

TACTIO MAGAZINE¹⁰

LA REVISTA PARA EMPRESARIOS CON VISIÓN DE FUTURO

El reto de la
**transformación
digital**
en la pyme
familiar



Conversación sobre
montaña y empresa
entre los hermanos
Pou y los socios
directores de Tactio

**La integración
vertical y horizontal**
como modelo para ser
más competitivo



2 EDITORIAL

3 LO MÁS DESTACADO

4 CASO REAL
Pesquerías Nores:
tres generaciones al pie
del timón

8 CONSULTACTIO

10 EL OBSERVATORIO
El reto de la transformación
digital en la pyme familiar14 LA CONVERSACIÓN
Empresa y montaña, claves
compartidas del éxito16 CASO REAL
Panadería Los Compadres:
a por otros cincuenta años de excelencia20 PANORAMA
La integración vertical y horizontal como
modelo para ser más competitivo22 EN PRIMERA PERSONA
Rafael Peinado y Niceto Pedrajas, directores
general y administrativo de Gestión Profesional de
Servicios Sociosanitarios y Educativos24 SERVICIOS TACTIO
Las grandes cuentas y la
importancia del profesional
que las gestiona26 CASO REAL
Arbegui, experiencia y calidad

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 recibirlos, 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]

> Los valores importan

¿Un empresario nace o se hace? Habrá opiniones para todos los gustos, pero hay algo incuestionable: sin una clara determinación y sin esfuerzo, no hay empresa que prospere a largo plazo.

A medida que la economía va recobrando el vigor perdido, aumentan los proyectos de emprendedores. Las diversas fuentes de financiación existentes permiten un acceso potencial al crédito, pero inevitablemente la criba que realizan inversores y entidades es tan estricta, que muy pocos la superan debido a su baja viabilidad.

Jamás ha existido mayor diversidad de opciones para la financiación y mejor predisposición para invertir. Los emprendedores poseen una formación académica superior a la que tuvieron anteriores generaciones. Hoy existen formas de poner en marcha una 'start-up' con un reducido coste gracias al 'co-working' y a viveros de empresas impulsados por iniciativas diversas. Las tasas de interés actuales y la fiscalidad son inferiores a las que existían diez años atrás. Y hay una enorme capacidad de acceso al mercado global, algo impensable hace apenas 20 años.

Entonces, ¿por qué cuesta tanto que un nuevo proyecto tenga éxito? ¿Por qué es tan difícil rehacer el tejido industrial perdido durante los años de crisis económica?

Probablemente, el emprendedor debe ofrecer un mayor valor añadido en su oferta si quiere competir con éxito. A su vez, la sociedad actual eleva el nivel de exigibilidad y no todo el mundo está dispuesto a realizar sobreesfuerzos o sacrificios.

Para levantar una empresa no se puede ser calculador en exceso, ni impaciente. Ningún buen proyecto ofrece seguridad total antes de empezar, ni consigue ser negocio a la primera. Uno tiene la impresión de que muchos proyectos tienen como meta central que alguien se haga cargo de ellos financieramente, para luego venderlos al mejor postor. Esa es una mentalidad cortoplacista, contrapuesta a la del verdadero empresario.

Un verdadero empresario trabaja para su idea o proyecto y además aplica otros valores: fe inquebrantable en su viabilidad, esfuerzo ilimitado, paciencia infinita y determinación del que se propone algo a largo plazo sin pensar en ayudas, inversores, subvenciones o facilidades externas.

Mario Monrós
Socio director de Tactio España

Ventas e innovación en la pyme,

A DISCUSIÓN EN SENDOS ACTOS EN BADAJOZ Y ALICANTE

> Badajoz y Alicante han sido sede de dos recientes actos empresariales convocados por Tactio. La política de ventas de las pymes se discutió en el acto de Badajoz, en el que destacó Atanasio Naranjo, presidente de Tany Nature, un grupo agroindustrial que en 2015 facturó 700 millones de euros. También tomaron parte en el encuentro Raquel Parrilla, de Transportes Miguel Parrilla; Antonio Chavero, de Landfruit; Antonio Rubio, de ITAE; Jorge Pacheco, de Ductolux, así como Mario Monrós y Joaquín Bertrán socios directores de Tactio, y el delegado territorial de Tactio Angel Casco.

La innovación fue el hilo argumental del encuentro convocado en Alicante, en el que José Ramón Sempere –director general de Mercalicante en ese momento– relató cómo la entidad ha evolucionado de una situación precaria a ser hoy un referente nacional en su sector. Completaron el grupo de directivos de la sesión Juan Flores, de Arc Eurobanan; Manuel Rubio, de Timbrados Rubio; Rafael Abellán, de Némesis; Antonio Ojeda, del Banco Santander, así como Joaquín Bertrán, socio-director de Tactio; Juan Torner, gerente del área de Análisis de Tactio y Luis Fernández, coordinador nacional de la consultora. ■



LA CONFEDERACIÓN VALENCIANA DEL CALZADO CUENTA CON TACTIO PARA IMPULSAR SUS

retos estratégicos

> El acuerdo establecido entre la consultora Tactio y la Asociación Valenciana de Empresarios del Calzado (AVECAL) se propone potenciar la competitividad de las empresas del sector. Los asociados de AVECAL

se beneficiarán de un servicio de análisis para identificar retos y objetivos, con el fin de elaborar un plan de acción que aborde cuestiones como la mejora de la rentabilidad, la dinamización comercial, la optimización de recursos financieros y la racionalización de circuitos productivos, entre otros. La representante de la Asociación fue su presidenta ejecutiva, Marián Cano, y por parte de Tactio intervino el socio director Mario Monrós. ■



TACTIO INTERVIENE EN LA I JORNADA DEL

transporte de viajeros

> La I Jornada del Transporte de Viajeros de Andalucía que se celebró recientemente en Málaga contó con la participación de Lorenzo Garrido, gerente de Consultoría de Tactio, que expuso los grandes desafíos a los que se enfrentan las pymes del sector en un escenario de recuperación, con una visión optimista de futuro. El evento estuvo organizado por la Asociación Provincial de Empresas Transportistas y Agencias de Málaga (APETAM) y contó con la asistencia del director general de Transportes Terrestres, Rafael Chacón, y de autoridades de la Junta de Andalucía y representantes del sector. ■



CULTURA CORPORATIVA, RESULTADOS Y OBJETIVOS EN LA

Convención 2016 de Tactio



> En su convención de 2016 celebrada en Barcelona, Tactio reunió a los responsables de las 35 delegaciones españolas y de las recién estrenadas oficinas en Francia. La reunión sirvió para compartir la cultura corporativa de la consultora, los resultados alcanzados y las metas a medio y largo plazo.

Tomaron la palabra las personas responsables de diversas áreas, para compartir resultados alcanzados, objetivos inmediatos y reconocimientos a sus equipos. El encuentro contó con una sesión de gamificación para potenciar el sentido de equipo, a cargo de Coach & Play. ■



Pesquerías Nores: TRES GENERACIONES AL PIE DEL TIMÓN

MANUEL NORES SE HIZO POR PRIMERA VEZ A LA MAR CON 12 AÑOS EN UN BOTE DE REMOS A LA PESCA DE LA SARDINA. HOY, CON 85, DESDE SU PUESTO DE VIGÍA SIGUE SUPERVISANDO A DIARIO LOS DESIGNIOS DE PESQUERÍAS NORES, UN GRUPO EMPRESARIAL CON SEDE EN MARÍN (PONTEVEDRA) QUE CUENTA CON OCHO BUQUES FACTORÍA PROPIOS Y 338 EMPLEOS DIRECTOS. PESQUERÍAS NORES ES EL FRUTO DE UNA VIDA Y UNA PASIÓN, HEREDADA AHORA POR DOS GENERACIONES QUE BUSCAN PROYECTARLA HACIA EL FUTURO DESDE UNAS BASES ESTRUCTURALES SÓLIDAS, TENIENDO MUY EN CUENTA, ESO SÍ, NO PERDER SU ESENCIA NI SUS SEÑAS DE IDENTIDAD.

> Ama tanto el mar que ni siquiera ha tenido nunca coche. A sus 85 años, Manuel Nores sigue siendo la piedra angular de una empresa que traspasa la categoría de emblemática en el sector pesquero de Galicia, como es Pesquerías Nores.

La de Manuel es una de esas peripecias vitales, casi de leyenda, que bien merecían ser narradas o filmadas. Su historia es la de un hombre forjado a sí mismo a base de confianza, tesón, esfuerzo y más esfuerzo. El que exige la vida en la mar. El territorio en el que Manuel Nores se desenvuelve desde que tenía 12 años. Con esa edad y en plena posguerra se sumó a la tripulación de un bote a remos en el que los marineros de Marín salían a la pesca de la sardina. Dos años después, con 14, obtuvo la Libreta de Mar y se enroló en el 23 de Mayo, un pesquero de vapor con caldera de carbón que trabajaba al arrastre en las comprometidas aguas de Finisterre. El buen hacer de aquel joven marinero no pasó desapercibido entre las gentes del mar de Marín. En 1949 el armador del Marina le propone patronear el arrastrero. Tenía 18 años recién cumplidos. "Era el patrón de 20 hombres,

todos mayores que yo, pero me gané su respeto", recuerda ahora Manuel Nores.

Respeto es una de esas palabras que este emprendedor ha llevado grabadas a fuego en su alma durante toda su vida. "Junto con el trabajo y la humildad son la base de todo. Poco se puede conseguir y nada se puede mantener sin esos valores", señala.

Tampoco sin determinación ni valentía. A los 21 años, desoyendo la llamada a la prudencia de su esposa María Teresa, decidió invertir todo lo que llevaba ganado, 300.000 pesetas de entonces, en comprar el que sería su primer barco, el Iris.

Y ahí nace el armador Nores. El que ya nunca ha dejado de ser. El que aún hoy, como cada día desde que cambió el timón por el despacho, se levanta cada jornada a las siete de la mañana para conectar por teléfono con cada uno de los patrones de sus barcos y saber de su situación. Allá donde estén, en el Atlántico Sur, en aguas de Marruecos, en Canadá... "Después ya puedo salir tranquilo a dar mi paseo diario. Me lo recomendó el médico porque tuve un problema serio de corazón", comenta.

De izda a dcha: José Antonio Nores González, Manuel Nores y José Antonio Nores Rodríguez



Infinidad de fotografías, diplomas, reconocimientos y, por supuesto, una talla de la Virgen del Carmen (patrona de los marineros) decoran el despacho de Manuel Nores

Manuel Nores con el sextante que tantas rutas le marcó, en primer plano



SIEMPRE PABELLÓN ESPAÑOL

Un año le duró el Iris a Manuel Nores. En 1954 lo sustituyó por el Regente. Y éste, a su vez, por el Manuel Pújales, el Pereira Molares... Cada vez más grandes, más modernos. Hasta que en 1970 da un salto cualitativo que marcaría un punto de inflexión en su trayectoria vital y empresarial. Es entonces cuando solicita a los astilleros Santodomingo de Vigo la construcción del José Antonio y Manuel, un buque congelador dotado de la más moderna tecnología de su época con el que poder faenar en el más mítico de los caladeros del Norte, el Gran Sol.

En esa década Manuel Nores construyó otros tres congeladores más y, al tiempo, entró a formar parte de diversas sociedades de importantes empresas frigoríficas, consolidándose como uno de los principales referentes del sector pesquero en Galicia. Lo que equivale a decir en el mundo.

“Llegué a tener 16 barcos. Hoy tengo ocho”, recuerda Manuel Nores no sin cierta nostalgia. Eso sí, presume, “todos los barcos que he construido en mi vida los he hecho en los astilleros

de Vigo y todos lo que he tenido han lucido siempre pabellón español. Hoy no hay ninguna empresa armadora que pueda decir eso”.

PUEBTO DE MANDO EN TIERRA

Fue precisamente el crecimiento de su faceta empresarial lo que llevó a Manuel Nores, a finales de los 70, a abandonar el puente de mando en el mar y a tomarlo en tierra. Nace entonces el grupo Nores que hoy aglutina a tres sociedades: Pesquerías Manuel Nores Canarias, Pesquerías Nores Marín y Nores Marín Comercial.

En conjunto el grupo Nores cuenta en la actualidad con 338 trabajadores y una facturación anual de en torno a los 40 millones de euros.

Sus barcos congeladores, auténticas factorías flotantes capaces de procesar decenas de toneladas de pescado cada jornada, faenan principalmente en los caladeros de Canadá, Mar del Norte, Marruecos, Senegal, Mauritania y Malvinas. El pescado, tanto el procesado como el congelado, es vendido



El Villa de Marín fue uno de los primeros congeladores factoría que construyó Manuel Nores y siempre presume de haber llevado durante décadas el nombre de su pueblo por todo el mundo con ese barco



“GRACIAS A TACTIO LOGRAMOS SACAR MUCHO

a todo el mundo desde puertos del Atlántico Sur, África o Canarias. “La tripulación regresa a casa cada cuatro meses pero hay barcos que pasan cuatro años sin tocar el puerto de Marín”, explica Manuel Nores. Eso sí, cada vez que llegan o cuando parten, sea a la hora que sea, Manuel supervisa a pie de muelle cada maniobra. Como lo ha hecho siempre.

TRES GENERACIONES

Una de las singularidades de las empresas del Grupo Nores es su carácter netamente familiar. Tres generaciones conviven en su gestión, aportando cada una de ellas una visión diferente que no hace sino reforzar y enriquecer el conjunto.

A sus 85 años, Manuel Nores sigue siendo un pilar fundamental en el desarrollo del grupo empresarial. “Yo sigo ahí pero el poder se lo dejo a ellos”, comenta. Y ellos son su hijo José Antonio, de 56 años, y su nieto, José Antonio también, de 35. El primero de ellos, perito mercantil, se encarga principalmente de la dirección comercial y de las descargas en el exterior. El segundo, licenciado en Administración de Empresas, es el responsable de la flota y de la administración. Manuel insiste en que, más allá de la gestión empresarial

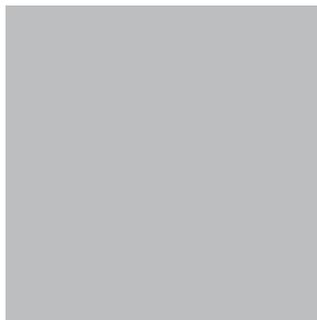
– “de la que ellos saben mucho más que yo”–, ha tratado de inculcar a sus sucesores aquellos valores que él ha querido y ha sabido mantener y respetar durante 70 años de oficio. “Yo no tuve escuela –comenta–, la tuvieron mis hijos y mis nietos. Es el capital que les voy a dar. Ese y la cimentación de una empresa que tienen que saber adaptar a los difíciles tiempos de hoy”.

Y es precisamente ese reto, esa necesaria adaptación del grupo empresarial a una situación tan cambiante e inestable como es la del sector pesquero, la que llevó a José Antonio, padre y nieto, a solicitar los servicios de consultoría de Tactio.

LOS RETOS DE TACTIO

“Nuestro objetivo primero cuando solicitamos los servicios de Tactio era organizar la empresa”, señala José Antonio Nores, el pequeño de la saga. “Mi abuelo consiguió con mucho esfuerzo e intuición que la empresa perdurase en el tiempo, pero en muchos aspectos no avanzó. No teníamos criterios a seguir”, añade. De ahí que se considerase no ya oportuno sino imprescindible contar con un punto de vista profesional acreditado y externo como el de Tactio.

“RECURRIMOS
A TACTIO PARA
ORGANIZAR Y
ESTRUCTURAR LA
EMPRESA Y PONER A
GRUPO NORES EN EL
CAMINO DE FUTURO”



◀ Manuel Nores sigue siendo un pilar en el desarrollo del grupo empresarial, si bien la gestión corre a cargo de su hijo y su nieto

MÁS RENDIMIENTO A LO QUE YA TENEMOS”

Tras un primer análisis los consultores de Tactio determinaron los puntos estratégicos sobre los que actuar de cara a, como señala el consultor Juan Miguel Domínguez, “poner al Grupo Nores en el camino del futuro, orientando la empresa hacia el crecimiento sostenible”.

El reto no era sencillo. Las particularidades del sector en el que la firma desarrolla su actividad, el hecho de que el 90 por ciento de la plantilla así como las factorías –en este caso los barcos- estén en el mar en diversos lugares del mundo, la complejidad documental con la que se trabaja y la singularidad, tan interesante como atípica, de contar con tres generaciones en la dirección de la empresa ponía sobre la mesa una serie de factores que condicionaban notablemente el desarrollo de las estrategias a seguir. “Fundamentalmente nos centramos en definir y conformar la estructura de la organización -una carencia de muchas empresas familiares-, en establecer el cuadro de mandos de gestión, en configurar el comité de dirección con sus funciones, reuniones periódicas y seguimiento de la toma de decisiones, en sistematizar y organizar las operaciones en el mar y en crear un sistema de gestión de existencias”, resume Juan Miguel Domínguez.

NOS HAN HECHO MÁS COMPETITIVOS

El resultado, reconocen los responsables del Grupo Nores, ha sido “altamente positivo”, al tiempo que añaden que “no sólo han mejorado la organización de nuestra empresa sino que incluso han conseguido que en nosotros haya otra actitud”.

Para José Antonio Nores, nieto, “la experiencia con Tactio nos va a hacer más competitivos y nos va a ayudar a sacar mucho más rendimiento a lo que ya tenemos”.

Manuel Nores, sentado en su despacho junto a una gran bola del mundo, escucha y asiente. Sabe que el futuro pasa por esos nuevos designios y le complace comprobar el nivel de implicación e ilusión de su estirpe. Surge entonces la inevitable pregunta. “Manuel, y de la jubilación, ¿qué?”. Como buen gallego y como curtido hombre de mar se toma unos segundos, sonríe para sí y sentencia “llegará cuando forme parte de la tripulación de ese barco de madera y sin mando en el que todos hacemos nuestra última travesía”. ■

¿QUÉ ES EL Lean Manufacturing?

LA DENOMINACIÓN LEAN MANUFACTURING HACE REFERENCIA A UN MODELO DE GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN ENFOCADO A OFRECER A NUESTROS CLIENTES EL MÁXIMO VALOR, UTILIZANDO PARA ELLO LOS MÍNIMOS RECURSOS NECESARIOS O LOS MÁS AJUSTADOS.

Por **Carlos Soto**
Consultor de Dirección y Organización de Tactio



Como metodología de trabajo, el Lean Manufacturing consiste en la aplicación sistemática y habitual de un conjunto de técnicas de fabricación, que buscan la mejora de los procesos productivos a través de la reducción de todo tipo de desperdicios (procesos o actividades que utilizan más recursos de los estrictamente necesarios).

¿Para qué sirve el Lean Manufacturing?

La aplicación de un sistema de estas características está asociada al compromiso de la dirección con la excelencia en la fabricación, y lo que busca es obtener ventajas competitivas a partir de la revisión crítica de los propios métodos de trabajo y de producción. El objetivo último es mejorar la eficiencia de los procesos productivos.

¿Qué técnicas conforman el sistema Lean Manufacturing?

Se pueden clasificar en 3 grandes grupos:

Grupo 1. Son técnicas de fácil aplicación en cualquier tipo de empresa e incluso se podría llegar a decir que son de obligado cumplimiento para obtener ventajas competitivas. Hablamos de 5S, SMED, Estandarización, TPM y Control visual.

Grupo 2. Son aplicables a cualquier entorno, pero requieren un mayor grado de compromiso y cambio cultural de todo el equipo humano. Hablamos de Jidoka, Técnicas de calidad y Sistema de participación del personal (SPP).

Grupo 3. Modifican la forma de planificar, programar y controlar los medios de producción y la cadena logística. Son técnicas más avanzadas y requieren recursos especializados para llevarse a cabo (son la base del éxito JIT). Hablamos de Heijunka y Kanban.



¿Cuáles son los principios básicos de este sistema?

Por una parte, son importantes los aspectos relativos a la manera de trabajar y pensar:

- > Convertir la filosofía Lean en uno de los pilares de la cultura empresarial. Debe nacer del máximo compromiso e implicación de la dirección y llegar al resto de la organización.
- > Asumir que la mejora continua debe ser la base de un ejercicio constante de reflexión, en la búsqueda de la excelencia como diferencial competitivo.
- > Descentralizar la toma de decisiones y facilitar el desarrollo de las posiciones directivas y los cuadros medios en los procesos de mejora de los métodos de trabajo.
- > Implicar a la red de suministradores, proveedores y colaboradores en la aportación de soluciones a los temas de interés común.

Y, por otra parte, los aspectos relativos a las medidas y técnicas aplicables:

- > Crear un flujo de proceso continuo que permita visualizar los problemas de la superficie productiva.
- > Nivelar la carga de trabajo para equilibrar las líneas de producción.
- > Estandarizar las tareas para poder implantar la mejora continua.
- > Utilizar el control visual para la detección de problemas.
- > Reducir ciclos de fabricación y diseño.

¿Qué fases y aspectos clave se deben tener en cuenta en un proceso de implantación en Lean Manufacturing?

Fase 1 – Diagnostico y formación

Esta fase debe centrarse en conocer el estado actual del sistema de fabricación con respecto a las áreas que van a ser atacadas por el nuevo sistema. Y emprender, a partir de aquí, un programa de formación interna. Para ello es necesario tener en consideración lo siguiente:

- > Formación en conceptos de Lean Manufacturing.
- > Recogida y análisis de datos.
- > Trazado del VSM (Mapa de la cadena de valor) actual.
- > Trazado del VSM futuro.

Fase 2 – Planificación e implantación de Lean Manufacturing

Es necesario planificar un proyecto de implantación coherente con la realidad de la empresa, evaluando su complejidad y definiendo objetivos a corto, medio y largo plazo. Se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- > Planificación detallada del proyecto de Lean.
- > Definición del sistema de indicadores de seguimiento del proyecto.
- > Organización de los equipos de trabajo.
- > Diseño de un plan de integración con IT.
- > Selección del área piloto.

Fase 3 – Lanzamiento

En este momento del proceso comienzan los cambios radicales en los medios materiales y en su gestión operativa. Se comienza siempre con las técnicas esenciales del Lean: las 5S, SMED y específicas del Jidoka como los mecanismos anti-error. Y a partir de aquí, se pueden realizar grupos de trabajo (talleres Kaizen) en todos los niveles de la organización que vayan ayudando en el proceso de revolución de mentalidades.

Fase 4 – Estabilización de mejoras

Los objetivos de esta etapa son:

- > Restringir desperdicios en actividades relacionadas con mantenimiento y calidad.

- > Estabilizar el proceso de producción para incrementar el nivel de confianza con respecto a tiempos de preparación, efectividad global del equipo y niveles de calidad.
- > Reducir los lotes de producción al mínimo posible, determinado por el punto de equilibrio de producción.

Fase 5 – Estandarización

En este momento del proceso los métodos bajo los cuales se han logrado lotes pequeños deben ser estandarizados y diseñados para ajustarse a las variaciones de demanda que genere el cliente. Además, cobra aún más importancia la educación y entrenamiento de todos los trabajadores involucrados en la implementación. Se persiguen las siguientes metas:

- > Optimizar los métodos de trabajo.
- > Diseñar nuevas operativas de trabajo capaces de adaptarse a las variaciones de la demanda.
- > Ajustar el ritmo de producción a la necesidad del cliente.
- > Adaptar la mano de obra y capacidad a la demanda requerida.

Fase 6 – Fabricación de flujo

Una vez recorridos los ciclos anteriores, es posible plantearse los principios más ambiciosos JIT (Just in Time) relacionados con la fabricación en flujo y justo a tiempo. Ello nos permitirá producir en la cantidad, tiempo y lugar requeridos con niveles de desperdicio tendentes a cero.

En este nuevo escenario se debe perseguir lo siguiente:

- > Mantener la estabilidad y la flexibilidad logradas en las etapas anteriores.
- > Garantizar al cliente expediciones con tiempos de entrega reducidos y a tiempo.
- > Reducir drásticamente el inventario en proceso.
- > Mejorar el sistema de gestión, control y logística de materiales en toda la planta.
- > Introducir las técnicas más avanzadas Lean relacionadas con la producción mezclada, equilibrado y sincronización de la producción.



EL RETO DE LA transformación digital EN LA PYME FAMILIAR

EN EL MUNDO ANIMAL, EL FUTURO ES DE LOS MÁS FUERTES Y MEJOR PREPARADOS. LO MISMO SUCEDE EN EL ENTORNO EMPRESARIAL, Y POR ELLO LAS EMPRESAS DEBEN ASUMIR EL DESAFÍO DIGITAL COMO UN ASPECTO CLAVE DE SU DESARROLLO ESTRATÉGICO Y VIABILIDAD FUTURA. RENOVARSE O MORIR.

Por
**Lorenzo
Garrido**
Gerente de
Consultoría
de Tactio

> ALGUNAS CIFRAS CLAVE

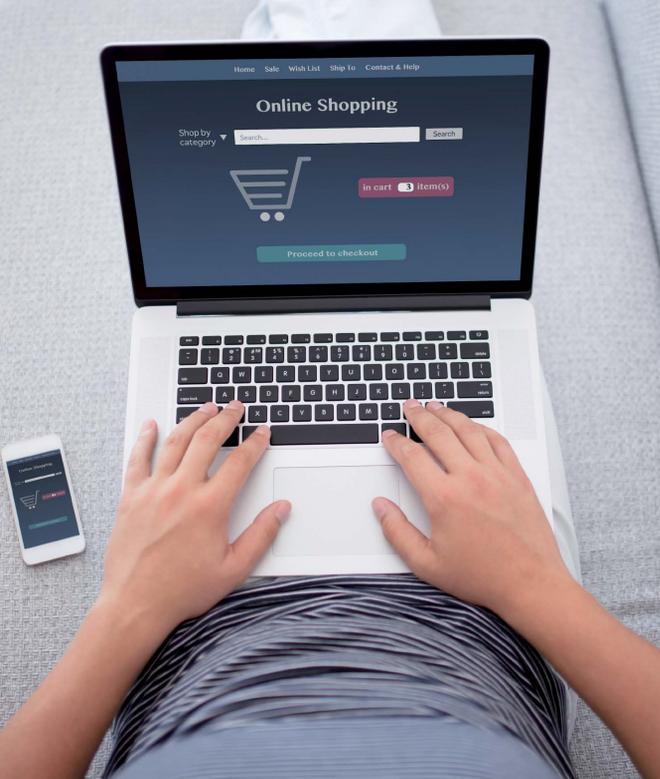
El estudio "Digital Vortex" (del Centro Global para la Transformación Digital de los Negocios), ha mostrado que 4 de cada 10 empresas se verán beneficiadas por la transformación digital. La mayor parte de los encuestados ha expresado su opinión de que la digitalización es algo bastante positivo para el mundo de los negocios y para toda la sociedad. El 75% de los empresarios consultados ha dicho que la transformación digital forma parte del proceso de progreso que está viviendo el mundo, el 72% cree que optimiza el valor para los clientes y el 66% ha afirmado que es beneficiosa para las personas.

En nuestro país, sin ir más lejos, el estudio "Formación, empleabilidad y nuevas profesiones en España" –elaborado por la Asociación Española de la Economía Digital– indica que un 73% de las pymes otorga una elevada importancia a la adaptación de sus estructuras a estos ámbitos. Sin embargo, este dato contrasta con el escaso impacto del comercio electrónico en la cesta de la compra, donde tan solo un 12,5% de la población recurre a Internet (frente al 47,3% de británicos y 34% de franceses), lo que representa un exiguo 0,8% del total de las ventas de gran consumo (Estudio Nielsen sobre "Las claves del gran consumo en 2016"). Sin duda, se trata de datos que invitan a la reflexión sobre la realidad de las empresas y la cultura digital de usuarios y consumidores.

EL UNIVERSO DIGITAL

Aparentemente, el universo digital es amplio y complejo. A todos nos suenan términos como apps, la nube, hosting, big data, posicionamiento web, start-up, e-commerce, Internet de las cosas, blogs, networking, community manager, web 3.0, redes sociales... pero ¿realmente conocemos su verdadero significado?, ¿sabemos interpretar su importancia y valor en el contexto global del mundo de Internet?

La respuesta es negativa, desafortunadamente. La experiencia que acumulamos en Tactio tras haber analizado más de 1.500 empresas nos demuestra que todavía queda mucho camino por recorrer, mucho terreno por conquistar en el proceso de modernización y adaptación de las empresas a la nueva realidad. De hecho, muchas compañías consideran aún que el desafío digital es algo tan sencillo como disponer de conexión a Internet, mantener una página web, o tener presencia en las redes sociales.



BLOGS
SOCIAL NETWORK
COMMUNITY
CONTENT
VIRAL
+ INTERNET

SOCIAL MEDIA



LA MÁXIMA IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ES ESENCIAL PARA DIGITALIZAR LA PYME, YA QUE IMPLICA UNA MODIFICACIÓN PROFUNDA DE LA CULTURA CORPORATIVA

Pero lo cierto es que el desafío digital es un concepto mucho más complejo. Y nos equivocaremos si pensamos que la digitalización de las empresas es algo equivalente a la informatización experimentada hace apenas unos años. Muy al contrario, las empresas tienen que asumir el desafío digital como un proceso que implica cambios completos y globales, una nueva visión del mundo que debe instalarse en la cultura empresarial, modificando incluso la propia esencia del modelo de negocio y los pilares de la organización.

LA IMPORTANCIA DE TENER UN PLAN

En definitiva, las empresas deben asumir la importancia y necesidad de aceptar el desafío digital como un reto inevitable que las enfrentará a uno de los procesos de cambio más importantes en su propia historia. Como siempre, es fundamental tener un plan para llevar a la práctica una estrategia digital. Para hacerlo con garantías no existen recetas milagrosas, pero sí recomendaciones básicas que es necesario tomar en consideración.

1. Todo nace del máximo compromiso de la dirección

El máximo responsable de la pyme familiar debe erigirse en promotor y motor del proceso de digitalización de la empresa. Sin el apoyo y máxima implicación de la alta dirección, es imposible llevar a cabo un cambio tan radical, ya que implica una modificación profunda de la cultura corporativa.

Es fundamental que comprenda la dimensión e irreversibilidad del proceso de transformación digital, porque la visión empresarial de lo digital debe situarse en el eje estratégico y transmitirse transversalmente al conjunto de la organización, ya que afectará a todos sus ámbitos de manera profunda. En definitiva, la dirección de la empresa es el principal embajador de la transformación digital.

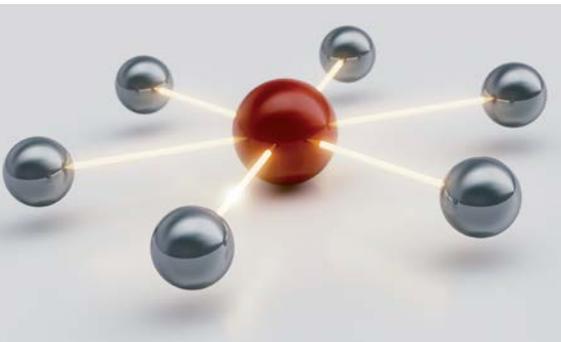
2. El valor de las personas

La transformación digital debe interpretarse como un cambio cultural a través de la tecnología; no es un cambio tecnológico en sí mismo. Esta distinción es fundamental para comprender el papel clave que desempeñarán las personas a lo largo del proceso. Teniendo en cuenta que la empresa es esclava de una cultura de trabajo no digital establecida por generaciones anteriores y la tendencia natural de las personas a mantenernos en nuestra zona de confort, será necesario un esfuerzo extraordinario para acompasar los ritmos de adaptación a la nueva cultura corporativa. Y habrá que poner en sintonía a los trabajadores con mayores ansias de digitalización con aquellos más reacios al cambio.

3. El cliente, en el centro de la diana

La población accede de manera masiva a la Red como actor protagonista que cuenta con voz propia y que se comunica a través de ella. Los usuarios dialogan entre sí y se organizan,

LA TECNOLOGÍA SE CONVIERTE EN UN INSTRUMENTO AL SERVICIO DEL PROCESO DE ADAPTACIÓN A UN MERCADO EN PERMANENTE PROCESO DE CAMBIO



LA DIGITALIZACIÓN IMPLICA UNA NUEVA VISIÓN DEL MUNDO

convirtiéndose de este modo en un colectivo demandante con gran poder de influencia y capacidad negociación. El cliente ya no espera recibir algo, lo exige. No se puede negar esta realidad, que obliga a las empresas a redefinir sus estrategias de marketing, comunicación y atención al cliente para garantizar una respuesta omnipresente (aquí) e inmediata (ahora): el usuario reclama ser atendido siempre y donde sea.

4. La tecnología es el medio, no el fin

La transformación digital de las empresas implica el uso de la tecnología para conseguir mejoras radicales que puedan convertirse en ventaja competitiva. La tecnología se convierte así en un instrumento al servicio del proceso de modernización y adaptación a las exigencias de un mercado en permanente proceso de cambio y transformación. Por ello –y para que cada empresa sea capaz de hacer el uso adecuado de la tecnología disponible– resulta fundamental que el proceso de digitalización se realice sobre la base de unos objetivos previamente definidos en el marco de la propia estrategia de la compañía. Es decir, en primer lugar la empresa tiene que tener claro lo que quiere conseguir y posteriormente elegir los recursos tecnológicos adecuados.

5. La alternativa es la obsolescencia

La transformación digital ofrece muchas oportunidades y posibilidades de desarrollo a las empresas, pero hay que invertir recursos y esfuerzos en anticiparse a los riesgos futuros e identificar las oportunidades que brinda el entorno. La era

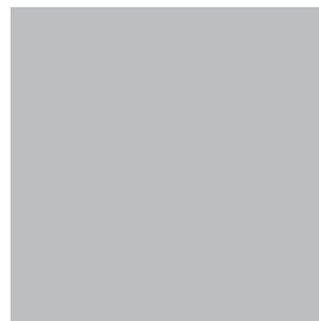
digital implica claramente un reto para las empresas, que están obligadas a adaptarse y reinventarse si quieren sobrevivir a este nuevo escenario. La transformación digital, por tanto, no es una opción, es una necesidad en sí misma y resulta fundamental para conocer mejor a los clientes y satisfacer sus necesidades en tiempo y forma. La falta de acción en este sentido conduce necesariamente a la obsolescencia.

6. El papel de las administraciones públicas

El impulso modernizador y de adaptación a la nueva era digital es responsabilidad de las empresas, y debe de nacer de la comprensión de la necesidad de adaptarse a los cambios que surgen de la sociedad y el mercado. No cabe esperar que las administraciones hagan el trabajo que corresponde hacer a los empresarios, ni tan siquiera que lo fomenten a través de la concesión de ayudas o subvenciones. No estamos ante un cambio impuesto por el Estado o los gobiernos (centrales, autonómicos o municipales) y, por lo tanto, no tienen que dar facilidades económicas. El papel de las administraciones debe ser de regulación y supervisión, para que todas las empresas que se decidan a asumir el reto de la transformación digital lo hagan en las mejores condiciones. Pero el gasto y las inversiones necesarias serán siempre responsabilidad de las empresas.

EL CASO DE LA PYME FAMILIAR

Es una necesidad vital conocer mejor a los clientes, saber cómo satisfacer sus necesidades de manera ágil y eficaz,



LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEBE INTERPRETARSE COMO UN CAMBIO CULTURAL A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA, NO COMO UN CAMBIO TECNOLÓGICO



QUE DEBE INSTALARSE EN LA CULTURA EMPRESARIAL

disponer de un diferencial competitivo que destaque la propia oferta de productos y servicios de la de los competidores y, en general, averiguar todo aquello que asegure la supervivencia y continuidad de la empresa en el tiempo. La digitalización no distingue entre empresas grandes o pequeñas, entre multinacionales o pymes familiares: es una necesidad vital.

Las pymes familiares, si cabe, tienen una necesidad aún mayor de adaptarse al entorno digital, precisamente porque por su idiosincrasia son más proclives a una evolución lenta de su propia cultura empresarial, que puede conducirles incluso al estancamiento. Por ello, más que nunca es necesario facilitar el acceso a los niveles directivos a las nuevas generaciones, más preparadas y educadas en la cultura digital, para que se conviertan en promotoras y facilitadoras de un cambio necesario e inevitable. Ahora bien, manteniendo en todo momento las esencias y fundamentos de la empresa familiar.

RENOVARSE O MORIR

Es fácil hablar de la transformación digital pero, según apunta un informe elaborado por la consultora Capgemini y el Massachusetts Institute of Technology, tan solo un 9% de las empresas puede considerarse digitalmente diestras. Y la pregunta es, ¿tan difícil resulta?

El desafío digital obliga a pensar y replantear todo tipo de procesos en el seno de la empresa, desde la definición del modelo de negocio hasta la selección y formación del perso-

nal, pasando por la estrategia de marketing y comunicación, la estructura organizativa, el desarrollo de marca, la atención al cliente, la relación con proveedores, los procesos de innovación y mejora continua, etc. En definitiva, obliga a una revisión global de la empresa y su existencia, y aquí radica la dificultad.

El universo digital no es una réplica online del mundo offline: tiene sus propias reglas y normas y, por ello, cualquier empresa que acepte el desafío de la transformación digital tiene que aceptarlas y adaptarse en función de sus objetivos empresariales, necesidades y recursos. Pero tiene que hacerlo, porque no estamos hablando de una moda pasajera.

Para ello, los líderes empresariales deben asumir su responsabilidad y comprometerse, crear un entorno de trabajo que favorezca el desarrollo del talento y la creatividad de sus colaboradores, rodearse de un equipo directivo innovador y capaz de impulsar cambios, y poner los recursos y capacidades de la empresa al servicio de las necesidades de modernización digital.

La alternativa es pasar a un estado de irrelevancia y ostracismo, lo cual en el mundo de la empresa es casi tanto como firmar el propio certificado de defunción. ■

Por
Oscar Rodríguez Vaz
Dircom y Delegado
Territorial de Tactio

Empresa y montaña,

CLAVES COMPARTIDAS DEL ÉXITO

➤ El tejido empresarial de nuestro país está compuesto esencialmente por pequeñas y medianas empresas y sus responsables tienen cada día el difícil reto de sacarlas adelante con éxito. Se trata de un desafío no exento de dificultades y que, en ocasiones, da tanto vértigo como el que puede sentir un alpinista colgado a tres o cuatro mil metros de altura. Alcanzar el éxito no es sencillo. No basta con quedarse a unos metros de distancia. Hay que llegar a la cima. Lógicamente, siempre existe la tentación de mirar atrás, de entretenerse en cuestiones que no son relevantes o que no aportan al objetivo fundamental de nuestra visión. Para alcanzar la meta es necesario acertar en las decisiones y hacerlo rápido. Solo así es posible lograr lo que uno se propone, tanto en la montaña como en la empresa.

Iker y Eneko Pou son un referente mundial en escalada y están acostumbrados a los retos más exigentes. En la conversación que mantuvieron con ellos los socios directores de Tactio –Mario Monrós y Joaquín Bertrán– se puede comprobar que sus desafíos se parecen mucho a los que deben asumir los empresarios de nuestro país.

Mario Monrós (MM) – Iker, Eneko, ¿la honestidad de qué modo influye en lo que estáis haciendo?

Eneko Pou (EP) – En el mundo de la montaña la honestidad lo es absolutamente todo. Haberse engañado un poco a uno mismo, que le hayas dicho a tu compañero que has entrenado cuando no ha sido así, o que no hayas estudiado las posibles escapatorias... es nefasto. Hay que ser honesto para poder sobrevivir.

Joaquín Bertrán (JB) – Para un empresario la honestidad también empieza por uno mismo. Un empresario tiene que ser consciente también de cuáles son sus capacidades, las de su equipo, las de su empresa. Un empresario se está jugando mucho y no tiene plan b, con lo cual la honestidad es importantísima.

EP – Otro de los factores importantes en montaña también es la paciencia, la visión a largo plazo, saber que los objetivos no salen de la noche a la mañana. ¿Es así en la empresa?



“CON ESTA CRISIS, LAS EMPRESAS QUE MIRABAN A LARGO PLAZO SIGUEN AHÍ. LAS QUE MIRABAN A CORTO PLAZO YA NO ESTÁN”



COINCIDIENDO CON EL DÉCIMO ANIVERSARIO DE TACTIO Y CON EL NÚMERO 10 DE NUESTRA PUBLICACIÓN TACTIOMAGAZINE, HEMOS ORGANIZADO UN ENCUENTRO ENTRE LOS SOCIOS-DIRECTORES DE TACTIO –MARIO MONRÓS Y JOAQUÍN BERTRÁN– Y LOS ESCALADORES IKER Y ENEKO POU, QUE SON HERMANOS.

SON MUCHOS LOS VALORES POSITIVOS QUE UNEN A LA EMPRESA Y A LA ESCALADA EN LA MONTAÑA. HONESTIDAD, VISIÓN, FUTURO, EQUIPO, COMPROMISO E INNOVACIÓN SON ALGUNOS DE LOS VALORES SOBRE LOS QUE HABLAN LOS PROTAGONISTAS DE ESTA CONVERSACIÓN. SE TRATA DE UNA SUERTE DE HOMENAJE AL ESFUERZO Y DEDICACIÓN DE TODO EL EMPRESARIADO PYME ESPAÑOL.



“HABER HECHO LAS COSAS BIEN EN EL PASADO NO GARANTIZA QUE LAS VAYAS A HACER BIEN EN EL FUTURO. LA MONTAÑA ES UN CLARO EJEMPLO”

MM – Una empresa tiene que ser algo pensado para el largo plazo. Para el corto plazo ya están los pelotazos y los ‘business’. Una empresa que tenga un proyecto a largo plazo es la que hace justicia al plan que tiene, a las inversiones, a las ilusiones de mucha gente. Y cuando tiene éxito la satisfacción es tremenda, porque ves el resultado de un esfuerzo coordinado.

JB – Esta crisis lo que sí ha provocado es que las empresas que miraban a largo plazo y que han consolidado su proyecto siguen ahí. Las que han mirado a corto plazo ya no están.

EP – En el mundo de la empresa yo no sé si sucede. En montaña, por mucho que hayas hecho en tu carrera anterior, realmente lo que se te valora es el futuro, lo que vas a hacer.

JB – En la empresa es exactamente igual. Los beneficios pasados no garantizan la rentabilidad futura. Si no tenemos un plan de futuro bien definido es imposible que lleguemos a él, por mucho que hayamos hecho en el pasado.

Iker Pou (IP) – Fundamental. Que hayas hecho las cosas bien no garantiza que en el futuro también las vayas a hacer. Tienes que mirar para arriba. El que mira para abajo, al pasado, se queda atrás. La montaña es un claro ejemplo. Y yo creo que hay que evolucionar y siempre mirar adelante.

MM – Oye Iker, yo siempre que te veo ahí solo colgado en una pared pienso que tienes un mérito fenomenal. Pero me imagino que tiene que haber un equipo detrás, ¿no?

IP – Igual lo que se ve es solo al escalador, pero hay un gran equipo detrás. Y es importante saber qué papel juega cada uno en ese equipo. Unas veces le toca a uno ir abriendo ruta y en otros momentos tiene que ser otro el que encabece.

Pero siempre es fundamental estar bien coordinados y tener buena relación. Ser realmente un equipo y creer en él.

JB – Lo importante del equipo es la confianza. Has de confiar en que las personas cumplirán con sus obligaciones, que saben lo que tienen que hacer y que no fallarán.

EP – Estamos hablando de confianza y también de compromiso. Si una persona da todo lo que tiene que dar de sí misma, influye directamente en el grupo y en el resultado final. Y viceversa.

IP – La innovación en montaña es fundamental, me imagino que en la realidad de la empresa también. Siempre hay que estar mirando un poco más allá. No hay que conformarse con lo que ya conocemos.

MM – Diría que la innovación se ha convertido en el factor fundamental de una empresa, que explica su éxito continuado, que obedece a una estrategia pensada previamente. Por lo tanto, innovación es repensar continuamente lo que uno tiene que hacer para poder competir con garantías.

EP – Hay que buscar nuevas alternativas. Hay que buscar nuevas líneas de escalada. Hay que pensar opciones nuevas, ser imaginativo y novedoso... Tienen que ser posibilidades que, aunque en un primer momento no llamen mucho la atención, en el futuro sea evidente que se ha hecho algo grande. ■

VER EL VÍDEO CON LA CONVERSACIÓN ÍNTEGRA:

https://www.youtube.com/watch?v=xnx_aW7vMSo





Panadería Los Compadres:

A POR OTROS CINCUENTA AÑOS DE EXCELENCIA

EL RELEVO GENERACIONAL EN UNA EMPRESA FAMILIAR COMO ES LA PANIFICADORA LOS COMPADRES COMENZÓ COMO UNA DURA TRAVESÍA QUE, TRAS MESES DE INTENSO TRABAJO PARA PROPICIAR LA INTERIORIZACIÓN DE UN CAMBIO DE GESTIÓN ADAPTADO A LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO, PRESENTA UNAS INTERESANTES PERSPECTIVAS A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO. MÁS, CUANDO LA EMPRESA FUE FUNDADA HACE CINCUENTA AÑOS POR D. ARTURO ALFONSO, UN EMIGRANTE RETORNADO QUE, COMO TANTOS ESPAÑOLES DURANTE LA GUERRA CIVIL, «HIZO LAS AMÉRICAS», RESIDIENDO DURANTE TRECE AÑOS EN LA CAPITAL DE REPÚBLICA DOMINICANA, SANTO DOMINGO.

➤ Lo que comenzó siendo una humilde pero fructífera panadería, que cerró por el inicio de una contienda civil, acabó siendo en la isla de Tenerife un referente en la producción y distribución de pan para todo el archipiélago canario. Una panificadora que inició su trayectoria con un humilde horno de leña y que ahora, de la mano de sus herederos, se prepara para dar el salto al mercado peninsular, un reto sin precedentes protagonizado por una panadería canaria, y así celebrar su medio siglo.

La singular historia de Arturo Alfonso es la de un emprendedor que hasta el último día de su vida trabajó por y para Los Compadres. Su recorrido es rememorado con emoción por parte de sus hijos y nieta, quienes asumieron la gerencia completa, aproximadamente hace unos seis años, tras su inesperada pérdida. No obstante, las múltiples dificultades que se encontraron en el sector, agudizadas por la crisis económica que abrió nuevos canales de distribución y una mayor competencia, y el propio desafío que supone tomar el control de forma tan abrupta de un negocio de estas características, hicieron necesaria la intervención de Tactio, mediante el consultor Ernesto Plaza. El consultor ha trabajado con ellos, codo con codo, para dotarles de la me-

todología y el sistema necesarios para consolidar el legado familiar, pese a los sacrificios personales que, confiesan, conlleva la decisión de administrar ellos mismos la panificadora.

PIONERO Y DE CARÁCTER INNOVADOR

Conscientes de la fuerte influencia que ejerce la figura del fundador, Arturo Alfonso, el equipo directivo, ahora más cohesionado y con la energía necesaria para superar con éxito esta nueva etapa, se inspira en su espíritu luchador, emprendedor e innovador. “Cuando volvió a Tenerife no tenía nada. Junto a mi madre [narra Mérida Alfonso, presidenta y administradora mancomunada] comenzó a elaborar pan y a regalarlo para darse a conocer”. Anécdotas que forjaron el carácter y que sentaron las bases de cada una de las iniciativas que contribuyeron a su aprendizaje como empresario. De hecho, antes de adquirir su primera panadería intentó cumplir con su trabajo como agricultor, pero estaba claro que su camino era otro: “contaba que él intentaba sembrar café, las semillas típicas que se utilizaban en Santo Domingo, pero no salía nada de la tierra—comenta sonriente su nieta, Ariadna Barrera Alfonso, directora del departamento financiero—, hasta que decidió ofrecerle al capataz [del gobierno] hacer pan, que es lo



De izquierda a derecha: Ariadna Barrera Alfonso, Arturo Alfonso, Mérida Alfonso, Harry Alfonso, Ernesto Plaza

“PARA MI PADRE ERA IMPORTANTE NO REDUCIR COSTES EN LAS MATERIAS PRIMAS. SOLO POSEEMOS UNA PRIMERA CALIDAD DE PRODUCTOS Y ESTAMOS INICIANDO LA FABRICACIÓN PARA OTROS MANTENIENDO ESTE VALOR”



Para celebrar su medio siglo, Los Compadres ha ampliado su línea de productos y se prepara para su expansión en España

que él realmente decía que sabía hacer”. Ese fue el punto de partida de la panadería domingueña.

Localizados en el mismo emplazamiento en el que puso en marcha el primer horno, hace ya cincuenta años, y cuyas instalaciones han crecido poco a poco, Arturo Alfonso se atrevía con innovaciones, adelantándose a su tiempo: “él era muy sabio y le gustaba hacer sus pruebas, como la de cocinar su propio pan de molde con una lata, cuando todavía ese tipo de producto no se conocía en las Islas”, comenta orgullosa Mérida. Igualmente, tuvo claro que sus hijos tenían que ayudar y conocer los entresijos de la panadería: “desde meter y sacar el pan del horno, empaquetar y repartir... y hasta pintar; aprobaras o suspendieras, cada verano nos tocaba trabajar aquí hasta que nos envió a estudiar al extranjero unos años”, cuenta divertido Arturo Alfonso, hermano de Mérida.

Consciente de que estaba a la vanguardia y en la búsqueda de la eficiencia para maximizar los recursos, introdujo técnicas y maquinaria de diseño propio sin patentar y que regalaba a sus conocidos, ya que estaba seguro de que lo fundamental, por encima de la ingeniería, era la superioridad

de sus productos. En este sentido, su principal elemento diferenciador frente a la competencia, y que se ha mantenido durante medio siglo, es la calidad: pan fresco, elaborado con los mejores ingredientes y servido el mismo día. Asimismo, conservan uno de los valores esenciales de su fundador: primera calidad de productos. “Para mi padre era importante no reducir costes en las materias primas. Solo poseemos una primera calidad de productos y estamos iniciando la fabricación para otros manteniendo este valor”, subraya Harry Alfonso, gerente de Los Compadres.

También sostienen su propia red de distribución, al igual que los 130 trabajadores —de tres generaciones— que pertenecen a la plantilla, la cual se niegan a externalizar, a pesar de ser una tendencia para abaratar. Cabe resaltar que conocen a cada uno de sus trabajadores y sus circunstancias personales, ya que muchos de ellos heredaron el puesto de trabajo de sus progenitores. Se convirtieron, podría decirse, en una gran familia de panaderos.

LO PARTICULAR PARA SOBRESALIR

Su buque insignia es el pan de molde sin corteza creado mediante maquinaria propia, una idea adaptada del consu-



△ Ariadna Barrera Alfonso, directora del departamento financiero y nieta del fundador, desea mantener la imagen tradicional de marca

Los Compadres continúa utilizando la maquinaria construida por su fundador Arturo Alfonso, con mejoras tecnológicas

▽



“LO FÁCIL PARA NOSOTROS HUBIERA SIDO VENDER, PERO SEGUIREMOS SIENDO LOS COMPADRES”



mo del pan en Sudamérica. Mantiene su particular método que conlleva un mayor esfuerzo económico, según explica el director de producción, Alfonso González: “de 900 gramos de pan, sacamos 450 sin corteza, ya que extraemos la parte más tierna. El resto se descarta”. Además, el departamento de ventas hace seguimiento exhaustivo de las materias primas, entre las que destaca el agua, de fuentes naturales propias, con un PH muy controlado en su laboratorio que asegura que las condiciones de fabricación sean las óptimas con análisis diarios microbiológicos. En lo que se refiere al medioambiente, cualquier desecho es tratado antes de ser vertido, lo que contribuye a la protección del frágil ecosistema canario.

Aun así, el equipo está adaptándose a las necesidades del mercado, mejorando otros productos y poniendo el foco de atención en un pequeño nicho pero alto en valor, y así celebrar su cincuenta aniversario con nuevas variedades, sin perder la excelencia y el concepto propio que los caracteriza. Utilizan ingredientes habituales en boutiques y no en la panificación industrial. La imagen de la marca, con sutiles variaciones para darle un toque contemporáneo, es la mis-

ma que hace cincuenta años, y así seguirá en los próximos, aunque constantemente reciban propuestas para un nuevo diseño del panadero, pero que consideran que eliminaría uno de los rasgos que hace única a esta panificadora.

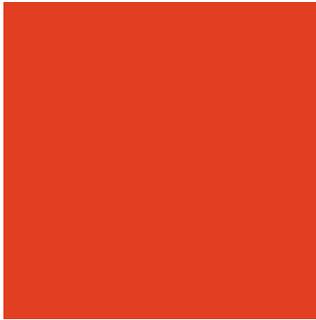
DISRUPTIR EL MODELO DE GESTIÓN

Soltar las riendas de la empresa o incluso delegar no fueron opciones válidas para el que fuera dueño y gestor de Los Compadres. Esta situación no permitió que la actual directiva pudiese familiarizarse con las particularidades de la dirección y que se sintieran desorientados, creándose vacíos en la cúpula. Tras unos años intentando equilibrar la ruta por sí mismos, recurrieron a Tactio, que se convirtió en la necesaria brújula para profesionalizarse: “la consultora ha sido muy eficaz, pero para nosotros ha sido clave la figura de Ernesto Plaza, ya que él ha encajado muy bien en nuestra filosofía y valores. Nuestra empresa es complicadísima, somos muy familiares y estamos pocos profesionalizados. Lo fácil para nosotros hubiera sido vender, pero seguiremos siendo Los Compadres, ya que es nuestra herencia”, asegura la directora financiera y nieta del fundador, Ariadna Barrera. El plan estratégico de crecimiento ha introducido, entre otros



◀ La panificadora dispone de su propio laboratorio para mantener los máximos estándares de calidad. Teresa Pérez es la responsable de calidad y de laboratorio

“DE CADA KILO DE PAN PERDEMOS EL 60% PARA OFRECER EL MEJOR PRODUCTO. SI SE QUIERE HACER BIEN, HAY QUE HACER ESTE ESFUERZO ECONÓMICO”



El pan de molde sin corteza es el producto estrella de Los Compadres, inspirado en el consumo de pan latinoamericano ▶



cambios, mandos intermedios y nuevas figuras que disrupten el modelo anterior. De esta manera se ha contribuido a que puedan enfrentarse a las grandes corporaciones asentadas en Canarias, ganando terreno y debilitando o haciendo desaparecer a otras marcas regionales, anterior competencia de la panificadora tinerfeña.

La principal amenaza en el sector, que Tactio detectó como debilidad para Los Compadres, son los canales de distribución de las cadenas de supermercados y grandes superficies, que importan su propio pan o han priorizado a los mismos distribuidores, sin tener en cuenta si fabricaban o no en Canarias. Su fuerte tradición en el archipiélago y sus recursos —que fueron mermando hasta complicar la situación financiera— ayudaron a que resistiera estas vicisitudes, pero la estabilidad de la empresa estaba comprometida hasta la intervención de Tactio. Todavía inmersa en la primera fase del plan estratégico y tras meses de negociación, la panificadora se convertirá en proveedora de los principales lineales de venta de una de las mencionadas cadenas. Así, en un año, pasó de ser una debilidad a convertirse en fortaleza y los resultados de este ejercicio han repuntado, pero no están en el

punto deseado. El plan, por tanto, recoge entre sus apartados principales, que Los Compadres sea una opción alternativa, desplazando por calidad y servicio a otros fabricantes que hasta la fecha lo estaban haciendo y eliminando el riesgo-proveedor que tendría el mercado.

De igual manera, la mejora de los procesos también ha sido otro asunto fundamental de este proyecto de crecimiento, sustentado en la potenciación, por parte de la consultoría, del 'know-how'. De esta forma, con al apoyo de los nuevos mandos, la gerencia proseguirá de forma autónoma. Cabe señalar que es habitual que toda empresa familiar sea resistente al cambio. Sobre todo, cuando en este caso, ha sido necesario modificar un complejo sistema de gestión de su fundador, tarea extraordinariamente difícil, ya que costaba hacer entender que la situación no es la misma que hace veinte años y que se requiere una formación continua. Por si fuera poco, el factor comparativo desgasta: un escollo salvable gracias al abordaje profesional de Tactio. Ahora, más seguros de sí mismos, la gerencia se atreve con la introducción de nuevas líneas de producto en toda la geografía española y una mayor expansión en Canarias. ■



La integración vertical y horizontal

COMO MODELO PARA SER MÁS COMPETITIVO

Por
Raúl López
Consultor de Dirección
y Organización
de Tactio

GANAR EN COMPETITIVIDAD Y EN PODER DE NEGOCIACIÓN ES ALGO QUE PERSIGUE TODA PYME Y QUE ESTÁ AL ALCANCE MEDIANTE TÁCTICAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL. CONVIENE IMPLANTAR UNA OPCIÓN U OTRA EN FUNCIÓN DEL ESCENARIO DE NEGOCIO QUE SE PRODUZCA.

> Las estrategias de integración buscan lograr eficiencias productivas que permitan a la empresa ganar en competitividad y en poder negociador con los proveedores, distribuidores e incluso con la competencia.

Una compañía puede adoptar diferentes tipos de estrategias en busca de una mayor competitividad y ganar posicionamiento y cuota de mercado. Entre las estrategias de crecimiento se encuentran las siguientes:

- > Intensivas, que buscan una mayor penetración y desarrollo de los mercados y productos actuales.
- > De diversificación de productos y servicios relacionados o para los clientes actuales.
- > De integración para ganar en competitividad. A su vez, éstas pueden ser de tres tipos:
 - Integración vertical hacia adelante (downstream)
 - Integración vertical hacia atrás (upstream)
 - Integración horizontal

INTEGRACIÓN VERTICAL

Debemos identificar claramente cuáles son nuestras actividades estratégicas respecto de las secundarias y que no contribuyen ni a la reducción de costes, ni a crear un mayor poder de mercado.

La empresa optará por integrarse verticalmente cuando los costes de realizar la actividad dentro de la propia empresa sean menores que realizarlo a través del mercado. Para ello se considerarán aspectos como:

- > Barreras tecnológicas.
- > Cómo se va a organizar la producción.
- > Qué procesos complementarios va a necesitar.

- > Ahorro en costes de fabricación, distribución y transacción.
- > Costes de información y de gestión.
- > Control de los suministros y de una mayor calidad de los bienes o servicios para el consumidor final.

INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ADELANTE

El objetivo es alcanzar un mayor grado de eficiencia y de control en la fase de distribución de los productos o servicios. También puede buscar el aumento de los canales de distribución, como disponer de centros logísticos propios y más tiendas al detalle.

Es aconsejable que la empresa se plantee este tipo de integración cuando los distribuidores son costosos, poco fiables, tienen gran poder negociador o son incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa. También en situaciones en las que obtienen una buena rentabilidad, de manera que con la integración vertical y la consecuente eliminación de intermediarios será la propia empresa quien establezca precios que puedan resultar más competitivos.

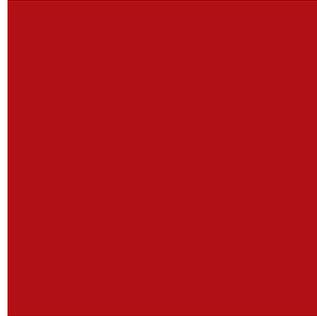
Además, en este caso se tiene un contacto directo con el cliente y se obtiene mucha más información acerca de las características del producto o servicio, comportamiento de los usuarios, cambios en las tendencias de consumo, etc. Esto nos permite adecuar mejor la oferta a la demanda final del consumidor, ofreciendo más valor y diferenciándonos de los competidores.

INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRÁS

Con esta opción la empresa busca asegurar la continuidad del suministro, la calidad de los productos comprados y coordinar la distribución con mayor eficiencia, sin depender de sus proveedores.



UNA EMPRESA PUEDE ADOPTAR DIFERENTES TIPOS DE ESTRATEGIAS, EN BUSCA DE UNA MAYOR COMPETITIVIDAD Y PARA GANAR CUOTA DE MERCADO



Nos conviene en los siguientes escenarios:

- > Los proveedores son escasos y tienen un gran poder de negociación.
- > El proveedor no es capaz de cumplir con las necesidades de la empresa.
- > Voluntad de diferenciar el producto o servicio, por ejemplo, en la fabricación de componentes con características únicas.
- > Se quiere disminuir el grado de incertidumbre de la calidad del producto que procede del proveedor.
- > Hay que disponer de mejores controles de calidad, sobre todo de los componentes clave del producto.
- > Garantizar el cumplimiento de políticas de RSE.
- > Tener un precio final más competitivo con el abaratamiento de costes y disminuir el tiempo de respuesta al evitar intermediarios.
- > Evitar posibles fugas de información que se consideran clave.

Un claro ejemplo de integración vertical es el de la firma Apple, que controla el procesador, el hardware y el software de los iPhone y iPad y dispone de sus propias tiendas vendiendo y asesorando directamente a los consumidores finales.

INTEGRACIÓN HORIZONTAL

En este caso se pretende eliminar competencia, ganar más poder de mercado y tener mayor poder de negociación ante los compradores o proveedores.

Este tipo de integración es la mejor alternativa en los siguientes casos:

- > Competimos en una industria creciente.
- > Buscamos economías de escala.
- > Queremos tener una posición de poder de mercado que

permita aumentar los precios y obtener mayores beneficios.

- > Necesitamos obtener beneficios por la adquisición de activos (maquinaria, instalaciones, licencias, etc).
- > Buscamos obtener externalidades positivas al aumentar la red de difusión de los productos o servicios. Por ejemplo, los operadores de telefonía que pueden ofrecer un mejor servicio cuanto mayor sea el número de sus abonados, al disminuir los costes de la red de telecomunicaciones. Además, el cliente tiene mayores posibilidades de comunicar con otros abonados.

Las principales vías de integración horizontal son:

- > Adquisiciones de empresas que permiten la toma de control e influir en la toma de decisiones.
- > Fusiones entre empresas donde se rentabilizan los activos de ambas en una nueva compañía.
- > Integraciones con carácter temporal como las joint venture: se comparten riesgos, inversión y resultados
- > Alianzas estratégicas en las que dos o más empresas desarrollan un proceso de manera conjunta con una finalidad común, pero manteniendo su independencia. Para ello, conviene definir claramente qué aporta cada una de las partes y en la que las dos ganen ('win-win relation'). El éxito o fracaso de las alianzas estratégicas dependerá en gran medida del grado de implicación de la dirección y de cómo gestione posibles conflictos, sin perder de vista el objetivo común.

Un ejemplo de integración horizontal es la alianza de Renault con Nissan, que aprovecha sinergias a través de un acuerdo en el que ambas partes salen beneficiadas: Renault aportó financiación e innovación en modelos y Nissan la posibilidad a Renault de entrar en el mercado norteamericano y su 'know how' y calidad en motores. ■



Rafael Peinado y Niceto Pedrajas,

DIRECTORES GENERAL Y ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN PROFESIONAL DE SERVICIOS SOCIOSANITARIOS Y EDUCATIVOS

EN LA LOCALIDAD CORDOBESA DE CABRA, UBICADA CASI EN PLENO CENTRO GEOGRÁFICO DE ANDALUCÍA, SE ENCUENTRAN LAS OFICINAS CENTRALES DEL GRUPO GESTIÓN PROFESIONAL DE SERVICIOS SOCIOSANITARIOS Y EDUCATIVOS. FORMADO POR TRES EMPRESAS CON CLARA VOCACIÓN DE SERVICIO, SUS ACTIVIDADES SE CENTRAN EN LA GESTIÓN DE RESIDENCIAS DE MAYORES, DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS EN CENTROS EDUCATIVOS Y EN LA AYUDA A DOMICILIO. LA FIRMA NACIÓ EN 2003 GRACIAS AL EMPEÑO PERSONAL DE RAFAEL PEINADO, ENFERMERO DE FORMACIÓN Y ACTUAL DIRECTOR GENERAL DEL GRUPO, Y NICETO PEDRAJAS, ECONOMISTA Y DIRECTOR ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA. HOY SUS CIFRAS DE FACTURACIÓN SUPERAN LOS 5 MILLONES DE EUROS.

¿Cómo comenzó su andadura Gestión Profesional? Rafael Peinado.

A principios de los 90 me ofrecí para hacer un plan de gestión de una residencia de mayores que en aquella fecha estaba construyendo la administración autonómica. Aceptaron el proyecto y ese centro se convirtió en el primero de Andalucía en contar con gestión privada. Después de esa experiencia creé mi propia empresa con la persona que había elegido como director financiero, mi socio Niceto Pedrajas. Y en 2003 nos montamos en nuestra propia nave y empezamos a trabajar.

Niceto Pedrajas. Los inicios fueron en una habitación de mi casa y después en un local de 40 metros cuadrados. Fue en 2008 cuando nos trasladamos a Cabra.

En parte, fueron pioneros...

Rafael Peinado. Sí, por aquel entonces no había empresas que se dedicasen a este tipo de gestión. Aquello fue una oportunidad. Comenzamos en un período de crecimiento y poco a poco fuimos gestionando más centros y ampliando nuestros servicios. Hoy somos una empresa compuesta por tres sociedades: la primera dirigida a los servicios de residencias; la segunda para actividades complementarias a la educación, como las extraescolares, aula matinal o vigilancia de comedores, nacida en 2004, y la última, desde 2010, de ayuda a domicilio. En la actualidad gestionamos cinco residencias de mayores, tres en la provincia de Córdoba y dos en la de Málaga. En cuanto a los centros educativos a los que prestamos servicios, prácticamente somos la empresa más grande de Andalucía.

Han cambiado mucho las cosas desde los comienzos, por ejemplo, en lo que se refiere al número de trabajadores.

Niceto Pedrajas. Sí. Hoy tenemos unos 700 trabajadores en plantilla de las tres sociedades, entre monitores, trabajadores de ayuda a domicilio y personal de servicios de las residencias. De ellos, cerca de 210 están a tiempo completo durante todo el año, ya que el resto varía en función de los servicios que ofrecemos. En lo que se refiere a la facturación, en los tiempos de crisis los resultados se estancaron, pero eso no supuso un decrecimiento. Desde 2011 hasta el pasado año las cifras de facturación han oscilado entre los 5,1 y los 5,3 millones de euros. De todas formas, hay que tener en cuenta que nuestras cantidades dependen en gran parte de la concertación de plazas en las residencias de mayores.

¿Y en qué momento y por qué deciden contar con el asesoramiento de Tactio?

Rafael Peinado. Hemos trabajado mucho durante todo este tiempo, pero yo era consciente de que no estaba al día porque, a pesar de que llevamos 13 años con Gestión Profesional, ser autodidacta tiene sus límites. Sabía que después de haber pasado un ciclo potente de crecimiento, tenía que actualizar esta empresa. Cuando Gestión Profesional adquirió un tamaño determinado decidimos ponernos en contacto con Tactio para analizar qué y cómo lo estábamos haciendo y para que nos ayudaran a definir hacia dónde vamos.

Niceto Pedrajas. Teníamos claro que necesitábamos un impulso.

Gestión Profesional tiene en plantilla >
cerca de 700 trabajadores, de los que
más de 200 están a tiempo completo.
Sus cifras de facturación anual
superan los 5 millones de euros



“TACTIO NOS HA DADO
UNA PERSPECTIVA
MUCHO MÁS ACTUAL
DE LO QUE ES
EL MUNDO
EMPRESARIAL”

¿Qué trabajo ha realizado Tactio con vuestro grupo empresarial?

Rafael Peinado. Nos ha hecho una consultoría global desde distintos planos, ya que se ha analizado desde la estructura de la empresa, hasta los sistemas de control y herramientas gestión. Nos han asesorado hasta en cuestiones muy internas relacionadas con la estructura familiar de la empresa. Su trabajo nos ha permitido evaluar qué hacemos bien y qué es mejorable. Y hemos logrado el objetivo de preparar el grupo para una etapa de crecimiento.

Una compañía que se caracteriza por realizar un trabajo delicado, como es gestionar el cuidado de las personas.

Rafael Peinado. En definitiva somos un grupo empresarial que nos dedicamos a los seres humanos, somos personas que cuidamos a las personas, un lema que usamos desde hace muchos años

¿Y cómo han cambiado las cosas desde la intervención de Tactio?

Rafael Peinado. A partir de la consultoría hemos hecho cambios estructurales, en la forma de hacer las cosas, en la manera de trabajar. Por ejemplo, Tactio me ha hecho ver la importancia de mi equipo para que el grupo crezca, ya que hasta ahora estaba todo muy personalizado en mí mismo. Hemos tomado decisiones encaminadas a mejorar la eficiencia y los rendimientos. Tactio nos ha ayudado a definir las prioridades de Gestión Profesional y estamos preparados para crecer.

Niceto Pedrajas. Aún estamos en proceso de adaptación, porque todavía no hemos podido hacer todos los cambios, pero tenemos una estructura de la empresa mucho más clara: Tactio nos dejó claros los cuellos de botella que teníamos.

¿Y cómo valoran la labor que ha hecho Tactio?

Niceto Pedrajas. Estamos satisfechos con la intervención de Tactio. Nos hacía falta.

Rafael Peinado. Tactio me ha cambiado la visión y me ha dado una perspectiva mucho más actual de lo que es el mundo empresarial. De hecho, se ha cumplido lo que me dijeron los profesionales de la consultora: “cuando terminemos el trabajo, serás otro”. Y es cierto. Aunque funcionábamos muy bien, ahora somos más competitivos y actuales.

¿Y hacia dónde se dirige ahora Gestión Profesional?

Rafael Peinado. Vamos a ampliar y diversificar nuestros servicios. Tenemos proyectos para abrir varios centros de cuidados integrales pensados no solo para las personas mayores, sino para toda la población. En servicios educativos estamos en fase de estudio de algún tipo de centro de actividades educativas y para ayuda a domicilio pretendemos aumentar nuestra presencia en el sector. Tactio nos ha hecho trabajar y ahora lo hacemos más que antes y de otra manera. He buscado a los mejores. ■

Por
Juan Maurel
Consultor de Dirección y
Organización
de Tactio

LAS GRANDES CUENTAS Y LA IMPORTANCIA DEL

profesional que las gestiona

GESTIONAR LAS GRANDES CUENTAS DE UNA EMPRESA REQUIERE METODOLOGÍA Y, SOBRE TODO, LA DEDICACIÓN EXCLUSIVA DE UNA PERSONA QUE APORTE PROFESIONALIDAD Y EXPERIENCIA EN ACCIÓN COMERCIAL Y NEGOCIACIÓN A ALTO NIVEL.

> ¿QUÉ SON LAS GRANDES CUENTAS?

De manera general, las grandes cuentas son aquellos clientes que, siendo los más importantes de la empresa, son a la vez una inversión potencial a largo plazo. Por lo tanto, son aquellos que nos deben aportar factores como:

- > Volumen y escalabilidad
- > Rentabilidad
- > Diversificación de producto
- > Acceso a mercados
- > Capacidad de adopción de innovación

Son aquellos clientes que definimos de encaje estratégico entre ellos y nosotros, aquellos que merecen nuestra inversión.

Así, las grandes cuentas nos obligan a dedicarles una atención especial, continuada y personalizada por la masa crítica y economías de escala que suponen en nuestra producción y nuestra estructura. Y por tanto, por su relevancia en nuestra cuenta de resultados.

¿QUÉ ESTRATEGIAS DEBEMOS SEGUIR CON UNA GRAN CUENTA?

En primer lugar, debemos hacernos las preguntas adecuadas al respecto de este tipo de cliente:

Qué, cómo y por qué nos compran.

Y, a partir de aquí realizar un ejercicio de segmentación de necesidades, e identificar:

- >Cuál es su estrategia de crecimiento.
- >Qué tipo de valor nos demandan.
- >Qué iniciativas proponerles para la mejor consecución de sus propios logros.

Por ello, es necesario planificar adecuadamente el desarrollo relacional, no solo a corto plazo sino a largo. Porque pensamos recoger los frutos de esta inversión de manera incremental, desde el momento actual hasta el medio y largo plazo.

Estas relaciones especiales nos exigen una visión estratégica y planificada, definida y liderada desde la dirección para unificar intereses y acciones y progresar en una integración comercial más allá de la simple operación de compra/venta.

En resumen, es necesario realizar un ejercicio y profundizar internamente para cumplimentar el siguiente análisis:

1. Seleccionar las grandes cuentas de la empresa.
2. Crear un plan de gestión relacional de grandes cuentas que maximice nuestra rentabilidad y sea sostenible a largo plazo.

Además, hay que tener en cuenta que nuestro enfoque estará determinado por la premisa siguiente:

Éxito con las grandes cuentas = grado de esfuerzo + planificación estratégica + capacidades de la ejecución comercial.

¿QUIÉN ES EL EJECUTIVO DE GRANDES CUENTAS KAM (KEY ACCOUNT MANAGER)?

En este sentido, podríamos decir que KAM va en realidad más allá de una persona o un ejecutivo: es una estrategia comercial cuyo objetivo es desarrollar las relaciones con los clientes más importantes de una empresa, con la finalidad de asegurar una óptima relación a nivel tanto comercial, como financiero a largo plazo.

Con lo cual la posición KAM asume un rol clave que debe potenciar los ámbitos comerciales y operativos (nuestros negocios son compatibles sin tener que hacer muchos esfuerzos), el ámbito personal (la empatía y capacidad de generar una comunicación abierta) y el encaje estratégico mencionado como la predisposición para trabajar juntos. De su valía, vocación y saber hacer puede depender que una cuenta funcione perfectamente o sea un cúmulo de desencuentros. Asimismo, que la relación con el cliente sea de plena confianza o todo lo contrario.

Muchas empresas asignan a este rol la mera función de mantenimiento de cuenta o de gestión de los ingresos recurrentes existentes. En realidad, si no se ambiciona generar negocio de

EL VALOR NO SIEMPRE ES DEBIDO AL PRODUCTO EN SÍ, EL VALOR

GRUPO DE TAREAS	OBJETIVOS
ANÁLISIS DEL MERCADO (propio y del cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la capacidad de encaje de la propia oferta de productos y servicios con el objetivo final del cliente. • Conocer a los competidores con el fin de anticiparse o aportar un valor diferenciador en cada caso.
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN (en base al análisis previo)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y gestionar las principales influencias compradoras en la cuenta. • Plantear un acercamiento y unas negociaciones en base a los factores mencionados. • Adecuarse a un interlocutor de alto nivel.
LA EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar esa planificación desarrollando la relación y ganando cuota en la cuenta. • Gestionar la venta situacional. Las distintas respuestas y actitudes ante el proceso de compra.
FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Componer un plan de seguimiento a la venta (post-venta de largo plazo) personalizado. • Perseguir las inquietudes generales del cliente. • Crear un clima relacional positivo y proactivo. • Generar nuevas necesidades de demanda.

encaje estratégico de largo plazo, la función de gestor comercial puede ser suficiente en muchos casos.

El ejecutivo de grandes cuentas reporta al director comercial o al director general, quienes lideran la estrategia comercial y le dan el apoyo explícito y activo.

¿QUÉ PERFIL DEBE TENER UN KAM?

Esta función está orientada y es accesible a aquellos perfiles que hayan tenido una experiencia comercial probada y de éxito y una capacidad contrastada de dirigir contratos importantes con interlocutores de alto nivel.

Si no están bien definidos el concepto y las funciones de un KAM (Key Account Manager) o director de cuentas clave, es posible que su estrategia falle.

Funciones y roles

En general, debe ser buen gestor de las expectativas del cliente y de recursos internos. Ha de ir más allá del contexto de partida para buscar (y encontrar) soluciones nuevas que la empresa puede ofrecer al cliente. Y, a la vez, debe gestionar las expectativas del cliente, descubriendo e interpretando sus necesidades. Hay diversas funciones y tareas que el ejecutivo de grandes cuentas debe cumplir y asumir como propias. (Ver grupos de tareas en cuadro superior).

Competencias y aptitudes

Es recomendable que un ejecutivo de grandes cuentas tenga experiencia en la empresa (en años de rotación por distintas funciones) y que sea un gran conocedor del mercado. Estos suelen ser dos aspectos esenciales. Además, sus competencias clave se pueden resumir como sigue:

- > Capacidad de análisis y planificación: de mercado, de cliente, de estrategias de acercamiento y negociación.
- > Liderazgo emocional: autoestima y autoconfianza en el proyecto de venta que gestiona.
- > Inteligencia emocional y relacional.
- > Capacidad de empatía, para ponerse en el lugar de todos los componentes de su equipo de ventas y del equipo de toma de decisiones del cliente estratégico.
- > Ambición de superación: persecución de nuevos logros comerciales y tolerancia a la frustración.

¿QUÉ RESULTADOS SE ESPERAN DE LA GESTIÓN DE UN EJECUTIVO DE GRANDES CUENTAS?

Debe conseguir como resultado que el cliente le considere un socio/consultor y no un mero intermediario.

Una buena gestión de una gran cuenta suele tener detrás un ejecutivo con talento que disfruta de su trabajo y está motivado.



Fuente: Jaime Castelló Molina, profesor de Marketing de Esade

HERRAMIENTAS DE AYUDA PARA EL CORRECTO DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DEL EJECUTIVO DE GRANDES CUENTAS

- > Herramientas de planificación y control de gestión de la gran cuenta (p.ej. Cuadro de Mando Integral para grandes cuentas).
- > Herramientas de gestión de proyectos, para administración, gestión y seguimiento de diversos proyectos comerciales simultáneos.
- > Formación para el desarrollo y potenciación de recursos personales y técnicos para atender negociaciones complejas.
- > Herramientas y habilidades personales para la presentación eficaz de propuestas comerciales.
- > Las técnicas de los mapas de decisión con el fin de planificar y potenciar el desarrollo del negocio en la gran cuenta.
- > Herramientas, tácticas y planes de acción continuada para la fidelización y blindaje ante la competencia. ■

DEBE APORTARLO EL EJECUTIVO DE GRANDES CUENTAS



Arbegui,

EXPERIENCIA Y CALIDAD

MARTA BERGÉ, CONSEJERA DE ARBEGUI JUNTO CON JULEN ARZADUN, SEÑALA QUE ESTÁN ANTE UN RENACER DE LA COMPAÑÍA TRAS INVERTIR EN LA EXPERIENCIA Y EMPUJE DE TACTIO. LO QUE TOCA AHORA TRAS LA RECIENTE FUSIÓN "ES PRESTAR ATENCIÓN A ARBEGUI, COMPLETAR EL PROCESO DE REORGANIZACIÓN Y DIVERSIFICAR CLIENTES" EXPLICA TAMBIÉN JULEN ARZADUN. LA EMPRESA VASCA, CUYA SEDE OPERATIVA SE ASIENTA EN UN PUNTO ESTRATÉGICO, EN LA LOCALIDAD VIZCAÍNA DE ARTEA, ES LA "MÁS COMPLETA, LA QUE DA MÁS CALIDAD EN EL SERVICIO" DEL TRANSPORTE ESPECIAL POR CARRETERA Y FERROCARRIL.

"VENDEMOS CALIDAD DE SERVICIO, CONTAMOS CON PERSONAL EXPERIMENTADO

➤ En el sector del transporte especial, "la diferencia para el cliente estriba en poder dormir tranquilo cuando ha contratado un servicio, o decantarse por el de bajo coste y ver con qué se despierta mañana", detalla Marta Bergé. Esto es, "que no sepan anteponerse cuando surja un problema". En el caso de Arbegui, el personal que se está ocupando de que tres transformadores lleguen a su destino al norte de Francia, lleva un mes fuera de casa. Cada máquina pesa 250 toneladas y partieron de Córdoba para ir por ferrocarril hasta el puerto de Sevilla, además de en barco hasta Amberes o en barcaza por canales hasta el sur de Luxemburgo. "Sabes que te prefieren por la experiencia y la calidad", insiste Julen Arzadun, al que hace pocas semanas su principal cliente reconocía "la experiencia del personal, la preocupación por realizar el servicio de principio a fin y la versatilidad de sus equipos por carretera y ferrocarril".

La empresa vasca cuenta con delegaciones en Francia, en las proximidades de Barcelona para el mercado estatal y en Djibouti, la aventura africana que data de finales de 2012. "Como empresa europea vendemos calidad de servicio", detalla Marta Bergé, "y es lo que vendemos también en

África". Bergé relata que "como empresa pequeña que eres tienes que acudir a un país incómodo, a la niña fea, porque no puedes competir con grandes multinacionales que están en los mercados asiáticos o americanos". Los sucesores de Arbegui, empresa que fundó el abuelo, siempre lo han hecho con la idea del elemento diferenciador, y "la zona es entrada y salida de Etiopía, que está creciendo, y en cuanto a trabajo y posibilidades está bien elegida". Si bien coinciden en que es tiempo de que se asienten primero las aventuras, Julen Arzadun apunta que Portugal está ya en el punto de mira.

INVERTIR EN TACTIO

El año en que las cuentas anuales no fueron beneficiosas, la compañía decidió invertir en la experiencia y empuje de Tactio. Marta Bergé relata que "el principal problema tanto de Arbegui como el que tenía Ibertif es el de un mercado muy rígido, con clientes ligados a dinero público, al sector energético" e insiste en que no supieron anteponerse al desplome de la facturación. La intervención de la consultora Tactio comenzó hace ahora un año y se encuentra en curso, ya que se va desarrollando por fases. El trabajo de Tactio abarca prácticamente todos los ámbitos de la empresa: estrategia,

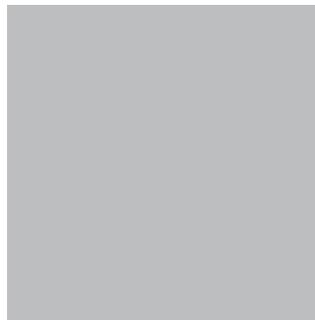


La empresa vasca del transporte dispone de pórticos hidráulicos. Esta es la forma más segura de descargar grandes piezas

V

^

Marta Bergé y Julen Arzadun son la tercera generación al frente de la empresa de transporte especial en Artea (Vicaya)



Y LA PREOCUPACIÓN DE COMPLETAR EL SERVICIO DE PRINCIPIO A FIN”

desarrollo comercial, organización funcional y saneamiento económico-financiero.

“Se han tomado ya decisiones difíciles, también los trámites que han llevado a la fusión, que se hizo efectiva en diciembre de 2015” y ahora, resume Bergé, que arrancó su andadura laboral en Ibertif “estamos ante un renacer del conjunto”. Todo este proceso ha implicado la toma de difíciles decisiones necesarias para ajustar la estructura de personal a las nuevas circunstancias de la fusión, y las necesidades de hacer la empresa final rentable y competitiva. La principal motivación de los socios propietarios para contratar los servicios de Tactio radicaba en la necesidad de abordar un proceso profundo de reestructuración de ambas empresas, como paso previo necesario para su fusión e integración en una única empresa.

La consejera de la compañía de transporte especial explica que lo que están potenciando es facturar más y diversificar la cartera de clientes, que pasa por encontrar el mayor número de clientes posibles en otros sectores como el siderúrgico o naval, para no ser tan dependientes. “Estamos contentos hoy del departamento comercial, con visitas prácticamente

diarias para captar nuevos clientes y trabajos, en principio, en el mercado estatal”, destaca el también consejero.

Tanto Marta Bergé (estudió Derecho y cuenta con master en Comercio exterior) como Julen Arzadun (informático), son la tercera generación al frente de la firma y, junto con Julen Bilbao (que no participa de la gestión), se enfrentan a la difícil responsabilidad de ser dignos sucesores de la empresa que fundó su abuelo. Hoy por hoy se ha recuperado la calma, ya se han tomado las decisiones más complicadas y las cosas empiezan a fluir con normalidad.

Lo importante es que a día de hoy la compañía vasca tiene un horizonte más claro y el camino despejado. Arbegui tiene proyecto, una cartera de servicios amplia, una cartera de clientes en proceso de desarrollo y los medios y herramientas para gobernar su propio destino. Si la motivación de los responsables para contratar los servicios de Tactio era asegurar un futuro mejor para las empresas del grupo, podemos decir que este objetivo se ha cumplido. Tras la fusión mantienen el mismo nombre: “es la empresa que fundó nuestro abuelo con otros dos socios”.

Arbegui es propietaria de los espectaculares camiones canadienses "Hayes", únicos en todo el territorio estatal



TRAS INVERTIR EN TACTIO, ARBEGUI ESTÁ ANTE UN RENACER DEL CONJUNTO. SE HAN TOMADO LAS DECISIONES MÁS COMPLICADAS Y HOY LO PRINCIPAL ES DIVERSIFICAR CLIENTES

La maqueta de uno de los vagones de 32 ejes que puede transportar hasta 500 toneladas de carga preside la sala de reuniones

VERSATILIDAD DE EQUIPOS POR CARRETERA Y FERROCARRIL

La firma vasca lleva en el privilegiado emplazamiento de Artea, procedente de Galdakao, desde 2008. En el exterior de una parcela de 16.000 metros cuadrados nos topamos nada más llegar con vehículos, sin duda, espectaculares. Se trata de los cuatro camiones de la marca canadiense Hayes únicos en todo el territorio estatal. "Camiones que se usan cuando hace falta mucha fuerza, para recorridos que requieren subir grandes pendientes". Julen Arzadun destaca que "donde otras empresas utilizan cinco camiones con los cuatro ejes de hoy en día, dos de éstos mueven la carga con facilidad".

En algunos casos, en función del peso y dimensiones de la pieza a transportar, la única empresa de España que puede realizar el servicio es Arbegui, asegura Arzadun. Hablamos de piezas realmente grandes, de 300, 400 e incluso 500 toneladas. Así que cuanto más complicado es el transporte por carretera y ferrocarril, allí está esta empresa vasca.

Junto a los espectaculares camiones canadienses, observamos ocho torres, dos pórticos, que se usan para realizar las descargas cuando llegan a destino. "Sin duda, la forma más segura de descargar estas grandes piezas, un tipo de descarga muchísimo más segura que una grúa, porque solo hay elevación vertical". Arzadun añade que Arbegui es la única firma que se dedica al transporte especial que cuenta con pórticos hidráulicos.

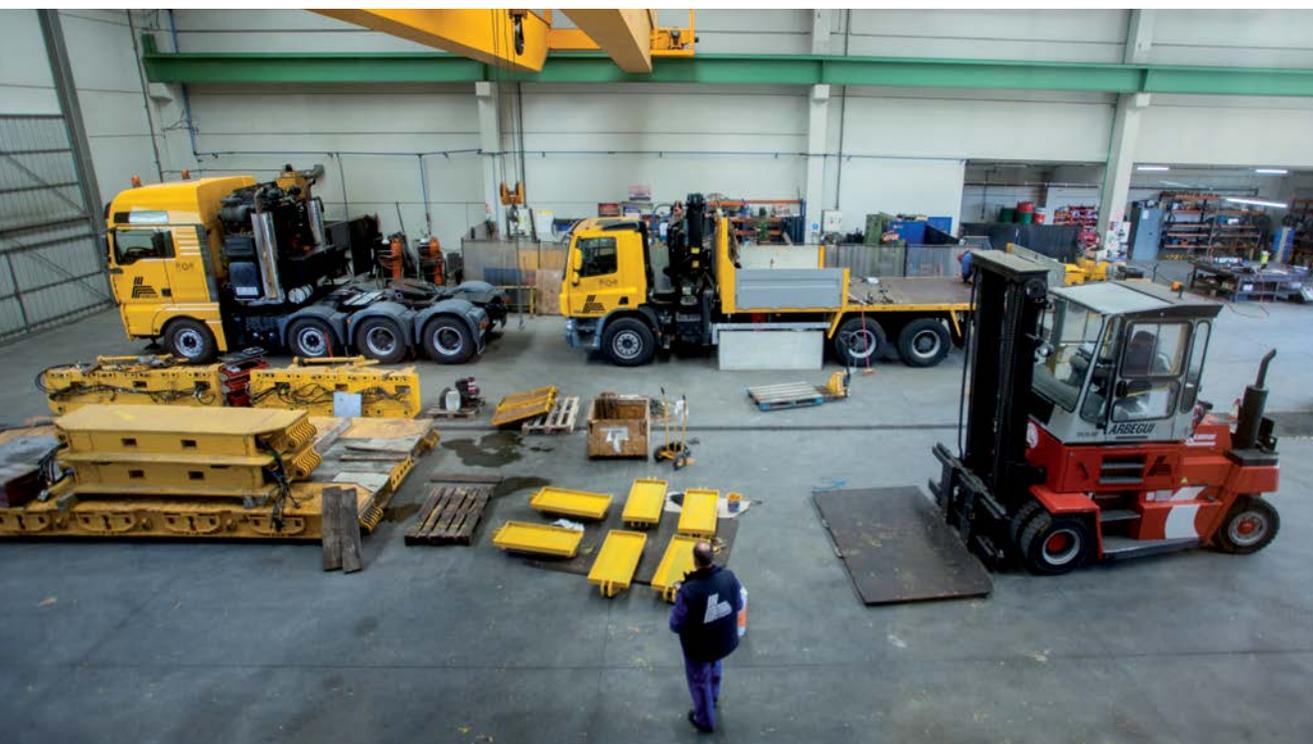
Observamos también en el exterior camiones y remolques, además de accesorios para los transportes por carretera y para los transportes mediante ferrocarril, cuyos vagones están en Córdoba. No obstante, la sala de reuniones está presidida por una maqueta de uno de los vagones de 32 ejes que pueden transportar hasta 500 toneladas de carga, como transformadores que hacen el recorrido desde Córdoba hasta el Puerto de Sevilla.

La firma cuenta con todo lo relacionado con el mantenimiento. "Al final el mantenimiento preventivo es muy importante,

"LLEGA UN MOMENTO EN EL QUE POR PESO Y DIMENSIONES DE LA



◀ El mantenimiento preventivo es muy necesario para evitar averías debido a los pesos que se transportan



“muy necesario para evitar averías debido a los pesos que se deben soportar”. En el taller no falta el soldador, electricista, tornero o mecánico especializado no solo en camiones, sino también en hidráulica. Y en oficinas se encuentran ingenieros, personal de contabilidad y expertos en prevención de riesgos. Arbegui cuenta con la Norma ISO 9001 y el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional OSHAS 18001.

CASOS DE TRANSPORTES ESPECIALES

A través del sitio web www.arbegui.com o en redes sociales como Facebook, la empresa vasca muestra casos de transportes especiales por carretera y ferrocarril, como el de un transformador de 250 toneladas por la zona de los Alpes. De hecho son transportes especiales porque tienen los cuatro condicionantes: altura, anchura, longitud y peso. Julen añade que “en algunos casos, según lo que te excedas, puedes tener que ir acompañado por Guardia Civil o Ertzaintza en el caso de Euskadi”. Además, desde la empresa vasca relatan que “en las rotondas, cuando el equipo es demasiado largo, hay veces que incluso hay que cortarla por la mitad y volver a dejarla como estaba”.

Otro punto de atención importante son los puentes, ya que no soportan ciertos pesos y existe riesgo de derrumbe. Para estos casos, Arbegui dispone de vigas de 17, 21 y 26 metros que se apoyan en el exterior del puente, como si fuera móvil. De hecho, en la zona próxima a Burgos, el agua provocó un socavón en un puente que lo hizo intransitable y las autoridades burgalesas recurrieron a la empresa de transportes especiales para colocar este tipo de vigas. La firma vasca está realizando asimismo operaciones de ripado para un fabricante de motores de barcos. Una vez descartada una grúa que no entraría en la nave por la limitación de altura, estas operaciones permiten maniobrar en el interior y colocar las piezas en el lugar preciso.

“Cuando nos llegan piezas con mucho peso, hablamos de un trabajo previo al transporte por carretera y ferrocarril de hasta dos años, que arranca con estudios de viabilidad y búsqueda de varias alternativas”. ■

PIEZA A TRANSPORTAR SÓLO ARBEGUI PUEDE REALIZAR EL TRABAJO”

CÓMO AFECTAN A LA EMPRESA FAMILIAR

los cambios en herencias

Las herencias transfronterizas han sufrido un cambio desde final de 2015 con la reforma del Reglamento Europeo de Sucesiones, que establece que la legislación aplicable para el reparto de bienes sea la del lugar de residencia del fallecido. Los únicos países europeos que quedan exentos de esta novedad legal son Reino Unido, Irlanda y Dinamarca.

Además, la reciente regulación puede tener importantes consecuencias para las empresas familiares ya que, en función de la ley que se aplique a la sucesión de un miembro de la familia, puede incluso variar el reparto del accionariado. Esto podría afectar a la titularidad de los bienes de la compañía, ya que la porción de la herencia que corresponde a los hijos o al cónyuge no es igual en un país que en otro.

Las consecuencias de este cambio legal pueden afectar también de forma sustancial al reparto de bienes de una herencia, porque la ley aplicable a la sucesión determina cuestiones como las limitaciones a la libertad de disponer de la propia herencia cuando una persona tiene descendientes, cónyuge u otros parientes.

El gobierno controlará la apertura y cancelación de cuentas

El Ministerio de Economía y Competitividad pondrá en marcha a mediados de 2016 el Fichero de Titularidades Financieras, un documento en el que constará la apertura y cancelación de cuentas corrientes, de ahorro, de valores y depósitos. El objetivo de esta actuación es evitar el blanqueo de capitales y forma parte de la acción de lucha contra el fraude fiscal.

Además, las entidades bancarias deberán declarar las aperturas y cancelaciones de cuentas corrientes al Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias. Todos estos datos serán incluidos en el Fichero de Titularidades Financieras, de propiedad y gestión pública, que dependerá de la Secretaría del Estado de Economía y Apoyo a la Empresa.

Los resultados de la acción contra el fraude fiscal en 2015 presentados por la Agencia Tributaria suponen una mejora espectacular respecto al año anterior: 15.600 millones de euros aflorados, un 27% más que en 2014. De acuerdo con la Agencia, las actas abiertas por sus inspectores han aumentado el 43%. Este aumento se debe al mayor énfasis en el control sobre los grandes contribuyentes, en combatir la economía sumergida y en el cobro de las deudas pendientes.

Sin embargo, el propio director de la Agencia Tributaria, Santiago Menéndez, matizó que estos buenos resultados incluyen "expedientes singulares de minoración de devoluciones por un importe de 2.700 millones de euros, que por sus características resultan de difícil repetición en el tiempo".

Las donaciones de empresas y particulares tendrán beneficios fiscales

El incremento de la deducción por donativos es una de las novedades fiscales del año 2016. El cambio esencial consiste en que los primeros 150 euros de donativo que se realice deducirán el 75% en la declaración de la renta. Explicado según un caso práctico: al hacer una donación de 150 euros, el contribuyente podrá ahorrar en impuestos un importe de 112 euros, con lo que el coste efectivo de la donación será únicamente de 37 euros.

Para la cantidad que exceda de los 150 euros, la deducción será del 30%. Y podrá llegar a ser del 35% en el caso de donativos económicos realizados durante tres años seguidos. Esta nueva regulación se propone premiar la fidelización en la aportación anual a entidades no lucrativas y ha sido muy bien recibida por organizaciones de tercer sector.

LIBROS



Venta transformacional de Antonio Salcedo ESIC Editorial, 2016

El nuevo paradigma de la venta transformacional se plantea a la hora de entender la relación entre cliente y vendedor. Se apoya en los planteamientos del liderazgo transformacional, que se ha demostrado como el enfoque más eficaz a la hora de explicar por qué un líder consigue resultados superlativos con los colaboradores que están bajo su influjo. La venta que busca una transformación se inspira en los comportamientos y actitudes de los líderes que consiguen hacer evolucionar a sus equipos, y los aplica a la relación con el cliente. Se basa en que los mejores líderes y vendedores tienen un común denominador: su capacidad para influir en la relación que tienen con sus interlocutores.

Píldoras de motivación para comerciales y emprendedores

de Mónica Mendoza
Editorial Alenta, 2016



Según algunos estudios, hay que realizar 100 llamadas para localizar a 30 personas que sean nuestro público objetivo. De esas 30 personas, nos reciben 10 y nos compra 1. Por tanto, el ratio de conversión de llamada a venta es de 1/100. Esto explica por qué esta es una de las profesiones más necesarias y dónde se requiere una mayor formación especializada. Si a ello le sumamos un mercado cada vez más voluble, más exigente, con mayor oferta

y más sensible al precio, dominar las técnicas de gestión emocional y automotivación es imprescindible. Mónica Mendoza es comercial y formadora de comerciales y aporta consejos e ideas prácticas para gestionar las emociones en las diferentes fases de la venta, mantener la motivación diaria y mejorar los resultados.

WEBS

<http://www.controlastuenergia.gob.es>

Ayudas al ahorro y a la eficiencia energética



El Ministerio de Industria, Energía y Turismo pone a disposición de la empresa una web que es un compendio sobre las nuevas líneas de ayuda para ahorro y eficiencia energética. El sitio ofrece

información sobre rehabilitación energética de edificios, actuaciones y uso más eficiente de los modos de transporte, para pyme y gran empresa del sector industrial. Los programas de ayuda directa y de apoyo a la financiación se ofrecen a través de líneas de préstamo y entrega dineraria sin contraprestación, y forman parte del Plan Nacional de Acción de Eficiencia Energética 2014-2020. Esta iniciativa tiene que permitir a España cumplir con los objetivos de ahorro que se derivan de la Directiva europea 2012/27/UE.

<http://www.emprendedores.es/>

Una web de referencia para emprender

Emprender un nuevo negocio cuenta con una ayuda práctica con esta web, que ofrece todo tipo de información estructurada de manera útil.

Uno de sus valores es un completo buscador de ayudas y subvenciones, distribuidas por comunidades autónomas y que enlaza a webs oficiales. Su contenido ofrece consejos y experiencias sobre búsqueda de financiación, metodologías de organización empresarial, digitalización de la empresa, plan de negocio, etc. Además, presenta a menudo ejemplos de casos de éxito, así como un apartado que recoge oportunidades de negocio, cursos de formación y venta de libros especializados.



ELLOS HAN DICHO...

> "Lo importante es lograr una consistencia entre lo que dices, lo que piensas y lo que haces".

Maria Garaña, vicepresidenta de Microsoft Business Solutions para Europa, Oriente Próximo y África

> "En España sobra talento pero falta confianza".

Irene Cano, directora comercial de Facebook en España

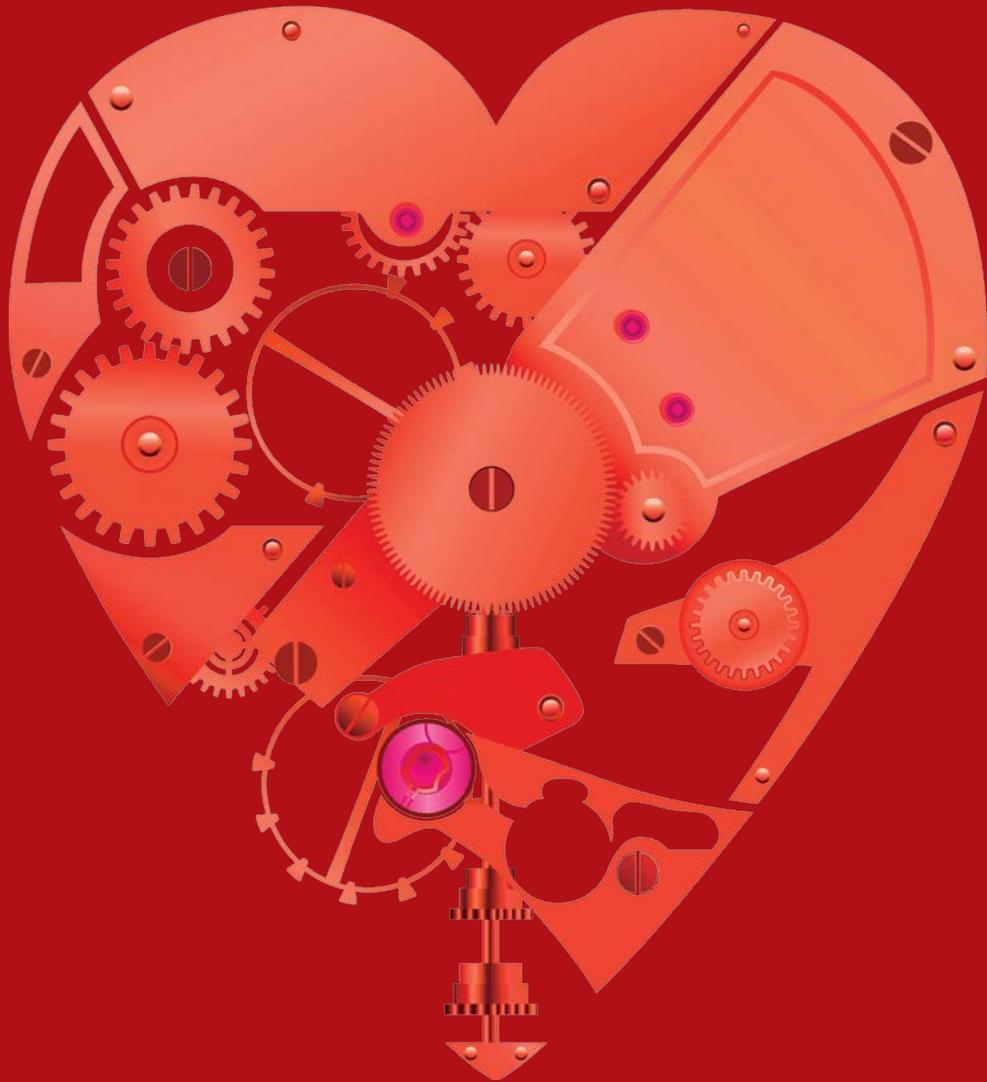
> "Nuestra obsesión no es reducir los costes sino mejorar la gestión".

Juan Roig, presidente de Mercadona

> "Triunfar es conseguir tu sueño, y eso no tiene nada que ver con enriquecerse".

Leopoldo Fernández Pujals, fundador de Telepizza

La máquina más perfecta necesita el mejor diagnóstico



TACTIO®

ESCUCHA 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 · rrhh@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

