



**La gestión
del cambio,
clave para el éxito
empresarial**

TACTIOMAGAZINE⁰³

LA REVISTA PARA EMPRESARIOS CON VISIÓN DE FUTURO

**La internacionalización
de las empresas**

**Entrevista a
Ricardo Fisas
Fundador de Natura Bissé**

2 EDITORIAL

3 LO MÁS DESTACADO

4 CASO REAL
Kuzu, puesta a punto

6 CONSULTACTIO

8 EL OBSERVATORIO
La gestión del cambio,
clave para el éxito
empresarial12 EMPRENDEDOR
Ricardo Fisas
Fundador de Natura Bissé14 BEST PRACTICE
Duralmond:
la decoración con futuro18 PANORAMA
La red de ventas en la
empresa competitiva20 EN PRIMERA PERSONA
Rocío Lourenco
directora general de Malga, S.L

22 RADAR

23 SERVICIOS
TACTIO24 CASO REAL
Conservas El Rey de Oros
Consolidar el futuro

26 LA ÚLTIMA

27 CONTRATACIÓN

Edita: TACTIO - Avda. Diagonal, 520 1º 1ª - 08006 Barcelona - Tel. 902 107 047 - info@tactio.es**Publicidad en TACTIOMAGAZINE:** Tel: 902 10 70 47**Realiza:** Finder & Wilber, S. A. - C/Tuset 13 2º 2ª - 08006 Barcelona

Tel. 93 414 33 38 - www.finderandwilber.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. Sus datos forman parte de un fichero automatizado cuyo responsable es TACTIO ESPAÑA, cuya finalidad es poder remitirte ofertas comerciales e información que puedan ser de su interés. Si no está interesado en recibirlos, o si desea acceder, rectificar o cancelar los datos que constan en dicho fichero, le rogamos envíe una carta adjuntando copia de su DNI a: TACTIO, Ribera del Loira 46, Campo de las Naciones, 28042 Madrid [España]

> Ante un proceso de cambio...

Cuando existe un problema, lo peor que se puede hacer es negarlo. Y muchos que lo admiten, sólo actúan cuando ya se hacen muy evidentes sus consecuencias.

En los últimos tiempos se han cerrado muchas pequeñas y no tan pequeñas empresas en España. Nadie duda que la "crisis", como argumento genérico, ha sido determinante en este hecho, pero en la historia particular de cada empresa, también veríamos importantes debilidades internas que explicarían estos cierres: mala gestión, decisiones equivocadas acerca de la estructura o las inversiones realizadas, excesiva exposición al riesgo, estrategias erróneamente concebidas o entregarse a la pura inercia o el inmovilismo.

Hay quien sabe que existen etapas críticas en la vida de una empresa, en las que es muy saludable, incluso imprescindible, el apoyo exterior ante necesidades de cambios cualitativos.

Pero es muy importante que un empresario sepa distinguir si una empresa de consultoría, o un despacho profesional que se ofrece para ayudar, reúne unos requisitos de estructura, de número de profesionales directos, de experiencia

profesional, acreditada y verificable, que permita pensar en que se posee la capacidad de atender y garantizar los medios que sean necesarios para el desarrollo total de un proyecto, en cuya inversión no suele haber muchas veces un mínimo margen para el error.

Desde aquí, reivindico el talento del profesional externo, del serio, del contrastado a través de una entidad de consultoría que no tenga reparos en acreditar sus logros y su historial, que sea además una entidad reconocida por los colectivos empresariales más importantes, que asuma públicamente los postulados del Libro Blanco de las Buenas Prácticas en Consultoría, y que se identifique e implique en los proyectos, con total garantía ante su cliente.

Hoy más que nunca, también en consultoría, debe exigirse más y mejor. Sólo con discursos tópicos y buenas intenciones no se resuelve nada. El empresario lo tiene que saber.

Mario Monrós

Socio director de Tactio España

ANTAP

AGRADECE EL TRABAJO REALIZADO POR TACTIO

➤ La Asociación Nacional de Talleres Autorizados Postventa de Mercedes-Benz España (ANTAP) ha agradecido a Tactio el trabajo realizado en la entidad. A través de una carta, el secretario de la entidad, Juanjo Tárrega, afirma que "Tactio nos ofreció la posibilidad de realizar un análisis de situación que pusiera de manifiesto nuestras carencias de gestión, así como las posibilidades de mejora y nuestros puntos fuertes". Cuando recibieron el informe, afirma, "el resultado no pudo ser más conciso y fiel reflejo de nuestra realidad". Parte del colectivo de talleres ya ha iniciado la segunda fase del proceso, "con el fin de implantar las soluciones planteadas para mejorar nuestra gestión y garantizar la continuidad de nuestras empresas y la viabilidad de nuestros negocios".



El Gobierno

CREARÁ FONDOS DE CAPITAL RIESGO PARA PYMES

➤ El Ministerio de Ciencia y Tecnología va a destinar

trescientos millones de euros levantar fondos de capital riesgo cuyo único objetivo será financiar a pymes, especialmente en su expansión internacional. Con esta medida se pretende impulsar el capital riesgo en un momento en que el acceso a la financiación está siendo muy limitado. El primer fondo ya tiene asignado una partida de cincuenta millones de euros y estará destinado a las empresas del sector tecnológico, según ha explicado Garmendia. El objetivo es crear de distintos fondos según el sector de actividad, ya sean sanidad, energía, comercio, etc.



El e-comercio

SE EXTIENDE ENTRE LAS PYMES

➤ Las pymes han encontrado en el comercio electrónico una solución rápida, sencilla y barata para hacer frente a la crisis. Las empresas son conscientes de la necesidad de mejorar la oferta para llamar la atención de los usuarios por encima de las grandes marcas que ya gozan de fuerte autoridad y confianza *online*. Una buena solución para las pequeñas y medianas empresas es unirse a grandes plataformas lo que ha supuesto el auge de portales especializados en el denominado "social shopping". La centralización de los comercios *online* no sólo permite encontrar muchísima variedad de productos y servicios, sino segmentar e individualizar la experiencia de compra del consumidor.



La Agencia

MEDITERRÁNEA PARA LAS PYMES TENDRÁ SEDE EN MILÁN

➤ La Cámara de Comercio de Milán se ha hecho con la sede de la futura Agencia EuroMediterránea para las Pymes, una institución que estará operativa en octubre de este año. Esta agencia es de vital importancia para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en los países mediterráneos y un instrumento para la entrada de empresas del norte en los países árabes y abrir nuevas líneas de negocio. Los responsables de la iniciativa cuentan con el respaldo del Banco Europeo de Inversiones (BEI) y la Comisión Europea. El centro, de carácter público-privado, abrirá agencias en diferentes ciudades, como Marsella, El Cairo o Barcelona, y facilitará a las empresas acceso a financiación, además de prestar atención a la formación del capital humano.





KUZU, PUESTA A PUNTO

SOBREVIVIR AL TSUNAMI DE LA CRISIS ECONÓMICA HIZO A LA EMPRESA NAVARRA DE DECOLETAJE REPLANTEARSE SU ORGANIZACIÓN, SU PROCESO DE GESTIÓN Y SU LABOR COMERCIAL. GRACIAS A SU EMPEÑO Y A LA AYUDA DE TACTIO, HA LOGRADO REALIZAR LOS AJUSTES MÁS PROPICIOS EN PRO DE LA EFICIENCIA Y LA RENTABILIDAD.

➤ Desde 1990 la empresa de decoletaje Kuzu se ha ido asentando en el mercado sorteando los embates de las distintas crisis económicas y financieras que han vapuleado el plantel nacional de empresas.

Sus comienzos no fueron fáciles. Una excesiva dependencia del sector automovilístico y una infraestructura tecnológica deficiente llevaron a la organización a reinventarse de nuevo en 1995. Tras un cambio de societarios y una diversificación hacia el sector industrial de maquinaria seriada, Kuzu tomó las riendas de su negocio con algunas inversiones y una perspectiva más optimista.

“Comenzamos un proceso de asentamiento y crecimiento paulatino. A medida que se saturaba nuestra capacidad, fuimos haciendo nuevas inversiones. Todavía realizamos proyectos concretos para el sector del automóvil, pero nos enfocamos más al sector industrial. Somos proveedores de elementos mecánicos para fabricantes de maquinaria, compresores, direcciones de yate, cadenas industriales especiales, mecanismos del sector eólico y del de la iluminación, etc.”, declara su gerente, Jesús María Vicuña.

COMPROMISO CON LA CALIDAD

En 1997 Kuzu logró certificarse según la norma vigente de esa época, la ISO 9002. Con este aval, su objetivo de salir al exterior comenzaba a materializarse. “Después de recibir formación en la Cámara Navarra de Comercio, nos dimos cuenta de que era vital contar con la ISO para exportar, ya que es el lenguaje común para las empresas, una referencia que da fiabilidad”,

comenta Vicuña. Gracias a esta certificación se fueron implantando herramientas de gestión que simplificaron y sistematizaron los procesos.

Actualmente Francia es su mercado más importante, aunque puntualmente también se exportan piezas hacia Alemania, Portugal, Dinamarca y Bélgica, entre otros países. En esta dinámica de mejora continua, la empresa obtuvo en 2004 la certificación medioambiental ISO 14000, que le ayudó a crear una sistemática de gestión de residuos.

La coyuntura era favorable para Kuzu. Los esfuerzos invertidos estaban logrando buenos resultados, y ese mismo año se acometió un importante cambio tecnológico. “En 2004 entró una nueva máquina de “primera división”. Para nosotros fue un descubrimiento. A partir de ahí el proceso de incorporación tecnológica ha continuado con máquinas punteras, principalmente japonesas. Esto nos ha permitido poder elaborar piezas complejas. Con la tecnología que teníamos hace seis años y sin crisis, estaríamos cerrados”, apunta Jesús María Vicuña.

TACTIO ENTRA EN ESCENA

Al contrario de lo que ha ocurrido con muchas empresas españolas, la sacudida de la actual crisis económica no arrastró a Kuzu, aunque sí se resintió su facturación. “A finales del año 2008 la trayectoria de crecimiento se frenó, y en 2009 bajamos un 30%, pero no llegamos a las cifras rojas, lo que fue para mí un triunfo con mayúsculas. En 2010 subimos un 20%, por lo que el tsunami había pasado sin llevarnos por delante. No

“EL MENSAJE DE EFICIENCIA DE TACTIO FUE ADECUADO, ÚTIL Y UTILIZADO, Y

“CUANDO CONTRATAMOS A TACTIO TUVE LA SENSACIÓN DE QUE HABÍA GENTE MUY CAPAZ DETRÁS. UN CONSULTOR VIENE A TU EMPRESA Y SE INVOLUCRA EN EL CAMBIO; NO ES UN DIAGNÓSTICO MÁS QUE SE METE EN EL CAJÓN”



estábamos mal, pero teníamos claro que había que hacer mejoras sustanciales”, alega el gerente de Kuzu.

Con ese convencimiento, Jesús María Vicuña contrató los servicios de Tactio. “Tuve la sensación de que había gente muy capaz detrás. Un consultor viene a tu empresa y se involucra en el cambio; no es un diagnóstico más que se mete en el cajón”. Tras cuatro días de análisis de las distintas áreas de la compañía, los consultores de Tactio elaboraron un diagnóstico que definía tres áreas de actuación: organización, gestión y comercialización.

“En el área de organización hemos cambiado a una sistemática integrada. Las ofertas, los pedidos, las órdenes de fabricación, los albaranes, las facturas y los cobros se van validando por pasos y los procesos se hacen casi automáticamente. Anteriormente la contabilidad se externalizaba, pero la nueva sistemática nos permite, con un menor esfuerzo y mayor fiabilidad, tener la información financiera actualizada en todo momento y de manera precisa”.

Dentro del ámbito organizativo, Tactio recomendó redefinir el organigrama para aclarar las funciones de cada miembro. “Hicimos algunos cambios, como que las personas más eficientes hagan las labores más difíciles. El mensaje de eficiencia fue adecuado, útil y utilizado, y los meses posteriores vimos cómo el rendimiento había subido”. Por otra parte, el comité semanal de dirección de Kuzu se dividió en dos áreas: dirección y producción para hacer más eficientes las labores y los procesos.

CAMBIOS EN LA GESTIÓN

Tras la auditoría de Tactio, las herramientas existentes de gestión y control quedaron en entredicho. Si bien existían algunos indicadores que aportaban información de la empresa, no había un cuadro de mando que arrojara datos detallados. Éste fue uno de los aspectos que el consultor recomendó incorporar, así como herramientas que facilitaran el cálculo de costes para buscar el equilibrio entre el detalle y la economía de esfuerzo.

En el área comercial también protagonizó algunos cambios. El planteamiento inicial de que la gerencia se dedicara principalmente a la labor comercial quedó desfasado. Tras la llegada de Tactio, se dio con la solución más conveniente y rentable a largo plazo: la contratación de un profesional cualificado. “Dos semanas más tarde teníamos una persona contratada. Yo tenía claro que era una apuesta arriesgada y lenta, pero creo que esa actuación le otorga a Kuzu un flotador mayor para que tenga menor riesgo de hundimiento”, explican desde la gerencia. Por otro lado, se ha dado impulso al uso de las nuevas tecnologías en la gestión de venta, unas herramientas que presentan grandes oportunidades.

En todos los ámbitos Kuzu se ha propuesto mejorar sus rendimientos para ser más competitiva. Un reto continuo que está dando grandes frutos. En este sentido, las previsiones son halagüeñas. “Esperamos acabar el año con un incremento por encima del 30% sobre el de 2010”, resalta Jesús María Vicuña. “Cuestión de suerte, efecto de la reestructuración y de hacer las cosas bien”.

LOS MESES POSTERIORES VIMOS CÓMO EL RENDIMIENTO DE KUZU HABÍA SUBIDO”



La internacionalización DE LAS EMPRESAS

LA CRISIS ECONÓMICA HA GOLPEADO DURAMENTE A ESPAÑA EN LOS ÚLTIMOS TIEMPOS Y ANTE ESTO HAY DOS OPCIONES: ESPERAR A QUE LLEGUEN TIEMPOS MEJORES O TOMAR LA INICIATIVA PARA BUSCAR OPORTUNIDADES EN EL EXTERIOR. MUCHAS EMPRESAS HAN DECIDIDO PROBAR SUERTE FUERA DE NUESTRAS FRONTERAS Y HAN COMENZADO UN PROCESO DE EXPORTACIÓN.

¿Qué hay que tener en cuenta para exportar?

Antes de tomar una decisión así, se debe hacer una reflexión para ver si existe hueco en el mercado para la empresa. El posicionamiento en un mercado extranjero lleva tiempo y requiere dedicación y esfuerzo. Todo el equipo profesional debe estar implicado en el proyecto. Es necesario que se cuente con profesionales que sepan idiomas y estén dispuestos a viajar. Hay que pensar también en los efectos que puede tener la ampliación de los mercados. Hay que anticiparse a los posibles aumentos de producción para saber si se pueden asumir.

¿Cómo localizo posibles clientes?

Existen tres maneras de contactar con posibles clientes en el extranjero: a través de distribuidores, de agentes comerciales o directamente con los clientes. Los distribuidores se pueden localizar a través de asociaciones de empresas, revistas especializadas y buscando en Internet. Para la localización de clientes se pueden utilizar diferentes medios: Internet, correo y otros medios de comunicación, ferias y exposiciones comerciales, encuentros empresariales, misiones comerciales, visitas personales, etc. Lo más ágil y directo es la localización y primer contacto directo a través de Internet, b2b... Si se opta por una misión comercial con el ICEX, hay que ir con una agenda de contactos ya preparada y ver a los potenciales clientes, visitar las empresas para presentarles el producto.

¿Qué documentación es necesaria?

- > Documentos comerciales: regulan la relación entre el comprador y el vendedor, y son básicamente la factura comercial, la factura proforma, la lista de contenidos y el certificado de origen.
- > Documentos de transporte: aquellos en los que se especifican las condiciones de realización del transporte y que sirven como prueba de existencia de un contrato para el transportista y que normalmente representan un recibo de las mercancías entregadas para su envío y que, con frecuencia, son también título acreditativo de la propiedad de las mercancías transportadas.
- > Documentos aduaneros: se emplean para el cumplimiento de las formalidades aduaneras en las operaciones de mercancías tales como exportación, importación y tránsito.
- > Documentos de pago y seguros.



¿Qué política de precios aplico?

Hay que tener presente que el precio de exportación no tiene por qué ser superior al precio al que se vende en el mercado nacional, ni debe partir de este último. La red ha globalizado todo y un comprador italiano puede acceder a un retailer online en España o en Canadá, y comprar donde lo encuentre más barato.

¿Qué necesito saber respecto al transporte y la logística?

- > Conocimiento de embarque marítimo ("*bill of lading*"). Sirve para regular la entrega de mercancías en el transporte marítimo sirviendo como contrato de transporte, título de propiedad de la mercancía y acuse de recibo de las condiciones en que la mercancía se ha recibido a bordo del buque.
- > Carta de porte por carretera CMR. Documento que regula el transporte internacional por carretera entre dos países, cuando al menos uno de ellos ha ratificado el Convenio CMR.
- > Carta de porte por ferrocarril CIM. Es el documento que regula el transporte internacional ferroviario entre al menos dos Estados comunicados por unas líneas inscritas en una lista anexa al Convenio COTIF-CIM.
- > Conocimiento aéreo ("*Air Willbill of lading*"). Regula el transporte internacional aéreo entre dos países que hayan ratificado el Convenio de Varsovia.
- > Conocimiento de embarque multimodal FIATA. Regula el transporte internacional en régimen multimodal organizado bajo la responsabilidad de transitarios que pertenezcan a FIATA (Federación Internacional de Transitarios), cuyo miembro español es el FETEIA.
- > Póliza de seguro.

¿De qué forma puedo asegurarme el cobro?

Los medios de pago se dividen en dos tipos:

- > Medios de pago no documentales. Aquellos en los que sólo existe movimiento de fondos entre comprador y vendedor, y los documentos asociados a la operación comercial no están ligados a la forma de liquidación. Aquí entrarían los billetes y cheques bancarios al portador, el cheque personal, el cheque bancario y la transferencia u orden de pago simple.
- > Medios de pago documentales. Aquellos en los que el movimiento de fondos va ligado al intercambio de documentos comerciales y/o financieros que dan la posesión de la mercancía. Serían la orden de pago documentaria, la remesa simple, la remesa documentaria y el crédito documentario. La carta de crédito es el medio más utilizado para cobrar en el comercio internacional, aunque para los proyectos mayores se pueden utilizar créditos a la exportación garantizados por alguna entidad especializada de prestigio.



¿Qué dificultades puedo encontrar en el mercado internacional?

- > Barreras arancelarias. Los aranceles son un impuesto que paga un bien al internarse en el mercado de un país, normalmente definido como un porcentaje sobre el valor CIF del mismo.
- > Restricciones cuantitativas. Son los contingentes o topes máximos que un país autoriza a importar en un período determinado. Pueden ser globales o específicamente dirigidos a un país exportador.
- > Barreras que suponen un aumento de costes. Un ejemplo son los certificados de origen, o los certificados sanitarios, traducciones obligadas de documentación de producto, etc.
- > Restricciones de acceso al mercado. Medidas proteccionistas al producto nacional que dificultan gravemente o impiden el acceso al mercado del producto de importación. Puede ser la obligación de actuar a través de una empresa domiciliada en el país, permiso específico de importación, etc.



La gestión del cambio, CLAVE PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

LOS CAMBIOS EN LAS EMPRESAS SON VITALES PARA ADAPTARSE A LAS NUEVAS NECESIDADES Y CIRCUNSTANCIAS DE UN ENTORNO EN PERMANENTE PROCESO DE TRANSFORMACIÓN. PERO INTRODUCIRLOS REQUIERE DE UNAS CLAVES QUE ASEGURARÁN EL ÉXITO.



Lorenzo Garrido

Consultor en
Dirección y
Organización
de Empresas
de TACTIO

> El cambio se describe como un proceso inevitable de la naturaleza que implica el paso de una situación a otra diferente, afectando de manera significativa a las formas establecidas de comportamiento. En el actual contexto empresarial, los mercados, la tecnología, los competidores, los accionistas y el propio margo legal exigen cada vez mayores niveles de eficiencia de las empresas. Por ello, el cambio se convierte en una realidad inevitable, ya sea para reaccionar frente a nuevas circunstancias en el entorno, o bien para definir nuevas estrategias de futuro.

Desde esta perspectiva, uno de los principales retos que asume hoy en día la dirección de las empresas es la aceptación del cambio como un hecho natural, que se produce y tiene su origen tanto en el entorno como dentro de la propia estructura organizativa.

NO PERDER LA PERSPECTIVA

Las empresas que tienen una buena gestión del cambio y se centran en las necesidades de los clientes están mejor preparadas para enfrentar las crisis que aquellas que concentran sus esfuerzos únicamente en medidas económicas, como recortes de gastos e inversiones. Los estudios apuntan que aquellas empresas que en momentos de crisis apostaron por la innovación y la mejora continua experimentaron importantes mejoras en sus resultados a medio y largo plazo, mientras que aquellas que optaron por bruscos recortes de gasto e inversión vieron mermada su competitividad y capacidad de ofrecer un producto-servicio de calidad a sus clientes.

O como afirma Jo Hennessy, director de Investigación del Roffey Park Institute, "la relación entre la gestión del cambio y el resultado empresarial sugiere que las organizaciones deberían prestarle más atención a la motivación y a los procesos de cambio para maximizar el rendimiento". En definitiva, se trata de aceptar que si son

LA GESTIÓN DEL CAMBIO NO DEBE CENTRARSE ÚNICAMENTE



factores no exclusivamente económicos los que conducen a una empresa a una situación de cambio, es posible inferir que la gestión del cambio no debe centrarse únicamente en actuaciones sobre las magnitudes numéricas.

DE LA VISIÓN A LA IMPLANTACIÓN

Las situaciones de cambio afectan de un modo u otro a la empresa en toda su magnitud y en todos sus ámbitos. Los directivos y empresarios deben aceptar el hecho de que el cambio implica un choque cultural para la organización y sus individuos, que se verán en la necesidad y obligación de modificar conductas y rutinas en aras de un supuesto "interés común" (la empresa).

Pero dada la tendencia natural de las personas a mantenerse en su "zona de confort" y el más que previsible rechazo hacia todo aquello que genera incertidumbre, es especialmente necesario tener en cuenta algunas recomendaciones para abordar el proceso de cambio en las mejores condiciones posibles y con la máxima implicación de las personas:

> Justificar la necesidad del cambio, o lo que es lo mismo, cargarse de razones.

- > Que el proceso de gestión del cambio cuente con el respaldo suficiente de los "responsables" de liderar el proceso y las diferentes iniciativas.
- > Asumir el cambio como un proceso natural de las empresas. Hay que perder el miedo al cambio.
- > Tener un buen conocimiento de la propia realidad para evitar tanto situaciones de optimismo infundado como de desconfianza.
- > Que haya una buena estrategia de comunicación que asegure la claridad de los mensajes clave necesarios para involucrar a las partes.
- > Unir los cambios a la estructura de la empresa para asegurar que, tras el proceso, ésta ha asimilado su nueva realidad.
- > El tiempo justo y necesario. La precipitación conduce al fracaso, mientras que la excesiva duración del proceso de cambio provoca la sensación generalizada de que nada ha cambiado.
- > El cambio es responsabilidad de todos y afecta a todos. Es un proceso de todos y para todos.
- > Las personas en la organización son los actores del proceso de cambio. Por tanto, hay que cambiar con las personas, no cambiar a las personas.

EN ACTUACIONES SOBRE LAS MAGNITUDES NUMÉRICAS



LOS 8 PASOS PARA EL CAMBIO

Hay muchas teorías y corrientes acerca de cómo “hacer” el cambio. Muchas de ellas provienen de John P. Kotter, reputado profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, quien en su obra *Liderando el cambio* (*Leading Change*) describió el proceso de cambio a lo largo de ocho pasos o etapas.

PASO 1: Crear sentido de urgencia

Para que el cambio suceda, es importante que toda la empresa lo desee y considere necesario. Al desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio se logra despertar la motivación inicial por impulsar el movimiento, cambiar cosas, etc. Por ello, hay que identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro, para así impulsar y estimular el debate y la motivación.

PASO 2: Formar una poderosa coalición: los agentes del cambio

Gestionar el cambio no es suficiente; también hay que liderarlo y convencer a la gente de que es necesario. Para hacerlo hay que reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder (estatus, experiencia e importancia política) proviene de varias fuentes. Una vez formada, la “coalición” debe organizarse y trabajar como equipo en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

PASO 3: Crear una visión para el cambio

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones. Hay que vincular esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las instrucciones que reciben son más fácilmente aceptadas. Sin esa visión, los objetivos concretos pierden sentido y dejan de cumplirse. Por ello, hay

que determinar los valores que son fundamentales para el cambio, elaborar un breve resumen que capture lo que se visualiza como futuro de la organización y crear una estrategia para ejecutar esa visión.

PASO 4: Comunicar la visión

Lo que se haga con la visión después de crearla determinará su éxito. El mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarse frecuentemente y con fuerza. En este sentido, hay que responder abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente mientras se predica con el ejemplo.

PASO 5: Eliminar los obstáculos

¿Qué hacer si hay alguien que se resiste al cambio? La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas necesarias para ejecutar la visión y ayudar a avanzar en el cambio. Es importante identificar personas nuevas que sean líderes del cambio, reconocer y recompensar a la gente que trabaja a su favor e identificar a las personas que se resisten al cambio para ayudarlas a descubrir que éste es necesario.

PASO 6: Asegurarse triunfos a corto plazo

El éxito es un excelente motivador, y por ello es importante provocar en una fase temprana del proceso de cambio la sensación de que se han logrado pequeñas victorias. Así pues, hay que crear metas a corto plazo y no sólo objetivos a largo plazo. De este modo se evita, además, que las personas más críticas con el cambio influyan negativamente en el proceso.

PASO 7: Construir sobre el mismo cambio

El cambio real sucede muy profundamente. Muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy temprano. Por ello debe valorarse cada victoria como una oportunidad

LA META AL FINAL DEL CAMINO DEL CAMBIO ES LA TRANSFORMACIÓN DE LA REALIDAD EMPRESARIAL Y CONDUCIR A LA EMPRESA A UNA NUEVA ETAPA EN SU EVOLUCIÓN



para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar. Fijarse más metas para aprovechar el impulso que se ha logrado, promover la mejora continua y renovar las ideas sumando más agentes y líderes del cambio deben ser las acciones a realizar.

PASO 8: Institucionalizar el cambio y fijarlo en la cultura de la empresa

Por último, para lograr que cualquier cambio promovido se instale en la empresa de manera definitiva, éste debe formar parte del núcleo de la organización y apreciarse en todos sus aspectos. Y para ello son necesarios esfuerzos continuos y que los líderes de la empresa sigan apoyando el cambio de manera casi rutinaria. Si se pierde el apoyo de los agentes del cambio, el proceso podría terminar donde empezó.

¿Y DESPUÉS DEL CAMBIO?

La meta al final del camino del cambio es la transformación de la realidad empresarial y conducir a la empresa a una nueva etapa en su evolución, en la que sea más competitiva, rentable, eficiente y mejor preparada para abordar el futuro con garantías. Pero el cambio es un proceso continuo, permanente. Cuando se completa un proceso de transición de una etapa a otra (cambio propiamente dicho), la empresa se encuentra de nuevo en un estadio que a su vez conduce a otro diferente, con lo que el proceso de cambio se activa de nuevo. Y así sucesivamente, lo que sitúa a la gestión del cambio en el eje estratégico de la dirección y gestión empresarial.

Los empresarios y directivos tienen la obligación y responsabilidad de asegurar la consecución de los objetivos empresariales, lo que implica, entre otras cosas, gestionar con garantías situaciones de cambio, recurriendo si fuera necesario, a la ayuda experta de profesionales de la consultoría con dilatada experiencia en este tipo de situaciones.



Ricardo Fisas

FUNDADOR DE NATURA BISSÉ

> Usted fundó Natura Bissé casi por necesidad y a los cincuenta años, al cerrar la empresa en la que trabajaba. ¿Sintió vértigo al enfrentarse a esta situación, en un contexto de crisis como el de finales de los setenta?

En primer lugar, tuve una sensación de fracaso absoluto. Después de toda una vida trabajando en empresas tan importantes como Wrigley y tras haber dedicado mis últimos años a la investigación sobre los aminoácidos en los piensos animales... a los cincuenta años, estaba en el paro. Juré a mi esposa que nunca más trabajaría para otros y ella lo vivió como un salto al vacío. Entonces sentí vértigo, porque realmente el futuro pintaba muy negro.

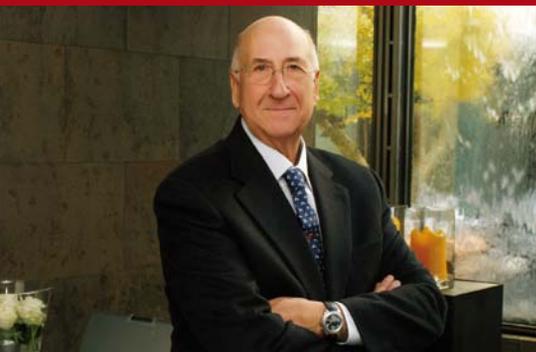
Cabe decir que emprendía el camino con un as en la manga: un descubrimiento que había hecho por casualidad. Y le salió bien.

Natura Bissé nació de una constatación: todos los empleados de la empresa de piensos animales tenían las manos muy finas. Era evidente que aquellos productos poseían propiedades cosméticas. Busqué un médico dermatólogo y un químico cosmético y empezó el ensayo, con una muestra de quinientas personas. En seis meses, teníamos los resultados definitivos... y eran excelentes. Corría el año 1979 y se empezaba a hablar de los beneficios del colágeno sobre la piel, pero no se lograba su absorción en forma proteica. Nosotros rompimos la cadena de los aminoácidos para que su peso molecular fuese bajo y pudiesen ser absorbidos por la piel.

Era un proyecto arriesgado, apenas salieron al mercado con cinco cremas... ¿Cree que tuvo suerte?

Yo no tenía ni idea de cosmética, pero conté con la inestimable ayuda de mi mujer, que fue la directora comercial para España y la persona que se ganó el mercado. Compartimos el capital con el médico y el dermatólogo, y creamos una especie de cooperativa: éramos trabajadores y empresarios al mismo tiempo. Fuimos unos *outsiders*, a nadie se le ocurría salir al mercado con cinco cremas, pero sabíamos que el producto era muy bueno; estábamos seguros de nosotros mismos. Por cada lote de cinco cremas, decidimos regalar cinco más y nos plantamos directamente en los salones de belleza. El éxito fue rotundo.

"A MENUDO ME FELICITAN POR LA TRAYECTORIA DE LA EMPRESA, PERO YO SIEMPRE DIGO QUE EL SECRETO ES EL EQUIPO"



A LOS OCHENTA AÑOS, RICARDO FISAS NOS CONCEDE ESTA ENTREVISTA CUANDO ESTÁ A PUNTO DE EMPRENDER UN VIAJE A ALEMANIA MONTADO EN SU HARLEY DAVIDSON, PASIÓN QUE CULTIVA DESDE HACE APENAS DOS DÉCADAS. “ME COMPRÉ UNA BICICLETA PORQUE PENSÉ QUE NECESITABA HACER DEPORTE Y AL TERCER DÍA NOTÉ QUE LE FALTABA UN MOTOR. AHÍ NACIÓ MI AFICIÓN POR LAS MOTOS”. Y NO ES LA ÚNICA: APARTE DE SEGUIR SIENDO EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE NATURA BISSÉ, RICARDO FISAS HA ESCRITO UN LIBRO (PINCELADAS DE UNA VIDA, EDITADO EN CASTELLANO E INGLÉS Y A PUNTO DE TRADUCIRSE AL RUSO), CULTIVA LOS CONTENIDOS DE UN BLOG Y SE HA CONVERTIDO EN UN EXPERTO CONFERENCIANTE. REBOSA TANTA VITALIDAD QUE, TRAS UNA CONVERSACIÓN CON ÉL, UNO TIENE LA SENSACIÓN DE HABER CONOCIDO A ALGUIEN MUY ESPECIAL.

“CUALQUIER PROYECTO EMPRESARIAL DEBE NACER PARA BUSCAR SOLUCIONES”

¿Natura Bissé ha crecido gracias a las esteticistas?

Apostaron fuertemente por nuestra marca y, por ello, nos mantenemos fieles. Aún hoy, seguimos sin estar en El Corte Inglés, aunque nuestro producto se vende en Harrods o en la Quinta Avenida de Nueva York. Únicamente nos hemos abierto hacia los establecimientos de perfumería, gracias a una fuerte campaña publicitaria protagonizada por Judith Mascó durante cuatro años.

¿Por qué triunfó antes en los mercados exteriores?

En 1985, intenté trasladar al mercado americano la misma fórmula que nos había hecho crecer en España. El fracaso fue estrepitoso: en Estados Unidos, no existen los salones de belleza. Perdimos tanto dinero que juré no regresar nunca más... pero al cabo de cinco años, lo volvimos a intentar, enfocando esta vez nuestra estrategia hacia los grandes almacenes de lujo. Acertamos plenamente y, de manera casi automática, nuestra marca empezó a sonar en todo el mundo... excepto en España.

Tres décadas después de su nacimiento, Natura Bissé es una de las empresas cosméticas más reconocidas a nivel internacional. ¿Cómo ve ahora, desde la perspectiva, este recorrido?

Hace seis años, una empresa multinacional quiso comprar nuestra empresa. La principal razón que arguyó era el capital humano. Éste es uno de nuestros principales activos, tenemos los mejores profesionales para conducir la empresa, además de un producto cosmético imbatible, una marca consolidada en todo el mundo y un negocio rentable y financieramente sólido.

Una pyme barcelonesa se codea hoy con mitos como Estée Lauder o Dior. ¿Cuál ha sido el secreto?

A menudo me felicitan por la empresa, pero yo siempre digo que el secreto es el equipo con el que empezamos y con el que continuamos actualmente, al cual se han incorporado mis cuatro hijos y dos yernos. Me he rodeado de personas más inteligentes que yo y esto ha facilitado mucho el relevo generacional.

¿Ha habido momentos difíciles en este recorrido?

Sí, en 2006, cuando tratamos de comprar la parte de la empresa que seguía estando en manos de accionistas minoritarios. Las negociaciones fueron complicadas, pero al final se alcanzó un acuerdo bueno para todos y actualmente la familia Fisas es propietaria casi al 100%.

Su esposa y sus hijos han sido pilares fundamentales de su trayectoria profesional. Sin embargo, la empresa familiar se enfrenta también a numerosos riesgos. ¿Cuáles son las claves para triunfar teniendo a la familia en casa y en el despacho?

Hay que diferenciar claramente los ámbitos profesional y privado. Mi esposa y yo hemos trabajado durante treinta años juntos y jamás hemos tenido ningún problema. Pero la familia crece y, por ello, establecimos un protocolo familiar que garantiza que, en lo sucesivo, los relevos generacionales se hagan correctamente.

Por ejemplo, ¿qué aspectos regula este protocolo?

Uno de los más importantes es el siguiente: no por el hecho de pertenecer a la familia Fisas, cualquier miembro puede trabajar en Natura Bissé. Antes tendrá que demostrar su valía.

¿Por qué, una vez consolidado su imperio familiar, decidió emprender una aventura como la Fundación Ricardo Fisas?

Cuando me jubilé, mi mujer y yo pensamos que debíamos revertir una parte de nuestras ganancias en ayudar a otras mujeres, a través de microcréditos. Con la ayuda de la organización ProMujer, en Bolivia, mil familias se han beneficiado hasta hoy de aportaciones que suman un millón de dólares.

En un contexto de crisis económica y desorientación social, ¿qué recetas aplicaría si quisiera volver a crear una empresa?

Lo primero es detectar un problema o una necesidad. Cualquier proyecto empresarial debe nacer para buscar soluciones. El siguiente paso, ineludible, es establecer un *business plan* y procurar que sea revisado por una mente femenina, mucho más pragmática que la de los hombres. No en vano, el 90% de nuestra plantilla está formada, a todos los niveles, por mujeres. Antes de lanzarnos definitivamente, hagamos un *test market*, pequeñas pruebas en un sector o en una zona, que nos permitan corregir defectos. Y, sobre todo, rodeémonos de un equipo correcto y mantengamos la constancia en la adversidad.

¿Es fácil ser emprendedor en nuestro país?

Lo difícil es encontrar personas emprendedoras... Si tuviéramos las facilidades que ofrecen países como Estados Unidos, quizá lograríamos vencer la mentalidad opositora de nuestros jóvenes.



Duralmond:

LA DECORACIÓN CON FUTURO

DURALMOND ES UNA JOVEN EMPRESA –APENAS SEIS AÑOS DE VIDA– DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE REVESTIMIENTOS DE PAREDES Y TECHOS CON UN MATERIAL EXCLUSIVO PRODUCIDO POR ELLOS MISMOS. AUNQUE CON UN MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL POR EXPLOTAR, LES FALTABA UN PROYECTO EMPRESARIAL SERIO Y UN SISTEMA ORGANIZATIVO Y PRODUCTIVO DESDE EL QUE AFRONTAR CON GARANTÍA EL FUTURO QUE TENÍAN ANTE SUS OJOS. CON LA LLEGADA DEL NUEVO GERENTE, LLEGÓ TAMBIÉN TACTIO, APORTÁNDOLES LA BASE NECESARIA PARA ENCARAR ESTA NUEVA Y PROMETEDORA ETAPA.

➤ Conseguir mantener a flote una mediana empresa en tiempos de crisis es toda una hazaña. En la empresa Duralmond, situada en uno de los polígonos industriales más importantes de la región de Murcia, no sólo están logrando mantenerse, sino que crecen a un ritmo anual del 20-30%. Y en este éxito ha colaborado activamente Tactio, que les ha aportado un sistema organizativo y de trabajo sin el cual era prácticamente imposible hacer frente a los retos que se les presentaban.

Duralmond inició su actividad empresarial hace poco más de seis años, en el sector de la decoración y los revestimientos de techos y paredes. El material que utiliza, el duralmond, tiene su origen en la cáscara de almendra y es exclusivo de esta empresa. Por sus características, pronto se dieron cuenta de las posibilidades que tenían ante sí, pero algo fallaba. “Yo llegué a la gerencia de la empresa hace un año –explica Juan Garrido, gerente de Duralmond–. Lo que me encontré fue una empresa que carecía de sistema organizativo de fabricación; no se llevaba ningún control sobre la materia prima, ni sobre lo que se fabricaba ni de la calidad del producto.

Había alrededor de veinte trabajadores y todos eran piezas clave: si uno fallaba, el otro no sabía cómo hacer ese trabajo”, recuerda. Consecuentemente, había múltiples fallos en la producción que no se detectaban hasta casi la fase final de fabricación y, en muchos casos, una vez entregado el producto al cliente. “Teníamos muchas reclamaciones de clientes, unos costes de producción elevados y una responsabilidad que recaía en una única persona: el gerente”, señala Garrido.

Al poco tiempo de llegar Juan Garrido a la gerencia de Duralmond, Tactio llamó a su puerta. Y se pusieron a trabajar enseguida. Era el momento de hacer una crítica constructiva sobre lo que se había creado hasta el momento y hacia dónde se quería ir. Sólo de esta manera se podrían poner los cimientos necesarios que aseguraran el éxito.

UN NUEVO ORGANIGRAMA

La primera medida que se tomó fue la creación del organigrama funcional de la empresa. Anteriormente a la llegada de Tactio, únicamente había un gerente y un jefe de fábrica que debían encargarse de controlar absolutamente todo,



CON LA LLEGADA DE TACTIO SE INICIÓ UN PROCESO DE CRÍTICA CONSTRUCTIVA PARA EMPEZAR A PONER LOS CIMIENTOS QUE ASEGURAN EL ÉXITO



desde que la materia prima llegaba al molde hasta que el producto salía de fábrica. Ahora, a la gerencia se suman los directores comerciales nacional y extranjero, el director del departamento técnico, un jefe de fábrica y los jefes de cada sección.

La comunicación entre ellos también se ha profesionalizado. Se establece a partir de un sistema de reuniones que antes no existía: reuniones del comité de dirección, en las que se debaten temas como las reclamaciones, las ventas o el marketing; y reuniones de los comités técnicos, de las que participan también los jefes de sección y en las que se intenta mejorar aquellos fallos de la cadena productiva que han podido producirse.

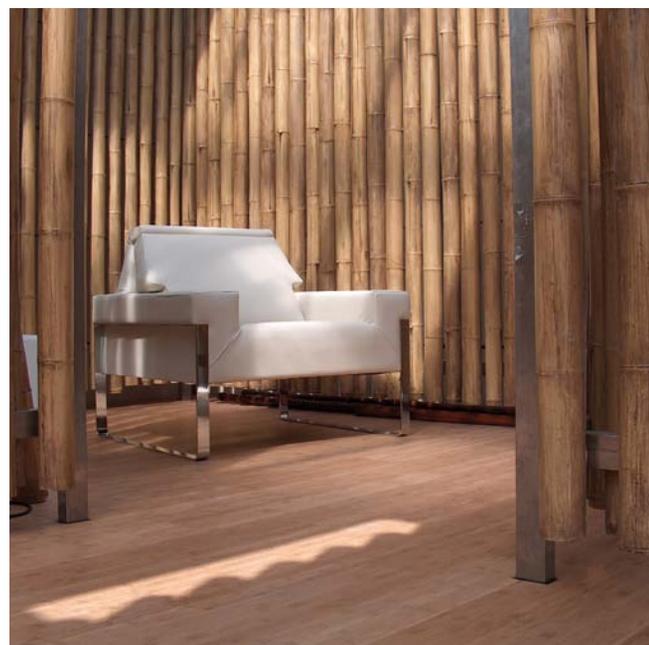
Este nuevo organigrama se ha completado con la creación de diferentes secciones de trabajo, hasta un total de seis (inyección, carpintería, control numérico, lijado, pintura y almacén) y sus correspondientes jefes de sección. "Ahora, hay un control de calidad en cada una de las secciones, en cada una de las fases del proceso productivo, y supervisado por cada uno

de los jefes de sección", comenta Juan Garrido.

MÁS PRODUCTIVIDAD Y MENOS FALLOS

El sistema de trabajo también ha mejorado notablemente con las directrices marcadas por Tactio. "Antes, no había un procedimiento establecido de cómo crear el producto y por este motivo había tantos fallos, cada trabajador realizaba el producto como consideraba, sin tener en cuenta la temperatura o la humedad adecuadas para la materia prima", señala el gerente de Duralmond.

Para subsanar esto, se ha elaborado un manual de trabajo en el que se establece, entre otras cuestiones, cómo se hace una determinada operación en un puesto de trabajo en concreto. "Ahora lo importante es el puesto de trabajo, no el trabajador en sí. Antes, cada persona era una 'isla' y cada uno hacía lo que creía que tenía que hacer. Ahora, si un trabajador falta por enfermedad o cualquier otra cuestión, otro trabajador puede asumir perfectamente ese trabajo, ya que el manual especifica lo que hay que hacer en cada puesto", explica Juan Garrido. Asimismo, ya se están diseñando las



LOS COSTES DE PRODUCCIÓN SE HAN DISMINUIDO POR LA REDUCCIÓN DE

fichas técnicas de los productos, así como fichas de tareas de cada trabajador y se ha elaborado una política de control de existencias, algo que anteriormente tampoco existía en la empresa.

Como resultado de esta nueva organización, la productividad –es decir, número de piezas válidas realizadas por trabajador y tiempo– ha aumentado considerablemente y se “fabrican” alrededor de doscientos mil euros mensuales. Al mismo tiempo, han disminuido los costes de producción, por un lado por la reducción de los fallos en la fabricación, y por el otro, por un control de calidad más exhaustivo que permite detectar estos posibles errores en las etapas más tempranas del proceso.

El nuevo sistema de organización también ha llevado a redistribuir a la plantilla. “Algunas tareas estaban sobredimensionadas –reconoce el gerente de Duralmond– y con las premisas de Tactio hemos conseguido reducir la plantilla en algunas secciones de trabajo”.

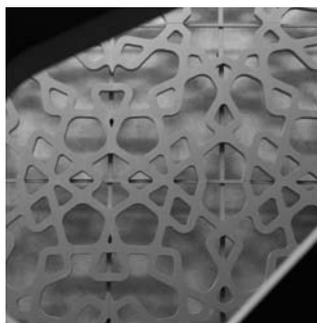
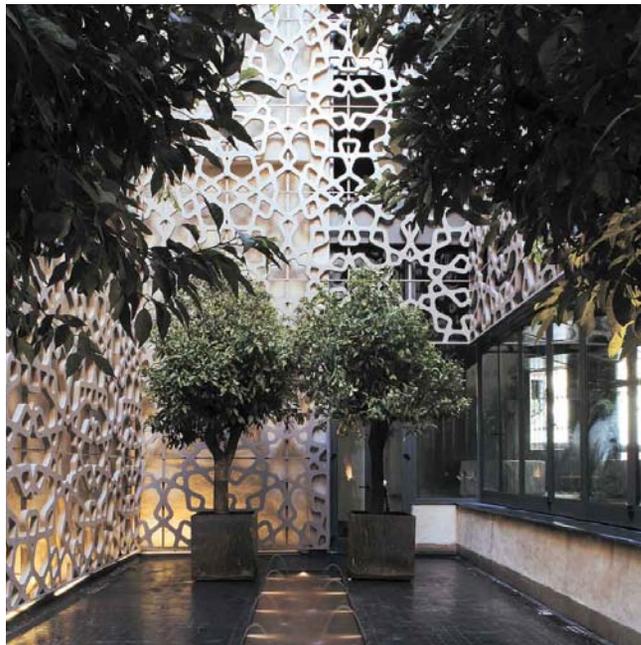
Por último, también se ha llevado a cabo una redistribución de los espacios. Duralmond está en la actualidad distribuida en tres naves industriales diferentes, una de ellas un poco más alejada de las otras dos. Pero están en pleno proceso de traslado y de acondicionamiento de la segunda nave, la

más grande, para quedarse únicamente con dos espacios adyacentes y mejorar así la comunicación entre las diferentes secciones.

ÉXITO ASEGURADO

Pese a que llevan sólo unos meses desde que Tactio comenzó a trabajar con esta empresa, los resultados son más que visibles, asegura Garrido. “Aún no hemos terminado de implantar todas las medidas que nos plantearon, lo estamos haciendo poco a poco, para que el cambio no sea traumático”, añade el gerente. La plantilla y los mandos directivos están en pleno proceso de adaptación, aunque han acogido bien las nuevas formas de trabajo. “Es un proceso vivo, en continuo cambio”.

Duralmond tiene ahora una base firme y sólida para encarar el futuro con confianza. La empresa cuenta con un buen proyecto, dispone de las herramientas necesarias para medir y controlar sus resultados y, lo que es más importante, ha establecido un sistema de trabajo y una organización de procesos tan necesarios para llevar a buen puerto cualquier empresa. “Nuestro futuro es prometedor –asegura Juan Garrido–. Con una mejora de la productividad, una reducción de los costes de fabricación y un crecimiento anual que situamos en torno al 20-30%, nuestro éxito está asegurado”, concluye el gerente de Duralmond.



Las imágenes muestran la versatilidad del duralmond y sus grandes posibilidades decorativas



FALLOS EN LA FABRICACIÓN Y POR UN CONTROL DE CALIDAD MÁS EXHAUSTIVO

UN MATERIAL DE INFINITAS POSIBILIDADES

Duralmond comenzó su actividad en el año 2005. Después de unos inicios difíciles para hacerse un hueco en el mercado y de la llegada de un nuevo gerente en julio de 2010, la empresa ha conseguido tener un crecimiento anual del 20-30% y estar presente en toda Europa y en países como Siria, Arabia Saudí, Rusia y Estados Unidos. ¿Pero qué tiene Duralmond que lo hace tan atractivo en culturas tan diferentes? El duralmond es un material composite que se obtiene de la cáscara de la almendra triturada y mezclada con diversas resinas, que resulta biodegradable y reciclable, y que puede ser considerado como producto genuinamente ecológico, porque, como eficaz alternativa a la madera, evita la tala de árboles. Este material, mediante técnicas de presión, moldeo y con una adecuada temperatura y condiciones de humedad, se convierte en formas y texturas tan diversas y creativas como lo sea la imaginación del diseñador o del cliente.

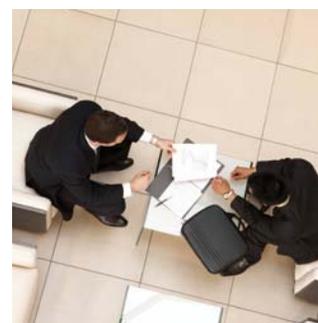
Biodegradable, reciclable, ligero, hidrófugo (ideal para zonas húmedas), con buenas propiedades acústicas, y adecuado comportamiento al fuego, el duralmond es un material idóneo para el interiorismo y la decoración, y permite un nivel de personalización casi absoluto –cualquier forma y textura, en más de 16.000 colores diferentes. Según afirman desde Duralmond, se caracterizan por aportar la tercera dimensión a la decoración y el interiorismo. Su gama de productos tiene varias líneas: la decoración tradicional, con una colección de techos tipo artesonado; los revestimientos tipo panelling; el tew concept, mediante la instalación de elementos volumétricos aislados; las celosías arquitectónicas; y el bambú, una perfecta imitación de cañas de bambú permanentes, que no se tuercen ni estropean con el paso del tiempo. En la actualidad cuentan con diez prensas de fabricación y dos inyectores que les permiten fabricar hasta un máximo de 73.920 objetos anuales.



La red de ventas

EN LA EMPRESA COMPETITIVA

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, POR EFECTO DE LA CRISIS, LA FUNCIÓN DE LA RED DE VENTAS EN LAS PYMES ESPAÑOLAS HA RECUPERADO SU PAPEL CENTRAL COMO GENERADORA DE NEGOCIOS.



Francisco M. López
Consultor
Tactio España

> Ya durante la crisis postolímpica quedó clara la necesidad de profesionalizar la función comercial en la empresa. Desgraciadamente esa transformación de la red comercial se vio frenada por una bonanza económica sin precedentes. Hoy, como en el periodo 1992-1995, volvemos a la dureza de la economía real. Pero, contrariamente a lo que ocurrió en aquellos años, el factor global de la crisis y de sus soluciones complica mucho más la búsqueda de la salida. La reducción de mercado nacional ha puesto las empresas ante la evidencia de que, para sobrevivir, tienen que vender. Muchas de ellas inician entonces una desenfadada caza al cliente para conseguir más ventas, ampliando la red de ventas. Desgraciadamente, en demasiadas ocasiones, esta ampliación se hace sin un plan claro, estrategias definidas ni objetivos realistas excepto el de vender más.

Finalmente, la mayoría de pymes españolas se han centrado en atender el importante crecimiento del mercado nacional, dejando de lado su expansión hacia otros países de la UE, perdiendo importantes oportunidades de negocio que otros países con cultura exportadora han ocupado y que hoy representarían la salvación de muchas de nuestras pymes. Además, esta falta de visión comercial fuera de nuestras fronteras tiene unas consecuencias negativas sobre nuestra competitividad, sobre la preparación de nuestros trabajadores y sobre la capacidad de muchos de nuestros empresarios.

TRABAJO DE EQUIPO

Es evidente que en momento de crisis, la red comercial adquiere una importancia vital para la supervivencia de la empresa. Pero, ¿están nuestras pymes preparadas para competir en un mercado global cada vez más fuerte, más preparado y más competitivo? ¿Está nuestra red de ventas preparada para aplicar correctamente el plan de marketing de la empresa? ¿Dispone la empresa de un plan estratégico claro? ¿Son las empresas conscientes de que sus clientes disponen hoy de un abanico de ofertas y de medios de consulta inimaginables hace una década? ¿Están las empresas asumiendo que su competencia puede estar a miles de kilómetros?

Por sí sola, la red comercial de una empresa nunca podrá salvar una disminución de las ventas. Quienes piensan que sólo ampliando la red comercial se podrá ganar cuotas de mercado, ampliar la cartera de clientes y su-

CADA ACCIÓN COMERCIAL DEBE TENER UNOS



perar la situación, están haciendo un flaco favor a la empresa y a las personas que la componen. Esta solución sólo dará un respiro a las ventas, pero nunca podrá servir para consolidar una política comercial de futuro.

Hemos de tener presente que un vendedor no es más que la punta visible de un iceberg formado por la empresa que lo respalda y a quien representa. En una empresa competitiva todos los departamentos están implicados en el proceso de venta y son responsables del éxito o del fracaso del vendedor. Por eso la empresa debe pensar su política de ventas desde los despachos, desde la producción, desde la logística y desde cualquier departamento de la empresa.

PLANIFICACIÓN NECESARIA

En una red de ventas competitiva, el vendedor pasa a tener un papel activo convirtiéndose en receptor de las necesidades de un mercado en constante evolución y transmitiendo esta información a la empresa para que ésta ponga en marcha los mecanismos necesarios de gestión, de comunicación y de soporte que ayuden al comercial. Éste tiene que creer en el producto que promociona y que es el resultado de todo un equipo que trabaja para darle las mejores armas que le ayudarán a ganar posiciones ante la competencia. Sentirse respaldado por la empresa, creer en la calidad y en los puntos positivamente diferenciadores de los productos que presenta, son claves de éxito.

Hoy no hay lugar para la improvisación. Cada acción comercial debe tener unos objetivos claros y un mercado bien definido. A veces, contar con el asesoramiento externo de especialistas capaces de auditar el funcionamiento y el rendimiento de la red comercial es el elemento diferenciador que ayudará a la empresa a consolidar una posición de éxito en el mercado. Hoy, más que nunca, ese asesoramiento es fundamental para afrontar con éxito los retos de un mercado donde las empresas están condenadas a moverse muy rápido.

La tarea del comercial de hoy en día es, por una parte, ser capaz de entender y captar las necesidades de un mercado cambiante, muy informado y muy competitivo, ser capaz de transmitirlo a la empresa para que ésta le retorne, en forma de producto o de servicio, lo que el mercado está pidiendo. Entonces, la red de ventas deberá ser capaz de comunicar al mercado cuáles son sus productos, en qué son mejores, en qué pueden ayudar y por qué el cliente debe confiar en la empresa que él representa.

Sin duda, el empresario de hoy deberá hacerse con frecuencia dos preguntas. Yo, como cliente, ¿compraría los productos que fabrico como empresario? Yo, como cliente, ¿me creería los argumentos de mis propios comerciales? La respuesta deberá ser siempre afirmativa.

OBJETIVOS CLAROS Y UN MERCADO BIEN DEFINIDO



Rocío Lourenco

DIRECTORA GENERAL DE MALGA S.L.

MALGA S.L., EMPRESA DE MONTAJES ELÉCTRICOS SITUADA EN SANTIAGO DE COMPOSTELA, SE FUNDÓ HACE ALGO MÁS DE TREINTA AÑOS GRACIAS A LA INICIATIVA DE UN EMPRENDEDOR, MANUEL LOURENCO GARRIDO. CON LA LLEGADA DE LA SEGUNDA GENERACIÓN A LA DIRECCIÓN, ENCABEZADA POR ROCÍO LOURENCO, SE HAN ABORDADO UNA SERIE DE CAMBIOS EN COLABORACIÓN CON TACTIO PARA SITUARSE ENTRE LAS EMPRESAS MÁS EFICIENTES DE SU SECTOR.

> Malga comienza su andadura en los años ochenta como una apuesta personal de su fundador, Manuel Lourenco. ¿Cómo ha cambiado desde entonces?

Hace tres años, la segunda generación de Malga se hizo cargo de la empresa, pero seguimos apostando por la misma filosofía con la que se fundó. Nuestro compromiso de calidad, responsabilidad y profesionalidad apenas ha variado. El único cambio ha sido subirnos al carro de las nuevas tecnologías, con todo lo que eso conlleva.

Durante sus primeros años de historia, Malga realizaba trabajos casi en exclusiva para Unión Fenosa. ¿Cree que colaborar junto a una empresa de sus características ha ayudado a formar el carácter de Malga?

Sí, porque ayuda y orienta para ir en la dirección del mercado exigente. Nos obliga a estar a la última en todo. Es un cliente muy especial, como la empresa fuerte y respetada que es en el mercado. Tú vas de su mano porque te exigen el mismo compromiso que ellos imprimen a su trabajo.

En los años noventa se llevó a cabo una ampliación de la cartera de clientes. ¿Cómo se realizó esta ampliación?

Con trato personal y apostando por los mercados que ofrecían organismos públicos, pero también por grandes empresas, como distribuidoras o constructoras. Tenemos un departamento técnico de relación con el cliente en el que hemos adoptado una pauta de actuación: cada cliente tiene sus exigencias y necesidades y, por tanto, nuestro objetivo es conocerlos en profundidad para darles lo que nos solicitan.

¿Por qué contactaron con Tactio?

Existía una necesidad de cambio del pensamiento tradicional, arraigado en la gestión de empresa familiar. Queríamos dar un salto a una profesionalización clara y contundente.

¿Cuáles fueron las primeras áreas sobre las que se actuó con mayor énfasis?

La primera, el control de costes, una actuación básica debido a la alta competitividad que ha motivado la crisis dentro del sector. También se actuó sobre el área de RR HH y el área financiera.

¿Cuál fue su reacción ante las primeras propuestas de Tactio?

Al principio pensé que era muy difícil hacer algo así. Después me alegré mucho de que me hubiesen convencido.

Uno de los cambios adoptados ha sido la creación de un nuevo organigrama. ¿Cuáles han sido los primeros resultados?

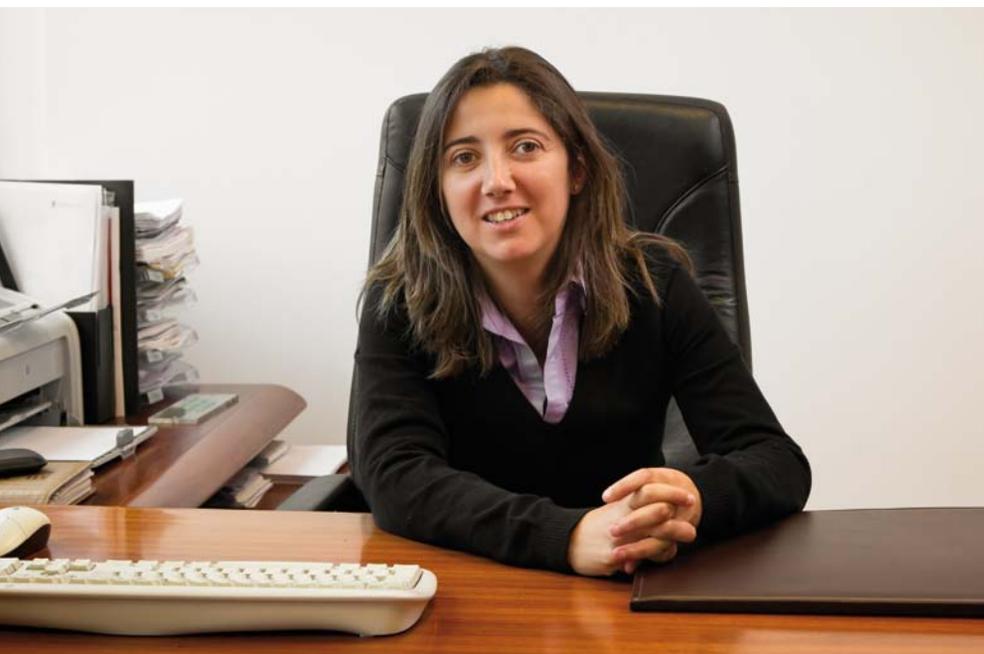
Actualmente hay una clara identificación de tareas, de resultados y de responsables. A cada área se le han explicado sus responsabilidades, cosa que antes era algo difuso. Ahora los trabajadores se sienten más cómodos con lo que hacen. Con esta actuación también hemos conseguido acortar las líneas de comunicación, de manera que la respuesta al cliente es siempre más efectiva y rápida.

Una de las aportaciones más relevantes del organigrama ha sido la inclusión de un Comité de Gestión.

A día de hoy es uno de los departamentos más importantes

“AL PRINCIPIO PENSÉ QUE ERA MUY DIFÍCIL APLICAR LOS CAMBIOS DE

“TACTIO ME HA DADO EQUILIBRIO EMPRESARIAL”



de Malga. Está integrado por los responsables de cada área y por la dirección general. El comité toma todas las decisiones a nivel operativo y la estrategia a seguir por la empresa. Gracias a él se ha estimulado la comunicación entre todos los departamentos: nos ha unido para trabajar juntos por el objetivo común.

El área de producción y costes también ha sido objeto de renovación. ¿Cómo se ha llevado a cabo?

A través del estudio de determinados porcentajes de costes sobre ventas, que fue detectando y estudiando Tactio. Aplicamos este estudio sobre los nuevos proyectos para determinar las horas teóricas que cada trabajador necesitará para realizarlo. Esta programación se transmite a los trabajadores y después controlamos semanalmente el progreso de las obras.

¿Cómo afecta este sistema a la planificación de la producción?

Se han reducido tiempos. Inicialmente había cierta reticencia por parte de los trabajadores, pero cuando se les explicó cuál era la filosofía del sistema, fue bien acogida. Ayuda a detectar incidencias, facilita más información para poder gestionarlas y, por otra parte, los trabajadores se ajustan a los tiempos establecidos siempre que sea posible. No es una cuestión de exigencia: si hay un problema, se detecta, se soluciona y se aprende para proyectos futuros.

¿Sobre qué otras áreas se ha actuado?

En el área financiera se ha reestructurado la tesorería y se ha actuado en el sistema para la obtención detallada de un ba-

lance de situación y la realización de presupuestos financieros. Para el almacén, Tactio nos facilitó unas pautas de gestión de cantidades, stocks mínimos o puntos de pedido.

Durante la actuación de Tactio, se creó un cuadro de mandos de control económico de la empresa. ¿Qué función cumple?

Para mí ese cuadro es la joya de la corona. Es el termómetro que indica cómo va la empresa, dónde están los problemas y en qué áreas es necesario actuar. Ahora sabemos en cada momento qué va bien o qué va mal. Este cuadro nos proporciona una cuenta de explotación detallada, una base de costes de personal, de ausencias al trabajo, cuentas de explotación por tipo de actividad, estudio de ventas por tipo de negocios, tendencias, puntos muertos, etc.

Es una herramienta decisiva para la toma de decisiones.

Después de realizar todos estos cambios, ¿se sienten preparados para afrontar nuevos retos?

Sí, porque estos cambios nos permiten conocer en cada momento el estado de nuestra empresa y eso te aporta tranquilidad. Personalmente, Tactio me ha proporcionado conocimiento en gestión y, sobre todo, equilibrio empresarial, incluso personal, como gestora de Malga.

¿Cómo definiría su relación con Tactio?

Muy buena. Siempre digo que soy su mejor comercial en Galicia.

TACTIO. DESPUÉS ME ALEGRÉ MUCHO DE QUE ME HUBIESEN CONVENCIDO”

NOVEDADES SOBRE PREVENCIÓN DE Riesgos laborales

➤ A lo largo del año 2010, se publicó normativa diversa relacionada con la prevención de riesgos laborales, fundamentalmente en cuanto a contratos entre la empresa y el servicio de prevención ajeno, la gestión preventiva en las pymes de menos de cincuenta trabajadores y bonificaciones en las cotizaciones por contingencias profesionales, entre otros. Las empresas de hasta cincuenta trabajadores, que no desarrollen actividades incluidas en el Anexo I del Reglamento de los Servicios de Prevención, podrán realizar en un único documento el Plan de Prevención de Riesgos Laborales, la Evaluación de Riesgos y la Planificación de la Actividad Preventiva, siempre que ello no suponga una merma del nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores. Para ello, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo ha desarrollado una guía orientativa no vinculante para la elaboración de dicho documento único.

Nueva normativa de pago a proveedores

Uno de los problemas más comunes que afrontan las pymes es el de poder cobrar. Es por ello que la Unión Europea ha establecido como obligatoriedad de las empresas y el sector público la de pagar a sus proveedores en un plazo máximo de treinta días. A rasgos generales, se busca garantizar a las pymes el no tener que sufrir por la morosidad que trae el impago por el retraso en el pago de facturas de autoridades públicas y grandes empresas. El plazo a nivel general se situará en treinta días, que podrán extender hasta los sesenta días si hay acuerdo expreso entre ambas partes, y el interés de demora estará basado en el tipo de referencia más un 8%. Los Estados miembros cuentan con dos años para poder trasladar esta nueva directiva.

500 millones de euros para proyectos de inversión de pymes

El BEI (Banco Europeo de Inversiones) concedió en abril de 2010 un crédito al ICO (Instituto de Crédito Oficial) por un importe total de quinientos millones de euros, el cual debe ir destinado a financiar proyectos de pequeña y mediana envergadura que estén promovidos por pymes en los sectores industrial y de servicios, así como en la investigación, el desarrollo y la innovación. Este crédito tiene como objetivo prioritario aumentar la productividad de las empresas beneficiarias. También se busca mejorar el uso racional de la energía, así como la diversificación de los recursos energéticos.

Con este crédito se pretende facilitar el acceso de las pymes a una financiación de liquidez y de inversiones en unas condiciones más favorables que en el mercado, con plazos más largos para su devolución y mayor flexibilidad en los desembolsos.

Rebaja fiscal en el impuesto de sociedades

En diciembre de 2010, el presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, anunció una rebaja fiscal en el impuesto de sociedades para pymes. Esta medida se ha aplicado a las empresas de tamaño reducido que, a partir de este cambio, son todas aquellas que facturan menos de diez millones de euros anuales. Con esta modificación estas empresas tributarán por el tipo reducido (25%) los primeros 300.000 euros de su base imponible. Hasta entonces, sólo se beneficiaban los primeros 120.000 euros. Se calcula que estas medidas han beneficiado a cuarenta mil empresas españolas.

EL RETO DE REPOSICIONAR UN PRODUCTO EN EL MERCADO NO ES FÁCIL. CUANDO SE TRATA DE RELANZAR LAS VENTAS, NO A TRAVÉS DE UN NUEVO PRODUCTO SINO A BASE DE REPOSICIONAR EL EXISTENTE, EL OBJETIVO ES LOGRAR EL INTERÉS DE NUEVOS CONSUMIDORES Y CORREGIR EL ACTUAL POSICIONAMIENTO PORQUE RESULTA ERRÓNEO O DESFASADO.



El reposicionamiento DE UN PRODUCTO O SERVICIO

> Los profesionales de Tactio analizan previamente el alcance del actual posicionamiento existente, las debilidades del producto o servicio frente a su mercado y también con respecto a su competencia, y a continuación definen cuál tiene que ser el nuevo posicionamiento, identificando las necesidades y definiendo una estrategia de marketing apropiada. El proyecto es integral y contempla todos los pasos que deben darse para lograr los objetivos, y también para no cometer errores. Para ello, se identifican las ventajas competitivas, seleccionándolas para diferenciarse a través de ellas, y poder comunicarlas adecuadamente. Ahí es necesario acertar, porque de lo contrario resulta casi imposible deshacer un problema de posicionamiento negativo.

El servicio, asociado al producto, también forma parte del posicionamiento, y constituye un elemento diferenciador de primer orden y, por lo tanto, un valor añadido estratégico. Si un producto brillante va acompañado de un mal servicio, a medio plazo no hay nada que hacer. En este contexto, se conciben los nuevos procedimientos, los estilos, la logística y todo lo que esté relacionado con la atención al cliente. Tactio implementa todos y cada uno de estos detalles en cada proyecto, a la medida de cada situación, sector y cliente.

Las acciones que se realizan son:

- > Elaboración del Plan de Venta.
- > Acciones de comunicación. Acciones de refuerzo de la imagen de marca y producto / servicio. Acciones internas y sobre la actual clientela.

- > Argumento técnico cualitativo: hoja de ventajas / características, que justificarán el posicionamiento a nivel de una correcta relación calidad / precio, competitiva.
- > Estratificación: identificación del mercado potencial, segmentación, situación, comportamientos de compra, precios, competencia, etc.
- > Re-posicionamiento web.
- > Identificación de los canales de venta más eficaces y rentables.
- > Establecimiento de una política de precios de los productos / servicios, coherente con los objetivos de rentabilidad en cada tramo de superación del objetivo de venta.
- > Acciones para determinar las fuerzas de venta más apropiadas en cada mercado, preferentemente, sin perjuicio del propio objetivo de rentabilidad.
- > Procedimientos para el cálculo y seguimiento de las acciones.
- > Acciones de *Benchmarking*.

Tactio se involucra en el proyecto determinando con el cliente la totalidad del desarrollo del mismo. Cada proyecto responde a la necesidad específica de cada empresa. El nivel de organización existente en la empresa cliente es un factor de alta importancia. Si se parte de una organización consistente y estructurada, existen mayores expectativas de rapidez en el desarrollo. Si el proceso de toma de decisión es rápido y eficiente, existirá un poder de reacción superior. La revisión de estos aspectos es inherente a cada proyecto de re-posicionamiento de Tactio.



EL REY DE OROS ES UNA TRADICIONAL EMPRESA CONSERVERA GADITANA QUE REQUERÍA UN ANÁLISIS PROFUNDO PARA DOTARSE DE LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS CON LAS QUE COMPETIR EN EL MERCADO. CON AYUDA DE TACTIO, ESTA COMPAÑÍA FAMILIAR BUSCA LABRARSE UN FUTURO ALEJADO DE PRÁCTICAS QUE LE RESTABAN RENTABILIDAD.

El Rey de Oros

CONSOLIDAR EL FUTURO

> La centenaria empresa conservera El Rey de Oros necesitaba un cambio de rumbo que le ayudara a reposicionarse en el mercado en las mejores condiciones posibles. Esta compañía familiar requería de una mayor rentabilidad para asegurar que su trayectoria no tocara a su fin. Por ello recurrieron a los servicios de Tactio, con el objetivo de iniciar una nueva etapa empresarial marcada por la excelencia en los procesos y la gestión. Una intervención de siete semanas que se centra en la viabilidad de una empresa con casi un centenar de trabajadores.

La directora gerente de la empresa, Montserrat Ramírez, buscaba incorporar las modernas técnicas de mercado a la elaboración tradicional que caracterizaba a su abuelo, el fundador del grupo. Ramírez explica que "lo fundamental de una empresa es rentabilizarla, aunque aquí tenemos que aunarlo con la calidad. Nuestra seña de identidad es la calidad del producto, los exhaustivos controles de producción y la materia prima. Queremos dar confianza y tranquilidad al consumidor, manteniendo la mezcla de trabajo artesanal e industrializado".

Sin embargo, unir tantas variables suponía un reto importante. "Afortunadamente", explica la directora gerente, "Tactio vino en un momento muy concreto y nos ha prestado una

ayuda muy importante. Personalmente, atravesaba cierto grado de desesperación porque no sabía cómo englobarlo todo. Necesitaba un apoyo profesional, ya que en esta empresa me faltaba".

El Rey de Oros exigía una profunda reestructuración y Tactio comenzó su análisis para resolver "una serie de circunstancias que padecíamos y que necesitábamos resolver para poder seguir adelante", revela el director comercial de la compañía, Miguel Ángel Molina. Tanto es así que "nos hicieron ver un peligro potencial que podía poner en riesgo a la empresa y, gracias a su ayuda, lo hemos podido subsanar a tiempo".

A través de las conclusiones de la intervención de la consultora, Molina expone que "hemos conseguido reconducir varios departamentos, que ya van caminando en la línea positiva. Ahora nos queda profundizar en otros temas que nos interesan muchísimo como empresarios: el coste y la productividad, los pilares de un negocio de éxito".

REESTRUCTURACIÓN Y CONFIANZA

Ramírez explica que "Tactio nos ha hecho ver la realidad de la empresa. Éramos conocedores de muchas cuestiones, pero ellos han profundizado. La primera semana tuvimos un ana-

LA EMPRESA NECESITABA UNA REESTRUCTURACIÓN DE DEPARTAMENTOS



◀ Montserrat Ramírez, directora gerente de El Rey de Oros, junto con el consultor de Tactio Lorenzo Garrido.

EL REY DE OROS VALORA LA CONFIANZA EN SUS POSIBILIDADES ADQUIRIDA TRAS EL ANÁLISIS DE TACTIO



lista que nos examinó a fondo y nos hizo ver la situación real. Lo que teníamos y dónde queríamos llegar, y cómo podíamos ir resolviendo la situación en ese momento”.

En el proceso personal que la consultora ofrece a sus clientes, se presentaron medidas económicas, organizativas y de Recursos Humanos para dimensionar a la empresa de la forma más adecuada, incluyendo una planificación de la metodología de trabajo. El consultor de Tactio Lorenzo Garrido expone que “no sólo les indicamos las medidas que deben adoptar y les prestamos consejo, les acompañamos en este camino para darles fuerza. Ofrecemos una perspectiva nueva desde nuestra amplia experiencia para provocar cambios en la empresa”.

En este contexto, la directora gerente añade que “me hicieron comprender que, si yo tenía que intervenir en todos los departamentos, algo no funcionaba. Nos han abierto los ojos en muchas cosas. Por ejemplo, ahora sé que debo dedicarme sólo a ciertas cuestiones, como lograr la rentabilidad de la empresa, delegando otras responsabilidades. El día a día me quita pensar en el futuro y en la viabilidad de todo el grupo”.

Enfrentarse con la realidad de su compañía ha ayudado a estos directivos a priorizar sus acciones según su relevancia

posterior. Ramírez mantiene que “Tactio nos ha ayudado a ponerle patas a nuestra situación actual para llegar a donde queremos ir. Nos han mostrado muchos vacíos que había en la empresa y que había que rellenar”.

A todo esto se suma la “inyección de confianza” que la dirección ha recibido al apreciar que “ahora sabemos que la empresa tiene todo el potencial del mundo. Nos han dado esperanza. Incluso nos han hecho ver que tenemos capacidad para duplicar nuestra producción y que podemos hacer otras muchas cosas”, revela satisfecha la nieta del fundador.

La compañía familiar camina así hacia un nuevo horizonte de prosperidad, “adoptando decisiones bajo su asesoramiento. Después de las siete semanas de intervención llegará un periodo en el que nos dejan solos para que vayamos actuando y aplicando todas las recomendaciones que nos han dado. A finales de julio volverán para hacer un balance”.

Con todo, éste no es el final, ya que “disponemos de todo un año para contar con su servicio de asesoramiento para resolver dudas. Es una tranquilidad saber que se ponen a nuestra disposición para lo que necesitemos”.

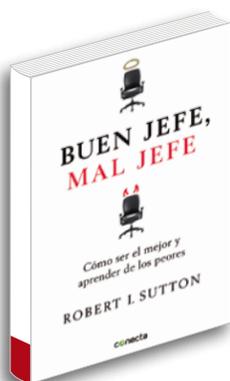
PARA QUE LA DIRECCIÓN SE LIBERARA DE LABORES QUE DEBÍA DELEGAR

LIBROS

Buen jefe, mal jefe

Robert I. Sutton. Conecta, 2011.

Si usted es jefe, ¿se encuentra entre los buenos? ¿Qué puede hacer para lograr que su gente dé lo mejor de sí y esté orgullosa de trabajar para usted? Robert I. Sutton combina el análisis de casos reales con investigaciones sobre el comportamiento humano y ofrece una sorprendente visión de cómo trabajan los mejores jefes. El libro representa una herramienta única para todos aquellos que han recibido la responsabilidad de dirigir a otras personas.



La web de empresa 2.0

A. Nieto y L. Rouhianen. Global Marketing Strategies, 2010



En la era de la información, sólo hay algo peor para una empresa que no tener una web: tener una web ineficaz. No tener presencia en la web significa no existir para 25 millones de usuarios de Internet en España y 1.500 millones más alrededor del mundo. Tener una web mal diseñada significa darle una mala imagen a esos millones de potenciales clientes y desperdiciar recursos. Este libro nos enseña cómo desarrollar una web eficaz, de la mano de dos autores expertos en marketing y comercio en línea.

WEBS

<http://www.gestionpyme.com>

Gestión pyme



Blog del diario digital "lainformacion.com" que trata sobre el día a día en la empresa. Recoge diariamente noticias de interés para las pequeñas y medianas empresas, consejos prácticos y otras informaciones útiles. A través de una columna lateral se puede acceder a todas las entradas relacionadas con un tema en concreto. Por último, ofrece links a información más específica de productos financieros o la bolsa, entre otros.

http://ec.europa.eu/small-business/index_es.htm

Portal europeo para las pyme

¿Quiere saber qué hace la Unión Europea para impulsar a las pequeñas empresas de toda Europa y en el mercado global, así como lo que puede hacer por la suya? Este portal recoge toda la información que proporciona la UE acerca de y para las pyme, que va desde consejos prácticos a cuestiones relacionadas con las políticas en esta materia, desde puntos de contacto locales a enlaces para ayudarle a establecer redes de colaboración.



ELLOS HAN DICHO...

> "No se trata de dinero, se trata de la gente que tienes, de la dirección que tomas y hasta qué punto entiendes de qué va la cosa".

Steve Jobs, fundador de Apple

> "Mucha gente tiene ideas, pero pocos son los que deciden hacer algo al respecto ahora. No mañana. No la próxima semana. Pero sí hoy en día. El verdadero emprendedor es un hacedor, no un soñador".

Nolan Bushnell, fundador de videojuegos Atari

> "La experiencia me ha enseñado unas cuantas cosas. Una es escuchar mi intuición; no importa cómo suenen las cosas en un papel. La segunda es que, por lo general, eres mejor haciendo lo que sabes. Y la tercera es que tu mejor inversión puede ser aquella que no haces".

Donald Trump, empresario estadounidense

> "El único sitio en el que encontrarás el éxito antes que el trabajo será en un diccionario".

Vidal Sassoon, empresario de salones de peluquería

¿QUIERE MEJORAR LOS RESULTADOS DE SU EMPRESA?

Antes de actuar o tomar decisiones precipitadas, hay que conocer cuáles son los aspectos más débiles de su organización o sobre cuáles hay que actuar para así garantizar su futuro.

Tactio le propone la realización del ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y FUNCIONAMIENTO, gracias al cual obtendrá un estudio objetivo sobre su empresa que determinará en profundidad los puntos débiles existentes, sus causas y las consecuencias sobre la rentabilidad, la estabilidad interna y la proyección de futuro.

A través del intercambio de experiencias y de la reflexión conjunta con los expertos consultores de Tactio, es posible determinar con objetividad la situación exacta de una empresa para hallar las soluciones más apropiadas, realistas y a medida.

Contrate el ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y FUNCIONAMIENTO, realizado por expertos consultores de Tactio, que comprenderá:

- Una síntesis objetiva del funcionamiento actual.
- La incidencia de este funcionamiento en la rentabilidad.
- Las posibilidades de mejora.
- 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:

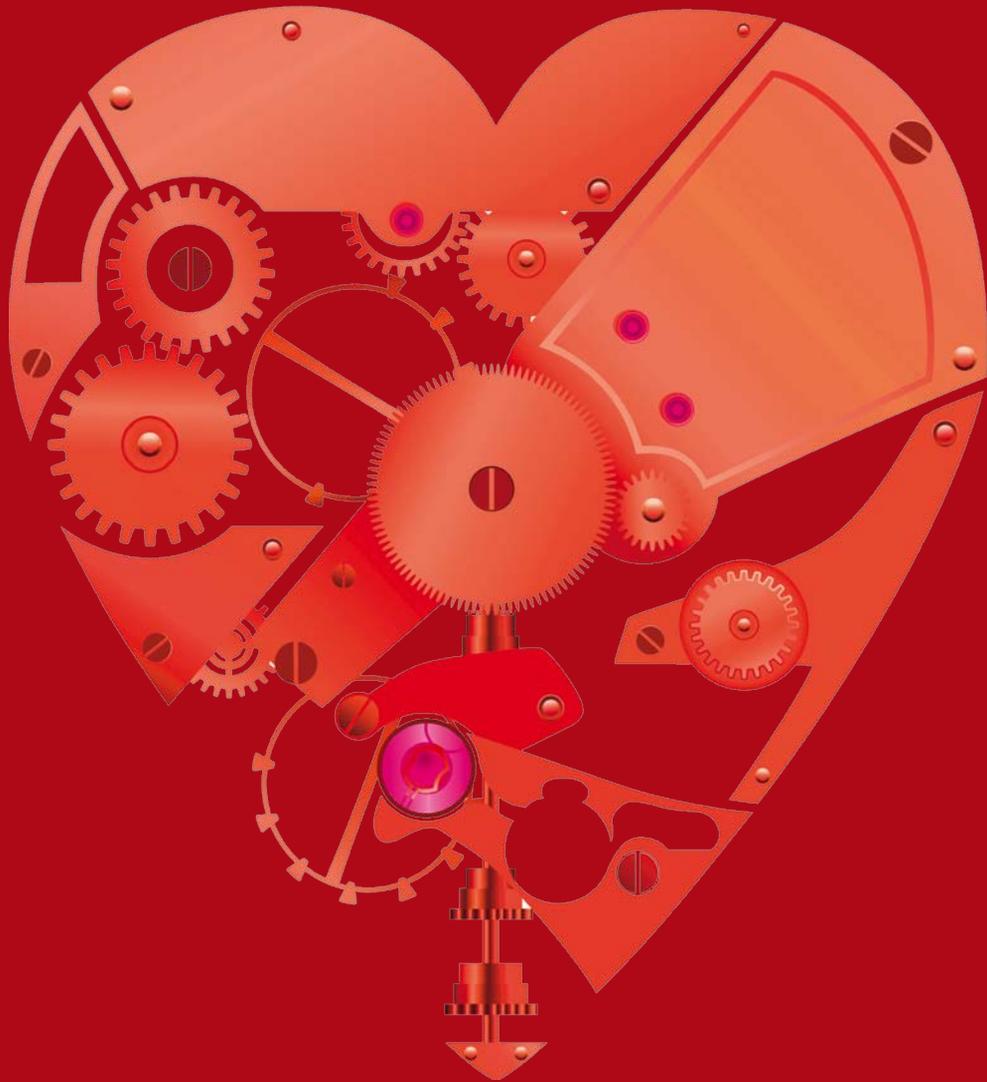
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Organización funcional | <input type="checkbox"/> Organización de las operaciones |
| <input type="checkbox"/> Estrategia | <input type="checkbox"/> Sistema de calidad |
| <input type="checkbox"/> Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> Producción |
| <input type="checkbox"/> Comercial | <input type="checkbox"/> Gestión de stocks |
| <input type="checkbox"/> Cálculo y control de costes | <input type="checkbox"/> 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 esta página a: Tactio España, S.L. - Ribera del Loira, 46
Campo de las Naciones - 28042 - Madrid (España) / o envíelo por fax al 902 10 70 47
Para más información, contacte con info@tactio.es

La máquina más perfecta necesita el mejor diagnóstico



TACTIO®

ESCUCHA LOS LATIDOS DE SU EMPRESA

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

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