA VITALIDAD Y MIRE EL FUTURO CON GARANTÍAS DE ÉXITO.

> Entre los diferentes equilibrios podemos mencionar dos que están presentes en la gran mayoría de las compañías: el equilibrio entre el dar y el recibir, y los desequilibrios en la estructura organizativa.

DAR Y RECIBIR

El equilibrio entre dar y recibir tiene que ver con el intercambio que se produce entre todas las partes que integran la empresa: entre la dirección, entre el personal y la dirección, entre los departamentos, así como entre la organización y sus empleados. Asimismo, este intercambio está relacionado con el balance entre dar y tomar, entre la organización y sus clientes –tanto de productos como de servicios– y con los inversores.

Cuando el equilibrio es justo, todas las partes se fortalecen. Cuando es desigual, una parte agota a la otra y permite el desarrollo de una frágil estabilidad que, al final, acaba por decantar la balanza hacia uno u otro lado, tensando la cuerda de la armonía empresarial.

Cuando en una organización se genera un desequilibrio en el balance entre proporcionar y obtener, pueden aparecer síntomas como los siguientes:

- > Rotación de personal: un empleado rehúsa invertir su energía en esa compañía.
- > 'Burn out': un trabajador carece de energía para invertirla en la empresa.
- > Ausentismo: el trabajador continúa ocupando su puesto,

pero sin cumplir con lo acordado o invirtiendo la mínima energía necesaria.

Si el balance se encuentra en una situación estable, la relación entre ambos fluye, existe un sentimiento de libertad para poder marcharse de la compañía, pero también la libertad para permanecer. De esta manera, cada uno puede aportar toda su energía, conocimientos e implicación y ponerlas al servicio de la organización.

Para analizar y determinar en qué punto de ese equilibrio se encuentra una empresa, podemos formular estas cuestiones:

- > ¿Hay un balance justo entre las responsabilidades y el salario en todos los niveles de la organización?
- > ¿Cómo son los salarios en comparación con negocios del mismo sector y dimensión en el mercado?
- > ¿Todas las personas de la empresa tienen las mismas oportunidades, por ejemplo, en cuanto a la formación? Si existen diferencias, ¿son justas?
- > ¿Todos tienen las mismas oportunidades de promoción? Si hay diferencias, ¿son justificables?
- > ¿Hay personas o puestos que gozan de privilegios especiales? Como, por ejemplo, horarios, trabajo poco rutinario, salario, etc.
- > ¿Se reconoce de alguna forma a los equipos cuando se les pide un esfuerzo adicional? Es el caso de jornadas más largas, trabajar desde casa, asumir temporalmente trabajo que debería recaer en otros departamentos, etc.



EL TAMAÑO Y EL NÚMERO DE EMPLEADOS DETERMINAN LA SALUD DE UNA EMPRESA, INDEPENDIEMENTE DEL SECTOR



> ¿Cómo está este equilibrio en la empresa? ¿Alguien recibe más de lo que da? ¿Alguien da más de lo que recibe?

ORDEN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La jerarquía, gráficamente descrita en el organigrama, es el principio de orden más importante de cualquier empresa. El organigrama jerárquico debería estar diseñado de manera racional, para clarificar el orden y evitar la incertidumbre o interminables intentos para confirmarla.

El puesto más alto en el organigrama determina la estructura de una compañía y la del resto de las posiciones. La ubicación de un cargo en la estructura gráfica del organigrama determina su importancia y responsabilidad respecto a los demás puestos de la organización. Debería ser, por tanto, un mecanismo para determinar su contribución, para garantizar la supervivencia y hacer posible que el conjunto pueda funcionar.

Además de la jerarquía, hay otros principios de orden dentro de las organizaciones como son las habilidades directivas o técnicas, los años de experiencia o la especialización. Los principios que entran en juego a la hora de analizar ese equilibrio y a cuáles se les otorga prioridad son diferentes en cada organización. En un sentido general, se valorarían primero aquellos que hacen posible que los colaboradores hagan su trabajo y que cada persona cumpla con la misión que tiene asignada en la estructura.

El orden en la organización tiene que ver también con la forma en la que todas las partes del sistema interactúan unas con otras: si ocupan el lugar que les corresponde, si desempeñan una función y están en una posición inferior de la que les corresponde, o bien si están desarrollando unas tareas y se encuentran en un puesto por encima del que les correspondería.

Cualquiera de estos desequilibrios tiene un impacto en el funcionamiento y en la vitalidad de los equipos y de la empresa, que pueden derivar en diferentes situaciones:

- > Un directivo puede mantener una excelente relación social con sus colaboradores que, como contrapartida, le supone un lastre para ejercer el liderazgo que la organización y su posición le demandan.
- > Una persona de un determinado equipo de trabajo es designada por el director del departamento como camarada y confidente.
- > Un trabajador recién llegado obtiene ciertos privilegios, como por ejemplo un mayor espacio de trabajo, mientras que sus compañeros de departamento carecen de ese trato.
- > Un empleado recibe privilegios que no son adecuados, por razones de antigüedad.
- > El asistente del director general se atribuye parte del poder de su superior y lo administra según su parecer o conveniencia. ■



Delicass,

EL IMPULSO A UNA EMPRESA SELECTA

EL DIRECTOR GENERAL DE DELICASS, JESÚS HERNÁNDEZ, RELATA QUE HOY LA EMPRESA UBICADA EN LARRABETZU (BIZKAIA) ACOMETE UN AUTÉNTICO RETO: PROVEER DE ALIMENTOS SELECTOS UN MERCADO QUE EN LAS FIESTAS NAVIDEÑAS DEMANDA LA MITAD DE SU PRODUCCIÓN ANUAL. TACTIO ANALIZA ESTA EMPRESA CON 30 AÑOS DE HISTORIA Y UNA PLANTILLA MUY ESTABLE, QUE CUENTA CON LA MISMA DIRECCIÓN GENERAL DESDE SUS INICIOS. "HEMOS SIDO EXCESIVAMENTE ENDOGÁMICOS Y 100% PARTIDARIOS DE LA PROMOCIÓN INTERNA, POR ELLO NECESITÁBAMOS UNA VISIÓN EXTERNA, ALGUIEN QUE NOS DIERA UN EMPUJÓN", EXPLICA HERNÁNDEZ.



Delicass es una empresa enfocada a atender las necesidades de los paladares más exigentes. En Larrabetzu fabrica todos los derivados del pato: foie gras, 'magret', confit, etc., pero también vende productos destinados a la restauración: desde bacalao y salmón ahumado, hasta hongos y trufas. La compañía empezó sirviendo a restaurantes y, a medida que fue evolucionando, incidió cada vez más en la venta al detalle. Hoy vende el 50% de su producción a la hostelería y el otro 50%, a clientes particulares. De ahí su carácter estacional, ya que el consumo familiar de su producto se produce sobre todo en época navideña. En estas fiestas, Delicass vende la mitad de su producción anual, lo que conlleva un incremento de la plantilla y tensiones productivas.

Según su director general, Jesús Hernández, el producto que ofrece la empresa es de toda la vida, con una cultura importada de Francia. De hecho, la elaboración del producto sigue siendo tradicional pero en materia de logística y envase ha evolucionado adaptándose a los tiempos actuales.

PRODUCTIVIDAD Y PLANTILLA MÁS JOVEN

La tarea de análisis y propuesta de cambios organizativos de Tactio respecto a Delicass está siendo clave "en aspectos logísticos y de mejora de la productividad", en palabras de su director general, quien pone énfasis en la gran ayuda que supone. Quedan pendientes de implementar las visitas de seguimiento por parte de la consultora, para supervisar la puesta

en marcha de los controles de productividad y las mejoras de producción y logística.

Las principales motivaciones de Delicass al contratar los servicios de Tactio radican en la necesidad de optimizar la estructura de costes industriales, organizar el ámbito industrial y establecer criterios de planificación, programación y control de la producción, obteniendo el máximo rendimiento de los recursos disponibles.

Además, se decidió iniciar un proceso de selección para ocupar el puesto de responsable de producción, ya que se prejubila la persona que lo ocupa. "Tactio nos ayudó en el proceso de selección, además de intervenir en la definición de las competencias que debe cumplir la persona candidata". Es el caso del director industrial, que ocupa el puesto desde hace apenas un año y que sustituirá al responsable de fábrica debido a su jubilación.

También Tactio toma parte en la concreción del plan comercial de la empresa, ya que el grupo incluye a la compañía Vensy España S.A., fundada en 1979 y dedicada a la elaboración de ahumados. El producto estrella de esta marca es el salmón noruego, para el que combina la más moderna tecnología y un profundo respeto por el tradicional proceso de ahumado, heredado de los maestros escandinavos. Vensy comercializa este producto bajo su principal marca Skandia, que tiene presencia



“NECESITÁBAMOS UNA VISIÓN EXTERNA Y TACTIO NOS DIO EL EMPUJÓN PARA SABER CÓMO DESARROLLARNOS”



En Larrabetzu se elaboran productos procedentes de 200.000 patos al año, esto supone 400.000 magrets o 400.000 muslos.



El laboratorio autoriza al almacén la expedición del producto.

en las principales cadenas de alimentación y hostelería a nivel nacional.

UNA JOYA DE LA GASTRONOMÍA

Nos ponemos bata, gorro y patucos, para cumplir todas las medidas de seguridad. Nos situamos en primer lugar en el almacén de materiales auxiliares, con estuches o tarros de cristal en una gran variedad de tamaños, que se usan para la presentación de los productos.

En esta zona el orden es un aspecto crítico para garantizar la agilidad: “Tactio nos ayudó a ordenarlo todo mejor, de manera que cada palé aparece identificado con su código de barras, y a ganar tiempo en la gestión”.

Jesús Hernández insiste en que los procesos de trabajo de Delicass tienen un fuerte componente manual. Un camión llega diariamente procedente del matadero, con el despiece de patos ya en formato de muslos, pechugas y foie gras. Si bien llega todo identificado y supervisado mediante conexión digital, “se revisa la calidad del producto, que pasa al circuito de producción”. Así, el hígado que se sirve en fresco en un restaurante también se puede elaborar como ‘micuit’ y estar listo para el consumo. Asimismo, vemos lonchas de foie gras en bolsas para la restauración que se venden congeladas y cuyo destino puede ser “desde un restaurante de aquí al lado, hasta otro en Málaga para hacer, por ejem-

plo, un solomillo al ‘foie’”. Hay que tener en cuenta que los procesos de congelado han ayudado mucho al sector en los últimos años.

Seguimos la visita junto a Juan José Pujol, jefe de producción, y José Luís González, jefe de mantenimiento, además del director industrial, Sergio Valdivieso, que asume la responsabilidad sobre calidad, producción, mantenimiento y logística. Valdivieso detalla que el circuito del jamón de pato finaliza tras la maceración en los impresionantes secaderos. A continuación, estará listo para pasar a una maquinaria diseñada específicamente para derivados del pato. El olor es, sin duda, tan característico como su sabor.

UN RECORRIDO DE SABORES

En nuestro recorrido por las dependencias de Delicass conocemos el avance tecnológico que han experimentado las presentaciones y envasado, para un producto que sigue siendo muy natural. El objetivo de esta innovación es proporcionar mayor caducidad y conservación al producto. Cada año pasan por Larrabetzu “200.000 patos aproximadamente, cifra que supone un total de 400.000 ‘magrets’, 400.000 muslos, 200.000 hígados, además del producto que se gestiona con materia prima adquirida”. Hay que tener en cuenta que todas las partes del pato no se comercializan de manera uniforme, con lo cual parte de materia prima se compra en Francia.



↳ Tactio ayudó a racionalizar el almacén de materiales auxiliares.

DURANTE LAS NAVIDADES VENDEN LA MITAD DE SU PRODUCCIÓN ANUAL, LO QUE INCREMENTA LA PLANTILLA Y LAS TENSIONES PRODUCTIVAS



↳ Reciben el pedido a las 12 h. y sale a las 16 h.

DESPUÉS DE 30 AÑOS HAY UN CAMBIO DEL ETIQUETADO, DEL LOGO

Entramos hasta la cocina, con sus cuatro marmitas, donde básicamente se elabora el confit siempre de una manera muy artesanal. El muslo que procede del matadero se cuece aquí con su propia grasa, que irá por ejemplo a latas para consumo doméstico. El director industrial de la compañía detalla que se preparan anualmente más de 100.000 latas de cuatro kilos, que aguantarán hasta cuatro años de caducidad. Por su parte, el director general resalta que, según el producto, se aplican tratamientos distintos de temperatura y de tiempo. "No es lo mismo esterilizar una lata que un recipiente de plástico".

La distribución de la planta de Delicass es un poco complicada debido al crecimiento del equipo. En total, actualmente ocupa 6.000 metros cuadrados y la última gran ampliación data de hace ya seis años. Actualmente, la firma está inmersa en un cambio del sistema informático, que supone una gran inversión: cambiar todas las terminales y un cambio operativo que se encuentra ya en fase de pruebas. A partir del asesoramiento de Tactio en el área de organización de la producción, se ha elegido un nuevo sistema informático que estará a pleno rendimiento en menos de un mes, según detalla Jesús Hernández.

CONFIT DE PATO A LA NARANJA Y 'MAGRET' AL ROMERO

Pasamos a la zona de etiquetado y estuchado, que son más

intensivas en mano de obra. Tarros y latas se han lavado y secado, para más tarde etiquetarse y almacenarse. De aquí van al muelle de hostelería o de grandes superficies. En Delicass no faltan las novedades, las de este año: una receta de confit de pato a la naranja natural y un 'magret' fresco al romero. Si bien la marca que más vende es la propia, Delicass produce marca blanca para otros clientes conservando el producto y los mismos niveles de calidad que ofrece en su marca. En lo que al territorio español se refiere, casi todas las grandes empresas de distribución son clientes de Delicass en algún producto. La rapidez en servir los pedidos es una de sus características.

Para ir finalizando la visita, nos acercamos a la sala blanca que está aislada, con un control del aire prácticamente como el que tiene un quirófano. Aquí se envasan al vacío o 'skin' productos muy delicados, para tener más garantías sanitarias con la misma caducidad. "Se busca que el producto aguante bien en la fecha establecida", concluye el director industrial.

Por último, visitamos un laboratorio que autoriza al almacén la expedición del producto conforme a las normas. "No se trata solo de productos que estén buenos, por descontado, sino que además no supongan ningún riesgo para la salud", explica su responsable, María José Berrocal. Junto a Berrocal, trabaja



El producto de siempre ha evolucionado en la logística y en el envase.

V



Y DEL COLOR QUE SE LANZA EN LA CAMPAÑA NAVIDEÑA DE 2017

un analista que aporta experiencia en producción. Las grandes superficies exigen anualmente la certificación en la norma de calidad IFS (International Food Standard), un sistema de seguridad alimentaria que nació para poder disponer de una norma común de calidad y seguridad ante la globalización en la distribución de productos alimentarios.

En el laboratorio encontramos una completa muestra de productos Delicass. El objetivo de este selecto escaparate no es otro que el de la atenta supervisión del etiquetado. El laboratorio ha dado el visto bueno a la nueva etiqueta, que incluye un nuevo logo, e introduce un cambio de color. Las novedades se darán a conocer en la próxima campaña navideña.

DE LA GRANJA DE PATOS A LA FÁBRICA ACTUAL

Junto a la actual fábrica, el caserío sito en Larrabetzu, a 15 kilómetros de Bilbao, acoge el departamento comercial y administrativo de Delicass. Este edificio es emblema de la marca y aparece en catálogos y estuches. Cuelgan de sus paredes algunas fotografías de los inicios de la empresa, cuando contaba con una granja de patos y matadero.

Delicass decidió eliminar la granja con 800 patos a finales de la década de 1990, para dar paso a una industria estrictamen-

te cárnica. De esta forma, la empresa vasca dispuso de más espacio para mejorar sus instalaciones. En aquel momento Delicass fue adquirida por un conglomerado familiar, del que formaba parte otra empresa del sector del pato, Martiko. Jesús Hernández relata que el primer accionista de la empresa fue el BBV, que fue quien vendió a Campofrío, y éste último vendió al actual grupo familiar. En aquel momento se optó por construir en Lerín uno de los mataderos más modernos de Europa, que sigue proporcionando diariamente el despiece de aves a las fábricas de Martiko y Delicass. Al abastecerse desde este matadero, la producción no se ha visto afectada por el desabastecimiento que se está dando a nivel mundial y la empresa vasca ha podido atender sin problemas a sus clientes. El moderno matadero y la granja donde se crían y ceban los patos constituyen otra empresa independiente del grupo.

Delicass es el segundo fabricante de producto derivado del pato en España, en un ranking cuyo primer lugar lo ocupa Martiko. Ambas forman parte del mismo grupo familiar, pero son competencia y no comparten ningún proceso de producción ni distribución. ■

PLAZO PARA PEDIR LAS AYUDAS

del ICEX a la exportación

> Hasta el 15 de diciembre de 2017 las pymes pueden solicitar las ayudas que el ICEX ofrece para fomentar las exportaciones. Las subvenciones están dotadas con un presupuesto de 4,5 millones de €, que se distribuirán en importes máximos por solicitante de hasta 10.400 €. Por un lado, se destinará un máximo de 600 € a análisis de modelo de negocio y marketing digital y, por el otro, los beneficiados contarán con un máximo de 9.800 € (correspondientes al 50% de cofinanciación de ICEX) para gastos de asesoramiento personalizado, de promoción y de personal. La empresa deberá presentar hasta un máximo de 19.600 € de gasto realizado al que se aplicará el 50%.

Además de la ayuda monetaria, las empresas seleccionadas obtendrán un total de 45 horas de asesoramiento personalizado sobre internacionalización, prestado por expertos en competitividad exterior. Se incluye en este apartado la investigación de mercados, la difusión y promoción, la publicidad, la participación como expositores en ferias, los viajes de prospección y comerciales, las acciones promocionales, así como la protección de propiedad intelectual, certificaciones y homologaciones.

Los requisitos contemplan que la empresa tenga productos, servicios o marca propia y que su potencial exportador no supere el 35% de su volumen total de facturación. También se requiere contar con personal cualificado y comprometido con la implantación del proyecto de internacionalización.

Cómo pueden adaptarse los 'millennials' a la empresa

Según un estudio publicado por la consultora Gallup, en 2025 los 'millennials' (jóvenes nacidos entre 1980 y 1995) constituirán el 75% de la población activa mundial. Para entender el impacto que esta cifra supone, hay que tener en cuenta que actualmente el 55% se siente infeliz en su trabajo, solamente un 29% está motivado y otro 16% está desmotivado. El informe pone de manifiesto que esta joven generación busca una ocupación que tenga un significado y desde la cual pueda aportar valor al entorno. Por ello, la empresa tiene por delante un interesante desafío de retención de talento y de atracción de nuevos perfiles de trabajadores.

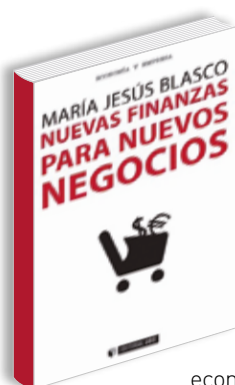
Desde 2015, la fuerza laboral la integran más jóvenes de entre 30 y 45 años que cualquier otra generación. Además, son el conjunto de trabajadores llamados al próximo relevo generacional: por franja de edad y por preparación. Las generaciones de más edad y con responsabilidad en la empresa familiar deberían ajustar su tipo de liderazgo a unas formas de trabajo y de relación que sean inspiradoras y estimulantes para esta nueva generación.

Cómo impacta en España el derecho laboral a desconectar

Según un reciente estudio de Edenred y la consultora Ipsos, el 65% de trabajadores y un 90% de directivos españoles es requerido por su empresa fuera del horario laboral. Si bien Francia garantiza desde enero de 2017 el derecho del trabajador a ignorar un correo electrónico o llamada de su empresa fuera del horario laboral (en el caso de compañías de más de 50 trabajadores), en España la Secretaría de Estado de Empleo estudia desde hace tiempo cómo regular este derecho.

El 41% de trabajadores no está satisfecho con su equilibrio entre vida laboral y familiar, según la Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas, del Instituto Nacional de Estadística. Ayuda a ello el hecho de que más del 90% de las grandes empresas y el 36% de las de menos de 10 trabajadores facilitan a su plantilla el acceso al correo, a documentos y a aplicaciones fuera del trabajo.

LIBROS



Nuevas finanzas para nuevos negocios

María Jesús Blasco
Editorial UOC

La empresa debe anticiparse, especialmente la microempresa, respecto a los recursos necesarios para construir un futuro viable y sostenible. La incertidumbre forma parte de los parámetros con los que debemos afrontar la gestión del negocio en la economía del conocimiento del siglo XXI. Los esquemas tradicionales de la gestión se replantean, como también deben hacerlo las finanzas en la empresa desde una perspectiva estratégica del negocio. Aprender competencias de gestión desde la perspectiva económica y financiera es imprescindible para que un negocio sobreviva. Esta búsqueda de la viabilidad de forma sostenible debe centrarse en generar valor añadido para el cliente. Por tanto, solo puede hacerse desde una visión holística. La receta de la sostenibilidad es aprender a medir cuáles son los resultados que estamos obteniendo a cambio de los recursos que estamos aplicando.

Digitalízate o desaparece

Adolfo Ramírez Morales
Editorial Gestión 2000

A menudo se ha repetido que la transformación digital de las organizaciones es mucho más que un cambio en sus sistemas informáticos, y que va mucho más allá del desarrollo de plataformas y aplicaciones digitales. En definitiva, que sobrepasa al departamento de tecnología, si bien lo necesita para ponerse en marcha. Tal como defiende el autor de este volumen, para una auténtica transformación que permita a la empresa competir en la nueva era se debe incorporar la dinámica de transformación en la visión empresarial y en el modelo de gestión. Este libro pretende ser una guía útil e integral de todo lo que una organización debe hacer para competir, crecer y prosperar en esta era de disrupción tecnológica. Por ello, incluye información teórica, presentada con numerosos esquemas, gráficos y ejemplos, que pretenden hacer comprensible la explicación del contexto histórico en el que nos encontramos y cómo impacta a las organizaciones.



WEBS

Información y asistencia personalizadas gratuitas a pymes

<http://www.cevipyme.es/paginas/inicio.aspx>



Centro que proporciona información y asistencia personalizadas gratuitas a pymes y a asociaciones empresariales sobre gestión de propiedad industrial, intelectual e innovación, así como sobre la manera más eficaz de gestionarla y rentabilizarla. También facilita información sobre financiación, ayudas y puesta en marcha de ideas de negocio. Su intención es concienciar a la pyme de la necesidad de proteger sus invenciones, marcas y diseños, para reforzar su capacidad innovadora.

Autodiagnóstico de acceso a nuevos mercados

<http://autodiagnosticos.ipyme.org/nuevosmercados>

Herramienta orientada a ayudar a las pequeñas y medianas empresas para iniciar su apertura al exterior, impulsada por la Dirección General de Industria y de la pyme del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Cuenta con aplicaciones como: autodiagnóstico de actitudes emprendedoras, plan de empresa, simulador de modelos de negocio y autodiagnóstico de acceso a nuevos mercados. También ofrece cursos online sobre plan de negocio, propiedad intelectual, patentes, contabilidad, finanzas y marketing.



ELLOS HAN DICHO...

> “Como líder tienes que crear oportunidades para que las personas crezcan, acompañarlas para que no se sientan solas y darles cancha para que asuman sus propios riesgos”

Fuenciscla Clemares, directora general de Google España

> “El directivo tiene que estar dispuesto a ofrecer al equipo tanto o más compromiso que el que él está pidiendo”

Salvador Alemany, presidente de Abertis

> “El mercado financiero está cambiando: hay una revolución digital que es presente y no futuro y necesitamos unas reglas del juego para participar en el cambio”

Marta Plana, consejera general de Digital Origin

> “El crecimiento constante es el mejor mecanismo de supervivencia”

Amancio Ortega, fundador de Inditex

TACTIO®



10 AÑOS
ESCUCHANDO LOS LATIDOS
DE SU EMPRESA



- ANÁLISIS** > Si usted cree en la medicina preventiva, no deje que su empresa enferme sin darse cuenta.
- PLAN DE INTERVENCIÓN** > La operativa diaria de las empresas oculta vicios, procesos y situaciones adversas cuya solución se facilita si son identificados a tiempo.
- COMPROMISO CON EL CLIENTE** > En este sentido, Tactio pone a su servicio un equipo de expertos profesionales y una metodología exclusiva orientada a mejorar los resultados de su negocio, implicándose y responsabilizándose de la obtención de los objetivos propuestos.
- PLAN TUTORÍA GERENCIAL** >

info@tactio.es · rrrhh@tactio.es
Ribera de Loira, 46
Campo de las Naciones · 28042 Madrid (España)
Diagonal, 520, 4º 1ª · 08006 Barcelona (España)
Tel. 902 107 047 · Fax 902 110 260

www.tactio.es

