



**Motivación laboral,
cómo retener el talento**

Azaconsa
Un salto cualitativo

Entrevista a
Rosa Clarà
Diseñadora y empresaria

T **ACTIOMAGAZINE**⁰²

LA REVISTA PARA EMPRESARIOS CON VISIÓN DE FUTURO

NOVIEMBRE-FEBRERO 09

2 EDITORIAL

3 ACTUALIDAD TACTIO

4 EN PRIMERA PERSONA
Azaconsa:
un salto cualitativo

8 PANORAMA

10 CONSULTACTIO
Ley Concursal,
una salida a la
insolvencia12 EL OBSERVATORIO
Motivación laboral,
cómo retener el talento16 ENTREVISTA
Rosa Clará
Diseñadora y empresaria18 SERVICIOS TACTIO
Plan de tutoría
gerencial20 FORMACIÓN CONTÍNUA
Formación, ¿gasto o
inversión para la empresa?

22 RADAR INFOMIX

24 EVASIÓN
Fin de Año

26 LA ÚLTIMA

Edita: TACTIO – Ribera del Loira, 46 – Campo de las Naciones – 28042 Madrid

Tel. 902 107 047 – info@tactio.es

Publicidad en TACTIOMAGAZINE: Tel: 902 10 70 47**Realiza:** Finder Marketing Services – C/Tuset 13 2º 2ª – 08006 Barcelona

Tel. 93 414 33 38 – finder@findermarketing.com

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.

> El circulante...

Cada día leemos en la prensa noticias muy desalentadoras sobre la mala evolución de la economía. Uno puede seguir casi al minuto las caídas de los indicadores bursátiles, el aumento del paro y de la morosidad, grandes empresas que presentan concurso de acreedores o convocan a la banca para refinanciar sus préstamos, etc. Sin embargo, no son noticiables las calamidades que sufren muchísimos propietarios de pequeñas empresas que luchan día tras día, completamente solos, para subsistir.

El verdadero motor económico de España lo constituye el vasto tejido de pequeñas y medianas empresas familiares existentes. Pero en situaciones como la actual es cuando se demuestra la soledad e indefensión que sufre un empresario, que para salvar su empresa y su patrimonio se muestra impotente ante una avalancha de impagados o a la hora de refinanciar una deuda bancaria.

La triste paradoja de que la economía del débil tiene que financiar plazos de hasta 180 días a las grandes empresas que tiene como clientes, demuestra el grado de sumisión y dependencia del empresario pyme. Cuando un propietario de una pequeña o mediana empresa se ve afectado por la recesión, se le aplazan los plazos de

cobro ante sus clientes o le llegan cada vez más impagados, ve impotente que el banco le pide mayores garantías, etc. No tiene otra salida que jugársela solo, exponiendo su patrimonio y sus ingresos.

Es triste verificar que en la batalla cotidiana por la liquidez se suelen derivar los problemas de una pequeña empresa sobre otra. Todos terminan por estar afectados. ¿Alguien ha calculado la enorme masa de dinero que supone el crédito de circulante financiado a cargo de la economía de las pequeñas empresas? Simplemente con una solución clara y regulada que se aplicara para prohibir plazos de pago superiores a 60 días en consumos de explotación, y se abordara en serio la acción jurídica inmediata para los impagados, serían medidas suficientes para aumentar las rotaciones de liquidez y disminuir los riesgos financieros de las pequeñas empresas.

Desearíamos enconadamente que alguien con capacidad de representación recogiera el guante, e hiciera valer el peso del empresario pyme para conseguirlo. Otro gallo cantaría.

Tactio

APOYA A LAS EMPRESAS CANARIAS

> El Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de Femete, dentro de las actividades de la Red CIDE, celebró el pasado 8 de octubre la jornada "Una oportunidad para la innovación: bonos tecnológicos". Esta iniciativa contó con la colaboración de Fondos FEDER y el Gobierno de Canarias. El director de operaciones de TACTIO España SL intervino para hablar sobre Bonos TEC, de consultoría en innovación organizativa. En su ponencia afirmó que la empresa debe reforzar su estructura interna para ser más competitiva aunque la situación económica sea difícil. En concreto, el perfil de empresas del tejido empresarial canario suele ser el de transferencia generacional, lo que dificulta muchas veces una adecuada estructura organizativa. TACTIO propone herramientas eficaces para dotar de solidez a la estructura empresarial.



Éxito

EN EL MUNDIAL DE TRIAL

> El piloto Marc Freixa, patrocinado por TACTIO, logró terminar 7º en el Campeonato del Mundo de Trial, justo detrás del siete veces campeón Dougie Lampkin. Este puesto supone un verdadero éxito para el piloto catalán, puesto que es el 1º de los pilotos no oficiales de marca. En el campeonato de España, Freixa ocupa el 5º lugar de la clasificación.



TACTIO MIEMBRO DE LA ACEC

El pasado 12 de junio, TACTIO ESPAÑA, S.L. fue admitida como miembro de pleno derecho de la ACEC (Asociación Catalana de Empresas Consultoras), entidad vinculada a la AEC (Asociación española de Empresas de Consultoría) y también a FEACO (Fédération Européenne des Associations de Conseil en Organisation).

Estas entidades son las patronales más importantes e influyentes del sector, y cuentan entre sus socios con las más representativas empresas de consultoría a nivel nacional y europeo.

Inauguración

DE LAS NUEVAS OFICINAS DE TACTIO

> El pasado 26 de septiembre se inauguró la nueva sede de TACTIO en Barcelona, en un acto que reunió a directivos, delegados territoriales, empleados y clientes de TACTIO, así como responsables de entidades colaboradoras y asociaciones empresariales.



Arenas

APOYA A LAS PYMES DE SEVILLA

> Javier Arenas, presidente del PP en Andalucía, mostró su apoyo a las pymes de Sevilla en un acto promovido por la AEA (Asociación de Empresarios del Aljarafe) y patrocinado por TACTIO.

En su intervención, Javier Arenas propuso un gran pacto político en consonancia con el Libro Blanco elaborado por la AEA, para dar salida a la preocupante situación de esta comarca sevillana en la que el paro ha aumentado hasta un 23% en el último año. Invertir desde las Administraciones Públicas para solucionar la grave escasez de infraestructuras y priorizar la inyección de liquidez para las pymes, que constituyen un 80% de las empresas del Aljarafe, fueron los ejes prioritarios de las reivindicaciones empresariales a lo largo de las jornadas en las que se abordaron los principales problemas de la zona. TACTIO y la AEA tienen acuerdos de colaboración para beneficio de las empresas afiliadas a dicha asociación.





AZACONSA, EMPRESA FAMILIAR DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y ENVASADO DE ESPECIAS, INFUSIONES Y EDULCORANTES PARA USO ALIMENTARIO CUYO ORIGEN SE REMONTA AL AÑO 1870, HA SORTEADO LOS VAIVENES QUE LAS CIRCUNSTANCIAS DE CADA ÉPOCA LE HA COLOCADO EN EL CAMINO, ADAPTÁNDOSE Y CONSOLIDANDO EL LUGAR QUE OCUPA ACTUALMENTE EN EL MERCADO. AHORA, DE LA MANO DE TACTIO, HA DADO UN NUEVO SALTO CUALITATIVO, SE HA REORGANIZADO Y HA ADOPTADO UN ESQUEMA MÁS PROFESIONAL, LO QUE HA SUPUESTO GARANTIZAR UNA BASE FIABLE DESDE LA QUE EMPRENDER NUEVOS PROYECTOS, ENTRE LOS QUE DESTACA LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD.

Azaconsa,

UN SALTO CUALITATIVO



> Son ya varias las generaciones de la misma familia que han pasado por la dirección de la empresa Azaconsa. Desde que empezó en el prometedor negocio de azafranes y condimentos, hasta la actualidad, ha tenido que adaptarse a las características de un mercado que ha ido cambiando con el paso de los años, afrontando nuevas exigencias y retos de manera periódica.

Como señala el director general, Claudio Crespo, la compañía necesitaba dejar atrás ciertos hábitos que había venido heredando con el paso de los años merced precisamente a su carácter de empresa familiar, y definir un verdadero proyecto de empresa que le permitiera afrontar el futuro con garantías.

Gracias a la colaboración de TACTIO, inicia ahora una etapa caracterizada por la calidad en la gestión y la definición de un proyecto con el que seguir siendo competitivo. Para ello ha sido necesario abordar asuntos como la organización de la empresa. Aurelio Rodríguez, consultor de TACTIO, explica que «empezamos a trabajar con la empresa en febrero del 2008 y

hemos ido tocando casi la totalidad de los departamentos de la compañía».

Las intervenciones fueron continuas durante los dos primeros meses, y a partir de entonces, de forma periódica, «dando tiempo a la empresa para que pudiera ir progresando y modificando todo aquello que se tenía que ir implementando». El tema de la organización personal fue uno de los aspectos prioritarios y el que primero se trabajó.

Aurelio Rodríguez destaca que «reasignamos tareas y funciones de cada uno de los miembros de la empresa, y una vez tuvimos identificadas a las personas con los puestos y las responsabilidades, pasamos a actuar en las diferentes áreas». El consultor de TACTIO hace referencia a la importancia que supuso la organización de los diferentes controles del proceso de producción, como entrada de pedidos, órdenes de fabricación, y sobre todo, debido a la normativa vigente, «se debía llevar un control exhaustivo de los lotes de fabricación con trazabilidad, con referencia al origen del producto, los análisis, etc».

TACTIO HA COLABORADO EN LA REORGANIZACIÓN Y



DEFINICIÓN DEL RELEVO GENERACIONAL EN AZACONSA



< Azaconsa debía definir un proyecto de empresa que le permitirá afrontar el futuro con garantías

«para una empresa como la nuestra, que destina buena parte de su producción a las marcas blancas, existen muchas especificaciones, lo que hace que sea más difícil de gestionar y eso también redundará en la calidad».

La colaboración de TACTIO es valorada en muy alto grado. De hecho, Claudio Crespo comenta que «como empresa familiar que somos, hasta ahora y gracias al trabajo realizado por esta consultora, no hemos sido conscientes de la importancia que tienen determinados aspectos». En definitiva, «hemos aprendido a hacer las cosas de forma mucho más profesional y este proceso ha sido muy interesante».

Todo cambio requiere de una adaptación que supone una ruptura con lo anterior, pero cuando se hace en beneficio de la empresa y de la mano de consultoras como TACTIO, todo resulta mucho más fácil. «Si siempre era una persona la que se encargaba de alguna tarea, este papel nunca se ponía en entredicho, pero ahora, hemos sido conscientes de la necesidad de definir claramente los cargos y las personas idóneas para ejercerlos». El organigrama de la empresa resultado de esta revisión contempla a Claudio Crespo como director de gestión; César Crespo, director de control; Sergio Crespo, encargado de producción; Alejandro Crespo, encargado de logística; y José Crespo, encargado del departamento comercial.

COMPETITIVIDAD

Claudio Crespo considera que para mantener la posición en un mercado tan cambiante, «es necesario buscar productos que sean muy competitivos, ya sea dentro de las líneas que estamos fabricando, o bien, en otras». Sobre la labor de TACTIO, destaca que «nos ha ayudado mucho a organizarnos y se han definido las bases para que haya un relevo generacional». Reconoce que «han tenido que venir desde fuera para aunarnos, y a definir un proyecto y una estrategia de empresa».

Sea como fuere, Azaconsa es referente de un tipo de empresa familiar dentro de un sector tradicional de la economía de Novelda, localidad en la que está implantada y donde el sector de las especias siempre ha sido un buque insignia. No obstante, en el marco de un mercado global como el que ahora impera, la adaptación a los nuevos tiempos es una exigencia que esta empresa ha tomado como reto, y para ello ha confiado en TACTIO, cuya colaboración ha resultado fundamental a la hora de definir un proyecto claro con el que tener buenas expectativas de futuro.

Calidad, organización, relevo generacional, innovación... Son términos que representan para la empresa el futuro. Ahora, preparados para obtener la Certificación de Calidad, se presentan con fuerza en un nuevo ciclo en el que esperan seguir avanzando.

En la década de los ochenta el negocio de Azaconsa se reorganizó para dar entrada a otros productos, como infusiones y edulcorantes



AZACONSA ES REFERENTE DE UN TIPO DE EMPRESA FAMILIAR DENTRO DE UN SECTOR TRADICIONAL DE LA ECONOMÍA DE NOVELDA



TRAYECTORIA

Azaconsa es una empresa centenaria y en sus inicios, con el bisabuelo de Crespo como emprendedor, apostó por el envasado de azafranes, especias y condimentos, la actividad más destacada de la compañía durante un largo periodo de unos setenta años. En la década de los ochenta se inició una nueva etapa, coincidiendo con la entrada en la empresa de la tercera generación, representada por Antonio Crespo Patró y Claudio Crespo Alfonso, padre y tío del director, quienes refundaron la empresa; entonces se diversificó la producción, con la entrada de edulcorantes e infusiones. Tal y como indica el director de gestión, «cambió el tipo de negocio y de cliente, y también entramos en el sector del café».

En la actualidad, cuenta con las marcas Delia, El niño, Ship, Forever, La maja y Ship Dulk. La evolución ha sido clara. La adaptación a las nuevas exigencias del mercado ha hecho que los condimentos, especias y azafranes, que predominaron al inicio, hoy en día sólo representen el 4% de la facturación. En cuanto a la producción de marcas blancas, con fabricación para terceros, es uno de los negocios que más predominan hoy en día, ya que representan alrededor del 80% de la producción.

Dentro de la gama de productos con que cuenta actualmente Azaconsa, hay que destacar una amplia selección de té, así como infusiones para hostelería. En cuanto a la línea de herboristería de la marca Ship, presenta la gama de infusiones más amplia del mercado, con la existencia de más de veinte especialidades. También con esta marca, dispone de una variedad de hierbas para la alimentación de toda la familia.

Los edulcorantes, de la marca Ship Dulk, constituyen uno de los productos más innovadores. Se presenta en cómodos estuches dispensadores y en prácticas paneras muy útiles, lo que satisface las necesidades más exigentes de los profesionales del sector de la hostelería. Mención aparte merecen las especias y condimentos, elaborados artesanalmente para conservar todo el sabor tradicional de la cocina elaborada de forma natural. Las infusiones de la marca Forever constituyen otra de las líneas de productos, donde destaca la calidad, el surtido y la presentación; son de las más demandadas del sector de la alimentación. Y finalmente, no hay que olvidar el café y descafeinado soluble Ship, que se caracterizan por su agradable sabor de puro café colombiano y por su original presentación en prácticos tubitos.



HAY QUE ABANDONAR LA VISIÓN TRADICIONAL DE LA GESTIÓN DE CRISIS COMO UNA SERIE DE MEDIDAS DE URGENCIA PUESTAS EN PRÁCTICA PARA REACCIONAR ANTE ACONTECIMIENTOS NEGATIVOS PUNTUALES, CON EL FIN DE PRESERVAR LOS INGRESOS ECONÓMICOS A CORTO PLAZO DE LA ORGANIZACIÓN. AL CONTRARIO, LA GESTIÓN DE CRISIS HA DE SER UN PROCESO DE GESTIÓN A LARGO PLAZO, INTEGRADO EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN, QUE CAPACITE A LA EMPRESA PARA ACTUAR EFICAZMENTE ANTE UN POSIBLE CONFLICTO Y PRESERVE SU IMAGEN Y REPUTACIÓN.

Superar una crisis

> Los problemas de liquidez, falta de ingresos, el cierre de una planta, los recortes de personal, la imposibilidad de pagar a los proveedores o entidades financieras, los expedientes de regulación de empleo y un largo etcétera, son situaciones que dan lugar a noticias negativas para el entorno de una empresa que afectarán a su futuro inmediato y que requieren la intervención de sus responsables.

El 95% de las empresas, tarde o temprano, suelen sufrir una crisis a lo largo de su existencia con efectos negativos en su imagen pública, en su credibilidad y también en su cuenta de resultados. Pero tan sólo el 10% de las compañías que padecen algún problema grave aprovechan esta circunstancia para corregir errores, sacar conclusiones y, además, salir fortalecidas.

PREVENCIÓN ES LA PALABRA CLAVE

¿Cómo prepararnos para algo que no sabemos cuándo, cómo ni dónde ocurrirá? Siendo previsores. Prevención significa tener todos los escenarios posibles planteados y planificadas las actuaciones en función de estos distintos posibles escenarios. Significa no dejar la gestión a la improvisación o a las ideas brillantes del momento del directivo en turno cuando una empresa se encuentra inmersa en una crisis.

Sobre el escenario realista de la situación, es preciso elaborar un plan de actuación que permita visualizar el calendario de hechos y poder vincular compromisos con el entorno afectado. Este plan tiene que ser riguroso y contemplar todos los detalles. Lo recomendable es recibir la asistencia de un profesional externo con experiencia en este tipo de desarrollos. El pragmatismo es fundamental para sobrevivir en estas situaciones.

La mayoría de las empresas, cuando tienen la crisis encima, reaccionan con nerviosismo y sin método; y además, tienden a no recapacitar, a buscar culpables, a no dejarse asesorar por las personas que entienden, y por si fuera poco, a gestionar la crisis en solitario. La profesionalidad pasa por tener preparado, de antemano, un equipo gestor de crisis y un manual de procedimientos donde se especifique qué se debe hacer, quién debe hacerlo y cómo debe gestionarse.

Ante una crisis, es mejor comunicar, aunque sea poco, que negarse a hablar. Y, por descontado, no mentir. La mentira nunca es rentable y en toda situación de crisis, tarde o temprano, se sabe la verdad. La verdad, además, genera siempre buena reputación y a la postre beneficios económicos.

EL 95% DE LAS EMPRESAS SUFRE UNA CRISIS DURANTE SU EXISTENCIA



Nuevo Scirocco. Descúbrelo en tu concesionario Volkswagen.

Nuevo Scirocco



Gama Scirocco: Consumo medio (l/100km): de 5,1 a 7,6. Emisión de CO₂ (g/km): de 134 a 179.

Mogauto Rbla. Guipúzcoa, 91-93 - Tel. 934 987 878 - 08020 Barcelona
Av. Torrent Vallmajor, 60 - Pol. Ind. Les Guixeres - Tel. 934 608 282 - 08911 Badalona
Ciudad de Asunción, 55-61 (junto a C.C. La Maquinista) - Tel. 932 439 101 - 08030 Barcelona

www.mogauto.es



Ley Concursal

UNA SALIDA ANTE LA INSOLVENCIA

LA ENTRADA EN VIGOR DE LA LEY CONCURSAL SUPUSO UN CAMBIO EN EL TRATAMIENTO DE LA INSOLVENCIA EN ESPAÑA. SE APUESTA POR LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS EN CRISIS GRACIAS A UN ACUERDO ENTRE LOS ACREEDORES, CON TOTAL TRANSPARENCIA. NO OBSTANTE, MUCHAS EMPRESAS EN SITUACIÓN DE INSOLVENCIA NO SE ACOGEN DE FORMA VOLUNTARIA A ESTE PROCESO. LOS CONSULTORES DE TACTIO ACLARAN LAS DUDAS AL RESPECTO.

¿Por qué muchos acreedores renuncian a instar al concurso?

El concurso de acreedores sigue siendo visto como un estigma para el empresario que valora la conveniencia de recurrir a él, y más si es una pyme. Se pierde la confianza de acreedores y entidades financieras, justo cuando más necesarias son para poder salir adelante y continuar con la actividad. Esto es así porque para el empresario pyme, la idea de acogerse al concurso de acreedores es equivalente a una liquidación de la sociedad. Por lo tanto, el empresario no ve la ley como una opción para salvar su empresa en caso de insolvencia. Y cuando se suele acoger a ella, casi siempre es demasiado tarde.

¿En qué situación quedan los trabajadores de una empresa que se somete al concurso?

La ley iguala los derechos de todos los acreedores, incluidos los salarios adeudados a los trabajadores, hasta cierto límite. Los trabajadores tienen preferencia de cobro de los últimos 30 días de trabajo por delante de cualquier acreedor. Existen casos en los que se puede aprovechar la presentación de un concurso de acreedores para realizar una reestructuración de plantilla. Esto tiene el riesgo de que si no se cumple el presupuesto de insolvencia presentado, no se admitirá a trámite el procedimiento.

¿Cuáles son las estadísticas de empresas que se acogen al concurso de acreedores?

En lo que va de año, los concursos de acreedores superan en más del 100% a los presentados en 2007. Donde más están creciendo las insolvencias es en el sector inmobiliario, pero la crisis ya azota prácticamente a todos los sectores relacionados con la producción y el consumo. El 88% de los procedimientos son voluntarios, a instancias de la empresa que se declara insolvente, y el restante 12% son necesarios, a instancias de los acreedores. Pero son muchísimas las empresas que se encuentran en situación de insolvencia y no se acogen de forma voluntaria al concurso.



¿Qué se debe hacer y qué no cuando la situación de la empresa llega a un límite insostenible?

Cuando se está al límite, con deudas asfixiantes y sin los ingresos necesarios para atenderlas, el empresario deudor suele sentirse tan agobiado que recurre a soluciones poco reflexionadas para soportar el día a día. Normalmente estas soluciones consisten en renovar vencimientos con vagas promesas de cumplimiento. Esto no hace más que agravar el problema, porque se juega con la credibilidad de la empresa. Lo más razonable para este caso es encargar de inmediato un estudio de la situación, y en base a ello, un plan de viabilidad realista. Es fundamental que dicho plan sea confeccionado y tutelado por profesionales solventes y con referencias en la cuestión. El discurso voluntarista del empresario debe ser sustituido por otro de corte objetivo y realista que demuestre unas proyecciones válidas para generar la confianza en un convenio con los acreedores y entidades financieras implicadas. Los consultores de TACTIO cumplen con ese cometido.

¿Cuál es la responsabilidad del empresario ante las deudas?

El administrador de una empresa puede ser obligado a asumir con sus propios bienes la deuda de la empresa, total o parcialmente. Esto puede suceder en casos en los que el concurso declare su culpabilidad como consecuencia de una mala gestión, o bien que la sociedad no pueda cubrir todas las deudas con su patrimonio.

¿Cuánto dura el procedimiento del concurso de acreedores?

Suele durar un año o año y medio por lo general. La ley protege la continuidad empresarial, ya que si la empresa está activa y genera recursos, las posibilidades de recobro son más evidentes. Sin embargo, es frecuente que las concursadas se enfrenten a problemas de refinanciación y con la complejidad de cumplir con lo estipulado en los convenios. Muchas empresas optan por librar la batalla solas, enfrentándose a la incertidumbre de un desenlace que puede ser muy negativo (la liquidación y derivación de deudas no satisfechas al administrador y avalistas), o positivo, en el sentido que los perjudicados no tienen más remedio que aceptar el convenio y el plan de viabilidad que les ofrezcan. La credibilidad y solvencia de dicho plan es clave para que la empresa deudora pueda reconducir su actividad al margen de la ley concursal.

¿Qué significa que el concurso se califique como fortuito o como culpable?

Si el informe de la administración concursal y el dictamen del Ministerio Fiscal coincidieran en la calificación del concurso como fortuito, se archivarán las actuaciones sin más trámites. En cambio, si el estado de insolvencia ha sido generado o agravado por culpa grave del deudor, será calificado como culpable. En este caso, la sentencia determinará las personas afectadas; impondrá la inhabilitación para administrar bienes ajenos y para representar a cualquier persona durante un período de 2 a 15 años; les impondrá la pérdida de cualquier derecho que tuvieran como acreedores y la condena a devolver los bienes y derechos que hubieran obtenido indebidamente, más una indemnización por daños y perjuicios.



Motivación laboral

CÓMO RETENER EL TALENTO

LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES ES UNA PIEZA CLAVE EN LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS, Y CONSTITUYE UN REQUISITO FUNDAMENTAL PARA CONSEGUIR ATRAER Y RETENER EL TALENTO DE LOS PROFESIONALES MÁS CUALIFICADOS. LA ADECUADA DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS SALARIALES Y DE RECURSOS HUMANOS ES LA BASE PARA DISPONER DE EQUIPOS DE TRABAJO PROFESIONALES E IDENTIFICADOS CON EL PROYECTO EMPRESARIAL.

> La realidad de las pymes familiares españolas muestra una tendencia a políticas salariales desfasadas que son insensibles a las necesidades de los trabajadores y no satisfacen sus expectativas de desarrollo profesional. En estas circunstancias es fácil comprender los numerosos cambios de personal en las pymes y las enormes dificultades de los empresarios para conseguir profesionales cualificados que se comprometan con su proyecto. Esta realidad debe conducir al empresario a una reflexión profunda sobre sus causas, y a reconocer la relevancia de disponer de trabajadores motivados e implicados en los intereses de la empresa.

Tradicionalmente, la retribución ha sido considerada como uno de los aspectos más importantes en el proceso de motivación individual de los trabajadores. Sin embargo, los modernos estudios en la materia demuestran que este factor resulta insuficiente. La adaptación y la identificación con el proyecto de la empresa, entre otros, deben ser considerados también como factores de motivación.

MÁS ALLÁ DEL DINERO

Para Abraham Maslow, la motivación de las personas depende de sus necesidades. Maslow indica que una necesidad es importante hasta el momento en que es satisfecha, de modo que

una vez cumplida la necesidad, la siguiente en la escala se convierte en la prioritaria. Así pues, sólo cuando el trabajador logra su autorrealización, empieza a preocuparse por las necesidades de los demás.

Por su parte, Victor Vroom concluyó en su Teoría de las Expectativas que la expectativa relaciona la dificultad de conseguir algo con la probabilidad de lograrlo, y determina el esfuerzo que se dedicará a ello. Bajo este enfoque, la motivación va ligada al deseo por las consecuencias previstas (por ejemplo, obtendré más remuneración y reconocimiento si trabajo duro).

En cualquier caso, el modelo de premio-castigo está desfasado y no es el adecuado. La realidad demuestra que el trabajador actúa porque le aporta algo más que la mera retribución pactada (como aprender cosas nuevas, crecimiento profesional, etc.). Esta dimensión de la motivación hace que trabaje por encima del mínimo.

MANTENER CERCA EL TALENTO

La retención de los mejores empleados debe ser una de las prioridades fundamentales de las empresas para mantener su competitividad. Éstas no pueden permitirse el lujo de mantener personas insatisfechas y desmotivadas en su trabajo, ya que el

LOS EMPLEADOS VALORAN CADA VEZ MÁS LAS VENTAJAS



CONSEGUIR UN EQUIPO PROFESIONAL, MOTIVADO Y COMPROMETIDO CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA ES PRIMORDIAL



descontento de los empleados influye directamente en la cuenta de resultados. Por otra parte, está comprobado que un empleado motivado, con una actitud positiva en el trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación emocional con ella es mayor.

Así pues, conseguir un equipo humano con alta profesionalidad, motivado y comprometido con los objetivos de la empresa es tarea primordial, y es un aspecto que debe estar presente en los planteamientos estratégicos de la dirección. En este sentido, la empresa debe mostrarse sensible y capaz de identificar y satisfacer las necesidades específicas de cada trabajador, si quiere ofrecerle un entorno de trabajo adecuado a sus expectativas personales y profesionales.

BENEFICIOS Y EMOCIONES

Aunque el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, los empleados valoran cada vez más las ventajas no monetarias, que hacen la vida mejor y más cómoda. La empresa debe ser creativa e innovadora a la hora de encontrar soluciones de este tipo, cuyo propósito final es la retención y fidelización del trabajador. La retribución no se ha de entender sólo como una mera compensación, sino como un conjunto de incentivos cuya misión es, junto con el resto de sistemas de gestión de personal

y recursos humanos (formación, planes de carrera, beneficios sociales, etc.), procurar que los objetivos individuales de cada trabajador se acerquen a los objetivos de la organización para conseguir el máximo de eficiencia.

En la actualidad, un trabajo se considera algo más que una serie de tareas a realizar y un lugar donde ganar dinero. El sueldo ya no es lo más importante, y el denominado salario emocional es un aspecto clave en la satisfacción y motivación del empleado. Un sueldo no deja de ser una cifra que puede ser mejorada por la competencia, pero el factor emocional es lo que realmente marca la diferencia y consigue que los empleados sean leales. Son aspectos como la formación ofrecida por la empresa, la calidad de la relación con su superior inmediato, las oportunidades de ascenso y promoción, el ambiente laboral agradable, etc. En definitiva, considerarse recompensado, reconocido y apreciado.

LA RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS

El hecho de mantener una relación personal y profesional con los colaboradores es uno de los planteamientos clave para las empresas. Es necesario fomentar una relación fluida entre el empleado y su superior directo, ya que esta relación es la que realmente influirá en su permanencia en el lugar de trabajo. El

NO MONETARIAS, QUE HACEN LA VIDA MEJOR Y MÁS CÓMODA



LA EMPRESA
DEBE SER CAPAZ
DE IDENTIFICAR
Y SATISFACER
LAS NECESIDADES
DE CADA
TRABAJADOR

trabajo de un directivo o jefe será identificar esas áreas en las que sus empleados son más creativos, más productivos y donde se sientan más satisfechos, para luego buscar la forma de darles autonomía y hacer que puedan concretar sus ideas en esas áreas.

Esto se consigue dialogando, comunicándose sin prejuicios y estableciendo claramente qué pretende conseguir cada trabajador a nivel individual, y observar si esos objetivos se pueden equiparar a los de la empresa. Es muy importante potenciar la participación de todos los componentes para fomentar una dinámica más favorecedora en la comunicación interna, movilizar la creatividad y el esfuerzo mental. Con ello, se consigue solucionar problemas y a su vez, hacerles sentir que son parte importante de la empresa.

La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí misma y ganas de contribuir y colaborar. Si los empleados están satisfechos, se crea un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado. Si se incorpora el reconocimiento como base de la cultura de empresa, existirá un clima laboral positivo y productivo. Las empresas que tratan a sus empleados como éstos esperan, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen, ya que hay una integración entre los intereses personales y los profesionales.

HACIA UNA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

El sistema de dirección por objetivos es un modelo de gestión de recursos humanos basado en la evaluación permanente del desempeño profesional de los trabajadores de la empresa, a partir de la definición de unos objetivos de carácter cualitativo y cuantitativo, en línea con los objetivos generales de la empresa.

Al vincular la percepción de la parte salarial variable al logro de esos objetivos, se consigue que la retribución esté directamente relacionada con el rendimiento del empleado. Esto permite implantar en las empresas una filosofía de trabajo basada en la evaluación de los méritos y del esfuerzo, cosa que se traduce en equipos de trabajo motivados, más profesionales y eficaces, e íntimamente implicados con los intereses de la empresa, aportando más valor.

El equipo de profesionales de TACTIO posee amplia y contrastada experiencia en el desarrollo e implantación de sistemas de retribución y motivación basados en la aplicación del modelo de dirección por objetivos. Conociendo la situación de la empresa, los consultores pueden colaborar con la dirección para asegurar que el resultado de la suma entre un buen proyecto empresarial y un equipo motivado sea el éxito.

OGAR

**NO SE OYE.
PERO SI NO ESTÁ,
SE ECHA DE MENOS.**



FUJITSU
el silencio
aire acondicionado

ecológico

Máxima clasificación energética: tipo A

INVERTER

Hasta un 50% menos de consumo

**DISEÑADORA Y EMPRESARIA**

Rosa Clara

> ¿Cómo se ha hecho a sí misma, como empresaria, una persona como Rosa Clara?

Trabajando mucho y con mucha ilusión en un proyecto que, gracias al esfuerzo de un gran equipo de profesionales, ha dado sus frutos.

¿Es difícil ser empresaria en un mundo de empresarios?

Nunca me lo planteo, la verdad, o nunca me lo he tenido que plantear, es decir, que por ser mujer no me he sentido tratada ni mejor ni peor como empresaria y emprendedora.

¿A qué deben su éxito los diseños de Rosa Clara?

Fuimos un revulsivo en el sector. Cuando sólo se ofrecían diseños aburridos y realizados en tejidos de baja calidad, nosotros presentamos unas colecciones modernas, que tenían en cuenta las tendencias de la moda y los gustos de la mujer actual, y utilizamos exclusivamente los tejidos de más alta calidad para la realización de nuestros trajes.

Calidad, diseño... o una buena idea. ¿Qué es prioritario?

Lo prioritario es estar continuamente innovando, en los tejidos, en la búsqueda de calidades, en las ideas. La clave es la innovación.

Usted ha adaptado las tendencias de la pasarela a un mundo tan tradicional como el del vestido de novia. ¿Cómo lo ha conseguido?

Pienso que la mujer actual está muy informada de las tendencias, da importancia a un buen patrón, a la vestibilidad de un traje y a los tejidos. Las novias son mi principal inspiración y en realidad solo hay que saber escuchar y entender lo que realmente buscan. El mundo de la novia une tradición y modernidad pero son las propias novias las que han hecho esta integración buscando otro producto del que se les estaba ofreciendo. Nosotros sólo hemos interpretado sus deseos para un día tan especial.

“LA FRANQUICIA NOS PERMITE CRECER DE UN MODO MÁS RÁPIDO CON UNA INVERSIÓN CONTROLADA”



«ME SIENTO 50% EMPRESARIA Y 50% DISEÑADORA».

ASÍ CONJUGA ROSA CLARÁ SU LABOR AL FRENTE DEL GRUPO QUE LLEVA SU NOMBRE, FUNDADO EN 1995, DESDE EL CUAL HA REVOLUCIONADO EL MUNDO DE LAS NOVIAS POR COMBINAR CALIDAD, DISEÑO Y MODA. EN LA ACTUALIDAD CUENTA CON CINCUENTA TIENDAS EN ESPAÑA, DOS EN PORTUGAL, CUATRO EN MÉXICO Y CON NUMEROSAS FRAQUICIAS. PRESTIGIOSOS DISEÑADORES COMO JESÚS DEL POZO, CHRISTIAN LACROIX Y KARL LAGERFELD NO HAN DUDADO EN ALIARSE CON ESTA TRABAJADORA INCANSABLE, QUE HA TENIDO EL HONOR DE VESTIR A MUJERES TAN BELLAS COMO PAULA ECHEVARRÍA O PAULINA RUBIO EN EL DÍA DE SU BODA.

«LA CLAVE DEL ÉXITO ES LA INNOVACIÓN»

¿Es difícil trabajar con grandes diseñadores poco acostumbrados al sector nupcial?

En realidad ha sido muy fácil trabajar con Jesús del Pozo, Christian Lacroix o Karl Lagerfeld puesto que todos ellos son grandes creadores y están acostumbrados a hacer trajes de alta costura, que es lo más parecido a un traje de novia.

¿Cómo es una boutique Rosa Clará? ¿Qué se prioriza en el diseño de estos espacios?

Se trata de un espacio pensado para que cualquier novia pueda encontrar su vestido ideal y se sienta cómoda en un entorno relajado y minimalista. Priorizo el concepto de "menos es más" puesto que lo importante son las novias.

¿Por qué ha optado por la fórmula de la franquicia?

Para nosotros es una manera de crecer de un modo más rápido con una inversión controlada.

Su marca ha conseguido implantarse en mercados tan diversos y lejanos como Japón o Estados Unidos. ¿Ha sido necesario un gran esfuerzo de adaptación a otras culturas y gustos?

Nuestro producto tiene gran aceptación en estos mercados internacionales. No debemos olvidar que España es el segundo país en exportación de trajes de novias. Estos mercados valoran el "made in Spain". Es una garantía de calidad y un referente en moda nupcial.

Muchas mujeres famosas han vestido, en uno de los días más importantes de sus vidas, diseños de Rosa Clará. ¿Le llena de orgullo?

Siempre te sientes feliz cuando una mujer elige uno de tus

diseños para un día tan especial, sea o no sea famosa. Estoy muy contenta de que tantas novias nos elijan y si son mujeres que, a parte, son un referente en el mundo de la moda como puede ser Paula Echevarría que ha sido elegida recientemente como una de las mujeres más elegantes de España, pues sinceramente, me hace ilusión.

Ustedes han eliminado los stocks de su forma de trabajar.

Todo está hecho por encargo. ¿Qué ventajas e inconvenientes proporciona este sistema?

En realidad todo son ventajas pues todos nuestros trajes llevan el nombre y el apellido de una novia. La novia se puede probar una muestra en la tienda sobre la que se pueden hacer modificaciones siempre bajo el asesoramiento de nuestro personal experto. A partir de aquí se toman medidas y se trabaja sobre un traje específico.

Este sistema permite que cada traje de novia sea único y personalizado. ¿Cómo es el proceso de elección? ¿Cómo introducen y captan

las observaciones de cada cliente?

Nuestro personal experto es el encargado de asesorar a cada novia. Cuando una novia entra en una de nuestras tiendas puede probarse un muestrario y sobre esto se trabaja. De este modo la novia siempre tiene una idea clara de lo que será su vestido y no hay sorpresas.

Además de empresaria, usted es también diseñadora. ¿Qué parte de su bienestar profesional cubre cada una de estas facetas?

Me siento 50% empresaria y 50% diseñadora.

"NO ME HE SENTIDO TRATADA NI MEJOR NI PEOR COMO EMPRESARIA POR SER MUJER"



CUALQUIER PROCESO DE CAMBIO PROFUNDO QUE SE PRODUZCA DENTRO DE UNA EMPRESA NO FINALIZA CON LA APLICACIÓN DE LAS MEDIDAS APROPIADAS PARA LLEGAR A LA SITUACIÓN DESEADA. SE REQUIERE UN ESFUERZO ADICIONAL PARA CONSOLIDAR LA EFICACIA DEL PROYECTO MÁS ALLÁ DE LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN LIDERADA POR LOS CONSULTORES DE TACTIO. UN EJEMPLO DE ELLO ES EL PLAN DE TUTORÍA GERENCIAL.

Lo importante ES MANTENERSE

> En muchos casos, las modificaciones necesarias en el negocio afectan a aspectos cruciales en la gestión empresarial: estrategias, futuro, relevo generacional, organización, nuevos medios, etc. Estos cambios requieren un seguimiento que asegure su correcta implementación a lo largo del tiempo, debido a su complejidad y su incidencia en el día a día de la empresa. El Plan de Tutoría Gerencial es uno de los servicios de TACTIO que ayudan a conseguir ese objetivo.

Cada proyecto de colaboración de TACTIO se divide en dos etapas. La primera corresponde a la fase de implementación, en la que se gestiona el cambio con presencia intensiva de los consultores. Después del análisis de situación y funcionamiento, se determinan los procedimientos a seguir en cada caso, hallando soluciones a medida para la empresa.

COMPROMISO CON EL CLIENTE

La segunda etapa tiene como objetivo la consolidación de los objetivos logrados durante la primera fase. Es decir, se actúa

para mantener eficaces y vigentes los nuevos procedimientos y evitar que aparezcan de nuevo los errores que se cometían en el pasado.

Esta etapa, contemplada en el plazo de un año a partir de la finalización de los trabajos de gestión intensiva, podrá dar origen a posteriores modalidades de servicio de TACTIO, como por ejemplo, el Plan de Tutoría Gerencial.

TACTIO provee los instrumentos necesarios para garantizar el control de calidad de los trabajos realizados y la consolidación plena de los mismos a través de un Plan específico de Asistencia, posterior a cada actuación, que garantiza la plena consolidación de las mejoras. Además, para poder constatar el progreso de los servicios en curso de prestación, se activan instrumentos de control para el empresario, garantizando que el proceso esté justificado y verificado en todo momento.

TACTIO

¿Quiere mejorar los resultados de su empresa?

Contrate antes un ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y FUNCIONAMIENTO de su empresa, realizado por expertos consultores de TACTIO, que comprenderá:

1. Una síntesis objetiva del funcionamiento actual
2. La incidencia de este funcionamiento en la rentabilidad
3. Las posibilidades de mejora
4. Un plan de acción y las modalidades de la eventual colaboración

Indíquenos cuáles son las áreas en las que desea poner especial atención, y los consultores de TACTIO se ajustarán a sus necesidades:

- | | |
|--|--|
| ☐ Organización funcional | ☐ Organización de las operaciones |
| ☐ Estrategia | ☐ Sistema de calidad |
| ☐ Recursos humanos | ☐ Producción |
| ☐ Comercial | ☐ Gestión de Stocks |
| ☐ Cálculo y control de costes | ☐ Estrategia de futuro |

☐ Sí, deseo recibir más información sobre Tactio España, S.L. y el ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Razón Social _____
Sector de actividad _____
Dirección _____
C.P. _____ Población _____
Tel. _____ Fax _____
e-mail _____ C.I.F. _____
Persona de contacto _____

Remita este cupón a: Tactio España, S.L. - Ribera del Loira, 46
Campo de las Naciones - 28042 - Madrid (España) / o envíelo
por fax al 902 11 02 60 o llame directamente al Tel: 902 10 70 47.
Para más información, contacte con info@tactio.es

Eres lo que eliges. Be a Saabist.

Las decisiones que tomas a lo largo de la vida son las que van definiendo tu personalidad y te hacen ser quien eres. Esas decisiones te hacen ser **Saabista**, alguien único, que ve la vida de forma diferente, que se preocupa por el medio ambiente y a quien le gusta obtener la máxima potencia cuando la necesita, como la que te ofrecen los **nuevos motores de última tecnología TTiD 180CV con Doble Turbo de Saab**.



¿Convencional o **Diferente**? Define tu personalidad en **www.beasaabist.es**

Aprovecha las condiciones especiales del Programa **Be a Saabist** y disfruta de un **Saab 9-3** por sólo **26.000€***

**Be a Saabist.es**

* Precio ofertado 26.000€. P.V.P sin promoción: 30.672€ en Península y Baleares para Saab 9-3 Sport Sedan Linear Sport TTiD 150CV (AM'08) con bluetooth incluido en el precio ofertado. Impuesto de matriculación y descuento promocional incluidos. Oferta válida hasta fin de existencias. No acumulable con otras promociones. Modelo ofertado: consumo mixto desde 5,4 a 6,7 l/100km. Emisiones de CO₂ desde 147 a 179 gr/km. Modelo visualizado Saab Turbo X.



Saab



Potencia y **Ecología**

C/ Ciudad de Asunción, 55-61.
(junto C.C. La Maquinista).
Tel. 93 243 91 00. Barcelona.

MASTERNOU

C/ Diputación, 278.
Tel. 93 313 59 12.
Barcelona.

www.masternou.redsaab.com

Rambla de Guipúzcoa, 83 int.
Tel. 93 313 59 12.
Barcelona.



EN UN ENTORNO ECONÓMICO TAN COMPETITIVO Y DIFÍCIL COMO EL ACTUAL, ES LÓGICO QUE LAS EMPRESAS MEDITEN Y ESTUDIEN CON DETENIMIENTO CUALQUIER TIPO DE GASTO, SOBRE TODO SI NO TIENE UNA INCIDENCIA DIRECTA EN LA PRODUCCIÓN, O EN LA ACTIVIDAD PRINCIPAL A LA QUE SE DEDICAN. EL OBJETIVO NO ES OTRO QUE PRESCINDIR DE TODOS LOS COSTES SUPERFLUOS Y QUE NO PAREZCAN ABSOLUTAMENTE IMPRESCINDIBLES. EN ESTE ESCENARIO, ES HABITUAL QUE MUCHOS OJOS SE FIJEN EN EL PRESUPUESTO DEDICADO A FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS, REDUCIÉNDOLO E INCLUSO SUPRIMIÉNDOLO.

Formación

¿GASTO O INVERSIÓN PARA LA EMPRESA?

> Se trata de un grave error. Del mismo modo que en los momentos de crisis se trata de aprovechar al máximo todos los recursos de la empresa, a menudo se olvida que el capital humano es uno de los más importantes y que, por tanto, aprovechar al máximo sus capacidades genera una ventaja competitiva tan potente como la que se consigue al extraer el máximo rendimiento de, por ejemplo, una cadena de montaje.

La formación debe ser considerada siempre como una inversión, y nunca como un gasto. Que el retorno generado por las acciones formativas sea a un plazo más largo o más corto dependerá de distintos factores, pero parece indiscutible que siempre acaba repercutiendo con creces en forma de beneficios directos para la empresa.

Otro dilema poco fundamentado es el de dudar entre formar a un empleado propio o contratar directamente a uno externo que disponga ya de esos conocimientos que se necesitan. Salvo en contadas ocasiones, el coste de esta última opción siempre será mayor.

MÁS 'PROS' QUE 'CONTRAS' PARA EMPRESA Y EMPLEADOS

Para argumentar estas afirmaciones tan rotundas, a favor de la formación en la empresa, basta con realizar un balance entre sus ventajas e inconvenientes.

Ventajas:

- > Mayor y mejor rendimiento del empleado formado y cualificado.
- > Disponer de un capital humano actualizado y que no quede obsoleto.
- > Aumento de la capacidad de adaptación del personal a los cambios.
- > Percepción del empleado de que la empresa le tiene en cuenta y, por tanto, más motivación e implicación.
- > Posibilidad de mayor flexibilidad y rotación entre puestos de trabajo.
- > Mejora de la comunicación, entre distintas áreas e individualmente.
- > Más fácil detección de empleados poco aprovechados y potencialmente promocionables.

Inconvenientes:

- > Dificultad a la hora de detectar el tipo de formación necesaria, y sus objetivos.
- > Costes que no suelen mostrar resultados tangibles a muy corto plazo.
- > 'Fuga de cerebros': en el caso de que la formación sea muy especializada y, por tanto, de coste elevado, posibilidad de que el empleado deje la empresa, perdiendo ésta todo lo invertido en él.

LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN SIEMPRE REPERCUTE



CON LA FORMACIÓN EL EMPLEADO MEJORA SU CUALIFICACIÓN PROFESIONAL Y TIENE MAYORES POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN

Aunque estamos tratando la formación desde un punto de vista empresarial, no está de más tener en cuenta también los pros y contras que tiene para el empleado, el verdadero protagonista de la acción formativa. Las principales ventajas para él serían la mejora de su cualificación profesional –algo que redundaría en un mayor reconocimiento personal–, y mayores posibilidades de promoción, e incluso de mejoras salariales.

En contraposición, como inconvenientes destacan recibir una formación muy específica que a menudo no puede aplicarse fuera de su entorno laboral y, algo que a lo que el empleado da mucha importancia, en ocasiones debe aportar tiempo personal para poder recibir la formación.

CLASIFICANDO LA FORMACIÓN

Hasta ahora hemos hablado de la formación tratándola como una acción uniforme, algo muy lejos de la realidad, ya que coexisten distintos formatos de acciones formativas, conocidos por todos, como por ejemplo cursos, masters, actualizaciones, reciclajes, etc.

La segmentación clásica consiste en dividir la formación en las áreas de habilidades/aptitudes, conocimientos, y actitudes. Se trata de 3 ámbitos que pretenden dar respuesta, respectivamente,

a las preguntas: ¿el empleado es capaz de hacerlo?, ¿sabe cómo hacerlo?, y por último, ¿quiere hacerlo?

Bajando a otro nivel de detalle, y según los objetivos que persiga cada actividad de formación, puede clasificarse como de reciclaje (renovar y actualizar conocimientos), estratégicas (informar, para implicar, a los recursos humanos sobre los objetivos de la empresa), en habilidades (para que el empleado ejecute bien las tareas que tiene asignadas), dirigida al trabajo en equipo (dando importancia a la flexibilidad, adaptabilidad y comunicación), etc.

Esta es una primera aproximación a la formación en la empresa. En próximos números trataremos temas tan importantes como la detección de las necesidades formativas globales y personales, la elección de la forma en que se va a impartir la formación, o, por supuesto, el plan de formación, una herramienta estratégica más a la hora de diseñar las reglas maestras que van a regir la actividad de la empresa.

EN FORMA DE BENEFICIOS DIRECTOS PARA LA EMPRESA

NO HACE MUCHO QUE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ERAN INUNDADAS POR LAS OFERTAS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS. EN CAMBIO, AHORA CADA VEZ TIENEN MÁS DIFICULTADES PARA OBTENER FINANCIACIÓN QUE LES PERMITA DESARROLLAR SU ACTIVIDAD. DIVERSIFICAR BANCOS Y NEGOCIAR CON LA LIQUIDEZ SON ALGUNAS DE LAS ESTRATEGIAS ANTE LA CRISIS DE FINANCIACIÓN.

Inteligencia financiera

PARA SORTEAR LA CRISIS EN LAS PYMES

> Las pymes son unas de las víctimas de la crisis financiera internacional. «Su vida nunca ha sido fácil, pero cuando las entidades no están concediendo créditos, las pymes están obligadas a buscarse la vida», declara Paz Ambrosy, directora de Relaciones Corporativas de IE Business School.

El presidente de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), Gerardo Díaz Ferrán, reclamaba recientemente una solución, porque de lo contrario las pymes no tendrían una vía de oxígeno. Es una dinámica envenenada. «Los bancos no prestan dinero, salvo renovaciones de riesgos o créditos ya concedidos, y los que pueden evitan o rebajan las operaciones a lo imprescindible, con lo que las empresas no pueden acometer nuevos proyectos. Los contratos se paralizan porque a los clientes les pasa lo mismo y las empresas tampoco les pueden dar mucho crédito porque no tienen margen», explica Roberto Alonso, director financiero del Grupo Timentá.

El difícil contexto exige el desarrollo de nuevas estrategias. Robert Tornabell, profesor de Esade, recomienda antes

de endeudarse, trabajar con el «crédito espontáneo» de los proveedores. «Ahora todos quieren vender, y los compradores pueden conseguir pagos aplazados». También considera una opción que si una pyme tiene liquidez, la haga valer. «Los bancos y cajas pueden pagarle entre el 6 y 7% TAE y abonar los intereses por anticipado». Este experto recuerda que no es precisamente el momento de casarse con un solo banco o caja. «Con esta crisis no recomendaría limitarse sólo a una entidad. Es el momento de diversificar. La banca está hambrienta de depósitos, como no tiene fuerte demanda de hipotecas, las pymes les pueden dar mucho negocio».

Paz Ambrosy no cree que existan fórmulas matemáticas que resuelvan los problemas de las empresas. Trabaja mucho con pymes, conoce el caso de compañías que aun estando bien gestionadas se encuentran en una situación delicada. Lo que les aconseja es generar cash flow y rentabilidad, que dé confianza a los bancos para seguir teniendo líneas de crédito, porque «ésta es una crisis de confianza, el problema lo tienen los bancos».

Extracto del artículo publicado el 1 de octubre en el diario *Cinco días*

La venta de oro entre particulares se dispara

El número de particulares que vende objetos de oro y joyas para obtener liquidez ante las restricciones que presenta el mercado financiero ha crecido un 30% en lo que va de año, según los cálculos de la empresa Oro Direct, especialista en oro de inversión. Los altos intereses que aplican los montes de piedad y el bajo precio que ofrecen otras compañías de compraventa hace que "los entendidos" acudan cada vez más a especialistas en oro de inversión para obtener un precio justo por sus reservas. **Publicado en "ABC"**

El FMI activa vías de financiación de emergencia

El Fondo Monetario Internacional sale al paso de la crisis con una nueva iniciativa: la activación de un mecanismo financiero de emergencia. La última vez que se puso en funcionamiento esta línea de financiación fue en 1997 para asistir a los países asiáticos envueltos en deuda, déficit, inflación y otros derivados de la crisis. En el marco de su Asamblea anual, el número uno del FMI ha explicado que el principal objetivo de la política monetaria internacional es restaurar la confianza en los mercados globales. Strauss-Kahn hizo un llamamiento a la coordinación de los pasos que den los Gobiernos a largo plazo para calmar los mercados. **Publicado en "Expansión"**

El estadounidense Paul Krugman gana el Nobel de Economía

El economista estadounidense Paul Krugman ha ganado el premio Nobel de Economía 2008 por integrar los análisis de patrones comerciales y el lugar donde se desarrolla la actividad económica. Esta teoría da explicación a muchas cuestiones sobre el actual sistema económico global. La Real Academia Sueca de las Ciencias dijo que la concesión del prestigioso premi reconocía la formulación de Krugman de una nueva teoría para responder a preguntas fundamentales como cuáles son los efectos del libre mercado y de la globalización o cuáles son las fuerzas impulsoras detrás de la urbanización mundial. **Publicado en "El economista"**



UN LUJO CREMOSO, FRESCO Y ABSOLUTAMENTE NATURAL

*E*n **Farggi** hemos elaborado nuestra exquisita gama de Postres y Helados, con la garantía de nuestra extensa tradición artesanal, basada en la obsesión por la calidad y la rigurosa selección de ingredientes. De este modo, conseguimos hacer de nuestros postres y helados un Placer Único.



© WienTourismus / MAXUM



VIENA SALE A LA CALLE PARA CELEBRAR EL ÚLTIMO DÍA DEL AÑO, CONVIRTIENDO ESTA FECHA EN UNA GRAN FIESTA AL AIRE LIBRE. LA FIESTA Y LA MÚSICA, ACTUAL Y TRADICIONAL, SE UNEN Y CONVIVEN CON EL GLAMOUR Y LA HISTORIA IMPERIAL DE CENTROEUROPA. UNA FORMA DIFERENTE DE RECIBIR EL AÑO NUEVO DISFRUTANDO DE UNA GRAN CIUDAD.

Fin de año en Viena:

MÚSICA, FIESTA Y GLAMOUR

> Recorrer Viena es darse cuenta de que estamos ante una ciudad grandiosa, una ciudad imperial. Empezando por la Stephansplatz, la plaza más importante de la ciudad, podemos iniciar un recorrido que nos descubrirá la Viena más antigua. La ciudad imperial se halla en el Ringstrasse, un bulevar circular que nació tras demoler las murallas de la ciudad. Allí, la distinción cobra protagonismo con el Pasaje Freyung, de techos acristalados, una decoración elegante y lleno de glamourosas tiendas.

El barrio de Josefstad posee una intensa vida cultural gracias a su famoso teatro del mismo nombre, fundado en 1788, las antiguas iglesias y los interesantes museos. En la zona peatonal del barrio de Spittelberg conviven las mansiones barrocas y las casas sencillas, todo ello entre artistas, actores y teatros. Todos estos rincones urbanos se transforman en la noche de fin de año para disfrutar de una gran fiesta al aire libre en la que todos encuentran su punto de diversión.

Las horas previas al cambio de año pueden disfrutarse contemplando la ciudad a casi 65 metros de altura. La Noria Gigante situada en el Parque Prater lo hace posible. Los barcos de DDSG-Blue-Danube ofrecen un recorrido por el Danubio, que permite descubrir y vivir Viena desde otro punto de vista como

es el agua. El paisaje de las orillas del río y varios monumentos como la Torre del Danubio, la Millennium Tower o la Torre del Ring pueden ser contemplados en el viaje. Para disfrutar de todo el conjunto, la colina Cobenzl, junto a los bosques de Viena, ofrece una magnífica vista de la ciudad.

NOCHEVIEJA AL AIRE LIBRE

La noche del 31 de diciembre, las calles del casco histórico de Viena, tranquilas y serenas durante el resto del año, son el escenario de una animada fiesta. Las diversas carpas y escenarios forman el Silvesterpfad (sendero de San Silvestre), un recorrido a seguir en la última noche del año para disfrutar de la música y de todo tipo de ritmos: desde el tradicional vals vienés hasta el rock, pasando por operetas populares que se proyectan en vídeo en una pantalla delante de la ópera.

Cuando en la catedral de San Esteban la "Pummerin", la campana más grande de Austria, marca la medianoche, empieza a sonar el vals del Danubio. Se descorchan las botellas de champán, afloran las felicitaciones y las parejas bailan al son de la música para entrar con buen pie al año nuevo. La tradición, instaurada por el Papa Silvestre, dice que los demonios no soportan el ruido, así que nada mejor que una bulliciosa fiesta para ahuyentar los malos espíritus. Miles de personas pasean

LA NOCHE DEL 31 DE DICIEMBRE, LAS CALLES DEL CASCO HISTÓRICO



^

Desde el año 1941 se celebra en Viena el tradicional concierto de Año Nuevo de la Filarmónica de Viena

Una bonita estampa navideña: la catedral de San Esteban iluminada por las fiestas



por las calles de un espectáculo a otro, los puestos sirven ponche y champán, hay fuegos artificiales y explotan cohetes y petardos.

RECIBIR EL AÑO CON GLAMOUR

Años atrás, los aristócratas de la Casa de Habsburgo celebraban el fin de año en las salas de gala del Palacio Imperial. Su espíritu sigue vivo con el famoso Baile del Emperador, a ritmo de vals, que pone el broche a una cena de gala. Los invitados sacan a relucir sus mejores vestidos y joyas para rememorar el esplendor imperial. El punto culminante del baile es la actuación a medianoche de bailarines y cantantes destacados de la Ópera del Estado de Viena y la Volksoper.

La gran sala del Ayuntamiento de Viena no se queda atrás en elegancia. Su gala de Nochevieja, amenizada por una orquesta de baile y los omnipresentes vales, ofrece la posibilidad de recibir el año nuevo desde el magnífico balcón del edificio. Por otra parte, la mayoría de los hoteles de la ciudad acercan la elegancia de esta noche a cualquier visitante, ofreciendo un marco festivo idóneo para celebrar la fiesta, bailar y disfrutar la noche.

LOS ECOS DE LA MÚSICA

Viena rinde tributo a la música como la mejor forma de acabar y empezar el año. La Sinfónica de Viena, la Wiener Hofburgorchester, el grupo Wiener Ring-Ensemble, la Tonkünstler-Orchester de Baja Austria, la Strauss Festival Orchester o la Wiener Residenzorchester, ofrecen una vivencia musical excepcional. El 2009 es el Año Haydn, en el que se conmemora el bicentenario de la muerte de este compositor, maestro del clasicismo vienés y considerado el "padre de la sinfonía".

El 1 de enero, el Concierto de Año Nuevo de la Filarmónica de Viena es una fecha señalada en el calendario. Un evento que se remonta al año 1941 y es seguido por millones de personas en todo el mundo a través de la televisión. Sólo unos pocos afortunados pueden disfrutar en persona de la selección musical de composiciones de Johann Strauss en la sala dorada del Wiener Musikverein. Las entradas se ponen a la venta en el mes de enero, y alcanzan precios astronómicos en la reventa. Este año, el concierto estará dirigido por Daniel Barenboim.

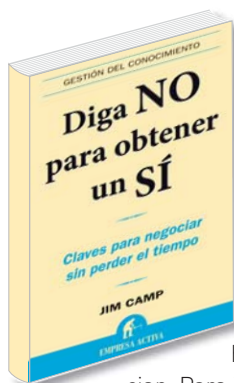
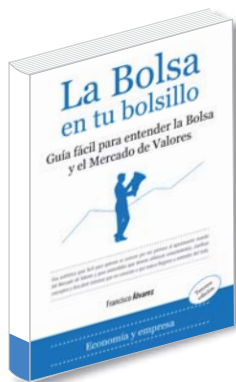
DE VIENA SON EL ESCENARIO DE UNA ANIMADA FIESTA

■ LIBROS

La Bolsa en tu bolsillo

Francisco Álvarez. Almuzara, 2008

A través de un lenguaje fácil de entender, esta obra demuestra que es posible conocer qué es la Bolsa y cómo funciona sin necesidad de ser analista financiero. Ejemplos prácticos explican qué es, para qué sirve y cómo funciona, además de qué actores participan y cuáles son sus funciones. Dar o no el paso de entrar en el mundo de la Bolsa está en manos del lector.



Diga no para obtener un sí

Jim Camp. Empresa Activa, 2008

La búsqueda de soluciones rápidas, en el contexto de una negociación bajo presión, puede hacernos aceptar condiciones que no nos benefician. Para imponer nuestro punto de vista, este libro enseña que decir "no" es la estrategia básica de cualquier negociación. En ocasiones, una negativa rompe barreras, libera tensiones y elimina el riesgo de aparecer como alguien vulnerable.

■ WEBS

<http://www.ipyme.org>

Web oficial de la Dirección General de Política de la Pyme



Ofrece información de utilidad para las pymes, y es posible consultar los diferentes programas de ayudas económicas. También recoge documentación sobre la creación de empresas, la legislación laboral, la Responsabilidad Social de la

Empresa, y presenta herramientas interactivas para realizar un Plan de Empresa, simular modelos de negocio, etc.

<http://www.marketingnews.es>

Diario del marketing

El objetivo de esta web es que todos los profesionales del marketing y la comunicación comercial estén al día de la información más relevante que se produce en este ámbito, de forma rápida, concisa y constantemente actualizada.

Las últimas novedades en las campañas de publicidad de las grandes empresas, el lanzamiento de nuevos productos y de nuevos medios, entre otros temas, conforman su contenido.



TACTIO

¿Quiere recibir periódicamente la revista TACTIO MAGAZINE?

Rellene este cupón de suscripción y se la enviaremos cada trimestre totalmente gratis

Nombre _____
 Actividad _____
 Dirección _____
 C.P. _____ Población _____
 Tel. _____ Fax _____
 e-mail _____ C.I.F. _____

Remita este cupón, o una fotocopia, por correo o por fax a:

TACTIO España, S.L. - Ribera del Loira, 46 - Campo de las Naciones - 28042 - Madrid (España) / Fax 902 11 02 60

TOUS

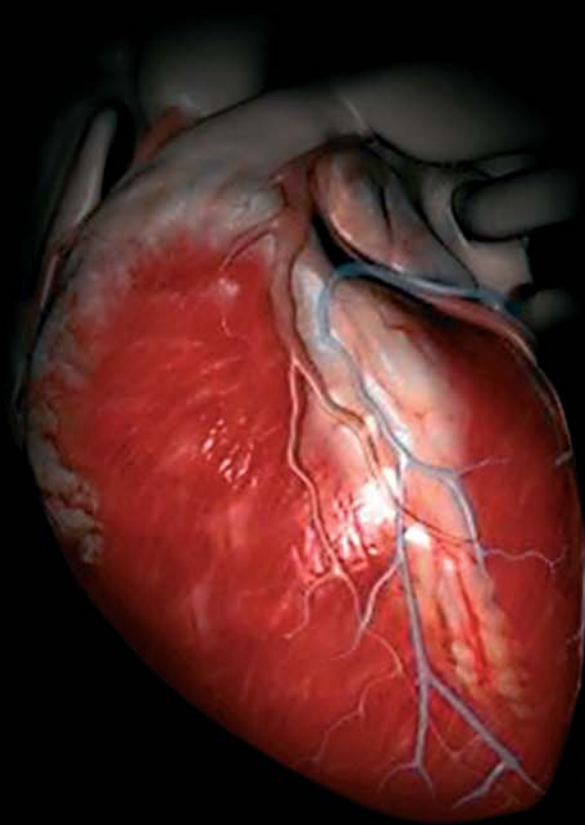
Kylie Minogue wears Odilia collection

Sortija y pendientes oro amarillo de 750/000 con perla cultivada australiana

www.tous.com

Exija certificado de autenticidad. TOUS es una marca registrada de S. Tous, S.L.

La máquina más perfecta
necesita el mejor diagnóstico.



TACTIO®

Escucha los latidos de su empresa.

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

TACTIO®

info@tactio.es • rrhh@tactio.es
Ribera del Loira, 46 • Campo de las Naciones • 28042 Madrid (España)
Tel. 902 107 047 • Fax +34 91 503 00 99
www.tactio.es MADRID • BARCELONA • GINEBRA