

TACTIOMAGAZINE¹²

LA REVISTA PARA EMPRESARIOS CON VISIÓN DE FUTURO

Entrevista a
Clemente Cebrián
cofundador de El Ganso

Cómo afecta la
**ley de la Segunda
Oportunidad**
a las pymes

**Responsabilidad
Social
Empresarial,**
¿moda o
necesidad?

2 EDITORIAL

3 LO MÁS DESTACADO

10

4

CASO REAL
Huberto Domecq,
el cliente como razón
de ser

8

CONSULTACTIO
Cómo afecta la ley de la
Segunda Oportunidad a
las pymes

14

EL EMPRENDEDOR
Clemente Cebrián,
cofundador de El Ganso

16

CASO REAL
Limitronic,
ADN tecnológico con visión de futuro

20

PANORAMA
Pymes que crecieron y perduran

22

EN PRIMERA PERSONA
Carlos Amade, director general
de Spax España y Portugal

24

SERVICIOS TACTIO
Cómo tomar decisiones:
cuando ingresar 5 y gastar 7 es
beneficioso para la empresa

26

CASO REAL
Masiá, un cambio radical en la cuenta
de resultados de una empresa
centenaria

30

RADAR

31

LA ÚLTIMA

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

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

> 10 años: la fe en una idea

Todo proyecto que teóricamente esté bien elaborado, se pone a prueba en su ejecución. Un plan de negocio solo sale adelante y se consolida si las personas que lo gestionan tienen talento y se sienten verdaderamente motivadas e implicadas en su éxito.

Un plan de negocio no debe ser jamás un mero pronóstico. Un presupuesto no debe ser una simple declaración de intenciones. Para estar siempre en disposición de corregir, prevenir o anticipar tomando la mejor decisión, la clave es comprender el comportamiento de tu negocio ante los más diversos escenarios y escalas.

Los sistemas organizativos basados en liderazgos por jerarquía están condenados al fracaso. Los sistemas basados en la aportación y la colaboración de sus miembros, que comparten objetivos y experiencias, explican cada vez más el éxito de muchos proyectos.

La confianza se gana a base de mostrar la mejor actitud. Sin embargo también se pierde por problemas derivados de la actitud. Para ganar la confianza de tu cliente y de tu colaborador es necesario fomentar actitudes íntegras, honestas y transparentes.

Puedes pensar siempre que tu proyecto es el mejor, incluso puedes predicarlo a los cuatro vientos. Pero si no haces y fomentas la

autocrítica, llegará inevitablemente el día que no entenderás nada y ya será tarde: tu proyecto habrá sucumbido.

Por encima del marketing y del discurso comercial está la impresión que se lleva el cliente y tu mercado en general. El valor de tu marca, por encima de tu marketing, irá siempre aparejado al grado de satisfacción de tu cliente. El valor que das al cliente será el valor que alcanza tu empresa.

Emprender siempre es un acto de fe. Hace 10 años, Tactio era un proyecto que empezaba a andar con fe en los principios anteriormente descritos.

Se trata de ideas, de conceptos que pueden parecer simples, pero que nos han permitido superar con éxito toda clase de obstáculos hasta conseguir hoy, 10 años después, ser una de las más importantes referencias del país en consultoría estratégica para mediana y pequeña empresa. No hubo otro secreto ni otra receta para el éxito.

Aquí seguimos y seguiremos.

Mario Monrós, Socio Director de Tactio España

La convención Tactio 2017



3
LO MÁS
DESTACADO

COINCIDE CON EL 10º ANIVERSARIO DE LA CONSULTORA

> El balance de la primera década de Tactio coincidió con la presentación de resultados anuales. Joaquín Bertrán, socio director de la firma, ofreció las cifras que explican la actividad de 2016 respecto al año anterior: un 48% de crecimiento en facturación, un 41% más de horas trabajadas, un 45% más de intervenciones con nuevos clientes y un crecimiento del equipo humano del 25%.

En su turno, Mario Monrós, también socio director, expresó que se han hecho las cosas de forma positiva y remarcó que se debe mantener el nivel de rigor. Puntualizó que la transparencia y agilidad deben seguir siendo características de Tactio. "Tenemos que ser modélicos, excelentes como profesionales y como personas" y recordó que el futuro está vinculado a la satisfacción del cliente.

También tomaron la palabra Juan Torner, gerente de análisis; Luis Fernández, coordinador nacional; Lorenzo Garrido, director de consultoría; Andrés Vázquez, director de cuentas cliente y Gabriel Salarich, director general de Tactio Francia. ■

Radiografía y demandas

DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN CATALUNYA

> Las pequeñas y medianas empresas en España constituyen el 99,88% del tejido empresarial, según datos del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. En el caso de Catalunya, las pymes registradas son 594.874, cifra que supone un 18,42% del total del Estado español. Además, el 96,36% de la pyme catalana es microempresa, es decir que dispone de entre 0 y 9 asalariados.

En cuanto a sectores, en Catalunya el 60,30% de las pymes opera en servicios, el 21,41% lo hace en comercio, el 12,29% en construcción y el 5,99% en el sector industrial. La mayor diferencia con relación a la media española se produce en el sector del comercio. ■

Mercalicante y Tactio

ESTABLECEN UN CONVENIO DE COLABORACIÓN

> En virtud de un reciente acuerdo entre Mercalicante y Tactio, las empresas de la entidad disponen de nuevas herramientas para impulsar su competitividad. En palabras de su directora general, Dolores Mejía, la mejora de la productividad y los procesos de gestión son prioridades para adaptarse a un sector cada vez más profesionalizado.



Al citar un ejemplo de una empresa alicantina analizada por Tactio, Carlos Soto –gerente de consultoría de Tactio– explica que, además de reflotar su delicada situación financiera, el trabajo supuso controlar la gestión, definir un nuevo equipo directivo, constituir un comité de dirección, crear un nuevo equipo de ventas e implantar la venta en grandes superficies. ■

La innovación empresarial,

HILO CONDUCTOR DE LA JORNADA ORGANIZADA POR TACTIO Y EXPANSIÓN

> El vínculo entre innovación y crecimiento centró la jornada "Crecer innovando. Reflexiones y experiencias para el futuro de tu pyme" que convocaron Tactio y el diario Expansión, con la asistencia, entre otros, de M. Carmen Vela, secretaria de Estado de Innovación, Desarrollo e Investigación; Clemente Cebrián, cofundador de El Ganso, y José Ramón Sempere, director general de Mercamadrid.

La sesión contó con Mario Monrós, socio director de Tactio; Lorenzo Garrido, director de consultoría de Tactio; Sergio Geijo, director estratégico del Grupo ESV Seguridad; Javier Gallego, fundador y gerente de Copy Print; Manuel del Pozo, director adjunto de Expansión, e Iñaki Ortega, director de Deusto Business School en Madrid. ■





Del bosque a la fábrica. La madera reposa en enormes pilas a lo largo y ancho de las instalaciones de Huberto Domecq S.L. en Jerez de la Frontera, unos 22.000 m².



Huberto Domecq

EL CLIENTE COMO RAZÓN DE SER

DOMECQ ES UN APELLIDO DE REFERENCIA EN JEREZ DE LA FRONTERA Y EVOCA UN NEGOCIO QUE SE EXPANDE CON ÉXITO A TRAVÉS DE GENERACIONES. HUBERTO Y MARÍA JESÚS DOMEQ CAPITANEAN UNA PASIÓN CASI CENTENARIA POR EL ARTE DE LA TONELERÍA, DESDE EL CUIDADO MÁXIMO DEL DETALLE, LA CALIDAD Y LA RELACIÓN CON EL CLIENTE.

"A LOS CLIENTES LES DAMOS LA LLAVE DEL NEGOCIO, LES APORTAMOS

> "Producto Domecq, calidad Domecq". Una premisa que lleva por bandera Huberto Domecq, buque insignia de la empresa a la que da nombre, y que resume una forma de entender el negocio como proyecto enfocado a la satisfacción del cliente.

Sin duda, la más destacable de las características asociadas a este célebre apellido jerezano es la pasión, la misma que llevó en 1935 a Luis Domecq Rivero a construir una de las mayores tonelerías del país, que hoy ha evolucionado hasta convertirse en Huberto Domecq S.L.

Su legado se mantiene intacto en las figuras de Huberto y la actual directora general adjunta, María Jesús Domecq. Padre e hija explican desde su oficina el porqué del extremado mimo con que tratan todo el proceso en el que se ven inmersas las alrededor de 100 barricas que salen de su fábrica a diario. "Los troncos de los que se extrae la madera de roble para crear los toneles son centenarios. La compra de esa materia prima debe gestionarse al menos dos o tres años antes. El proceso puede durar unas dos décadas: seis meses en el aseasonado, un secado de dos años y un mínimo de 12 hasta que el producto está terminado. Es impresionante. Todos -empresa, proveedores y clientes- tenemos que mirar por todos".

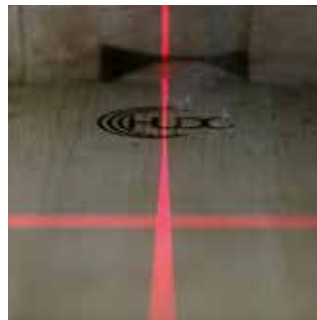
María Jesús representa el relevo generacional y la frescura. Huberto Domecq, la veteranía. "Mi padre aporta el 'know-how', conoce mejor que nadie el mercado y se adelanta a los problemas que pudiesen surgir. Te da templanza. Yo represento la continuidad, la idea de que la empresa no va a morir y que nos adaptamos a un mundo que se mueve constantemente", relata.

Por esta razón, la planificación es esencial y la confianza entre las partes, un factor ineludible. "Trabajamos desde un concepto 'open door'", explica María Jesús, en el que "el cliente es miembro de la empresa y le aportamos todos nuestros conocimientos para poder crear una relación de futuro. Debe entender la calidad del producto porque hasta mínimo 12 años después no va a ver el resultado de todo el proceso". Huberto añade que "seleccionamos a proveedores y clientes con mucho cuidado y les ofrecemos trazabilidad y confianza plena. Les damos la llave de la empresa y ellos nos marcan el trabajo, pueden entrar cuando quieran y pedirnos lo que deseen".

La tonelería Huberto Domecq puede enorgullecerse de contar "con clientes que hacen el whisky más afamado del mundo", asegura su líder. Entre esas marcas figuran algunas de las



^
Huberto y María Jesús Domecq junto a la foto que muestra los inicios de la empresa y en la que aparece su fundador, Luis Domecq, su padre y abuelo respectivamente.



< Mediante láser se identifica cada bota con el sello de la empresa y un código de trazabilidad.



TODOS NUESTROS CONOCIMIENTOS PARA CREAR UNA RELACIÓN DE FUTURO™

empresas más prestigiosas de destilados y vino de todo el mundo. Según comenta Huberto, “son productos que van a cotizarse mucho en el mercado” y, por esa razón, la exigencia de calidad es mutua.

“La tonelería es un ciclo en el que se hace una gran inversión en materia prima”, añade María Jesús. Por consiguiente, es crucial mantener actualizada la secuencia “orden, trabajo, confianza e ilusión en lo que haces, porque el día a día de la empresa es fundamental”. Detalla Huberto que su objetivo “es mejorar día a día”. Para María Jesús “el secreto del éxito es no acomodarse, tener ilusión y crear equipo con los trabajadores, proveedores y clientes. Y creer en tu producto: es lo que te engrandece, porque llevamos a cabo un proceso natural, una política sostenible y respetuosa con el medio ambiente que conlleva una relación estrecha con los proveedores de madera”.

UN TRAYECTO DE IDA Y VUELTA

En Huberto Domecq S.L. poseen una visión global muy arraigada a una tierra concreta. En la actualidad “el 90% de la producción que sale de Jerez es exportación al mundo del whisky, mayoritariamente a Escocia y parte a Japón. El 10% restante se destina a vino para clientes importantes, expone

Huberto. Por otra parte, y en palabras de su hija, “en el mercado local trabajamos con clientes que nos llenan de orgullo, porque han estado relacionados con las antiguas bodegas Domecq”.

CONSTRUIR EQUIPO

Como aliado fundamental de Domecq se encuentra la bodega Williams & Humbert, donde se realiza la última parte del proceso: el envinado de las barricas que salen de la fábrica. “Sin ese envinado con vino de Jerez no somos nadie”, admite María Jesús, ya que “el secado y tostado aportan un alto porcentaje de las particularidades del destilado, pero necesitamos un elemento diferenciador con otras tonelerías. Ese toque que otorga el envinado, una vez se llenan las barricas durante dos años con un oloroso de 18 grados y se dejan dormir, hace que “las grandes marcas con las que trabajamos sean diferentes al resto. Así, tenemos el honor de que en ellas figure la denominación ‘Seasoned in sherry cask’, cuenta orgullosa.

Huberto Domecq S.L. es un referente a alcance mundial y, a su vez, una familia muy bien avenida que ha crecido superando las dificultades. En palabras de su artífice, “mi mayor orgullo es haber creado medio centenar de puestos de trabajo

La madera consigue cerrarse tras el tostado, en el que se aplica fuego directo durante aproximadamente 40 minutos.

“TACTIO NOS HA PROPORCIONADO HERRAMIENTAS PARA CREER AÚN MÁS EN NOSOTROS”



La madera va poco a poco tomando forma en los distintos procesos realizados en la tonelería hasta alcanzar su fisonomía definitiva.

directos en una situación laboral difícil como la que estamos viviendo”.

Como virtud de empresa Huberto y María Jesús citan la mejora constante y apuntan que cada día intentan superarse. Una mejora que indudablemente no sería realidad sin el apoyo del equipo humano que ha crecido con la compañía: “la mayoría empezó a trabajar con 16 años y conoce perfectamente la filosofía de la empresa y cómo ha evolucionado con el tiempo”.

MEJORAR DESDE LA EXCELENCIA

“Nunca hay que creerse que lo sabes todo porque siempre hay alguien que sabe más que tú”. De esta forma resume María Jesús Domecq su relación con Tactio, un vínculo que se originó “de casualidad” pero que está reforzando la confianza y excelencia de una empresa curtida tras años de trayectoria de éxito.

El proceso de consultoría que se está desarrollando se enfoca a posicionar a la actual directora general adjunta en el control global de la firma. “Tactio entra en un momento en el que necesitábamos pedir ayuda debido a nuestro crecimiento, y nos proporciona herramientas para creer aún más en la empresa”, explica María Jesús. En este sentido, la consultora

ofrece asesoría para gestionar el área financiera del negocio, el control económico que incluye la creación de un sistema de reporte, el establecimiento de cuadros de mando encargados de controlar las magnitudes económicas y la situación financiera de la empresa, el balance y la tesorería. Además, se vincula la producción y la administración a la dirección y se establecen los participantes en la empresa y sus responsabilidades de acuerdo con un nuevo organigrama.

La revisión emprendida en la estructura organizativa tiene el fin de que la propia empresa controle la administración de la gestión y la producción, que abarcan la trazabilidad en todo el proceso: desde la fabricación del producto hasta el envasado. Supone, por tanto, una labor de ‘coaching’ en la que Huberto Domecq S.L. tiene siempre la última palabra. Con el proceso de consultoría aún en curso –comenzó en noviembre de 2016–, María Jesús asegura que “todavía es pronto para adelantar resultados” pero la relación se basa principalmente en la colaboración y el respeto. “Si no consensuamos una idea, no se activa. Las herramientas y nuevos enfoques que nos proporciona sirven para que logremos controlar nuestra empresa, no al contrario. Te pone las pilas”.

Unas herramientas que son fundamentales para analizar las magnitudes que entran en juego: el proceso de producción, la

Un trabajador durante
el trabajo de apilado
de las barricas.



“NUESTRO
PERSONAL ESTÁ
FORMADO POR
GENTE JOVEN
QUE CONOCE
PERFECTAMENTE
LA FILOSOFÍA DE
TRABAJO”

El calentamiento se
vigila exhaustivamente
termorregulando la
temperatura que la barrica
toma en el proceso y
que permite otorgar
distintos grados de tostado
según el cliente.



homogeneización sistemática de la codificación de artículos, los reportes sobre producción, consumo y control de horas de personal, así como el cálculo del rendimiento en la producción de vasijas en términos de personal y capacidad productiva. Para ello se establece un sistema de planificación, desde el que la propia empresa puede adaptar la producción a los recursos disponibles y cumplir los plazos con los clientes.

En la relación que mantienen Huberto Domecq S.L. y Tactio es fundamental la comunicación. Huberto admite que “cuando llega alguien de fuera y te pregunta qué estás haciendo en tu trabajo se genera algo de desconfianza al principio”, pero “a medida que pasa el tiempo eres consciente de que tiene razón y que necesitas ojos de fuera para entender qué pasa en tu empresa”. Y asegura que “Tactio no ejerce control, sino enseñanza”, por lo que “la supuesta amenaza termina convirtiéndose en confianza mutua”. Además, se hace partícipe al personal de la empresa de todo este proceso con un enfoque didáctico que supone un apoyo, no una intrusión.

En la fase actual de consultoría se está elaborando un plan estratégico, se están definiendo los objetivos comerciales que lo acompañan y unas líneas y ejes de actuación para los próximos tres años, siempre desde una comunicación bidireccional. El principal reto de futuro es mantener una situa-

ción boyante y de referencia en la fabricación de vasijas para destilados, además de mantener la calidad en el control de la trazabilidad, en la relación con el cliente y en la responsabilidad social. Tanto la empresa como Tactio están trabajando, además, en un proyecto relacionado con la tala sostenible de bosques.

Toda la acción está dirigida a contribuir al objetivo de ser los números uno. Yo pensaba que no necesitaba ayuda pero, después de la presentación de Tactio, entendimos que toda situación es mejorable. Y, por supuesto, más fácil y rápida si en este camino te rodeas de profesionales”. Por consiguiente, Tactio trabaja desde la confianza de la firma por crecer y, en el caso de Huberto Domecq S.L., la situación no podía ser más óptima en cuanto a calidad de productos, profesionalización en todas las facetas y capacidad económica para responder ante cualquier desvío en la ruta.

Huberto Domecq concluye con una frase muy reveladora sobre lo que tiene que ser la relación entre empresa y consultoría: “Al médico hay que ir cuando se está sano, no enfermo. Y conocer tus límites”. De momento, y con el apoyo de Tactio, padre e hija siguen dándole forma a una pasión que se transmite entre generaciones con la excelencia como generadora de retos y el amor por lo bien hecho como impulso. ■

CÓMO AFECTA LA ley de la Segunda Oportunidad A LAS PYMES

Por **Jordi Roig**
Consultor de Dirección y Organización de Tactio

LA PYME QUE SE ENCUENTRE EN ESTADO DE INSOLVENCIA, TENGA MENOS DE 50 ACREEDORES (O CON UNA ESTIMACIÓN INICIAL DEL PASIVO NO SUPERIOR A LOS 5 MILLONES DE EUROS) Y DISPONGA DE ACTIVOS SUFICIENTES PARA PAGAR EL ACUERDO, PUEDE ACOGERSE A LA NUEVA LEY DE LA SEGUNDA OPORTUNIDAD.

La ley 25/2015 de 28 de julio ha modificado la Ley Concursal 22/2003, introduciendo mecanismos de segunda oportunidad para las pymes con miras a la continuidad de su actividad. El texto busca facilitar un procedimiento rápido y específico de acuerdo con los acreedores de una pyme, sin costes judiciales y bajo la figura del mediador concursal en el ámbito del Registro Mercantil.

¿Cuáles son los requisitos para que una pyme pueda acogerse a la ley de la Segunda Oportunidad (LSOP)?

- > Encontrarse en estado de insolvencia.
- > Tener menos de 50 acreedores, o con una estimación inicial del pasivo no superior a los cinco millones de euros. O que la valoración de los bienes y derechos no alcance los cinco millones de euros.
- > Disponer de activos suficientes para satisfacer los gastos propios del acuerdo.

¿En qué consiste acogerse a la ley de la Segunda Oportunidad?

La pyme que cumpla con los anteriores requisitos podrá acogerse a la ley de la Segunda Oportunidad (LSOP) a través de un procedimiento específico, para alcanzar un Acuerdo Extrajudicial de Pagos (AEP) con sus acreedores.

No podrán acogerse quienes hayan sido condenados por delito contra el patrimonio, contra el orden socioeconómico, por falsedad documental, contra la Hacienda Pública, contra la Seguridad Social o contra los derechos de los trabajadores en los 10 años anteriores. Asimismo, tampoco las pymes que en los cinco últimos años ya hayan alcanzado un acuerdo extrajudicial de pagos con sus acreedores, hayan obtenido la homologación judicial de un acuerdo de refinanciación o hayan sido declaradas en concurso de acreedores.

¿Cómo se inicia el procedimiento de Acuerdo Extrajudicial de Pagos?

La pyme que pretenda alcanzar un Acuerdo Extrajudicial de Pagos con sus acreedores debe solicitar al Registro Mercantil de su domicilio el nombramiento de un mediador concursal. Esta petición se realiza mediante un simple formulario y sin necesidad de abogado ni procurador. El mediador concursal debe presentar una propuesta de acuerdo de pago extrajudicial con los acreedores del deudo, en el plazo de los dos meses siguientes.

¿Cuáles son las consecuencias inmediatas del inicio del procedimiento?

Una vez solicitada la apertura del expediente con la solicitud de mediador, el deudor podrá continuar con su actividad laboral, empresarial o profesional. Ahora bien, debe abstenerse de realizar cualquier acto de administración y disposición que exceda los actos u operaciones propias del giro o tráfico de su actividad.

Los acreedores que puedan verse afectados por el posible acuerdo extrajudicial de pagos deben cumplir las siguientes pautas:

- > No podrán iniciar ni continuar ninguna ejecución judicial o extrajudicial sobre el patrimonio del deudor mientras se negocia el acuerdo extrajudicial, hasta un plazo máximo de tres meses.
- > Se suspenderá el devengo de intereses y el deudor no podrá ser declarado en concurso, mientras no transcurra el plazo de tres meses desde el inicio del procedimiento.

La propuesta de Acuerdo Extrajudicial de Pagos ¿debe ser aceptada por los acreedores?

La labor del mediador es remitir a los acreedores una propuesta de Acuerdo Extrajudicial de Pagos, sobre los créditos pendientes a la fecha de la solicitud. Esta actuación se hace siempre con el consentimiento del deudor. La propuesta puede contener cualquiera de las siguientes medidas:

- > Esperas por un plazo no superior a 10 años.
- > Quitas sin límites legales.
- > Cesión de bienes o derechos a los acreedores en pago de la totalidad o parte de sus créditos, siempre que éstos no resulten necesarios para la continuación de la actividad profesional o empresarial.
- > La conversión de deuda en acciones o participaciones de la sociedad deudora.
- > La conversión de deuda en préstamos participativos por un plazo no superior a 10 años, o en cualquier otro instrumento financiero de rango, vencimiento o características distintas de la deuda original.

La propuesta incluirá un plan de pagos con detalle de los recursos previstos para su cumplimiento y de un plan de viabilidad. Contendrá además una propuesta de cumplimiento regular de las nuevas obligaciones que incluye, en su caso, un plan de continuación de la actividad profesional o empresarial que desarrollará.

¿Cuándo se podrá considerar aceptado el Acuerdo Extrajudicial de Pagos?

Para que el acuerdo se considere aceptado, serán necesarias las siguientes mayorías (calculadas sobre la totalidad del pasivo que pueda resultar afectado por el acuerdo):

- > Votación a favor del acuerdo del 60% del pasivo: los acreedores cuyos créditos no gocen de garantía real, quedarán sometidos a las esperas con un plazo no superior a cinco años y a quitas no superiores al 25% del importe de los créditos.
- > Votación a favor del acuerdo por el 75% del pasivo: los acreedores cuyos créditos no gocen de garantía real, quedarán sometidos a las esperas con un plazo de cinco años o más, pero en ningún caso superior a 10, y a quitas superiores al 25% del importe de los créditos.

Si la propuesta es aceptada por los acreedores, el acuerdo se eleva inmediatamente a escritura pública y se presenta ante el Registro Mercantil. De esta manera, se procede al cierre del expediente. Si el acuerdo extrajudicial de pagos fuera íntegramente cumplido, el mediador concursal lo hará constar en acta notarial que se publicará en el Registro Público Concursal.

En el caso de falta de acuerdo con los acreedores y en el que el deudor se mantenga insolvente, el mediador concursal solicitará de manera inmediata la declaración de concurso por parte del juez competente. La actuación del juez será inmediata (concurso consecutivo).



¿Cuáles son las consecuencias del Acuerdo Extrajudicial de Pagos para los acreedores?

Ningún acreedor afectado por el acuerdo podrá iniciar o continuar ejecuciones contra el deudor por deudas anteriores a la comunicación de la apertura del expediente. El deudor podrá solicitar la cancelación de los correspondientes embargos. Los créditos quedarán aplazados, remitidos o extinguidos conforme a lo pactado y los acreedores que no hubieran aceptado o que hubiesen mostrado su disconformidad con el acuerdo extrajudicial de pagos y resultasen afectados por el mismo, mantendrán sus derechos frente a los obligados solidariamente con el deudor.

Si el Acuerdo Extrajudicial de Pagos fuera incumplido, el mediador concursal deberá instar el concurso, considerándose que el deudor incumplidor se encuentra en estado de insolvencia.

¿Cuáles son las diferencias de la LSOP frente al pre-concurso de acreedores del artículo 5 bis de la ley Concursal?

La principal diferencia radica en que en el caso del pre-concurso de acreedores, las negociaciones se realizan directamente entre éstos y la empresa. Por tanto, sin la intervención del mediador concursal nombrado por el Registro Mercantil previsto para el supuesto de la LSOP.



RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, ¿moda o necesidad?

Por
**Lorenzo
Garrido**
Director de
Consultoría
de Tactio

DE IGUAL FORMA QUE HACE MEDIO SIGLO LAS EMPRESAS DESARROLLABAN SU ACTIVIDAD SIN TENER EN CUENTA EL MARKETING, O QUE DÉCADAS ATRÁS LA CALIDAD NO FORMABA PARTE DE LOS EJES ESTRATÉGICOS DE UNA COMPAÑÍA, HOY EN DÍA LA EMPRESA ES CADA VEZ MÁS CONSCIENTE DE LA NECESIDAD DE INCORPORAR LAS PREOCUPACIONES SOCIALES A SU ESTRATEGIA DE NEGOCIO.

> ¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL?

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la forma de conducir un negocio teniendo en cuenta el impacto que su actividad genera sobre sus principales grupos de interés o 'stakeholders'. Nos referimos a clientes, empleados, accionistas e inversores, administraciones públicas, comunidades locales, aliados estratégicos, entidades financieras y aseguradoras, así como a la sociedad en general.

La RSE consiste básicamente en conservar el éxito económico y obtener una ventaja competitiva, integrando consideraciones sociales y medioambientales en la actividad de la empresa. De esta manera se crea una buena reputación y se gana la confianza de los actores con los que la firma interactúa. Dicho de otro modo, la Responsabilidad Social Empresarial se plantea como la forma idónea de restablecer el equilibrio entre el desarrollo económico y social.

En realidad no es un concepto nuevo ni desconocido. La mayoría de las empresas –y en particular las pymes familiares– han estado siempre muy apegadas al terreno y cerca de su comunidad. Esto ha favorecido su desarrollo de manera directa y especialmente relevante. Por tanto, son un claro ejemplo de compañías socialmente responsables, sin ser conscientes de ello.

Y lo cierto es que muchas empresas actúan desde la intuición de manera socialmente responsable, motivando a sus trabajadores, protegiendo el medio ambiente, participan-

do en acciones solidarias, reinvertiendo sus beneficios en mejoras técnicas, etc. Pero sin que ello responda a un plan concreto dirigido a obtener beneficios y ventajas competitivas establecidos previamente.

¿POR QUÉ UNA EMPRESA DEBE SER SOCIALMENTE RESPONSABLE?

Contribuir de forma positiva a la sociedad gestionando el impacto de la actividad empresarial sobre el entorno puede aportar beneficios directos y garantizar la competitividad de la firma a largo plazo.

Una empresa que actúa de forma irresponsable (contaminando en exceso, eludiendo sus obligaciones fiscales, ignorando las normas de seguridad en el trabajo, encubriendo el trabajo infantil, etc.) puede llegar a sufrir el rechazo del mercado. Y es fácil entender que si es socialmente responsable, será bien percibida y resultará mucho más atractiva para los grupos de interés.

En ese caso, será mucho más capaz de atraer inversores, de captar y retener talento para sus equipos de trabajo, de recibir ayudas públicas y subvenciones, de obtener el respaldo de las entidades financieras, o simplemente de firmar acuerdos de colaboración con otras firmas. En definitiva, obtener la confianza del mercado.

Aunque no resulte evidente, la actividad de las empresas es objeto de observación permanente por parte de su entorno más inmediato. Por eso, si quieren seguir siendo competi-



LA FORMA DE GESTIONAR UN NEGOCIO TENIENDO EN CUENTA SU IMPACTO SOBRE SUS PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS ES LO QUE SE ENTIENDE POR RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL



vas, deben adaptarse a las nuevas demandas de un mercado que se encuentra en permanente proceso de cambio y transformación. Precisamente porque los que cambian y se transforman permanentemente son los grupos de interés.

RECOMENDACIONES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Es importante que las empresas tomen conciencia de su propia realidad y den un mayor sentido a su actividad. Para ello, es necesario redefinir los objetivos empresariales, integrando planes específicos para un desarrollo socialmente responsable y sostenible, incorporando aspectos sociales y medioambientales a la estrategia de negocio y adaptando su modelo de gestión a las necesidades derivadas de dichos planes.

Para todo ello, conviene definir el marco global de actuación, lo que podríamos llamar política de Responsabilidad Social Empresarial, establecida a través de los siguientes pasos:

1. Determinar y fijar los fundamentos y principios generales

Las bases generales definen la personalidad de la empresa. Se trata, en definitiva, de clarificar su propia identidad:

- > **Visión.** La meta al final del camino.
- > **Misión.** Representa lo que la empresa quiere llegar a ser.
- > **Valores.** Aspectos fundamentales de la cultura corporativa.
- > **Principios éticos.** Pautas de comportamiento, irrenunciables y presentes en todos los actos de la empresa.

2. Análisis y estudio de los grupos de interés

Un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial puede abordarse desde ópticas muy diferentes, en función de los planteamientos estratégicos de la empresa. Y, del mismo modo que un plan comercial implicaría realizar un estudio de mercado previo, cualquier definición de una política de RSE debe ir precedida de un análisis de las necesidades y expectativas de los grupos de interés o 'stakeholders'.

En esta fase, por tanto, se profundiza en el conocimiento de la realidad con la que se pretende interactuar y se elabora un informe de situación. Este documento comprende de manera amplia las inquietudes y demandas que los diferentes grupos de interés esperan ver satisfechas, si deciden depositar su confianza en la empresa.

3. Establecer los compromisos de Responsabilidad Social Empresarial y desarrollo sostenible

Los compromisos de Responsabilidad Social Empresarial deben nacer de una realidad doble: por un lado, de la voluntad de integrar los intereses de la empresa con los de sus grupos de interés y, por el otro, del convencimiento de que la compañía debe adoptar estrategias de futuro que contribuyan a garantizar y perpetuar su presencia en el mercado.

Estos compromisos deben concretarse en una especie de decálogo que resuma las premisas fundamentales a las que se deberán supeditar todas las decisiones relacionadas con la actividad empresarial. Además, deben ser asumidas de manera inequívoca por el personal de la empresa.



MEDIANTE POLÍTICAS
DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL SE
OBTIENE UNA VENTAJA
COMPETITIVA, INTEGRANDO
CONSIDERACIONES SOCIALES
Y MEDIOAMBIENTALES EN LA
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA



A modo de ejemplo, y considerando los grupos de interés más importantes, se plantean los siguientes compromisos:

Compromiso con la sociedad:

- > Política de seguridad, salud y medio ambiente. Principios fundamentales de aplicación en todos los entornos de trabajo de la empresa.
- > Posición corporativa ante cuestiones sensibles. Cambio climático, biodiversidad, maltrato animal, explotación infantil, etc.
- > Fundamentos de acción social. Patrocinio deportivo, mecenazgo cultural, soporte económico a proyectos sociales, apoyo a programas de integración de personas con diversidad funcional, planes de voluntariado al servicio de la comunidad, participación en proyectos de investigación, conservación, educación y sensibilización, etc.

Compromiso con los accionistas:

Es fundamental que la empresa oriente su futuro al planteamiento general de asegurar la continuidad en el tiempo de su proyecto, y que sea revalidado constantemente con el apoyo y compromiso de sus accionistas.

Por ello, es muy importante que la compañía cuente con un núcleo accionarial consolidado que aporte equilibrio y estabilidad al gobierno corporativo. Ello requiere, a su vez, que la empresa defina y mantenga una política clara respecto a:

- > Planes de crecimiento y desarrollo.
- > Propuesta de generación de valor patrimonial para los accionistas.
- > Política de distribución de dividendos.
- > Política de inversiones y modernización de las capacidades empresariales.

- > Pacto de socios que contemple el tratamiento de los asuntos clave del gobierno corporativo.

Compromiso con los clientes:

El modo en que la empresa se plantee la relación con sus clientes condicionará no solo el propio modelo de negocio, sino también la definición de todos los procesos vinculados (administrativos, comerciales, operativos, etc).

Así, por ejemplo, los planteamientos serán diferentes en una empresa enfocada a un producto-servicio tipo 'commodity' (genérico) o de escaso valor añadido, que en el caso de una propuesta de valor con un elevado componente tecnológico y/o innovador.

Sea cual sea el segmento objetivo y el modelo de negocio definidos, la empresa debe concretar su política y establecer la importancia del cliente en su estrategia. Dicho de otro modo, se trataría de encontrar respuesta a las preguntas: ¿el cliente es la razón de ser de la empresa?, ¿o bien es un medio necesario para el logro de objetivos económicos y/o de otra índole?

Compromiso con los trabajadores:

El equipo humano constituye uno de los principales activos de la empresa. Sin su esfuerzo, dedicación y compromiso no sería posible lograr los retos empresariales. Por ello, el objetivo fundamental debe ser crear y consolidar un equipo de trabajo estable en el tiempo.

Ello implica, asimismo, crear unas condiciones de trabajo favorables que despierten en los trabajadores el sentido de vinculación, el deseo de permanencia en la empresa y estimulen



LA REPUTACIÓN DE LA COMPAÑÍA Y LA CONFIANZA DE SUS PÚBLICOS SON LOS GRANDES BENEFICIARIOS DE LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL



su mejor desempeño profesional. Y para ello la empresa debe concretar sus objetivos, al menos, respecto a las siguientes cuestiones:

- > Impulsar políticas de igualdad profesional, que garanticen idénticas condiciones laborales y profesionales a todo el personal.
- > Establecer criterios de medición del desempeño, que permitan valorar la contribución de las personas a los resultados de la empresa.
- > Desarrollar planes formativos (formación continua) orientados a que los colaboradores desarrollen sus capacidades y habilidades profesionales.
- > Ofrecer las máximas facilidades que contribuyan a la conciliación de la vida laboral y familiar.
- > Fomentar la incorporación de trabajadores con diversidad funcional o pertenecientes a colectivos desfavorecidos.
- > Definir programas de motivación e incentivos que aseguren el bienestar económico del equipo humano y que contribuyan a alinear e integrar sus intereses personales con los de la empresa.
- > Desarrollar los adecuados foros y canales de comunicación internos (buzón de sugerencias, canal ético, etc.), tanto formales como informales.
- > Delegar tareas y funciones en todos los niveles jerárquicos.

4. Alinear la política de RSE con la estrategia de la empresa

Una vez identificadas las iniciativas necesarias para avanzar en el cumplimiento de los compromisos adquiridos en RSE, es necesario fijar prioridades y vincularlas a los objetivos de desarrollo estratégico de la empresa. El reto último es incrementar la notoriedad y reputación social de la compañía. Y para ello es necesario tomar en consideración, como mínimo, los siguientes aspectos:

- > Elaborar un plan director de RSE que contenga los objetivos operativos (cuantificables y medibles), junto con la determinación de los recursos necesarios, su presupuesto y calendario de trabajo. Este documento debe ser objeto de seguimiento y control por parte del órgano de administración de la empresa.
- > Definir un plan de comunicación que transforme la política de Responsabilidad Social Empresarial y su plan director en una verdadera herramienta al servicio del marketing estratégico. Y, a su vez, que establezca los mecanismos de comunicación que la empresa debe desarrollar y activar para informar eficientemente de sus compromisos sociales a los grupos de interés.
- > Implementar un sistema de gestión RSE que sirva de base para el seguimiento y control del grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa en materia social y de sostenibilidad. Existen diferentes estándares internacionales, tales como las Norma SA8000 (Social Accountability 8000), Global Reporting Initiative (GRI), SGE 21 y AA1000.
- > Publicar un informe social corporativo que comprenda la medición, divulgación y rendición de cuentas sobre el desempeño y resultados de la empresa respecto a sus compromisos de responsabilidad social y desarrollo sostenible. Además, debe reflejar el impacto económico, medioambiental y social de la empresa en el ejercicio de su actividad (triple cuenta de resultados).

LA RSE NO ES EXCLUSIVA DE LAS GRANDES CORPORACIONES

La asunción de compromisos sociales y el desarrollo de políticas de Responsabilidad Social Empresarial implican a las empresas en su papel de generadoras de beneficios sociales y, en paralelo, incrementan su capital social, mejoran su reputación corporativa e impactan positivamente en sus resultados económicos. Y el beneficio económico es uno de los grandes objetivos de las empresas, ¿no es cierto? ■



Clemente Ceborián

COFUNDADOR DE EL GANSO

Por
Óscar Rodríguez Vaz
Dircom y Delegado Territorial de Tactio

> ¿Por qué El Ganso?

Mi hermano y yo estudiamos empresariales en Madrid y durante los veranos nos íbamos a Inglaterra a aprender inglés. Allí veíamos un estilo de vestir, una ropa que queríamos comprar pero que no existía en España... Acabamos la carrera, yo me puse a trabajar en Telefónica y mi hermano en Hewlett Packard, pero siempre hemos sido inquietos y necesitábamos dar respuesta a una necesidad propia. Rescatamos una idea que teníamos, conseguimos un aval y nos pusimos a hacer las camisas y los pantalones que nosotros queríamos llevar y que no conseguíamos aquí. Así empezó todo.

¿Cuál es la clave de su éxito?

Es importante el producto. Pero lo más importante es que se compre en El Ganso no solo porque guste y sea de calidad, sino también por los valores y el estilo de la marca. Estamos vendiendo algo más que ropa.

¿En esos valores se enmarca el 'made in Europe' del que hacen gala?

Totalmente. Pero mentiría si contara que no hemos intentado otros escenarios. Intentamos producir en China o en Bangladesh y fue un desastre absoluto, porque no controlábamos. En las fábricas españolas o en Portugal sí tenemos garantías de calidad, controlamos el proceso de producción, que el equipo esté dado de alta, que no se contaminen los ríos...

El Ganso comenzó pronto con la venta desde una plataforma digital.

La venta 'online' está creciendo muchísimo. El 2016 llegamos al 8% y aspiramos a alcanzar el 12%, cifra muy elevada teniendo en cuenta que contamos con casi 200 tiendas físicas. De todas formas, hoy no se trata solo de potenciar la venta 'online', sino de comprar en una tienda usando el teléfono móvil, poder devolver un producto desde la web, conseguir el producto que se desea, distribuirlo, etc. Queremos cruzar la tienda física con la tienda 'online' y que lleguen a ser una. Y esa es la clave, porque los establecimientos se van a digitalizar cada vez más y van a convertirse en una experiencia.

Empezaron sin experiencia en el textil. ¿Es importante tener recorrido en un sector antes de lanzar un negocio?

Hoy existen más casos, pero cuando nosotros empezamos éramos una isla: por un lado estaban las grandes marcas y, por otro, competían los establecimientos veteranos. De repente, aparecimos dos muchachos jóvenes. Y yo creo que el hecho de no saber del sector tiene cosas malas, lógicamente, pero también nos hizo tener éxito, puesto que emprendimos acciones novedosas que otros no se hubieran atrevido a implementar.

"TODO SE VA A DIGITALIZAR CADA VEZ MÁS E IR A UNA TIENDA SE VA A CONVERTIR EN UNA EXPERIENCIA"



EN EL GANSO RECIBEN DECENAS DE PETICIONES SEMANALES PARA EXPLICAR SU EXPERIENCIA. FOROS DE EMPRENDEDORES, ESCUELAS DE NEGOCIOS, EMPRESAS, ETC. TODOS QUIEREN CONOCER LAS CLAVES DE SU ÉXITO. “TENER UN PROYECTO ANCLADO EN VALORES Y TRABAJO, ESO ES LO FUNDAMENTAL”, SEGÚN CLEMENTE CEBRIÁN. TIENE 42 AÑOS Y 4 HIJOS Y UNA FORMACIÓN ECONÓMICO-EMPRESARIAL. CLEMENTE DESBORDA PASIÓN Y NUEVAS IDEAS. DE HECHO, TRAS HABER CONTRIBUIDO JUNTO A SU HERMANO Y EL RESTO DE SU FAMILIA A CONVERTIR EL GANSO EN LO QUE HOY ES, YA ESTÁ INMERSO EN NUEVOS PROYECTOS. ALGUNOS, RELACIONADOS CON EL TEXTIL EN ÁMBITOS NOVEDOSOS Y OTROS MÁS ENFOCADOS A “AYUDAR A LA GENTE JOVEN Y EMPRENDEDORA DE NUESTRO PAÍS”.

“ES UNA DECISIÓN ARRIESGADA, PERO PARA EL GANSO HABER DADO ENTRADA A UN GRUPO INVERSOR HA SIDO POSITIVO”

¿Por qué han facilitado la entrada de un capital de inversión?

Llevábamos ya tres años recibiendo visitas y llamadas: somos un negocio atractivo, porque la venta al detalle genera tesorería. Nos costó tomar la decisión porque no veíamos claro por quién debíamos apostar. Nos decidimos por el grupo LVMH porque implica la experiencia y el saber hacer en el sector a alcance internacional, ya que agrupa compañías como Loewe, Louis Vuitton y Christian Dior. Hacer negocio fuera de nuestras fronteras es más difícil que en España y veíamos que podían ayudarnos a dar el salto, poniendo cierto orden y profesionalización en nuestra empresa. El gran reto cuando se colabora con un grupo de envergadura es no perder nunca la frescura, la esencia y los valores.

¿Qué implicó este paso internamente?

Las calles de todas las grandes ciudades están llenas de las mismas tiendas. Nosotros somos una empresa familiar, con unos valores muy arraigados y no queríamos convertirnos en una más. Siempre hemos intentado cuidar mucho esta esencia. Lógicamente, hubo gente que con la entrada del fondo se asustó, que tuvo miedo y vio una amenaza. También hubo quien vio una oportunidad. Hoy puedo decir que el saldo es positivo.

¿Recomendaría dar este paso a otras pymes?

Lo recomendaría con el colaborador adecuado. Hay que analizarlo muy bien. Tiene que ser un equipo profesional que entienda tu negocio y que te apoye para seguir tal como lo estabas haciendo. Creo que conservar la mayoría también es positivo. El intangible de tu empresa es valiosísimo y el grupo con el que colabores tiene que entenderlo, comprender muy bien la parte sentimental y humana de tu compañía.

¿Hasta dónde quiere llegar?

Tengo un sentimiento de deuda con la sociedad y me gustaría poder devolver lo que nos ha dado. El Ganso ha funcionado gracias a las personas que han apostado por nosotros, que han comprado, que han hablado bien de la marca. Me gustaría poder seguir innovando y hacer algo importante

pensando en la sostenibilidad, en el reciclaje y, por supuesto, colaborar con ‘start ups’, con gente que esté pensando diferente. Tenemos suerte porque somos jóvenes y estamos viviendo un momento muy bonito de cambio y, si lo enfocamos bien, se pueden emprender nuevas propuestas.

¿Qué es lo que le hace feliz?

Crear. Eso es lo que me motiva. Voy a abrir una nueva etapa, con nuevos proyectos y, si me sale mal, siempre podré decir que lo he intentado. Me estaba acercando a una zona de confort y quiero evolucionar y ver si soy capaz de aportar algo más a la sociedad.

No conformarse cuando las cosas van muy bien. Interesante...

Yo no me puedo quejar de mi situación, pero la gente no siempre acierta en lo que piensa: ni sobre El Ganso, ni sobre los empresarios en general. Hay una imagen de que lo único que buscamos es ganar dinero a espaldas y yo en eso no creo. Evidentemente, me gustaría poder dejarles algo a mis hijos, pero ser empresario es algo más que el dinero, es hacer algo nuevo que no existía, el aportar algo a la sociedad y que pueda hacer más feliz la vida de las personas. Para eso, lógicamente, la idea tiene que funcionar económicamente.

¿Y es condición necesaria tener previamente el dinero para ser empresario?

Creo que no. Se debe tener la idea y la capacidad de desarrollarla. Eso sí, también hay que ser alguien un poco aventurero: sino es imposible, no duermes.

¿Qué piensa de la consultoría estratégica?

Me parece un negocio muy atractivo. También diría que veo consultoras a la vieja usanza que, o se espabilan, o no tienen futuro. Y luego veo otras diferentes. Veo en vosotros, en Tactio, un equipo de profesionales que trabaja por un ideal, desprendéis energía y, además, todos estáis contentos y eso da mucha fuerza hacia fuera. Os salís un poco de lo normal. Creo que estamos viviendo un momento que se sale de lo habitual y se necesitan empresas y consultorías que se salgan de lo normal. ■

La cerámica fue el motor de arranque a través del que Víctor Limiñana encontró una oportunidad de negocio que sigue a pleno rendimiento. >

Limitronic,

ADN TECNOLÓGICO CON VISIÓN DE FUTURO



LA HISTORIA DE LIMITRONIC TIENE SU GERMEN EN LA CERÁMICA DE CASTELLÓN. FIEL A LA INNOVACIÓN Y A SU VISIÓN DE FUTURO, LA EMPRESA HA TENIDO AFÁN POR OFRECER LOS RESULTADOS MÁS EFICIENTES Y SOSTENIBLES, LO QUE LA HA CONVERTIDO EN PIONERA EN LA IMPRESIÓN INDUSTRIAL DE ALTA RESOLUCIÓN. DESDE EL INICIO DE SU ANDADURA EN 1987 HASTA EL ACTUAL POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL EN 25 PAÍSES, EL COMPROMISO CON EL CLIENTE HA SIDO SIEMPRE UNA PRIORIDAD PARA LA EMPRESA.

> Víctor Limiñana tiene 67 años y es un empresario que siempre confió en el avance de la tecnología como motor productivo de la firma Limitronic. Trabajaba en Barcelona en la década de 1980, como socio en una empresa de fabricación de tarjetas electrónicas, y empezó a viajar a menudo a Castellón para vincularse con el sector de la cerámica. "Había una necesidad de automatizar procesos y empezaron a consultarme cada vez con más frecuencia, para que les proporcionara soluciones electrónicas", recuerda.

En su capacidad resolutiva es donde Víctor Limiñana encuentra una oportunidad empresarial en Castellón y se asienta con una pequeña empresa en 1987. De esta manera, pudo ofrecer sus servicios a un sector clave en la economía castellanense, el clúster de empresas de cerámica más importante del mundo.

Empezó fabricando maquinaria para clasificar azulejos, con equipos de medición que sirvieron para organizar correctamente los materiales. En ese momento, se empezaron a usar impresoras muy rudimentarias que servían para enumerar y marcar las cajas contenedoras de azulejos.

Pero pronto aparece otra oportunidad de ampliar su servicio: muchas empresas grandes del sector empiezan a solicitar

el marcaje mediante código de barras. Este es un punto de inflexión en el que Limitronic empieza a dar nuevas soluciones a sus clientes y apuesta por incorporar el avance tecnológico en su ADN.

LAS PRIMERAS IMPRESORAS

Limitronic se puso en contacto con una distribuidora de impresoras que respondía a lo que buscaba su propietario. "Localizamos impresoras para imprimir en tinta directamente sobre el cartón, evitando el etiquetado que genera más costes", cuenta Víctor Limiñana sobre este avance.

La compañía empezó a distribuir este tipo de impresoras pero, en poco tiempo, la empresa que les prestaba el servicio cesó su actividad. De la adversidad nace otro empuje, que hace que Limitronic se convierta en la empresa pionera en España en la distribución de sus propias impresoras digitales.

Gracias a sus conocimientos de mercado, los contactos con los clientes y su 'know how', junto con ayudas públicas de I+D, Limitronic empieza a crear sus propias impresoras monocromas para el servicio de codificación, sobre todo dirigido a empresas del sector de la cerámica. La primera impresora (a la que se llamó Limitag) era "sencilla, de alta resolución en tinta negra, pero solamente para codificar, indicar lotes, fecha de cadu-

“EN TACTIO NOS ENFOCARON PARA SER CAPACES DE ESTABLECER UN PLAN COMERCIAL, ASUMIDO COMO OBJETIVO POR TODA LA EMPRESA”



Los clientes reciben una formación previa para conocer a fondo la aplicación de las impresoras en sus negocios.



De izquierda a derecha: Víctor Limiñana, Jordi Limiñana y David Moliner, los tres protagonistas de la evolución de Limitronic. La firma lleva 30 años siendo la vanguardia tecnológica de la impresión industrial.

ciudad y código de barras”. El producto ha ido evolucionando en más modelos –atendiendo a la mejora de las prestaciones y mayor rapidez en la impresión– hasta el más reciente, la impresora industrial de tinta en alta resolución Limitag V6.

El hecho de que la compañía distribuya sus propios productos le ha permitido sobreponerse a la crisis de 2008, con un impacto notable en el sector de la cerámica. “Al tratarse de un producto propio que cuenta con nuestra patente, lo hemos podido comercializar por todo el mundo, desde Canadá y Rusia, hasta Singapur”, explica Víctor Limiñana, que ve con orgullo la introducción de la empresa en los mercados de 25 países en todo el mundo.

CRECER PARA SER LÍDERES EN I+D

David Moliner –gerente de Limitronic desde hace 3 años y medio– se incorpora a la empresa con una amplia experiencia en dirección empresarial, en un momento de estabilidad en el volumen de negocio. En 2015 se cierra el año con buenos datos pero en 2016 se llega, en cierta manera, a un techo. “Desde un punto de vista estratégico hay que plantearse si nos quedamos donde estamos o crecemos”, admite Moliner.

Se decide afrontar el crecimiento para generar recursos, aumentar el volumen de negocio y dotar a la empresa de he-

rramientas para que sea referente en I+D. Una vez estuvo clara la dirección, había que fijar una meta. La compañía plantea una hoja de ruta con destino 2020, para conseguir un volumen de facturación de 6 millones de euros, junto con un crecimiento sostenible.

Limitronic decide confiar en Tactio para establecer una forma de incrementar las ventas, que se habían quedado estancadas. Después del verano de 2016, el equipo de analistas de Tactio identifica los parámetros que se podían mejorar y empieza a llevar a cabo proyectos para impulsar las ventas, desde el punto de vista organizativo y comercial. Entre las acciones, el gestor de la compañía considera clave haber fomentado el cambio del ERP para mejorar la gestión y evolucionar hacia una mentalidad de crecimiento.

PLAN DIRECTOR PARA 2020

A finales de 2016 y principios de 2017, Limitronic inicia la segunda etapa de intervención de la consultoría de Tactio para impulsar el apartado comercial. “Nos enfocaron para ser capaces de establecer un plan comercial, asumido como objetivo para toda la empresa” y, desde ese momento, el horizonte 2020 se muestra más próximo. “Fuimos capaces de crear una planificación a la que pensábamos que no llegaríamos”, confiesa el gerente de la compañía.

Victor Limiñana y David Moliner lideran una apuesta hacia el crecimiento y la innovación.



“HEMOS CONSEGUIDO EFICIENCIA Y, SOBRE TODO, DIFERENCIARNOS DEL RESTO DE IMPRESIONES”



El equipo de Limitronic consta de 22 personas, que mantienen el liderazgo de la firma en 25 países en soluciones de impresión industrial.

Empresa y consultora desarrollan conjuntamente unas pautas de crecimiento, reforzando tanto el departamento de ventas como la asistencia técnica y el I+D. Tras un primer trabajo que supuso definir la organización de los actores principales, el siguiente paso fue diseñar un sistema de seguimiento y de control de la actividad comercial y clarificar los objetivos, la apertura de nuevos nichos de mercado y la posibilidad de comercializar nuevos productos.

El consultor de Tactio que participa en esta intervención, Jorge Muñoz, señala que se empiezan a obtener resultados después de haber establecido un plan de acción para 2017, con una guía clara de impulso comercial.

En el primer cuatrimestre de este año, Limitronic ha experimentado un incremento de cartera de clientes y de pedidos: se ha evolucionado de la cifra de 200.000 - 300.000 € en 2016, a los 850.000 € actuales. A ello se suman “más contactos y oportunidades que impactan en la cadena de valor”, en palabras de su gerente.

En la última fase de la intervención, Tactio trabaja para afianzar la nueva metodología con el departamento comercial, la evolución en I+D y el desarrollo de pautas para acompañar el

departamento industrial al ritmo del crecimiento de ventas. El equipo directivo de la empresa explica que la consultora ha transmitido la necesidad de mejorar los canales de comunicación internos, para orientarse hacia un objetivo común. En este sentido, el gerente hace una semejanza con el fútbol: “Aquí no hay banquillo, todos son titulares: lo importante es saber la posición en el campo para marcar gol”.

El objetivo marcado en su plan comercial de 2017 es pasar de 2,5 millones de cifra de ventas a una previsión de 3,9 millones.

LLAVE EN MANO PARA EL CLIENTE

Para Jordi Limiñana, responsable de I+D+i, lo que hace que la compañía esté presente en el mercado es su forma de trabajar de la mano con el cliente, con un trato personalizado. “Buscamos sostenibilidad, optimizar recursos y evitar la contaminación”, afirma, y pone como referencia uno de sus casos de éxito de impresión sobre filtros de aceite para coches. En ese caso, se consiguió concentrar tres procesos en una sola impresora, con el consecuente ahorro en recursos e infraestructuras.

Al utilizar una tecnología especializada, Limitronic ha querido siempre ofrecer al cliente una formación previa, para proporcionarle la mayor autonomía ante cualquier incidencia.



“BUSCAMOS ALTERNATIVAS AL MARCAJE DE CARTÓN PARA DIFERENCIARNOS Y PORQUE LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA LO PERMITÍA”

^
Jordi Limiñana,
responsable de I+D+i,
pone el acento en
la sostenibilidad,
la optimización de
recursos y en evitar la
contaminación.



^
La impresión digital de cajas para el transporte de salmón en Noruega es un caso de éxito de la empresa.

Precisamente, su empatía con el usuario es un valor constante en sus 30 años de historia. “Apostamos más por los clientes que por el producto. Hacemos lo que nos requieran, somos su colaborador”. Con esa idea Víctor Limiñana llegó a Castellón y nos confiesa que le ha permitido generar un alto nivel de confianza en su entorno inmediato: “el cliente confía en que lo hacemos bien”.

Desde el punto de vista tecnológico, la empresa no ha tenido límite a la hora de imprimir sobre diferentes superficies. Se ha atrevido con madera, ‘porexpan’, esponjas y piedra artificial. “Evolucionamos a partir de marcar cartón para diferenciarnos del resto y porque, desde el punto de vista tecnológico, se podía hacer”.

La introducción de tinta a color para envases y embalaje es uno de los cambios más importantes en la actividad de la compañía. Para esta línea de negocio se abandona la tinta monocroma y se trabaja sobre diversidad de soportes. En este caso se aporta “un mayor valor a la impresión”, tal como explica Jordi Limiñana.

La flexibilidad que Limitronic ofrece al cliente llega hasta los fiordos noruegos. En Noruega, su cliente se dedica al comercio

del pescado, sobre todo del salmón, y usa cajas para la distribución en las que se colocan etiquetas o bien se marcan con serigrafía (un recurso más costoso). Con la impresión digital se ofrecen más rapidez y la posibilidad de poder cambiar los datos básicos del salmón para colocar los de otros pescados en unos segundos. “Hemos conseguido eficiencia y, sobre todo, diferenciarnos del resto de impresiones”.

Con la vista puesta en 2018, Limitronic ya apunta hacia posibles nichos de mercado como el sector textil y un mayor posicionamiento en el comercio electrónico. La venta desde internet supone que el cliente recibe el producto mediante cajas de envío, a las que se imprime cada vez más información. El desafío de la empresa es alcanzar la mejor resolución en impresión digital y llegar a la calidad offset, para ganar en competitividad.

Para ello, cuenta con un equipo de 22 personas que constituye una plantilla flexible, a pleno rendimiento para cumplir con los compromisos de negocio y llegar a su plan director para el 2020. Para poderse dimensionar en consecuencia, una de las actuaciones más recientes de Limitronic ha sido ampliar sus instalaciones. ■



PYMES QUE crecieron y perduran

Por **David Salas**
Analista de Tactio

TIEMPO, INFORMACIÓN, IDEAS Y DEDICACIÓN SON CUATRO PAUTAS QUE CONVIENE TENER PRESENTES ANTE EL CRECIMIENTO DE UNA PYME. PLANTEAMOS CÓMO AFRONTAR ESTOS RETOS, A LA VEZ QUE APUNTAMOS LA TRAYECTORIA DE CUATRO NEGOCIOS QUE HAN CONSOLIDADO SU MODELO.

CONVIENE RECOPIRAR IDEAS Y PROPUESTAS DE TODOS

> Es difícil tener una receta sencilla y a la vez breve para obtener un crecimiento sostenible en cualquier tipo de negocio. Cada empresa tiene sus particularidades que la diferencian, como son su ubicación, sector, nivel de inversión, capacitación del equipo, etc. A continuación realizamos algunas consideraciones en las que coinciden varios especialistas en esta materia, que analizaron diversas compañías de diferente tamaño y sector. La particularidad de todas ellas es que han multiplicado exponencialmente sus beneficios desde su fundación.

Sería lógico pensar que en la era de las nuevas tecnologías solamente crecen las empresas con un modelo de negocio centrado en la realidad digital. Pero, tal como veremos, pertenecer a un sector no tecnológico no es una limitación para crecer.

MÁS ALLÁ DE LAS VENTAS

Hay que tener en cuenta que si sólo realizamos acciones o utilizamos herramientas ejecutivas encaradas al crecimiento de ventas, puede que no consigamos consolidar de forma adecuada los logros alcanzados. O que no lleguemos a nuestros objetivos reales. Por ello, es imprescindible seguir unas pautas que garantizan el buen devenir de nuestra empresa y nos aseguran la posibilidad de un crecimiento sostenible.

Estos son algunos de los aspectos a tener en cuenta:

Tiempo. Es necesaria la organización de las tareas diarias, teniendo en cuenta que deben estar adaptadas de forma con-

veniente para facilitar el trabajo en equipo y hacerlo eficiente. Para ello, una de las claves es saber delegar funciones, sin perder la perspectiva de que debemos gestionar el tiempo para alcanzar el plan de objetivos trazado previamente, en el medio y el largo plazo.

Información. Debemos registrar toda la información de las diferentes áreas de nuestro negocio para que pueda ser medible. De esta forma, podemos analizar los logros y contrastarlos con las previsiones en cada período. La claridad de los indicadores y de la información empresarial incide directamente en la toma de decisiones en la empresa.

El calendario óptimo para revisar este tipo de datos debe ajustarse a plazos inferiores al semestre. Y, además, sin perder de vista que los costes de la organización deben ser en su mayor parte variables. Asimismo, deben existir planes de incentivos orientados a la productividad, calidad y retención del talento. De esta forma, si se necesita puntualmente un mayor aporte de nuestro personal, lo obtendremos de una forma eficiente y muy rápida.

Ideas. Necesitamos recopilar y capturar ideas e información de todos los públicos vinculados con nuestra organización: las personas que integran nuestro equipo, los asesores especializados, nuestra competencia, los clientes, la prensa, las organizaciones con incidencia en nuestro entorno geográfico inmediato (públicas y privadas), etc. e interactuar con ellas mediante actos específicos. Hoy en día estas acciones

PERTENECER A UN SECTOR
DESVINCULADO DE LA TECNOLOGÍA
NO SUPONE NINGUNA LIMITACIÓN
PARA CRECER



LOS PÚBLICOS VINCULADOS CON NUESTRA ORGANIZACIÓN

no solo son presenciales, también es necesario realizarlas a través de internet (redes sociales, buscadores, blog, etc.) para darnos a conocer, fortalecer nuestra marca, innovar y diferenciarnos.

Dedicación. Hay que poner pasión en lo que hacemos, conociendo mejor las necesidades y hábitos de nuestros clientes para fidelizarlos. Motivar e implicar a nuestro equipo es otro aspecto clave. Cuanto mayor sea el nivel de entusiasmo, mejores serán los resultados y antes se llegará a su consecución. Para ello es relevante realizar los adecuados controles de calidad y las mejoras que sean necesarias en nuestro producto.

Debemos manejar el escenario en el que una dedicación intensiva tiene como consecuencia el éxito. Porque justo en ese momento el ritmo de implicación se debe mantener y, si no somos consecuentes, no consolidaremos el crecimiento.

ALGUNOS EJEMPLOS

En los casos de éxito no importa el sector, ni la ubicación, ni factores sociopolíticos, ni los ciclos económicos con sus épocas de crisis. Podemos hacer que nuestra empresa experimente un fuerte crecimiento si maximizamos nuestra eficiencia en alguna ventaja competitiva diferenciadora. Para ello, será necesario ser muy observadores y autocríticos.

CABIFY. Empresa fundada por un español en 2011. En 2012 atrajo a algunos inversores de Silicon Valley, que se implica-

ron con 4 millones de dólares. Su crecimiento algunos años es superior al 300%. Se dedica al alquiler de coches con conductor a través de una aplicación.

HUAWEI. Empresa china fundada en 1987 con 24.000 RMB (menos de 4.000 €), que se dedica a la investigación en telecomunicaciones. En 1993 contrata a IBM como consultora y crece exponencialmente a partir de alianzas con Siemens, entre otras.

MERCADONA. Empresa española fundada en 1977. Su origen se sitúa en una carnicería de los padres de su fundador, Juan Roig. La Universidad de Harvard afirma que su éxito reside en su modelo de calidad total (aplica los principios de la cadena de montaje). En solo 11 años compró 22 supermercados y actualmente cuenta con 1.574 establecimientos y 76.000 empleados.

ZARA. Empresa española fundada en 1975. Su origen es una tienda de ropa al detalle. En solo 10 años se funda el grupo Inditex y se internacionaliza la empresa. Su éxito reside en la rapidez logística del grupo para actualizar sus colecciones. Actualmente tiene 2.162 establecimientos en todo el mundo. ■

Referencias:

Philip Kotler "8 maneras de crecer" 2014; Verne Harnish "Birthing of giants" Massachusetts Institute of Technology, 2012; Salim Ismail "Organizaciones exponenciales" 2014.



Carlos Amade,

DIRECTOR GENERAL DE SPAX ESPAÑA Y PORTUGAL

HAY UN PROVERBIO ATRIBUIDO A TKUGAWA IEYASU, FUNDADOR DEL SHOGUNATO QUE DIRIGIÓ JAPÓN DURANTE 250 AÑOS, QUE DICE ASÍ: “TRAS LA VICTORIA, APRIETA TU CASCO”. HACE FALTA VISIÓN ESTRATÉGICA Y UN COMPROMISO FIEL CON LA MEJORA CONTINUA PARA DARSE CUENTA DEL GRAN PELIGRO QUE CONLLEVA LA AUTOCOMPLACENCIA. HAY QUE TOMAR LA DECISIÓN DE SACUDIR LAS MENTES Y LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, AUN SIENDO LÍDER EN EL PROPIO SECTOR. CARLOS AMADE –QUE RESALTA EL VALOR DE LA HUMILDAD EN EL LIDERAZGO– CONDUCE EN ESPAÑA LAS ACTIVIDADES DE SPAX, UNA MULTINACIONAL ALEMANA CON CASI 200 AÑOS DE HISTORIA QUE CUENTA CON LA INNOVACIÓN, EL SERVICIO Y LA MÁXIMA CALIDAD COMO FUNDAMENTOS. SE PUEDE DECIR QUE EJERCE UN LIDERAZGO MODÉLICO.



> ¿Cómo se logra aunar tradición e innovación con un éxito como el de Spax?

Es un reto. Spax solo se ha dedicado a una cosa desde su nacimiento: fabricar tornillos para madera. De hecho, somos la única empresa en Europa en la actualidad que lo hace. Parece un campo sencillo en el que todo está inventado, pero no es así. Disponemos de un departamento de innovación y desarrollo de primer nivel que sigue mejorando nuestro producto. Algo que hemos logrado incluso este mismo año, gracias al desarrollo de nuevos revestimientos que aumentan la resistencia a la oxidación de nuestros tornillos. La innovación está en el ADN de Spax. Ahora precisamente se cumplen 50 años de la patente del tornillo Spax, que revolucionó nuestro sector y que representa el logotipo de nuestra firma.

¿Cómo respondió Spax a los desafíos de la crisis y a la situación actual?

Cuando se analizó la posibilidad de trasladar la fabricación a Asia, el director de nuestro 'holding' optó por no hacerlo. Realizó una apuesta muy arriesgada que puso en valor la historia de Spax, nuestra responsabilidad social y la necesidad de seguir priorizando la calidad. Como consecuencia nuestro producto es más caro, pero siempre hemos mantenido nuestros altísimos estándares. Y ello nos sitúa en una posición de liderazgo en el mercado global, con unos servicios y procesos de producción que son garantía absoluta para nuestros clientes. Fue una estrategia arriesgada, amparada siempre por

los beneficios y una situación financiera que ha sido siempre muy fuerte.

Y una apuesta muy clara por la mejora continua, claro.

Sí, exacto. Lo que siempre me ha sorprendido, a pesar de mis 25 años en esta empresa, es que todavía seamos capaces de encontrar maneras de mejorar el funcionamiento de un tornillo. Incidimos sobre los baños protectores, las cabezas, los materiales, los grados de inclinación, los procesos... Aparecimos en España siendo un 30% más caros que el resto y todo el mundo nos decía que estábamos locos. Nuestra estrategia se apoyó en que nuestro producto es mucho mejor: nuestros demostradores visitaban a los carpinteros con un destornillador y un tornillo nuestro y uno de la competencia, para que probaran ambos. Ellos mismos podían comprobar que nuestro producto era mucho mejor, tanto por su calidad como por su facilidad de uso.

¿En qué otros puntos se fundamenta la estrategia de Spax por la calidad?

Hemos tratado de diversificar mercados, generar filiales y hemos superado la situación de crisis con total éxito organizando nuestra estrategia sobre varios ejes vertebrales: calidad máxima, innovación constante y posicionamiento en el mercado. En cuanto a la calidad, desarrollamos un producto que es el mejor del mercado. Por otro lado, ofrecemos excelencia en el servicio en cuanto a plazos de entrega y cumplimos con



“SIEMPRE HABÍA VISTO LAS LABORES DE CONSULTORÍA DE UNA MANERA ESCÉPTICA, PERO EL PROCESO DE TRABAJO CON TACTIO HA SIDO MUY PRODUCTIVO Y NOS HA SERVIDO PARA MEJORAR”



los más exigentes certificados de calidad, ofreciendo todas las garantías posventa posibles. Y en cuanto al posicionamiento en el mercado, lo hemos trabajado a fondo. Somos líderes y nuestra meta es mantenernos.

En esta situación de liderazgo ¿qué le llevó a confiar en los servicios de Tactio?

Nuestra salud financiera era y es muy positiva y nuestras previsiones de futuro son muy buenas también. Entonces, si todo va fabuloso ¿por qué contar con los servicios de una consultora externa? Pues precisamente por eso: no quería que nos muriésemos de autocomplacencia. Nuestro caso es extraordinario, no teníamos ninguna necesidad aparente de contratar un servicio para mejorar, pero deseaba anticiparme a los problemas. Tactio detectó determinados aspectos que había que cambiar y nos ha dado resultados muy satisfactorios. Siempre había visto las labores de consultoría de una manera escéptica, pero el proceso de trabajo con Tactio ha sido muy productivo y nos ha servido para mejorar.

¿Cómo se estructuró el proceso de trabajo con Tactio?

Primero se hizo un análisis previo y vi que los resultados eran muy interesantes y que podíamos sacar conclusiones muy útiles, así que decidimos dar un paso más allá y profundizar especialmente en tres departamentos: compras, ventas y finanzas. La colaboración ha servido para considerar asuntos que no se habrían detectado si no hubiésemos trabajado

con Tactio. Nos han abierto los ojos a la hora de optimizar procesos. Los cambios siempre son buenos, ya que demuestran que la empresa se está moviendo y que no está anclada, y elimina los riesgos de convertirnos en funcionarios. Uno de mis objetivos es convencer a todos de que esta empresa ha de estar en constante movimiento, como el mundo que nos rodea. La calidad y los servicios hacen que seamos líderes actualmente. Siempre hay que decir actualmente, porque el liderazgo está siempre pendiente de un hilo. Hay que trabajar mucho para llegar y mantenerse.

¿Cuáles son los puntos críticos para el futuro?

Es fundamental que no nos durmamos en los laureles. Debemos ser capaces de ofrecer los pluses de servicio y calidad sin bajar la guardia nunca. Esto nos permitirá seguir en la mejor posición del mercado. Además, en nuestro sector se está produciendo un cambio muy importante que tiene relación con las grandes superficies. Nuestras líneas de futuro son, por un lado, los productos para los profesionales y, por el otro, los que van dirigidos a las grandes superficies. El mercado de estas últimas está creciendo mucho y debemos conjugar ambos. Es un gran reto para el que debemos estar preparados. Antes vendíamos medidas de tornillos por palés de un millón o 500.000 unidades. Eso se ha terminado. La nueva situación conlleva trabajar mucho más para facturar un poquito más. Hay que ser flexible, rápido y eficiente. ■

Cómo tomar decisiones:

CUANDO INGRESAR 5 Y GASTAR 7 ES BENEFICIOSO PARA LA EMPRESA

Por
Óscar Masana Pavón
Consultor de Dirección
y Organización de
Empresas de Tactio

LOS COSTES PUEDEN SER OBSERVADOS Y CLASIFICADOS DESDE MUY DIVERSAS PERSPECTIVAS, QUE VARIARÁN ATENDIENDO AL ANÁLISIS CONCRETO QUE SE REALICE EN CADA MOMENTO. LA SITUACIÓN, ADEMÁS, DEPENDE DE LA FINALIDAD QUE SE BUSQUE O EL ALCANCE OBJETIVO.

> “Los costes no existen para ser calculados, sino para ser reducidos”

Taiichi Ohno (1912-1990), padre del modelo 'Toyota spirit of making things'.

Durante el ciclo de vida de la actividad empresarial, el empresario se encuentra con situaciones en las que tiene que tomar importantes decisiones. Algunos casos, por ejemplo, son los momentos en los que es necesario medir los costes y calcular los márgenes de cada operación, decidir sobre abrir una línea de producción, invertir en maquinaria, estudiar la compra de un vehículo para el transporte de mercancías, contratar personal o innovar en un nuevo producto. Y para desarrollar correctamente las funciones de planificación, control y toma de decisiones directivas es importante conocer cómo se comportan los costes derivados de la utilización de recursos en relación con las actividades de la empresa.

Existen constantes situaciones no rutinarias que se suceden en la empresa y que deben resolverse en el corto plazo, por lo que es necesaria información acerca de las cuestiones operativas clave.

CÓMO TOMAR DECISIONES

Las consecuencias económico financieras de cualquier decisión se deben analizar con determinación, evaluando diferentes escenarios como por ejemplo qué supone comprar un determinado bien o fabricarlo internamente, aceptar o rechazar un pedido, comenzar a fabricar un producto o subcontratar el proceso, rediseñar la maqueta de la planta productiva para aprovechar una mejora en la utilización de recursos, etc.

Una de las herramientas a la hora de tomar decisiones es un criterio de clasificación de los costes, atendiendo a su relevancia con respecto a la decisión adoptada. Para una situación concreta existen varias soluciones y la decisión tomada será relevante o no atendiendo a si modifica el estado de los flujos

de caja futuros. Es decir, serán ingresos y costes relevantes aquellos que sufren alguna modificación como consecuencia de tomar una determinada decisión. Dicho de otra forma, son aquellos costes e ingresos que a futuro se generan (o pueden ser evitados) causados por dicha decisión.

ETAPAS EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES

Etapas 1: Definición del problema, situación y entorno.

Es tan importante identificar el problema como entender el contexto dentro de la empresa, el momento temporal en el que sucede, el ámbito geográfico en el que tiene lugar, etc. Una correcta definición de un problema siempre debe responder a 6 cuestiones clave: qué/quién, cómo, cuándo, cuánto/s, dónde, cómo y porqué.

Etapas 2: Estudio diagnóstico del problema, sus factores limitantes y análisis de las causas.

Hay que complementar el problema con información adicional que permita analizar la prioridad real de la situación. Para ello, conviene definir la importancia y la urgencia –dos dimensiones relevantes desde la perspectiva del empresario/dirección– y la necesidad de acometer acciones correctivas desde el punto de vista estratégico. Asimismo, es importante conocer factores condicionantes, como el estado financiero real de la empresa, la capacidad de acceso a financiación ajena y en general a otros recursos, su capacidad de alcanzar acuerdos de cooperación, etc.

Etapas 3: Identificación de alternativas.

Es necesario localizar las mejores alternativas potenciales, entendiendo todos los factores limitantes del binomio empresa - empresario.

Etapas 4: Análisis de alternativas.

Se establece un modelo de referencia con el que poder comparar las diferentes alternativas, se definen sus variables más significativas, se establecen los diversos escenarios posibles y se miden sus resultados.

ETAPAS EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES

1	Definición del problema, situación y entorno
2	Estudio diagnóstico del problema, sus factores limitantes y análisis de sus causas
3	Identificación de alternativas
4	Análisis de alternativas
5	Selección de la mejor alternativa
6	Plan de acción programado

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	SITUACIÓN INICIAL			ALTERNATIVA			SITUACIÓN GLOBAL CON ALTERNATIVA		
		COSTE UNIT.	COSTE GLOBAL		COSTE UNIT.	COSTE GLOBAL		COSTE UNIT.	COSTE GLOBAL
	UDS.	€/UD.	€	UDS.	€/UD.	€	UDS.	€/UD.	€
UNIDADES VENDIDAS	400.000			100.000			500.000		
INGRESOS		5,0	2.000.000		2,5	250.000		4,5	2.250.000
COSTE FIJO ANUAL		1,5	600.000					1,2	600.000
COSTE VARIABLE		2,0	800.000		2,0	200.000		2,0	1.000.000
RESULTADO		1,5	600.000		0,5	50.000		1,3	650.000
BENEFICIO s/N		30,0%			20,0%			28,9%	
VARIACIÓN DEL ESTADO DE FLUJOS DE CAJA =									+50.000 €

* Capacidad anual de la empresa: 500.000 uds. * Periodo analizado anual.

Eta 5: Selección de la mejor alternativa.

Se evalúan los diferentes resultados y se selecciona finalmente la mejor alternativa.

Eta 6: Plan de acción programado.

La toma de decisiones no debe acabar solo en determinar la mejor solución. El empresario debe ejecutarlo mediante un plan de acción en el que se definen el objetivo principal o hito a alcanzar, las fases para su consecución, sus responsables y fechas de compromiso. Y, por supuesto, hay que realizar su seguimiento y control mediante reuniones de forma periódica con las personas involucradas, hasta conseguir el objetivo principal del plan.

LA TOMA DE DECISIONES EN UN CASO PRÁCTICO

1. Definición

Nos encontramos con una empresa nacional manufacturera con una capacidad instalada de 500.000 uds./año. A día 1 de diciembre la empresa ha vendido 400.000 unidades a un precio medio de 5 €/ud. hasta la fecha y no tiene pedidos a la vista ni prevé tenerlos hasta final de año, ya que comercializa un producto muy estacional y particular.

2. Diagnóstico

Empresa que trabaja a tres turnos todo el año y cierra la planta en agosto por vacaciones del personal. Para obtener 1 ud. de producto final se necesita 1 unidad de materia prima. Para simplificar el problema, la empresa fabrica un solo producto de una única calidad. La empresa tiene unos costes fijos anuales de 600.000 € (mano de obra, alquileres, suministros, reparaciones de maquinaria, amortizaciones etc),

que para 400.000 unidades equivalen a 1,5 €/ud. Los costes variables son 2 €/ud. (costes de materia prima).

3. Alternativas

Surge una oportunidad de negocio gracias a que un cliente nuevo ofrece a la compañía un pedido especial que necesita tener en sus almacenes antes de finalizar el año. Solicita 100.000 uds./año a 2,50 €/año. El empresario debe decidir si aceptar o rechazar el pedido.

4. Análisis

Es importante remarcar el estado de infrautilización de la capacidad de las instalaciones de la empresa, debido a que si la capacidad estuviera ya saturada seguramente se generarían costes fijos adicionales y el planteamiento del problema cambiaría. Analizamos las diferentes alternativas y nos enfocamos en la información relevante: aquella que modifica la generación del estado de los flujos de caja futuros. En este caso, los costes fijos no son relevantes, ya que existirán igualmente sea cual sea la alternativa seleccionada.

5. Selección

Del análisis se concluye como mejor alternativa aceptar el pedido especial, ya que se generaría un flujo monetario futuro positivo de + 50.000 € respecto a la alternativa inicial. Esta cantidad sirve para cubrir parte de los costes fijos.

6. Plan de acción

Una vez seleccionada la mejor opción, inmediatamente la dirección debe trazar un plan de acción que lleve a la consecución del objetivo en forma, responsables y fechas.

PLAN DE ACCIÓN			DICIEMBRE																															
		RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
FASE 1	CONFIRMACIÓN DEL PEDIDO	DIRECCIÓN																																
FASE 2	APROVISIONAMIENTO DE MATERIA PRIMA	RESP. COMPRAS																																
FASE 3	PROGRAMACIÓN E INICIO DE FABRICACIÓN	RESP. TALLER																																
FASE 4	FABRICACIÓN DE 100.000 UDS.	RESP. TALLER																																
FASE 5	CONTROL DE CALIDAD	RESP. CALIDAD																																
FASE 6	EMBALAJE	RESP. EXPEDICIÓN																																

CONCLUSIÓN

En general, los costes pueden ser observados y clasificados desde muy diversas perspectivas, que variarán atendiendo al análisis concreto que en cada momento se pretenda realizar, según la finalidad que se busque o el alcance objetivo.

Desde Tactio ayudamos a nuestros clientes en la toma de decisiones de problemas particulares, mediante un modelo que parte del estudio de los diversos escenarios posibles, hasta la selección de la mejor alternativa y su ejecución planificada en el tiempo. ■



Masiá,

UN CAMBIO RADICAL EN

LA CUENTA DE RESULTADOS DE UN EMPRESA CENTENARIA



LA EXCESIVA DEPENDENCIA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y LA INERCIA EN LA METODOLOGÍA DE TRABAJO LLEVÓ A LA EMPRESA CENTENARIA MASIÁ A UNA SITUACIÓN FINANCIERA COMPLEJA. LA INTERVENCIÓN DE TACTIO PROPORCIONÓ AIRE NUEVO E IMPULSÓ UN CAMBIO RADICAL EN LA CUENTA DE RESULTADOS, ADEMÁS DE UN GRAN AHORRO Y UN FUNCIONAMIENTO MÁS EFICIENTE. TODO ELLO, CON EL HILO CONDUCTOR DEL CONSENSO CON EL EQUIPO HUMANO Y EL COMITÉ DE EMPRESA.

> Masiá es una empresa familiar centenaria que inicia el bisabuelo del actual consejero delegado, Joan Magrans, en 1900 en Barcelona y que hoy empieza a incorporar a la quinta generación. Su sector inicial fue el vidrio, al que se añadieron negocios paralelos y complementarios como sanitarios, grifería, electrodomésticos, climatización, cerámica y componentes para realizar instalaciones, tanto de agua sanitaria como de calefacción. Una actividad vinculada prácticamente al 100% a la construcción.

En su origen fue una firma especializada en vidrio que –al pasar a manos del abuelo y del padre del actual director– se fusionó con otra gran empresa y adoptó el nombre Masiá-Magrans. La evolución del negocio supuso obtener la distribución exclusiva de griferías Roca, entre otras. Con la crisis de 1980, el padre de Joan Magrans se hace con el 100% de la compañía y mantiene el nombre de Masiá, entonces una marca consolidada. En 1985 se introducen los electrodomésticos en el negocio y en 1995, la cerámica. Y ya en 2005 se empiezan a comercializar válvulas y materiales complementarios.

Algunos de sus proyectos de mayor envergadura están relacionados con hoteles de prestigio. Son, por ejemplo, el Hotel W Barcelona –también llamado Hotel Vela–, un edificio de Ricardo Bofill ubicado en primera línea de mar y gestionado por la cadena Starwood Hotels and Resorts. Asimismo, el Renaissance Barcelona Fira Hotel, de la cadena Marriott, situado en

una céntrica zona de negocios de la ciudad. En ambos casos, la intervención de Masiá supuso proveer todos los cerramientos de vidrio, equipamiento de baños (incluidos hidromasaje y zonas nobles), de espejos y acristalamientos interiores.

También el edificio de oficinas y congresos World Trade Center de Barcelona –situado en el puerto de la ciudad– y el Hotel Barcelona Forum –que destaca en un barrio recuperado para los negocios– llevan el sello de esta empresa referente en su sector en España.

UN CONTEXTO ADVERSO

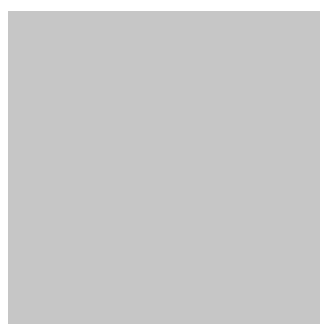
El modelo de negocio de Masiá, unido a ciertas inercias no revisadas en el método de trabajo, llevó a la empresa a una situación de pérdidas. Ese es el contexto en el que surge por primera vez el nombre de la consultora Tactio, como recomendación de una compañía del sector. La revisión integral que asumió la consultora supuso una ventana abierta para Joan Magrans. “La compañía necesitaba una alternativa, después de que las acciones emprendidas hasta entonces no hubieran funcionado”.

Salir de pérdidas es el resultado más contundente de la acción de Tactio con esta empresa familiar, que se alargó durante 6 meses y que supuso actuar a fondo en toda la estructura. La primera valoración del máximo responsable de la compañía 10 meses después es definitiva: “Estamos ahorrando



“EL EQUIPO ACTUAL ES COMO EL ANTERIOR O AÚN MÁS SÓLIDO DESPUÉS DE LA INTERVENCIÓN DE TACTIO”

^
El hijo del actual consejero delegado es la quinta generación de Masiá y su incorporación se acelera a partir de la consultoría de Tactio.



mucho dinero y, desde el punto de vista funcional, estamos muchísimo mejor que antes”.

UNA INTERVENCIÓN CONSENSUADA

El consenso entre la dirección y los trabajadores en cuanto a las actuaciones sobre el equipo humano implementadas es uno de los aspectos en los que más insiste el consejero delegado de Masiá. “Todo fue de mutuo acuerdo”, apunta con relajado orgullo Joan Magrans. El ahorro en personal de 425.000 € se formalizó sin ningún despido masivo, ni expediente de regulación de empleo.

La intervención que ha llevado a un ahorro de tales dimensiones ha supuesto: regularizar los turnos laborales, optimizar la metodología de trabajo y, en consecuencia, eliminar las horas extras innecesarias e incentivar jubilaciones voluntarias en personas de 63 años. Además de negociar con el comité de empresa antiguas compensaciones que no tenían mucho sentido en la situación actual. Y todo ello, “sin ninguna crisis ni bajas masivas de personal”.

La promoción interna fue otra de las soluciones que ha dado mejores resultados y que ha incidido en el clima laboral. En prácticamente todos los cambios se ha ascendido a trabajadores de la empresa, en lugar de contratar a personal nuevo. “Trabajar con Tactio nos ha supuesto un ahorro en personal y un resultado muy positivo”, en palabras de Joan Magrans.

Hoy el balance es totalmente esperanzador, algo evidente cuando el consejero delegado afirma que “lo mejor es que el equipo actual es como el anterior o aún más sólido”.

CONTENCIÓN FINANCIERA

La contención financiera fue la medida más urgente que se emprendió al inicio de la intervención de Tactio. En concreto se llevaron a cabo dos acciones que afectaron a compras y a ventas. En cuanto a las adquisiciones, se canalizaron a través de un comité creado de manera expresa para ajustar el gasto al máximo e iniciar una negociación con proveedores. De esta manera se revertía la situación previa en la que solo el director financiero autorizaba las compras. Y, en cuanto a las ventas, se generó un comité específico para potenciar aspectos comerciales e incrementar el volumen de negocio.

Regular el periodo medio de pago por parte de clientes fue consecuencia de las dos anteriores acciones, ya que este margen temporal podía ser muy dilatado. De la misma manera, se definieron las condiciones a clientes para aceptar operativas de pago y sobre cómo regular la reclamación de impagados.

Hoy Masiá ya ha entrado en situación de beneficios, gracias a una intervención profunda por parte de Tactio, que también reforzó la negociación con entidades bancarias.



“ES RELEVANTE EL AHORRO QUE ESTAMOS APLICANDO Y, DESDE EL PUNTO DE VISTA FUNCIONAL, ESTAMOS MUCHÍSIMO MEJOR QUE ANTES”



La evolución del negocio supuso obtener la distribución exclusiva de griferías Roca, entre otras.

“TACTIO HA SACUDIDO A LA EMPRESA, ALGO QUE LE HACÍA FALTA

UNA REORGANIZACIÓN DE PROCESOS

Joan Magrans recuerda que el consultor de Tactio revisó todos los procesos de la compañía y habló, una a una, con todas las personas de la empresa antes de proponer nuevos cambios y mejoras. “A la empresa se la ha sacudido, algo que le hacía falta después de muchos años y de encontrarnos en un túnel”, reconoce el director general. “Seguramente había muchas inercias de las que era complicado salir”.

La reestructuración fue completa y estableció métodos de delegación de tareas y cargas de trabajo de cada posición. Se creó la figura del director comercial adjunto a gerencia, que gestiona tanto el departamento comercial como la delegación de Sabadell, una ciudad industrial cercana a Barcelona. Asimismo, se puso en marcha la función de los responsables de producto, que reportan al director comercial. Se establecieron las responsabilidades, tareas y funciones de las personas a cargo de producto, así como de los puntos de venta directa: Barcelona, Sabadell y Sant Cugat (población junto a la oficina central). Y se marcaron objetivos claros por sección de trabajo y delegación, para poder cuantificar las acciones comerciales que había que realizar.

Los canales de venta fueron otro de los aspectos que se definieron de nuevo, ya que antes del análisis impulsado por

Tactio, Masiá había actuado intensivamente con grandes constructoras. Se revisaron y crearon acciones comerciales para potenciar la venta a instaladores, responsables de reformas y se concretó una sistemática de funcionamiento por sección para ajustar gastos.

La reestructuración del equipo comercial puso énfasis en la especialización de cada canal de venta y, a su vez, amplió el ámbito geográfico de actuación. Y también se concibió una propuesta a futuro, consistente en poner en marcha una red de distribución por proximidad con pequeñas delegaciones, de cara a un servicio más personalizado y próximo a su ámbito de actuación.

UN CAMBIO RADICAL EN LA CUENTA DE RESULTADOS

Optimizar el funcionamiento del almacén central de Barcelona y la gestión de sus stocks supuso promover la venta de material con poca rotación e, igualmente, reordenar toda su logística. “Se definieron metodologías de compra orientadas al análisis de mercado, al aprovisionamiento en función del entorno y de manera racional entre delegaciones”, apunta el consultor de Tactio a cargo de este proyecto, Víctor Roig. Asimismo, se reguló el tránsito entre delegaciones y la distribución de material a Girona, ciudad que se encuentra a 150 Km de Barcelona.

EL CONSENSO ENTRE DIRECCIÓN Y TRABAJADORES RESPECTO A LA ACTUACIÓN SOBRE EL EQUIPO HUMANO IMPLEMENTADA HA SIDO CLAVE PARA EL CLIMA LABORAL



El negocio inicial de Masiá fue el vidrio, al que se añadieron propuestas complementarias.

Λ



El edificio de oficinas y congresos World Trade Center de Barcelona, situado en el puerto de la ciudad, lleva el sello de Masiá.

V



DESPUÉS DE MUCHOS AÑOS Y DE ENCONTRARNOS EN UN TÚNEL”

La evolución de la cuenta de resultados al cierre de 2016 respecto al de 2015 indicó un cambio radical de la situación y el cumplimiento de las previsiones. En parte, también gracias al plan de viabilidad negociado con entidades bancarias y al apoyo recibido para salvaguardar la tesorería y la capacidad financiera en condiciones ventajosas.

Joan Magrans recuerda que, una vez terminada la consultoría, el cambio más relevante fue la creación de un comité de dirección (con reuniones mensuales de seguimiento) y el cambio de muchos responsables de la empresa. El relevo de responsabilidades personales fue en los apartados de administración, ventas y vidrio. En esta última se detecta la necesidad de una nueva responsabilidad, que asume su joven hijo recién graduado.

INCORPORAR A LA NUEVA GENERACIÓN

Si bien no estaba previsto que el hijo del actual consejero delegado se integrara en Masiá hasta dentro de dos o tres años, el momento aconsejaba su implicación. Primero, para involucrarle en un proceso tan ambicioso y, segundo, para que se incorporara habiendo vivido e interiorizado los cambios. Era necesario que el joven estuviera presente para vivir cómo se lidera un comité de dirección, cómo se maneja una situación económica crítica, cómo actuar comercialmente y qué supone definir un plan con visión a tres años. “Para él ha sido una

práctica impresionante, era el momento idóneo”, asegura su padre.

Su primera posición, sin embargo, fue vistiendo un mono de trabajo y descargando camiones en el almacén de Sabadell. Algo de lo que su padre se muestra orgulloso, mientras recuerda que éstos fueron sus inicios cuando él mismo pisó Masiá por primera vez de joven.

Hoy el joven Joan Magrans, de 22 años, aporta una energía renovada, además de las ganas de aprender y ser partícipe de un cambio histórico provocado por una intervención intensiva. Una vez situado en las oficinas, el joven trabajó junto al responsable comercial y al responsable de vidrio, dos de las personas que han sido sustituidas. Hoy, se ha integrado como responsable del departamento de vidrio, además de realizar tareas comerciales.

El nuevo horizonte apunta a una nueva línea comercial de Masiá, en alianza con uno de sus distribuidores de metal. Una buena noticia que habla de la revitalización del negocio.

Hoy Masiá es una empresa familiar y centenaria consolidada, que dispone de las bases para asumir una evolución estable y un futuro con garantías. ■

El impuesto de sociedades

Y LOS TRIBUTOS ESPECIALES EXPERIMENTARÁN CAMBIOS EN 2017

Los presupuestos generales de 2017 incluyen un cambio en el impuesto de sociedades y modifican los tributos especiales sobre fiscalidad ambiental, carburantes, bebidas alcohólicas y tabaco. Estas medidas forman parte de los ajustes exigidos por la Comisión Europea para cumplir con la meta del 3,1% del déficit, desde la posición del 3,6%.

Desde el Parlamento, la oposición no ha recibido bien esta propuesta ya que afecta directamente a la economía de la ciudadanía. Por el contrario, ha planteado la alternativa de reformar en profundidad el IRPF para hacerlo más progresivo y el impuesto sobre sociedades, para que paguen más las grandes sociedades. La respuesta del gobierno central ha sido mantenerse en su compromiso de no incrementar ni el IRPF ni el IVA.

Asimismo, el gobierno trabaja en un proyecto de ley de contratos del Estado para adaptarse a la normativa europea y con la idea de dotarlos de mayor transparencia, una cuestión que tiene un gran impacto sobre la actividad económica. La medida incluye aspectos como que al realizar subcontrataciones, los pagos entre empresas cumplan con la ley de morosidad.

Nuevas ayudas de la Cámara de Comercio para la digitalización de pymes

La Cámara de Comercio de España pone en marcha TICámaras, un programa de ayudas para la digitalización de pymes en 2017, con un presupuesto de 5,6 millones de euros, cofinanciados junto con el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER). El objetivo es favorecer la competitividad del tejido empresarial español mediante la incorporación en su gestión de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Algunos ejemplos de nuevas tecnologías son herramientas de productividad en la nube (como ERP y CRM o sistemas de gestión de clientes), Internet de las cosas, 'big data' y realidad aumentada. En el ámbito del comercio electrónico se proporciona ayuda en creación web, implementación de tienda online, activación de pasarela segura de pagos, facturación electrónica y firma digital. Y en cuanto a marketing digital se cubren servicios de consultoría en posicionamiento web, email marketing, redes sociales y aplicaciones móviles.

TICámaras comprende dos líneas de actuación: la primera se propone impulsar la productividad y el ahorro de coste, mientras que la segunda se orienta a obtener mayor provecho de las oportunidades comerciales.

La cifra de negocio empresarial encadena cuatro meses de mejoras en la facturación

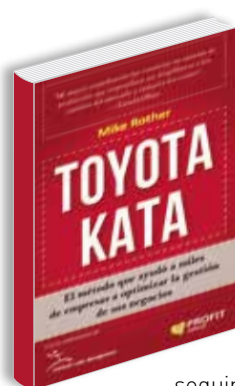
Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) publicados a final de enero de 2017, la facturación de las empresas aumentó un 6,3% en noviembre de 2016 respecto al mismo mes de 2015. Esta cifra arroja una tasa 4,5 puntos superior a la de octubre y es la más alta desde junio de 2014. Con el ascenso registrado en noviembre de 2016, el volumen de negocio empresarial encadena cuatro meses de crecimientos interanuales.

Los sectores que más han contribuido a este incremento interanual de la facturación son las ventas en el comercio (+7,3%), la industria manufacturera y extractiva (+6,4%) y los servicios no financieros de mercado (+5,2%). Los tres sectores presentan tasas anuales positivas y ligeros aumentos respecto al mismo período del año anterior.

El único descenso registrado (-1,5%) es en el suministro de energía eléctrica y agua, saneamiento y gestión de residuos.

Una vez corregido el efecto calendario y la estacionalidad, se puede decir que la cifra de negocios empresarial aumentó un 5,1% en noviembre de 2016 en tasa interanual, un punto y medio más que en octubre de mismo año. En cuanto a la tasa mensual (noviembre sobre octubre) y después de eliminar el efecto estacional y de calendario, la cifra de negocios empresarial se incrementó un 0,7%, seis décimas por debajo del mes anterior (+1,3%).

LIBROS



Toyota Kata:
el método que ayudó a miles de
empresas a optimizar la gestión de
sus negocios

Mike Rother
Profit Editorial, 2017

Las prácticas de dirección y de administración empresarial de la legendaria compañía automovilística japonesa Toyota son ejemplo a seguir por múltiples empresas. Este revolucionario libro nos introduce en el día a día de la administración de Toyota y nos ofrece una nueva perspectiva de sus metodologías de trabajo. Una de las características de la firma de automoción es la manera como desarrolla profesionalmente a las personas, para impulsar al máximo su inteligencia y capacidades. Después de seis años invertidos en el estudio de las rutinas de gestión de personal de Toyota, este libro analiza y clarifica los métodos organizacionales de la compañía, denominados 'kata'. Además, explica el comportamiento humano en las organizaciones y proporciona respuestas concretas a preguntas sobre adaptación al cambio, mejora, satisfacción del cliente y retención del talento.



**Liderar equipos
comprometidos**

Pep Mari
Plataforma, 2017

A menudo, los conflictos laborales surgen en un equipo porque sus miembros muestran un nivel de compromiso diferente en cuanto a dedicación, sacrificio y voluntad de servicio. Este libro plantea cómo poner en marcha estrategias para equilibrar el nivel de implicación de las personas que integran un equipo profesional. Entre otros aspectos, se aborda cómo clarificar las tareas entre cada uno de los integrantes de un colectivo, qué formas se utilizan para establecer las metas de cada uno y, como consecuencia, sus incentivos, así como vías para evaluar el recorrido y los objetivos alcanzados por cada trabajador a medio plazo. Uno de los aspectos destacados que trata el libro es cómo agrupar a las personas en función de su nivel de implicación, técnica que busca contagiar el espíritu de trabajo.

WEBS

Muypymes

<http://www.muypymes.com/>

Una web que constituye un buen recurso para ponernos al día sobre noticias relacionadas con nuevos negocios, empresas, software y digitalización. Se estructura mediante los apartados de gestión, marketing, 'start up', tecnología, pymes y actualidad. Publica a menudo entrevistas con personas del entorno



empresarial, desde inversores hasta empresarios, siempre vinculados con lo último del día a día empresarial.

Blog sobre empresa familiar

<http://blog.iese.edu/empresafamiliar/>

Blog del profesor de la escuela de negocios IESE Josep Tàpies, especializado en empresa familiar y vinculado a la cátedra sobre esta temática. La experiencia de este veterano profesor hace que su blog sea de gran utilidad, ya que plantea situaciones reales de empresas en activo y trata cuestiones como el relevo generacional, el liderazgo en un entorno de dirección entre generaciones, la profesionalización, la innovación y el empuje de



las nuevas tecnologías en firmas de base familiar.

ELLOS HAN DICHO...

> "Quiero dedicar el próximo capítulo de mi vida profesional a descubrir y desarrollar el talento de nuestra sociedad, para que nuestro país pueda ser líder de la sociedad digital"

Helena Herrero, consejera delegada de Hewlett Packard para Iberia

> "Deberíamos emprender como forma de vida, ya sea un proyecto propio o desde dentro de la empresa"

María Benjumea, fundadora de Spain Startup-The South Summit

> "Lo que convierte a una compañía o a un profesional en líder es la capacidad de elegir a las personas correctas y colocarlas en el puesto indicado"

Jim Collins, consultor de negocios

> "El liderazgo creativo no es tener todas las ideas; es crear una cultura donde todos puedan tener ideas y sentir que son valoradas"

Ken Robinson, escritor y conferenciante británico

TACTIO®



10 AÑOS

ESCUCHANDO LOS LATIDOS
DE SU EMPRESA

ANÁLISIS

> Si usted cree en la medicina preventiva, no deje que su empresa enferme sin darse cuenta.

PLAN DE INTERVENCIÓN

> La operativa diaria de las empresas oculta vicios, procesos y situaciones adversas cuya solución se facilita si son identificados a tiempo.

COMPROMISO CON EL CLIENTE

> En este sentido, Tactio pone a su servicio un equipo de expertos profesionales y una metodología exclusiva orientada a mejorar los resultados de su negocio, implicándose y

PLAN TUTORÍA GERENCIAL

> responsabilizándose de la obtención de los objetivos propuestos.

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

