



**Dirección por  
objetivos,  
el combustible  
para el éxito**

# TACTIOMAGAZINE<sup>04</sup>

LA REVISTA PARA EMPRESARIOS CON VISIÓN DE FUTURO

**Financiación**  
en tiempos difíciles

Entrevista a  
**Xavier Berneda,**  
Director de Marketing  
de Munich

2 EDITORIAL

3 LO MÁS DESTACADO

4 CASO REAL  
Gescable,  
impulsando el cambio

6 CONSULTACTIO

8 EL OBSERVATORIO  
Dirección por objetivos,  
el combustible para  
el éxito12 EMPRENDEDOR  
Xavier Berneda,  
director de Marketing  
de Munich14 BEST PRACTICE  
Cristalerías Nieto:  
profesionalizando  
una empresa familiar18 PANORAMA  
Política  
de precios20 EN PRIMERA PERSONA  
Eduardo Castillo,  
gerente de Castillo Confort22 SERVICIOS  
TACTIO24 CASO REAL  
Sotec. El reto  
de garantizar la  
continuidad

26 RADAR

27 LA ÚLTIMA

**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]

## > Con la economía estancada...

...muchas pymes han descubierto que para abrirse mercado deben ser más competitivas, pero no pueden reconvertirse por el lastre que soportan de sus decisiones tomadas en años precedentes. Desde Tactio vemos que estas pymes están atrapadas entre fuertes endeudamientos adquiridos no hace tanto por inversiones expansivas o patrimonialistas –que hoy no aportan valor competitivo alguno porque estaban destinadas a mayor capacidad productiva–, y por otro lado, por la reducción de su masa crítica de negocio, que no permite ahora generar la capacidad de reembolso necesaria para estas deudas y mantener los beneficios. Esto último es más bien una utopía para muchas pymes.

Muchas empresas se han reestructurado de manera drástica para ajustarse a una demanda actual más reducida y eso les sirve para ir tirando, de momento. Pero los pasivos existentes son tan pesados que hay empresarios que se preguntan en qué magnitud deberían cambiar las cosas para reequilibrar sus empresas, y si eso será posible algún día.

Se está hablando mucho de los sectores llamados emergentes, y de los apoyos que precisan los emprendedores y las *start-up*. Me añado a ello y a todo lo que signifique apoyo al empresario, pero hoy quiero destacar que quién más merece el apoyo en

estos momentos es quién ya emprendió un día y hoy tiene problemas para mantener una plantilla de contribuyentes netos, que son sus empleados y el empresario mismo.

En Tactio creemos que un empresario, no debe esperar a que la solución a su problema llegue por ayudas sistémicas o cambios legislativos. Porque, a pesar de todo, nuestros consultores verifican todos los días que existen suficientes motivos para ser optimistas, aunque de forma moderada. El mercado real ofrece oportunidades, aunque para aprovecharlas una empresa tiene que mostrarse competitiva. Pregúntese Sr. Empresario si su proyecto es lo bastante competitivo: ¿Tiene suficiente dimensión de mercado para su empresa? ¿Tiene una política clara a seguir? Por cada euro que se factura, ¿cuánto se expone en riesgo financiero y en capital previamente invertido? ¿Sabe cuáles son los servicios o productos rentables y aquellos que neutralizan esta rentabilidad? ¿Son previsibles los comportamientos de la gestión de su empresa? ¿Y la de su organización?

En determinados momentos, solucionar lagunas competitivas puede ser la mejor inversión, y quizá la menos costosa.

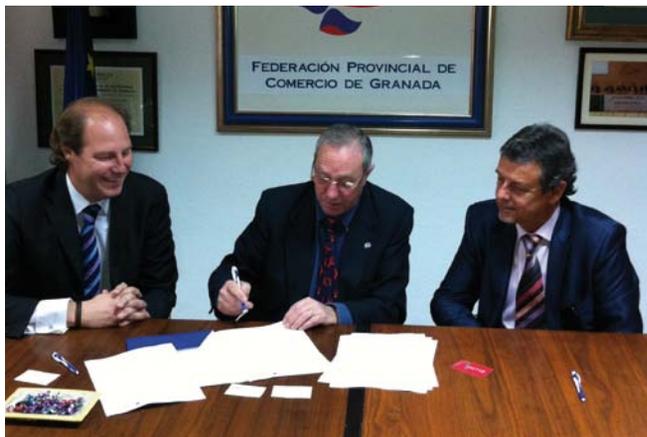
**Mario Monrós**, socio director de Tactio España

# Nuevos Convenios

## CON COLECTIVOS EMPRESARIALES

➤ Cada vez son más las asociaciones empresariales que, dado los tiempos verdaderamente difíciles que están viviendo, deciden contar con Tactio para dar apoyo a las pymes afiliadas.

Recientemente Tactio ha suscrito sendos convenios de colaboración con Asinal (Asociación de Empresarios Instaladores de Almería) y con la Federación Provincial de Comercio de Granada, por los que se compromete a desarrollar diversas iniciativas y proyectos dirigidos a potenciar y mejorar los recursos internos de las empresas afiliadas a ambas asociaciones, así como la realización de un servicio de "Análisis de situación y funcionamiento de su empresa" en condiciones especiales.



▲ De izq. a dcha., Luis Fernández, coordinador nacional de Tactio; Enrique Oviedo Martín, presidente de la Federación Provincial de Empresarios y Autónomos de Comercio de Granada, y Pablo Román Martínez, responsable de Zona de Tactio, en el momento de formalización de la firma del convenio.

# Tactio

## EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

➤ En mayo de 2012, Tactio publicó un artículo en *Nueva Gestión*, periódico de referencia en la actualidad económico-empresarial de Euskadi y Navarra.

El artículo, publicado en la sección *Tribuna*, está firmado por el coordinador territorial de Tactio Enrique de Alonso quien, bajo el título "Los cardiólogos de las empresas", reflexiona sobre los problemas actuales de las empresas y la necesidad de diagnosticarlos para hallar una solución lo más satisfactoria posible.



# Compass

## TACTIO, A LA VANGUARDIA TECNOLÓGICA

➤ A primeros de junio se puso en marcha "COMPASS", una nueva aplicación (app) diseñada exclusivamente para Tactio por la desarrolladora Delovnia. Esta aplicación concentra los más avanzados recursos en tecnologías de la información para la gestión interna del CRM (*Customer Relationship Management* – Administración de la relación con el cliente). Con "COMPASS", Tactio da un enorme salto cualitativo en todos sus recursos de gestión orientados al cliente.

# Los Seminarios

## DE TACTIO COSECHAN UN GRAN ÉXITO

➤ Bajo el título "Pymes: cómo triunfar (y no morir en el intento)", Tactio ha desarrollado un seminario-conferencia que se está impartiendo por todo el país, y que ya ha sido presentado, con gran éxito de asistencia, en el Club de Marketing de Navarra – ESIC, en la Asociación ASINAL de Almería o en la Federación de Comercio de Granada.

El seminario desvela las principales claves que un empresario de una pequeña o mediana empresa debe conocer y dominar en un entorno adverso como el actual, para estar en condiciones de mantener la competitividad y rentabilidad de su empresa.





# Gescable,

## IMPULSANDO EL CAMBIO

*TRAS CASI 20 AÑOS DE ACTIVIDAD, GESCABLE, EMPRESA DISTRIBUIDORA Y FABRICANTE DE CABLE PARA TELECOMUNICACIONES, HA SOBREVIVIDO A LOS VAIVENES DE SU MERCADO Y DE LA PROPIA ECONOMÍA. SIN EMBARGO, ENFRENTARSE CON GARANTÍAS AL FUTURO REQUERÍA PASAR DE LA ESTRUCTURA FAMILIAR A UNA ORGANIZACIÓN MÁS PROFESIONALIZADA, UNA TAREA PARA LA QUE CONTARON CON TACTIO COMO AYUDA Y GUÍA PARA IMPULSAR ESE CAMBIO.*

➤ En 1994, en pleno auge de las telecomunicaciones, nacía Gescable, una empresa distribuidora de cable, a partir del empeño de varios profesionales del sector que se lanzaban así a un mercado con enormes perspectivas de futuro. Desde su pequeña estructura, de corte familiar, la empresa fue creciendo a la par que lo hacía el mercado, sin la estimulación necesaria para responder a la actual situación de crisis.

Así, durante años el crecimiento provino de atender a las necesidades de las operadoras de cable, troncales y de distribución (TV por cable) pero pronto, y al dejar estas de cablear, Gescable se introdujo también en la fabricación propia del producto. Para ello realizó una fusión por adquisición con Henacable, fábrica de cable para telecomunicaciones, e iniciaba así una nueva etapa en la que dejaría de ser solo un distribuidor comercial para pasar a ser también fabricante.

Como es habitual en las empresas creadas desde abajo y con una fuerte identidad familiar, no es fácil detectar desde dentro la necesidad de un cambio, y aún lo es menos encontrar la forma de llevarlo a cabo. Sin embargo, la aparición de Tactio sirvió de revulsivo. "Surgió la oferta de Tactio de realizar un diagnóstico de la situación y aceptamos –explica Raúl López–, y en un marco técnico y profesional nos mostraron los problemas que tiene Gescable y las soluciones, que suponen un cambio de rumbo".

Más allá de que la intervención de Tactio haya servido para empezar a modificar estructuras, modos de trabajo y la propia organización de la empresa, su primera y mayor aportación a Gescable ha sido poner de manifiesto en su seno aquellas cuestiones que era necesario cambiar para salir adelante con más fuerza y seguridad. "Éramos conscientes de que era necesario un cambio –explica Raúl López–, intuíamos cómo hacerlo pero faltaba que viniera alguien de fuera y nos diera un empujón para arrancar y guiarnos".

De este modo, se inicia un proceso de análisis y diagnóstico de la situación de Gescable en todas sus áreas, a partir del cual elaborar un plan estratégico para el medio plazo. "Nos ayudaron a ver algunos errores que ya conocíamos y a poner de manifiesto otros que desde dentro éramos incapaces de ver. Para todos ellos nos propusieron una serie de herramientas profesionalizadas que refuerzan aquello que hacemos bien y rectifican lo que no estamos haciendo correctamente", concluye Raúl López.

El objetivo, tras la detección de distintos desajustes, era no solo reorganizar la empresa para obtener una gestión más efectiva, impulsar la venta y mejorar la producción, sino también dar autonomía a Gescable, de modo que en el futuro encuentre por sí misma soluciones a los retos que vayan surgiendo en su desarrollo y actividad. De ahí que la primera



TACTIO HA AYUDADO TAMBIÉN A ANALIZAR Y DETECTAR EL TALENTO INTERNO DE GESCABLE, EL DE SUS PERSONAS



El personal de administración de Gescable posa en el exterior de sus instalaciones >



decisión fuera crear la figura de la dirección general, adjudicada a Raúl López, para consolidar la voluntad de cambio y liderarla con la ayuda de Tactio.

### LA MANIFESTACIÓN DEL CAMBIO

En primer lugar se percibió la necesidad de un giro en la estrategia comercial de la empresa, que hasta el momento actuaba en ese área como mero receptor, más que una punta de lanza que fuera abriendo y ampliando mercado. "No teníamos una fuerza de ventas acorde a las circunstancias del mercado", aclara Raúl López. El primer efecto directo fue la contratación de un director comercial, figura inexistente hasta el momento, de modo que "con su experiencia y formación lidere el cambio" en ese área, matiza López.

Pero crecer en ventas no depende sólo de la gestión comercial, sino de la optimización de recursos y de la alineación de toda la empresa hacia un objetivo común. De ahí que los cambios en un área necesiten acompañarse de movimientos también en otros departamentos. Así ha nacido el área de desarrollo, con el propósito de aunar la actividad que ya se producía en distintos órdenes de la empresa, alineándolos para que funcionen conjuntamente y no por separado. "Mientras que antes el desarrollo, el I+D+i, se hacía sobre la marcha, no estaba canalizado, organizado, planificado, con tiempos objetivos y responsables, ahora se hará con este área, que llevará un seguimiento, un control",

comenta López. Gescable pasa así de tener una dirección de producción, un responsable de compras y otro de almacén, a tener un director de operaciones "que coordina todas esas áreas muy interrelacionadas entre sí", comenta López.

En todo este proceso, Tactio ha ayudado también a analizar y detectar el talento interno de Gescable, el de sus personas, lo que quizás ha supuesto uno de los mayores cambios en la empresa, el de la percepción sobre su capital humano. "Subestimábamos a ciertas personas de la organización que son capaces de hacer mucho más, pero a las que por falta de herramientas no dábamos la salida adecuada", explica López.

Después de todo ello, es el momento, hoy, de dar los primeros pasos para el cambio. "Se nota ya un cambio en la mentalidad y la actitud de la gente en la empresa, que empieza a cambiar el chip y está cambiando la filosofía empresarial". Y es que una de las mayores barreras con las que se encuentra una empresa al remodelar su organización es el miedo al cambio y las resistencias, naturales por otra parte, en las personas que la componen, algo en lo que también ha ayudado sustancialmente Tactio. Después de todo, y como concluye Raúl López, "cuando uno quiere cambiar el mayor problema es saber por dónde empezar y Tactio nos ha marcado las pautas y la metodología para hacerlo con la mayor profesionalidad y utilizando las técnicas empresariales más adecuadas. Esto es lo que más valoramos".



Por **Joaquín Bertrán**  
Socio  
director de  
consultoría  
de Tactio

# Financiación

## EN TIEMPOS DIFÍCILES

*LA CRISIS HA PUESTO EN PELIGRO A CUATRO DE CADA DIEZ EMPRESAS FAMILIARES, QUE CORREN EL RIESGO DE DESAPARECER SI NO CAMBIAN. CREAR EL MÁXIMO VALOR EN EL HORIZONTE DEL LARGO PLAZO ES LO REALMENTE RELEVANTE PARA LAS EMPRESAS, APROVECHANDO LOS BUENOS MOMENTOS PARA ESTAR PREPARADOS EN LOS MALOS. LOS TIEMPOS ACTUALES SON COMPLICADOS PARA PEDIR FINANCIACIÓN A LOS BANCOS, PERO PODEMOS OBTENER LIQUIDEZ HACIENDO MEJOR LAS COSAS.*

### ¿Cuáles son las razones de que las pymes tengan dificultad en el acceso al crédito bancario?

El principal motivo es un problema de tesorería, de liquidez y de falta de confianza de los bancos hacia la pyme. Una crisis de liquidez no implica necesariamente una crisis de solvencia. Sin embargo, hay que asegurarse de que el problema de liquidez no es un síntoma de problemas financieros más profundos y a más largo plazo (acumulación de pérdidas o desequilibrio estructural del balance). En este caso, de tomarse unas medidas a corto plazo para mejorar la tesorería se aplicaría el refrán de "pan para hoy, hambre para mañana". Sería necesario un análisis del balance.

### ¿Cómo se pueden incrementar los fondos propios?

Incrementar el capital es una ardua labor para la pequeña y mediana empresa familiar. La capacidad de captar dinero de inversores, familiares o no, no es fácil y mucho menos a corto plazo. Así pues, se pueden incrementar las ventas, optimizando la labor comercial y de marketing en nuestro mercado actual; apostar por la internacionalización de la empresa, sacando partido de mercados no tan castigados por la crisis como el doméstico y reduciendo los riesgos empresariales; innovar en la oferta de productos para adaptarla a la demanda actual, y, por qué no, intentar incrementar precios, bien sea mediante nuevos productos o buscando clientes nuevos, ya que a los de siempre será difícil hacerlo.



### ¿Qué se puede hacer para reducir gastos?

Reducir el coste de las compras, negociando con los proveedores actuales o buscando alternativos; incrementar la productividad, para lo cual es necesario analizar todos y cada uno de los centros de coste de la empresa con el objetivo de elaborar un plan de mejora a corto plazo con la mínima inversión; reducir gastos generales (aquellos que no son esenciales para fabricar y vender) y compras no estratégicas, y, por último, aunque más difícil, intentar reducir los gastos financieros.

## ¿Cómo se pueden reducir activos corrientes?

Muchos negocios no pueden funcionar sin unas existencias como, por ejemplo, en el sector del comercio. Esta partida de balance suele ser un empleo muy notable de los recursos financieros de la empresa, y aunque no se pueda eliminar totalmente, hay formas de reducirlo. La mayor parte de las pequeñas empresas gestionan el stock con una única premisa: "que no falte", lo que provoca almacenes llenos de materiales con rotaciones muy bajas y constantes roturas de stock de los productos que más rotan. Una política de compras y aprovisionamientos definida permite aumentar la tesorería, por ejemplo, dividiendo los productos en críticos, relevantes, "cuellos de botella" o rutinarios. Además, si revisamos nuestros almacenes encontraremos materiales y productos acabados que bien son obsoletos, su salida es lenta o simplemente nuestro canal habitual de ventas ya no compra. Para todos esos productos hay que aplicar políticas agresivas de desestocaje que nos den liquidez, habitualmente a cambio de una pérdida de resultados del ejercicio, en el peor de los casos.



## ¿Cómo se pueden incrementar pasivos corrientes no bancarios?

Como cliente, es lógico intentar alargar al máximo las condiciones de pago a los proveedores. A menudo somos permisivos con el crédito a nuestros clientes pero, en cambio, trabajamos perfectamente con proveedores exigentes. Sin embargo, es más fácil obtener mejoras si no se ha tenido ningún retraso en los pagos, y cuando la coyuntura económica es más favorable que la de la crisis actual. Aunque no sea fácil, es necesario negociar y alargar las condiciones, al menos con aquellos proveedores con los cuales se pueda tener una posición de fuerza de negociación. El problema es que cuando se deterioran las relaciones con los proveedores se corre el riesgo de que nos cancelen el crédito y nos veamos obligados a comprar al contado, se paren las entregas del proveedor por incumplimientos o nos incrementen el precio para hacer frente al sobrecoste financiero.

## ¿Cómo se puede refinanciar la deuda a largo plazo y conseguir financiación a corto plazo de las entidades de crédito?

El panorama actual de crisis financiera y económica nos sitúa en un entorno poco propicio para ir a los bancos. No sólo parece que no nos quieran dar más crédito, sino que nos quieren quitar el que tenemos (y a veces incluso por políticas internas de la propia entidad). Si el proyecto presentado es razonable incluso en el peor escenario, si se presenta a entidades bancarias que conozcan la trayectoria de la empresa y si esta tiene buena reputación crediticia, se puede obtener dinero. La claridad, sencillez y transparencia son claves a la hora de aportar los datos. Con todos ellos se debe elaborar un dossier bancario personalizado para cada entidad, solicitando los productos financieros a los que se quiere tener acceso, los importes y las previsiones. En el caso de contar con garantías se pueden incluir, aunque no se recomienda en un primer momento. En el caso de una refinanciación, hay que mostrar, en todo momento, que nuestra intención es pagar, pero que no se puede hacer de la manera en que se había pactado inicialmente y es necesario que nos adecúen las condiciones para poder hacerlo.





# Dirección por objetivos, **EL COMBUSTIBLE PARA EL ÉXITO**

*LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS PERMITE INTEGRAR LOS INTERESES DE LA EMPRESA Y SUS COLABORADORES, CREANDO ASÍ UN TÁNDEM GANADOR PARA EL LOGRO DE UN OBJETIVO COMÚN: EL ÉXITO EMPRESARIAL.*

Por **Lorenzo Garrido**  
Consultor en  
Dirección y  
Organización  
de Empresas  
de Tactio

> La Dirección por Objetivos (DPO) es una filosofía de gestión que sostiene que “los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital a la supervivencia y la prosperidad de la empresa” (Peter F. Drucker). Este sistema establece que todos los colaboradores de la empresa –con independencia de su nivel jerárquico–, deben conocer dichos objetivos para trabajar en su consecución y lograr, en última instancia, el éxito empresarial.

## **LA DPO Y SU DOBLE DIMENSIÓN**

Esta filosofía, que aplica el concepto de retribución variable condicionada al logro de resultados, permite a los colaboradores participar activamente del proceso en el que se determina lo que tienen que aportar a la empresa, el modo de hacerlo, la fijación de los objetivos de trabajo y la definición de los estándares en base a los cuales se evaluará su rendimiento. De este modo, el sistema DPO atribuye al colaborador una relevancia mayor que la que se derivaría de su condición de trabajador asalariado que ejecuta las instrucciones de un superior.

Por lo tanto, la Dirección por Objetivos supone mucho más que una simple política de Recursos Humanos que asocia la retribución con la productividad; es una estrategia de dirección participativa y delegativa que presenta una doble dimensión:

- > Impulsar el desarrollo de la empresa, ordenando sus recursos y capacidades para la consecución de los objetivos estratégicos y operativos y
- > Promover el desarrollo profesional de los colaboradores desde el mejor aprovechamiento de sus capacidades profesionales.

Bajo esta perspectiva, se puede afirmar que la DPO es un instrumento fundamental de la dirección estratégica, ya que establece mecanismos que permiten impulsar el cambio y promover la mejora continua en todos los ámbitos



EN EL ACTUAL  
ESCENARIO  
ECONÓMICO, NO  
PARECE RAZONABLE  
RENUNCIAR AL  
IMPULSO CREATIVO  
Y RENOVADOR DE UN  
EQUIPO DE TRABAJO  
DEBIDAMENTE  
MOTIVADO



de la empresa, y contribuye a crear equipos de trabajo plenamente identificados con los intereses generales de la empresa, convirtiéndose de este modo en el verdadero combustible del éxito empresarial.

### CONCEPTUALIZACIÓN Y VENTAJAS DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

A menudo los empresarios y directivos piensan erróneamente que sus colaboradores conocen las metas y objetivos de la empresa. Pero la realidad es que los colaboradores tan solo conocen sus funciones y las instrucciones de trabajo, pero ignoran lo que se espera de ellos así como los parámetros que se emplearán para valorar su desempeño, lo que les convierte en meros ejecutores de tareas.

La DPO se propone superar la cuestión anterior. Según George Odiorne, la Dirección por Objetivos es "un proceso administrativo en el que jefe y subordinado, trabajando con una definición clara de las metas comunes y prioridades de la organización, establecidas por la alta dirección, identifican de forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos, en función de los resultados que se esperan de ellos, y utiliza esas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros". Este sistema se basa, por tanto, en dos principios fundamentales:

> La dirección centrada en resultados definidos en términos de objetivos es más eficiente que la dirección centrada en el cumplimiento de tareas, actividades u órdenes.

> Las personas se sienten más motivadas y comprometidas con el proyecto empresarial cuando conocen previamente lo que se espera de ellas en términos de resultados medibles.

La filosofía de la Dirección por Objetivos integra por tanto ambos componentes, resultados y motivación, y plantea los siguientes supuestos de partida:

> No se pueden hacer planes detallados y válidos para un programa o estrategia hasta que no se sepa exactamente lo que se pretende conseguir.

> Cuanto más clara sea la idea de lo que se trata de lograr, más posibilidades de éxito habrá.

> Lo importante no es tanto lo que se hace, sino los resultados que se obtienen.

> No se trata de decir a un colaborador lo que tiene que hacer, si no de decirle qué se espera de él.

> No es posible evaluar resultados si no se comparan con objetivos previamente establecidos.

> El "objetivo" no es más que una anticipación de un "resultado deseado".



Si los colaboradores no conocen los objetivos de la empresa ni los resultados que se esperan de ellos, pueden desmotivarse y convertirse en meros ejecutores de tareas

#### **BENEFICIOS DE LA DPO PARA EL SUBORDINADO / COLABORADOR:**

- Le permite saber exactamente lo que se espera de él, ya que es informado con antelación de los resultados esperados.
- Le posibilita mayor libertad de acción porque puede elegir cómo aplicar sus propias capacidades para alcanzar el resultado esperado.
- Sus logros quedan registrados de manera objetiva, ya que existe un estándar claro con el que comparar el resultado alcanzado.
- Le permite demostrar objetivamente por qué no se pudo lograr algo. Lo que no se puede medir no se puede mejorar. Le permite dar sus puntos de vista sobre las metas que plantean los niveles superiores.
- Sabe cómo ha logrado mejorar o superar sus deficiencias y obtiene así una retroalimentación periódica de la evolución de su propio desarrollo profesional.

#### **BENEFICIOS DE LA DPO PARA EL SUPERIOR / RESPONSABLE JERÁRQUICO:**

- Vincula a todos los colaboradores en la responsabilidad de lograr los resultados esperados.
- La evaluación de los colaboradores es más objetiva y racional.
- Concentra la supervisión en las áreas más relevantes.
- Evita discusiones derivadas de la interpretación subjetiva del grado de esfuerzo o nivel de desempeño de sus colaboradores.
- Le permite recibir ideas de los colaboradores sobre la mejora de los objetivos o incluso el aseguramiento de los resultados, promoviendo la mejora continua.
- Se realizan mejor las tareas, de manera más fácil y efectiva.

- Mejora la comunicación con los colaboradores.
- Se convierte en una persona más justa y con más elementos de juicio para evaluar ascensos y promociones de sus colaboradores.

#### **BENEFICIOS DE LA DPO PARA LA EMPRESA:**

- Los superiores responden mucho mejor a metas precisas, concretas y alcanzables, fijando sus responsabilidades.
- Facilita una mayor delegación, fomentando así una dirección participativa que propicia el desarrollo profesional de los colaboradores.
- Estimula el trabajo en equipo, reuniendo a las personas en torno a los objetivos empresariales.
- Propicia el logro de los resultados, generando mayores niveles de compromiso y participación de todas las áreas.
- Proporciona a los colaboradores una visión amplia de la situación y objetivos de la empresa, y actúa como elemento integrador de los diferentes programas de trabajo y planes de acción.

#### **MOTIVACIÓN 3.0: LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA**

La DPO aplica el concepto de incentivo económico (recompensa) asociado al logro de los resultados previstos sobre los objetivos previamente definidos. Esta recompensa surge de la necesidad de disponer de un elemento motivador que actúe como estímulo y dinamizador del mejor rendimiento y desempeño del equipo de colaboradores, al servicio de un proyecto común: la empresa. Se trata en definitiva de la motivación extrínseca. No obstante, si la motivación asociada al incentivo económico no está bien planteada, puede provocar efectos contrarios al deseado.



## LA DIRECCIÓN CENTRADA EN RESULTADOS PREVIAMENTE DEFINIDOS EN TÉRMINOS DE OBJETIVOS ES MÁS EFICIENTE QUE LA DIRECCIÓN CENTRADA EN EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS, ACTIVIDADES U ÓRDENES

Algunas investigaciones establecen que los incentivos económicos sólo funcionan en tareas mecánicas, rutinarias y repetitivas, las que realizamos con el hemisferio izquierdo de nuestro cerebro. Para tareas que requieren altas dosis de creatividad y concentración, las que nos obligan a agudizar el ingenio (hemisferio derecho), los incentivos económicos no sólo no mejoran la productividad, sino que al contrario, la reducen. Esta es la tesis central de "La sorprendente verdad sobre qué nos motiva", de Daniel H. Pink, quien sostiene que la expectativa de una recompensa económica puede reducir la capacidad de concentración y bloquear el pensamiento creativo, aquél en el que el ingenio y la innovación son fundamentales para el desarrollo de nuevas soluciones, métodos, ideas, etc.

En opinión de Pink, lo que realmente hace que consigamos resultados extraordinarios viene dado por la motivación intrínseca, que se basa en nuestro deseo natural de dirigir nuestra propia vida, de mejorar en nuestra vocación profesional y de ayudar a construir cosas que favorezcan nuestra realización personal.

Si la teoría de "el palo y la zanahoria" funcionaba en el sistema taylorista del siglo pasado, el profesional del siglo XXI –del que no se busca obediencia sino compromiso–, se motiva si se le permite trabajar autónomamente (Autonomía), si se le permite mejorar en su especialidad (Maestría) y si tiene la certeza de que su labor en la empresa es útil y sirve para algo (Propósito).

Así pues, los empresarios y directivos que deseen obtener el mejor rendimiento de su equipo de colaboradores deberían aplicar la filosofía de la Dirección por Objetivos y fomentar al

mismo tiempo el espíritu oculto que todos los profesionales llevamos dentro: el impulso intrínseco de hacer las cosas por nosotros mismos, porque nos apetece, y porque nos sentimos mejor haciéndolas.

### ¿Y SI NO SE DISPONE DE UN SISTEMA DPO?

Cuando hablamos de Dirección por Objetivos nos referimos a una filosofía de gestión y dirección cuyo propósito es lograr una adecuada coordinación de personas, recursos y mecanismos de una organización para obtener resultados relevantes con la participación efectiva de los colaboradores. Sin embargo, la DPO por sí misma no garantiza los resultados ni el éxito del proyecto de empresa. De hecho, al igual que sucede con otras estrategias de dirección, su éxito depende de varios factores, y si no se hace correctamente puede entrañar riesgos y dificultades. Por ello, resulta recomendable encargar su desarrollo e implantación a un equipo de profesionales expertos.

¿Y cuáles serían las consecuencias de no disponer de un sistema DPO? En este supuesto habría que hablar en términos de oportunidad perdida. Y por ello el empresario o directivo debería preguntarse cuál es el coste de oportunidad derivado del aprovechamiento insuficiente de los recursos de la empresa y las propias capacidades de su equipo.

Quizá la respuesta le invite a la reflexión. En el actual escenario económico, y en un entorno profesional cada vez más exigente y competitivo, no parece razonable renunciar al impulso creativo y renovador que puede proporcionar a la empresa un equipo de trabajo debidamente motivado y plenamente identificado con el proyecto empresarial.



# Xavier Berneda

## DIRECTOR DE MARKETING DE MUNICH

**> “La crisis es la mayor bendición para las personas y los países, porque trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día lo hace de la oscura noche”. Es un pensamiento de Einstein. ¿En Munich se lo plantean así: a más crisis, mayor creatividad?**

La crisis es una oportunidad para cambiar los formatos de negocio. Por ello, estamos lanzando productos anticrisis, implementando un sistema de reposición inteligente para fidelizar a nuestros clientes y, sobre todo, apostando por Internet. Hoy facturamos on line el triple que hace un año y ello es gracias a la crisis. Internet permite comparar precios y saber lo que hace la competencia. Con un solo clic, estamos vendiendo en mercados como Australia, a los que hasta ahora no llegábamos. El 45% de nuestras ventas on line se realizan ya en el extranjero.

**Hace más de 10 años, esta empresa con más de siete décadas de historia vivió una auténtica revolución, transformando el calzado deportivo en un artículo de lujo. ¿El giro surgió de una necesidad, de un adaptarse o morir?**

La producción se estaba yendo hacia Oriente y nosotros teníamos una responsabilidad social con la cincuentena de familias que empleábamos en Munich y que, en muchos casos, ya habían trabajado con mi abuelo. Por eso, decidimos dar un giro. Valoramos diferentes posibilidades y, quizás por mi juventud, aposté por zapatos inspirados en modelos antiguos, con pieles nuevas, con un toque divertido, de color, incorporando textiles. Se trataba de hacer un producto acorde con las normas del vestuario.

**¿Qué es lo que hace de Munich una marca única?**

Las marcas han de transmitir muchas cosas, entre ellas la identificación con el territorio. Hemos explicado la verdad y nos ha ido bien: somos de Barcelona y nos sentimos orgullosos de ello. Nuestra ciudad es una marca en sí misma, que nos ha ayudado a vender un producto mediterráneo y colorido. Pero, además, estamos constantemente informados sobre qué es lo que la gente lleva en la calle, cómo se visten. Escuchamos a nuestros distribuidores y, gracias a ello, hemos estructurado una colección armónica, pensando en cada una de las generaciones de la familia.

EL MERCADO  
MÁS RENTABLE  
ESTÁ EN LA  
RED, DONDE  
NO EXISTEN  
FRONTERAS



*ES UN AUTÉNTICO VOLCÁN DE IDEAS, UNA PERSONA CARGADA DE PROFUNDAS CONVICCIONES, PERO DISPUESTA A REVISAR TODO CUANTO HAGA FALTA. NIETO DEL FUNDADOR DE CALZADOS BERNEDA, SABIAMENTE RECONVERTIDA EN LA ACTUAL MUNICH, XAVIER BERNEDA ENCARNA LA TERCERA GENERACIÓN DE UNA EMPRESA QUE HA SABIDO REINVENTARSE. LA MARCA DE ZAPATILLAS DE MODA FACTURÓ EN 2011 UN MILLÓN DE EUROS MÁS QUE EL AÑO ANTERIOR Y, CON 203 TRABAJADORES, HA DEMOSTRADO QUE LA EMPRESA FAMILIAR PUEDE SER INNOVADORA Y COMPETITIVA. SU GRAN APUESTA: EL COMERCIO ON LINE.*

## “LAS EMPRESAS SON LO QUE LOS TRABAJADORES HACEN DE ELLAS”

### **¿Por qué cree que el consumidor elige Munich?**

No lo sé con certeza. Nuestros modelos gustan, pero también creo que hemos sabido elegir la tienda adecuada. Algunos clientes son “fashion victims” de la marca y se sienten orgullosos de ser portadores. Otros quizás simplemente nos eligen porque nos conocen.

### **“Munich my way” es una estrategia que permite al comprador personalizar las zapatillas a su gusto. ¿El futuro pasa por darle libertad al consumidor?**

Sin duda. El e-Commerce hará que el futuro sea a la carta. Se trata de fidelizar al cliente, ofrecerle un buen servicio y darle el producto que quiere. “Munich my way” son 333 trillones de combinaciones diferentes, que nosotros servimos en apenas 9 días y que, eso sí, tienen un sobrecoste de entre un 30 y un 40%. Y ello es rentable porque nos saltamos el canal de distribución. El año pasado vendimos 10.000 pares de zapatos con esta filosofía.

### **Pero saltarse el canal de distribución puede conducirnos a la desaparición de las tiendas...**

Las tiendas tienen que hacer sus deberes, formarse y atender bien al cliente. Y no estoy pidiendo tanto. Quizás el vendedor ha de ser un deportista, un prescriptor conocedor del producto, que deje de ofrecer *commodities* y se ponga realmente a vender aquello que queremos vender. No podemos instalar un autoservicio en un comercio de proximidad. Las reglas del juego están cambiando y las tiendas tienen que reconvertirse.

### **¿Qué mercado es el más rentable fuera de España?**

El mercado más rentable está en la red, donde no existen fronteras. Pero uno de los países donde más éxito tenemos es Italia, un verdadero escaparate mundial que nos aporta imagen de marca. Al final, lo más importante es donde estás y no la cantidad de pares que vendas. Es el famoso 360º de la venta: el producto está en el escaparate correcto, quizás en un aeropuerto, alguien lo ve, se enamora y lo acaba comprando on line.

### **¿Podría Munich ampliar la gama de productos más allá del calzado deportivo?**

Estamos preparando alguna sorpresa de cara a final de año, pero no la avanzaré. Lo que sí puedo decir es que el día en que deje de pasármelo bien haciendo mi trabajo lo abandonaré. Para mí, no hay mayor satisfacción que ver cómo un trabajador que entra en

almacén acaba dirigiendo un departamento con más de un millón de euros de facturación. Las empresas son lo que los trabajadores hacen de ellas. Creo que tenemos que dejar de hablar de facturaciones y empezar a hablar de personas.

### **A nivel de marketing, ¿cómo se están adaptando a los nuevos escenarios de comunicación? ¿Utilizan las redes sociales o estrategias de marketing 2.0?**

El 2.0 es un canal más, pero no podemos dejar en manos de un *community manager*, un junior que acabamos de fichar, un amplificador tan potente como son las redes sociales. Seamos coherentes. Nosotros estamos en facebook para ganar dinero, no lo olvidemos. Atendemos al cliente, le respondemos, escuchamos lo que dice, pero la estrategia de la compañía la marcamos nosotros, en ningún momento un señor que desde su casa cree que es influyente porque tiene un blog. Nosotros somos los que hemos puesto el dinero en la compañía y los que cobramos por tomar decisiones.

### **También es presidente de Afydad, la Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores de Material Deportivo. ¿Qué objetivos persigue esta asociación?**

Afydad quiere sobre todo fomentar la exportación, bajo el paraguas de una patronal. Montamos misiones comerciales, asistimos a ferias, hacemos cursos de formación, invitamos conferenciantes... Contamos con un centenar de socios que, dentro de Pymec, tenemos en común el mundo del deporte, ya fabriquemos calzado, ropa, saunas, barbacoas o esquís. Las ferias y los clientes son comunes.

### **¿Cuáles cree que son las claves del éxito empresarial?**

Lo llevo diciendo desde hace muchos años: levantarse temprano e ir a dormir tarde. Tener los pies en el suelo, saber dónde puedes llegar, ser serio, dar la palabra y cumplirla.

### **¿Qué retos de futuro se plantean?**

Nuestro mayor reto es consolidar la marca. Y, de una vez por todas, estructurar bien la compañía, a nivel directivo. Somos pocos y con una carga de trabajo muy importante. Cuando lo urgente pasa por delante de lo importante, tenemos un problema. En las empresas familiares, alguien ha de ser suficientemente valiente para decirte si vales o no vales. En otras palabras, no por ser un Berneda has de estar en la compañía.



# Cristalerías Nieto

## PROFESIONALIZANDO UNA EMPRESA FAMILIAR

*MÁS DE CUATRO DÉCADAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN Y AL MONTAJE DE CARPINTERÍA DE VIDRIO Y ALUMINIO (FUNDAMENTALMENTE VENTANAS Y PUERTAS); CRISTALERÍAS NIETO S.A. ES UNA EMPRESA QUE CRECIÓ CON EL EMPUJE, LA ILUSIÓN Y LA DEDICACIÓN DE JULIÁN NIETO. OCHO LUSTROS QUE HAN CAMBIADO LA FISONOMÍA DE UNA COMPAÑÍA QUE SE HA TENIDO QUE ADAPTAR A LOS INCESANTES CAMBIOS DEL MERCADO Y HA SABIDO APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE ESTAS TRANSFORMACIONES BRINDARON AL NEGOCIO FAMILIAR.*



^

Julián Nieto, fundador y propietario de Cristalerías Nieto, en sus instalaciones de Montcada i Reixach (Barcelona).

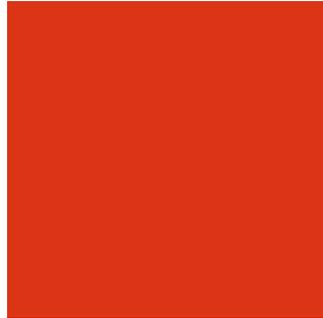
➤ Ahora, tras el pinchazo de la burbuja inmobiliaria y un demudado y exangüe sector de la construcción, la solidez de su madura trayectoria y el enfoque profesional aportado por la consultoría de Tactio son los instrumentos clave que están permitiendo a la firma capear el mal temporal y plantear nuevos retos. Casi una heroicidad en un sector que ha sufrido en primer grado los estragos de la burbuja inmobiliaria y los altos índices de morosidad que acumulan las constructoras que han logrado sobrevivir.

En plena crisis, el diagnóstico que Tactio realizó no sólo incidió en la necesidad de establecer claras directrices para implantar un modelo de organización y de gestión más profesionalizado, sino también en la necesidad de readaptar las responsabilidades de sus trabajadores en función de la situación económica y de los cambios radicales que está experimentando el mercado. Además, en sus recomendaciones, la consultora aboga por una dirección que, sin olvidar el valor de la experiencia, también dé entrada a la emprendeduría con la inclusión de cuadros más jóvenes y mejor formados.

“Nos hacía falta una estrategia para modernizar una empresa que siempre se ha caracterizado por un marcado perfil personalista y familiar, un nuevo enfoque en aras de una mayor eficiencia y eficacia. Hasta ahora, palabras como comité de dirección, organigrama o funcionalidad no estaban en nuestro vocabulario”, explica Ángel León, director de operaciones de Cristalerías Nieto. “Los directivos ya intuíamos por dónde teníamos que actuar, pero la rutina del día a día se nos comía y, al final, acabas por perder la perspectiva”.

León asegura que el éxito del diagnóstico y la intervención de la consultoría se basa principalmente en la reorganización efectuada en su organigrama –que ha fijado las tres áreas básicas de la dirección: administración, producción y ventas– permitiendo una mayor agilidad en la toma de decisiones y en la implantación de un sistema que promueve una mayor comunicación entre los distintos departamentos a partir de un calendario de reuniones periódico y con contenidos previamente definidos. “Antes se infravaloraba la utilidad de las reuniones. ¡Claro que nos sentábamos

TACTIO HA ASEGURADO LA VIABILIDAD DE UNA EMPRESA



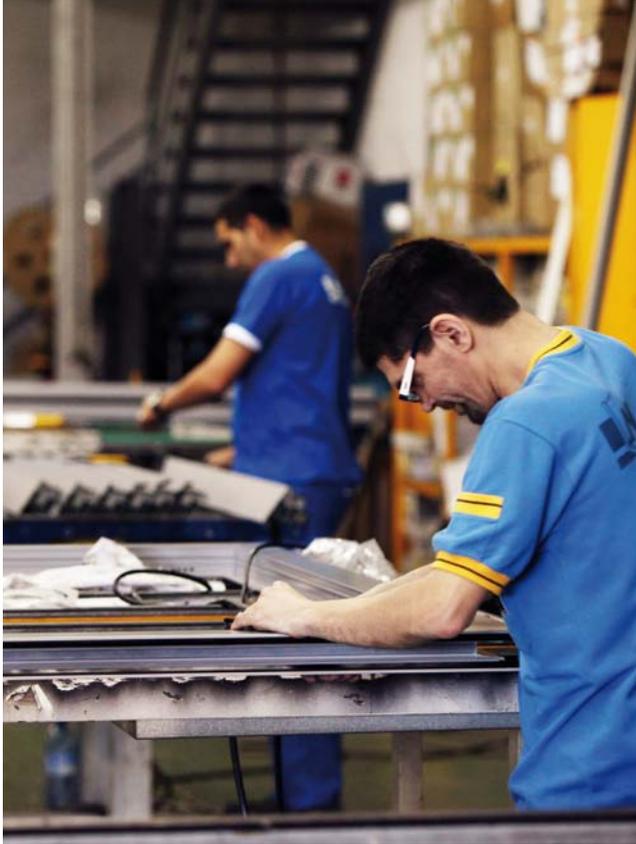
y hablábamos antes de tomar decisiones! Pero no había disciplina, todo era más informal, las responsabilidades de cada uno y el objeto de estos encuentros estaban más diluidos y, en consecuencia, la gestión era más lenta, menos eficaz". Ahora, precisa León, el comité de dirección –de reciente creación y con el cometido de dar soporte y apoyo a la gerencia– se reúne una vez al mes para dar a conocer el cuadro de cuentas, y el grupo de operaciones y los técnicos comerciales establecen y discuten los asuntos más apremiantes diariamente.

#### **POTENCIAR EL ÁREA COMERCIAL**

Aunque durante sus primeros años de vida, la práctica totalidad de la facturación de esta empresa resultaba de la venta directa a particulares, ya desde principios de los años 90 la firma empezó a trabajar con empresas de la construcción, una cartera de clientes que, con el tiempo, se convirtió en fuente casi exclusiva de sus ingresos. Este cambio de orientación, que se desarrolló de una forma progresiva y que alcanzó su eclosión en los años inmediatamente anteriores a la crisis, ha exigido un profundo replanteamiento

del funcionamiento de la empresa. "Hasta hace muy poco, el departamento comercial era prácticamente testimonial. No necesitábamos ir a buscar clientes, de hecho, nuestro principal problema era que no teníamos suficiente capacidad para asumir todos los encargos que nos llegaban", explica el propietario, Julián Nieto. Una realidad que, con la actual tesitura económica, ha dado un vuelco de 180 grados. En este sentido, una de las grandes líneas de actuación apuntadas por Tactio es la movilidad del puesto o área de trabajo de sus empleados. La puesta en práctica de ello ha supuesto la reconversión de dos de los tres técnicos, antes dedicados a medir y gestionar las obras, en comerciales. "Hay que salir a captar nuevos clientes", apunta Nieto. Los cambios en el organigrama también han supuesto que dos de los empleados más jóvenes y con menos experiencia en la empresa pero con mayor formación ascendieran a cargos directivos y asumieran las carteras de responsable de planificación y presupuestos y encargado de ventas y compras. "La ilusión y las ideas innovadoras son fundamentales para asegurar la viabilidad futura de la empresa" señala León.

**QUE AHORA CUENTA CON GARANTÍAS PARA SEGUIR ADELANTE**



## EL ÉXITO DEL DIAGNÓSTICO Y LA INTERVENCIÓN DE TACTIO SE BASA

### AJUSTES

El brusco descenso de la facturación, que el año pasado se tradujo en el despido de seis de los 32 empleados, también ha exigido ajustes en el apartado de gastos generales, como la reducción en los costes de alquiler y en áreas como la consultoría informática, que ha sido externalizada. Medidas, todas ellas, incluidas en el diagnóstico de Tactio y que se han revelado necesarias para garantizar el futuro de Cristalerías Nieto. El informe de la consultoría también incluye un apartado dedicado al necesario recorte de los gastos en el capítulo de personal, una medida que se ha cristalizado en la elaboración de un Expediente de Regulación de Jornada, posteriormente aprobado por la delegación de Trabajo y del cual la firma podría valerse en un futuro si así lo considera necesario. Además, se han ajustado los márgenes estableciendo los presupuestos en base al 40% del margen bruto de las grandes cuentas.

Ante la endémica situación de debilidad que vive el sector de la construcción, un extremo que en Catalunya y en España ha alcanzado niveles insólitos, León asegura que uno de los planteamientos que podrían guiar los pasos futuros de

Cristalerías Nieto es la necesidad de diversificar la cartera de compradores más allá de las fronteras nacionales. Una posibilidad que, con clientes tan importantes como Copisa, Dragados y Ferrovial, nunca había estado encima de la mesa. En este sentido, el director de operaciones apunta Francia, Marruecos y Argelia como objetivos de esta hipotética expansión. Aunque la opción de ampliar el mercado se encuentra en plena fase de reflexión, la firma realizó durante los primeros meses de este año, y coincidiendo con la intervención de Tactio, una primera aproximación para valorar la viabilidad de entrar en el mercado galo gracias a un convenio con la cámara de comercio de Sabadell.

Reestructuración, cambios funcionales y recortes con los que Tactio ha asegurado la viabilidad de una empresa que ahora cuenta con garantías para seguir adelante y con capacidad para crecer y afrontar nuevos retos. Una compañía de profundo arraigo familiar que seguirá en manos de los Nieto con un relevo generacional que cederá a la actual administradora e hija del propietario, Miriam, las riendas de este grupo empresarial forjado a fuego lento y producto de la incansable y pertinaz vocación de su fundador.



## PRINCIPALMENTE EN LA REORGANIZACIÓN EFECTUADA EN SU ORGANIGRAMA

### TRAYECTORIA

*La fundación y trayectoria de Cristalerías Nieto es la historia de un emprendedor con una clara vocación familiar. Hijo de agricultores y oriundo de Abenójar (Ciudad Real), Julián Nieto aterrizó en la ciudad condal en 1964, con 18 años recién cumplidos, una maleta y la dirección de un amigo del pueblo en el bolsillo. El destino quiso que su compañero se hubiera iniciado en las artes de carpintería cristalera, estela que él siguió a merced de los consejos y los contactos de su generoso anfitrión. Aplicado aprendiz, acabó por aventurarse y abrir su propio negocio, un local especializado en la fabricación y montaje de cristales (para ventanas y puertas) en Sant Adrià. Poco después, y a tenor de la buena marcha de su pequeña empresa, compró la tienda donde había aprendido el oficio al que ha dedicado su vida entera. Allí, en la avenida Paral·lel de Barcelona y a principios de los años 80, nació Cristalerías Nieto y Julián incorporó el trabajo con aluminio para satisfacer las demandas de una clientela cada vez más numerosa. A principios de los 90, Julián y José Antonio Parra, que para*

*entonces ya era socio minoritario de la empresa, empezaron a trabajar con constructoras (hasta entonces su actividad se centraba en la venta a particulares), algo que significó un salto cualitativo en el volumen del negocio y les obligó a trasladarse al polígono industrial Foinbasa de Montcada i Reixac. También Eustasio, hermano de Julián, formó parte de la empresa familiar en la que ahora trabajan las dos hijas del alma pater de este negocio: Mónica, encargada de facturación comercial, y Miriam, contable y actual administradora. Esta última, junto con su marido, asumirán el mando de la empresa tan pronto como Julián considere necesario llevar a cabo el relevo generacional.*

*Cristalerías Nieto ha trabajado con grandes empresas del ámbito de la construcción como Adicsa, Copisa o Reacs y, actualmente, es una de las tres firmas que conforman el grupo empresarial fundado por Julián Nieto. Junto con la empresa matriz Cristalerías Nieto S.A., están la firma patrimonial Solutecme S.L. y Estructuras Nieto S.L.*



*FIJAR PRECIOS ES UNA DE LAS PRINCIPALES TAREAS DEL GERENTE O DE LOS RESPONSABLES DE MARKETING DEBIDO A QUE EL PRECIO DE UN PRODUCTO O SERVICIO A MENUDO CONSTITUYE UN PILAR FUNDAMENTAL DE LA RENTABILIDAD GENERAL DE UNA EMPRESA.*

# Política de precios

Por **Mario Monrós**  
Socio director  
de Tactio España

➤ La política de precios comprende el conjunto de acciones destinadas a optimizar los precios de venta de una empresa ante cualquier escenario de demanda. Tiene que ser parte de una estrategia que evite lanzar productos o servicios que no demuestren rentabilidad. Además, tiene que basarse en el conocimiento de los costes proyectados ante dicho escenario y en el análisis de factores externos como los datos relativos a la demanda y la competencia.

La estrategia de precios, por el contrario, determinará el modo de utilizar los precios para alcanzar los objetivos estratégicos, tales como ofrecer precios más bajos para aumentar el volumen de ventas o precios más altos para posicionar el producto en un segmento determinado, evitando una cartera de pedidos no rentables. A pesar de cierto grado de diferencia, la política de precios y la estrategia tienden a superponerse, y no son necesariamente excluyentes entre sí.

## PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Después de establecer las bases de los precios, calculando los costes directos y el margen de recorrido a partir del pedido mínimo, se puede empezar a desarrollar la estrategia adecuada en consonancia con los objetivos establecidos, que pueden ser obtener beneficios a corto o largo plazo, estabilizar el precio de un producto, liquidar el stock en el ciclo final de vida de un producto o mantener un volumen de negocio con escasa rentabilidad pero que permita beneficios indirectos como contribuir a los gastos generales para que otros productos puedan rentabilizarse adecuadamente o para mantener alejada a la competencia.

Muchas empresas sin políticas de precios serias solo reaccionan a las condiciones del mercado a la defensiva y de un modo mimético como, por ejemplo, reducir precios simplemente porque los competidores han reducido los precios o vender por debajo de costes (práctica denominada *dumping*) para atraer rápidamente a compradores en un mercado nuevo.

Por lo tanto, una buena política de precios tiene que ir mucho más allá de una simple reacción a las condiciones marcadas por el mercado o la propia competencia. A través de una planificación muy detallada, y examinando la evolución de los clientes, del mercado y de la competencia, se podrán hallar iniciativas que aporten beneficios.



## A TRAVÉS DE LAS POLÍTICAS DE PRECIOS, LAS EMPRESAS PUEDEN OBTENER MAYORES BENEFICIOS Y AUMENTAR O DEFENDER SUS CUOTAS DE MERCADO

### ¿QUÉ ESTRATEGIA SEGUIR?

Existen diversas formas de desarrollar la política de precio y su estrategia, según el tipo de productos o servicios y la segmentación del mercado:

> Las que se basan en los **costes totales existentes del producto o servicio**: es la política de precios tradicional, que se puede resumir en la fórmula "costes totales + porcentaje de beneficio = precio de venta". El objetivo de este enfoque es cubrir todos los costes de producción y alcanzar un nivel determinado de beneficio neto.

Uno de los problemas de esta estrategia es determinar los costes unitarios antes de su precio de venta, pues pueden variar de manera compleja según el volumen de producción. En ocasiones, la potencialidad comercial de un producto o servicio que tenga valores reconocidos en sus mercados y disponga de una buena demanda puede quedar limitada al seguir esta estrategia.

> Las que se basan en **el valor atribuido al producto**: el precio de venta óptimo es un reflejo del valor que perciben los clientes por un producto, al margen de los costes de la empresa para producirlo o suministrarlo. Este valor se deriva de las necesidades del cliente, de sus preferencias, expectativas y sus recursos financieros, así como de las ofertas de la competencia. En consecuencia, este enfoque requiere de una investigación de mercado para establecer lo que los compradores potenciales estarían dispuestos a pagar por el producto. También depende en gran medida de una fuerte publicidad, especialmente para el lanzamiento de novedades.

> Las que se basan en **la demanda**: determina los diferentes precios óptimos en base al comportamiento de rentabilidad de los mismos en función del volumen de la demanda. Los precios se determinan teniendo en cuenta las estimaciones de los costes ante diferentes niveles de ventas y los ingresos previstos de los volúmenes de ventas asociados con los precios proyectados, calculando el margen de maniobra comercial disponible ante cada supuesto de demanda. Su éxito depende decisivamente de la fiabilidad de las estimaciones sobre la demanda.

> Las que se basan en **la competencia**: se establecen los precios en función de lo que hacen otras empresas que compiten en el mismo mercado. La primera acción será evaluar el producto o servicio a comercializar e identificar a los competidores actuales. Se fijará entonces el precio más alto o más bajo en función de las ventajas o desventajas existentes para impactar en los compradores potenciales y en los competidores.

Esta estrategia se aplica especialmente en los mercados con pocos competidores. En este escenario, si un competidor baja su precio, lo más probable es que obligue a los demás a bajar los suyos también.

En todos los casos es fundamental disponer de herramientas que permitan un cálculo preciso de los precios ante los diversos escenarios de mercado, competencia y demanda y otorguen el conocimiento y el dominio sobre los márgenes de maniobra disponibles. Lo contrario es quedar a merced de las circunstancias.



# Eduardo Castillo

## GERENTE DE CASTILLO CONFORT

*CASTILLO CONFORT, S.L.U. ES UNA EMPRESA GRANADINA DEDICADA A LA CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES DE CALEFACCIÓN, AGUA CALIENTE SANITARIA Y SISTEMAS DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS. NACIÓ A PRINCIPIOS DE LOS NOVENTA COMO UN NEGOCIO FAMILIAR QUE FUE CRECIENDO SIN DEMASIADA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL. LA ACTUACIÓN DE TACTIO HA MODIFICADO LA FORMA DE TRABAJO. AL AUMENTAR EL CONTROL, SE HA DUPLICADO LA PRODUCCIÓN Y, SOBRE TODO, LA CAPACIDAD DE ADELANTARSE A LOS PROBLEMAS.*

### > ¿Cómo comenzó la historia de Castillo Confort?

En 1991 y 1992. Empecé yo solo dando el servicio técnico de calefacción de la marca Roca pero fue entrando más trabajo y tuve que contratar personal. Alquilamos una oficina más grande cuando la empresa estaba formada por cinco o seis trabajadores y dábamos servicio sobre todo de mantenimiento de instaladores en muchas comunidades y centros oficiales de Granada. Al principio, nos centrábamos más en el sector doméstico, instalaciones pequeñas, pero fuimos creciendo hacia otras más grandes. En 2002 saltamos a la estructura actual: unos diez técnicos, dos administrativos y un ingeniero técnico para diseño de instalaciones.

### ¿Con qué dificultades se ha encontrado en los últimos años?

Con muchas. Partíamos de una estructura muy simple y crecimos en función de las necesidades de los clientes, por lo tanto no ha sido una empresa con infraestructura como tal desde el principio. Yo no tengo formación empresarial, estudié ciencias biológicas, que no tiene nada que ver, y nos faltaba estructura. Crecía la empresa y los gastos aumentaban, mientras que los ingresos se mantenían. Es el problema de los cobros, sobre todo en los últimos años con la crisis. Llegó un momento en el que la situación no podía seguir así, era un poco insostenible. Si no hay beneficio, no puedes seguir mejorando y nosotros lo que vendemos es la calidad en el servicio.

### ¿Fue entonces cuando decidió acudir a Tactio?

Nos planteamos buscar una asesoría externa que nos dijera qué estábamos haciendo mal o qué podíamos hacer mejor. En inicio

no tenía mucha confianza puesto que con frecuencia vienen empresas que dicen que te van a solucionar los problemas... pero salió la posibilidad de contratar a Tactio a través de la Asociación de instaladores y nos decidimos.

### ¿Cuál fue el primer diagnóstico? ¿Estuvo de acuerdo?

Eso fue lo que más me llamó la atención. El técnico de Tactio nos caló de un vistazo. Vio que en principio teníamos una buena estructura, hacíamos bien el trabajo, pero faltaba sobre todo organización.

Y de hecho en los guiones que nos facilitó para poder organizarnos lo vimos claro. Y con números: si organizas esto puedes ganar tanto, si organizas esto otro, tanto. El gran problema que teníamos era en el control de la mano de obra. Se empleaba el doble de tiempo de lo presupuestado.

### ¿Le convenció?

Al principio pensábamos que con el análisis de la situación que hizo Tactio era suficiente. Sin embargo, lo analizamos tranquilamente en el departamento técnico y con personal de administración y nos dimos cuenta de que realmente nos faltaban muchas pistas. Sabíamos lo que teníamos que hacer pero no cómo hacerlo. En ese momento decidimos invertir en los servicios de Tactio, porque creímos posible amortizar esta inversión en poco tiempo.

### ¿Cómo se abordaron los cambios? ¿Se pusieron en marcha cuadros de mando?

Estamos muy contentos con la labor realizada por el técnico de Tactio, por su capacidad de trabajo, que fue mucho más

“EL TRABAJO DE TACTIO FUE MUCHO MÁS ALLÁ



^

**Eduardo Castillo en su despacho**

allá de la empresa, de la gestión y control, abordaba el lado humano... Se diseñaron desde cero unos cuadros de mando muy eficaces y muy fáciles de trabajar partiendo de los datos que nosotros ya teníamos. Es decir, con nuestro mismo sistema de gestión, sin cambiar nada, nos enseñó a extraer los datos y poder analizarlos en un cuadro de mando. Trabajamos muy duro durante tres o cuatro semanas, pero en tres meses ya estábamos viendo resultados.

#### **¿Cuál fue la reacción de la plantilla?**

En un principio, hubo reticencias. Es normal, si vienen a decirte que tienes que hacer las cosas de otra manera o que te van a controlar. Pero colaboraron todos. Comprendieron la situación y siguen colaborando.

#### **Tactio propuso un seguimiento más periódico de la empresa, de la actividad económica y de gestión, ¿cómo lo están llevando a cabo?**

Se ha modificado todo. Ahora tenemos un control riguroso de las entradas y salidas en el almacén, de la mano de obra, de los vehículos. Incluso de orden, limpieza y organización. Ya hay control. Por ejemplo, en almacén hemos gastado casi un 30 o 40% menos que el año anterior. En mano de obra, cuando empezamos a analizar datos hace casi un año, estábamos en una productividad del 40% y ahora rozamos el 80%.

#### **Una de las actuaciones de Tactio fue crear el Comité de Dirección**

Se creó y empezamos a funcionar con reuniones periódicas muy eficaces que nos van dando pistas de la manera de trabajar.

Vamos modificando las tareas y misiones, organizando jefes de equipo y programando el trabajo de la forma más eficaz. Ahora bien, a la hora de tomar acuerdos hay que recordar que son decisiones. Es un comité bastante abierto, se aceptan todo tipo de opiniones, se discute, se habla y casi al 90% llegamos a acuerdos conjuntos.

#### **Con esta actuación, Tactio ha reconducido el funcionamiento de la empresa en determinadas áreas, ¿lo han asumido bien los empleados?**

Sí, bastante. Y el personal colabora muy bien. Muchas veces, el problema está en las rutinas. Cuando llevas mucho tiempo haciendo las cosas de una manera cuesta cambiarlas, pero poco a poco se van cogiendo los nuevos hábitos. Hemos dado un cambio de 180 grados, de ir en una dirección a ir en otra. Eso ya está hecho, pero ahora hay que seguir porque es muy fácil volver a la pasividad y dejar de hacer las cosas. Nos queda mucho por mejorar.

#### **¿Qué retos afronta?**

La producción ha mejorado, hemos llegado al 80%, pero como mínimo tenemos que llegar al 90%. Creo que con la crisis nos ha venido muy bien la actuación de Tactio porque igual hubiéramos caído si no hubiéramos acudido a ellos. Tenemos problemas de gestión de cobro, sobre todo, pero el sistema de Tactio nos permite adelantarnos a las situaciones. Lo prevemos. Antes íbamos a remolque, a medida que llegaban los problemas los solucionábamos. Ahora trabajamos a uno o dos meses vista y nos podemos adelantar a la situación. Es una gran ventaja.

DE LA EMPRESA; ABORDANDO EL LADO HUMANO”



# El cuadro de mando

## INTEGRAL DE TACTIO

*ESTA HERRAMIENTA DE GESTIÓN OFRECE DATOS REALES A LA EMPRESA SOBRE SU SITUACIÓN Y LE PERMITE TOMAR DECISIONES QUE MEJOREN SU COMPETITIVIDAD.*

➤ La contabilidad tradicional no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles autogenerados durante la actividad de una empresa, como por ejemplo el lanzamiento de un nuevo producto, las capacidades de producción existentes y su grado de ocupación. Tampoco podemos medir a través de la contabilidad el progreso de la productividad de los empleados, la fidelidad y productividad de los precios, de los clientes, el grado de optimización de los recursos financieros potenciales y disponibles, etc.

Esto se debe a que a través de la contabilidad no se pueden asignar valores fiables a dichos conceptos. Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro.

Hoy, aspirar al éxito en el difícil escenario de competencia es una misión imposible si no se dispone de un excelente apoyo en la toma de decisiones, basado en la información directiva de calidad, que no debe limitarse a observar y controlar indicadores financieros de la actuación pasada. Deben ser indicadores que reflejen el valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos en cada área de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una Empresa en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan y favorecen la gestión y la medición estratégica.

### INDUCTORES DE ACTUACIÓN

El CMI también incluye inductores de actuación de cara a conseguir los objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

- 1. Financieras:** los indicadores financieros miden las consecuencias económicas de las acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de *cash flow*, se relacionan con medidas de rentabilidad como, por ejemplo, los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico. De dichos indicadores se desprenden los inductores de actuación para la corrección o la mejora teniendo en cuenta los objetivos.
- 2. Clientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá cada unidad de negocio y las medidas de actuación definidas, los indicadores deben incluir la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la entrada de nuevos clientes, la rentabilidad por cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
- 3. Procesos internos:** se identifican los procesos críticos que permitan al responsable de cada unidad de negocio activar propuestas de valor que contribuirán a mejorar la relación con el cliente y satisfacer las expectativas de rendimiento económico y financieros.



## EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL TRADUCE LA ESTRATEGIA DE UNA EMPRESA EN MEDIDAS DE ACTUACIÓN QUE FAVORECEN LA GESTIÓN Y LA MEDICIÓN ESTRATÉGICA

**4. Formación y crecimiento:** identifica el nivel de productividad de la organización e induce a crear propuestas de mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de misma organización.

Los sistemas de información deben medirse en tiempo constante e información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Las cuatro perspectivas que plantea el CMI han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse más perspectivas adicionales.

### EL MÉTODO DE TACTIO

Tactio concibe e implementa el CMI de manera alineada con los objetivos establecidos por las empresas, favoreciendo que los directivos puedan detectar toda desviación producida con respecto a los valores presupuestados. Seleccionamos los indicadores adecuados y facilitamos al cliente no solo una herramienta de ejecución del CMI construida con el mayor nivel de excelencia, sino también la instrucción precisa para extraer toda su capacidad estratégica.

Un CMI implementado por Tactio se enfoca a tres principios:

> Principio de causa-efecto: se identifican y se hacen explícitas las relaciones causa-efecto entre las medidas de los

resultados y de los factores de inductores de esos resultados.

> Las medidas de rendimiento y productividad: información referida al grado de consecución de la estrategia planteada.

> La vinculación con las finanzas: se expresa la evolución financiera vinculada a las medidas de rendimiento obtenidas, permitiendo relaciones causa-efecto y permitiendo medidas inductoras para decisiones de mejora, alineadas con los objetivos financieros establecidos.

Tactio ayuda al cliente a que su CMI constituya un verdadero sistema de gestión que puede ser utilizado para dar claridad a su estrategia, a clarificar los criterios entre sus decisores y favorecer la obtención de los consensos para comunicar las medidas de cambio o las estrategias adecuadas a partir de la objetividad y evidencia del dato.



*LUIS CROVETTO LLEVA DÉCADAS AL FRENTE DE UNA EMPRESA QUE NACIÓ PARA FACILITAR A LOS MAYORISTAS TRABAJAR EN ANDALUCÍA ORIENTAL. SOTEC, DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y ACCESORIOS DE AIRE ACONDICIONADO Y CALEFACCIÓN, SUFRIÓ UN PARÓN POR EL EMBATE DE LA CRISIS. UNA REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL Y CONTAR CON UNA VISIÓN MÁS CLARA DEL NEGOCIO, TRAS LA ACTUACIÓN DE TACTIO, LE HAN AYUDADO A AUMENTAR EL BENEFICIO. EL SEGUIMIENTO SISTEMÁTICO SUPONE UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL QUE ABRE NUEVAS EXPECTATIVAS A SU NEGOCIO.*

# Sotec

## EL RETO DE GARANTIZAR LA CONTINUIDAD

➤ Desde hace más de tres décadas, Sotec ofrece sus servicios como empresa distribuidora mayorista de equipos y accesorios de aire acondicionado, calefacción, agua caliente sanitaria, ventilación, energía solar y tratamiento de agua. Empezó el padre del actual gerente, Luis Crovetto, como representante de algunas marcas de aire acondicionado y calefacción. Vio la necesidad de disponer de material en la zona y comenzó su aventura como distribuidor y almacenista. El objetivo era, según explica su hijo, "dar mayor facilidad al mayorista a la hora de acometer una obra con el material en zona".

El crecimiento de la construcción y las mejoras que la gente solicita en el confort propiciaron un crecimiento importante en la empresa, que cuenta ahora con unas 17 personas. "Nos hemos acostumbrado a tener aire acondicionado en el coche, en la oficina y en casa también queremos tenerlo". Pero el crecimiento, explica el gerente, se frenó con la crisis económica que, además de un "fuerte parón" en la construcción, provocó una retracción del consumo y eso ha reducido la facturación. "Es el problema actual que tenemos", reconoce.

Fue a través de la visita de un comercial de Tactio como empezó la relación de Sotec con la empresa, "más por el deseo de mejora que por un problema concreto". Aunque

Sotec no estaba buscando una asesoría externa, les pareció "buena idea" tras el primer contacto para lograr "mejoras organizativas y de gestión en la empresa". Como, además, Sotec tiene una filosofía clara de mejora continua y el diagnóstico fue acertado, se apostó por esta decisión. Por ello, reconoce Crovetto, "nos pareció algo razonable y lo contratamos".

Sotec dispone de cuatro puntos de venta y tiene almacén en Granada, Málaga y Jaén, aunque también distribuye en Almería. Después del primer diagnóstico realizado por Tactio, se incidió en el área comercial con la idea de detener la bajada de la cifra de negocio y comenzar a consolidar. Una reestructuración que permitió mejoras en la organización de recursos humanos y en información para la gestión. El gerente de la empresa destaca las herramientas de las que dispone Tactio que le han permitido "visualizar mejor" la situación de la empresa y, por tanto, poder tomar decisiones con más rapidez.

### INCENTIVOS PARA MEJORAR

Incentivar a los comerciales fue clave en el proceso. La empresa, que tiene una dilatada trayectoria en la provincia de Granada y en general en Andalucía Oriental, reorganizó sueldos e incentivos y eso permitió una reducción en la carga de gastos de personal muy significativa. "El sistema re-



## EL SISTEMA DE CUADRO DE MANDOS HA PERMITIDO A SOTEC EXTRAER DATOS CLAROS POR DEPARTAMENTOS, DEJANDO AL MARGEN LA INTUICIÓN

tributivo es incentivador a la vez que acorde con las nuevas circunstancias". Como es habitual, la reacción de la plantilla en inicio fue reticente. Incluso hubo momentos "críticos", explica Crovetto, ya que los trabajadores sintieron miedo por si las mejoras se orientaban a reducciones de personal o sueldo. La solución pasó por la incentivación más que por el ahorro, lo que "resultó positivo en el ambiente laboral".

Otra de las mejoras que ha propiciado la intervención de Tactio en Sotec es la creación de un sistema de reuniones del Comité de Dirección y Comité Comercial que agiliza la comunicación interna. Como se desarrollan cada quince días, permite que los problemas que van surgiendo queden resueltos "muy rápido". Hay soluciones rápidas y dinámicas que presentan los propios trabajadores cuando ven alguna dificultad. Los sistemas de seguimiento son constantes y sistemáticos, algo que no se hacía antes de la actuación de Tactio.

Aunque al principio la plantilla fue reacia, Crovetto cree que en la actualidad "un 90% del personal considera que se han mejorado muchas cosas" tras la reestructuración realizada. Especialmente se puede comunicar mejor, con más facilidad y también se premia el trabajo con incentivos cuando se obtienen resultados. "La plantilla está más unida y hace más equipo", sostiene.

En la ya de por sí complicada situación actual, el principal reto de Sotec es "seguir". Y hacerlo, al menos, en la situación actual. La dirección tiene claro que en vez de pensar que la crisis es algo caído del cielo, hay que adaptarse y trabajar en esta realidad. "Buscar la fórmula de maximizar el beneficio y de garantizar la continuidad de la empresa". Un trabajo intenso del empresario y los principales responsables ha posibilitado reconducir la situación tras la caída de la facturación.

Con una trayectoria empresarial consolidada, Crovetto reconoce que Tactio le ha aportado sobre todo una "visión más clara de cada parte del negocio". Aplauda los sistemas de cuadro de mando facilitados ya que permiten extraer de la contabilidad visiones claras por departamentos, centros de negocio, costos y ver también los beneficios que va aportando cada parte del negocio. "Deja menos a la intuición, lo ves todo de manera más clara, más evidente y con cifras concretas", añade.

Aunque seguir ya es un reto, los beneficios en Sotec han ido a más y en 2012 está subiendo la cifra de negocio respecto al año anterior, que "ya es bastante", apunta el gerente. El control en los costos les está permitiendo reducir gasto y es previsible que el beneficio siguiente sea superior. "En esa línea esperamos seguir y vamos por buen camino", concluye.

## EL GOBIERNO APRUEBA LAS

# 'licencias exprés'

## PARA LOS COMERCIOS

➤ El Consejo de ministros aprobó en mayo las 'licencias exprés' para reducir la burocracia a los comercios que esperan una licencia municipal. Se trata de un cambio completo de modelo que reducirá los plazos actuales, que oscilan entre los 6 y los 18 meses para la obtención de licencia. La empresa deberá firmar una comunicación declarando que cumple la normativa y acompañarla de un informe técnico expedido por un profesional acreditado. De este modo, podrá abrir al día siguiente de la presentación de la documentación y del pago de las correspondientes tasas. La nueva regulación será aplicable a las pymes, incluidas franquicias, con un local inferior a 300 m<sup>2</sup> dedicado a la distribución alimentaria o a otras actividades especializadas.



### Las pymes cobran dos de cada tres facturas del plan de proveedores

Las pequeñas y medianas empresas, columna vertebral del tejido productivo español, son las grandes beneficiadas del plan de pago a proveedores. Este mecanismo ha permitido que el Gobierno de España abone 1.715.121 facturas pendientes de pago por 3.774 entidades locales a un total de 106.283 proveedores, por un importe de 9.263.151.895 euros. Las pymes suponen casi dos de cada tres facturas (un 65,70%) y del número de proveedores (un 64,72%). Perciben además la mitad del importe total del Plan de Pago.

### La reforma laboral y las pymes

La última reforma laboral aprobada por el gobierno español presenta varias novedades que afectan de lleno a las pymes y autónomos. Se instaura la creación de un nuevo contrato indefinido para pymes con menos de 50 trabajadores y con un periodo de prueba de una año. La deducción fiscal por contratar a su primer trabajador menor de 30 años será de 3.000 euros. En cuanto a las bonificaciones, habrá una bonificación de 3.600 euros a la contratación indefinida de jóvenes parados con edades comprendidas entre los 16 y los 30 años. La bonificación será de hasta los 4.500 euros cuando se trate de contratación indefinida de parados de larga duración mayores de 45 años.

### Plan de Competitividad para Pymes españolas

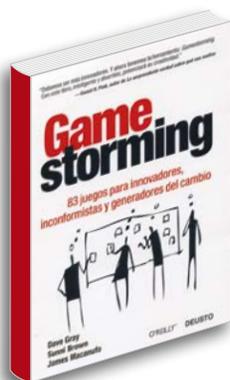
El Plan de Competitividad para las Pymes españolas surge del acuerdo al que han llegado grandes empresas del sector de las TICs, la patronal CEOE y las asociaciones de autónomos ATA y CEAT. Su objetivo principal es mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a través del apoyo técnico y formativo a las pymes para la adopción de las nuevas tecnologías y, en particular, de los programas de la nube o *cloud computing*. La inversión directa que realizarán las grandes empresas del sector de las TICs al Plan de Competitividad asciende a 30 millones de euros en tres años, repartidos en 10 millones de euros por año en los siguientes tres ejercicios. Una parte importante del Plan de Competitividad será el portal [minegocio365.es](http://minegocio365.es).

## LIBROS

### Gamestorming

D. Gray y S. Brown, Deusto Ediciones, 2012

Crear un ambiente propicio para desarrollar el pensamiento creativo y la innovación es un desafío enorme en el ámbito empresarial. Este libro asegura que se puede conseguir jugando. *Gamestorming* presenta más de 83 juegos que le ayudarán a derribar barreras, a comunicar mejor y a generar nuevos enfoques, estrategias e ideas. Los autores han clasificado las herramientas y técnicas de algunos de los profesionales más innovadores del mundo, cuyos equipos colaboran y consiguen logros significativos.



### Todos somos vendedores

José Manuel Vega, Libros de cabecera, 2012



Todos llevamos un pequeño vendedor dentro. José Manuel Vega es un experimentado ejecutivo de ventas que desvela los secretos del comercio y el marketing, y enseña los trucos de la profesión de vendedor: cuál es el precio justo de las cosas, cómo realizar la primera llamada a un cliente, cómo se construye una oferta ganadora y se lucha hasta el final, cómo conseguir los mejores márgenes, etc. Todo ello transmitido con un lenguaje sencillo y con anécdotas de su experiencia personal.

## WEBS

### www.muypymes.com

Información y formación para la pyme



MuyPymes es un espacio creado para que la pequeña y mediana empresa se informe y se forme. En tecnología, pero también en marketing

o comunicación. Incluso en gestión. Incluye secciones de actualidad, tecnología, formación, agenda, marketing y comunicación y más servicios útiles para los profesionales.

### http://www.ico.es/

### webcomercial/portal/pymes

Préstamos ICO para pymes

Este apartado de la web del ICO (Instituto de Crédito Oficial) contiene toda la información necesaria para que las pymes puedan solicitar alguna de sus líneas de crédito. Divididos por objetivos, se presentan los principales tipos de préstamo, condiciones, tipos de interés, dónde solicitarlos y una guía de preguntas frecuentes sobre cada uno de ellos.



## ELLOS HAN DICHO...

> "En los momentos de crisis sólo la creatividad es más importante que el conocimiento"

Albert Einstein

> "Está bien celebrar el éxito, pero es más importante tener en cuenta las lecciones del fracaso"

Bill Gates

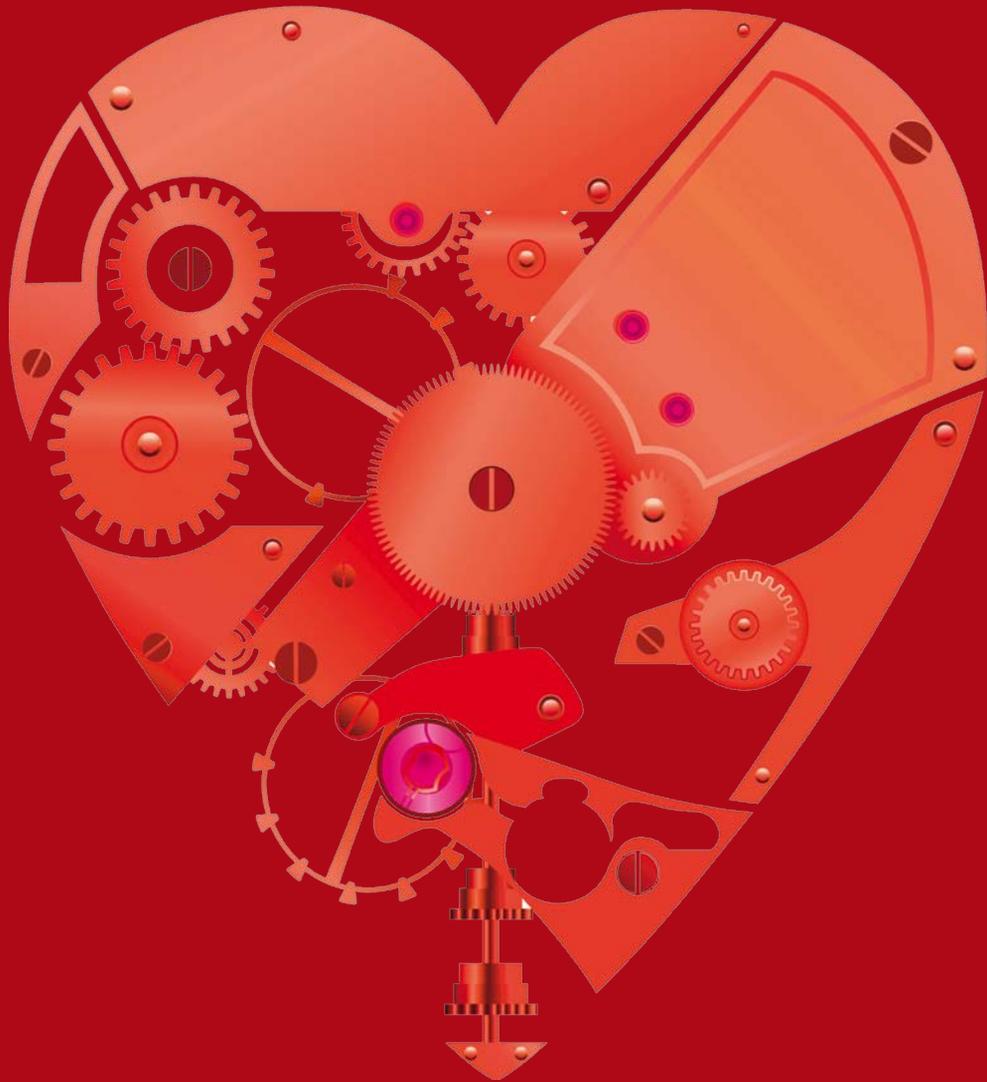
"Cualquier meta, no importa lo grande que sea, puede lograrse si la partes en suficientes pedazos pequeños"

Henry Ford

> "No se trata de una personalidad magnética, eso puede ser sólo facilidad de palabra. Tampoco de hacer amigos o influir sobre las personas, eso es adulación. El liderazgo es lograr que las miras apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales"

Peter Drucker, Experto en management

# 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)  
Diagonal, 520, 1º, 1ª  
08006 Barcelona (España)  
Tel. 902 107 047 • Fax +34 91 503 00 99  
[www.tactio.es](http://www.tactio.es)