

TACTIOMAGAZINE⁰⁶

LA REVISTA PARA EMPRESARIOS CON VISIÓN DE FUTURO

**Organización
funcional,
la estructura
de la
empresa**

Turolinnova
Cómo no morir
de éxito

Entrevista a
Tomás Fuertes,
presidente de
ElPozo y de
Grupo Fuertes



2 EDITORIAL

3 LO MÁS DESTACADO

4 CASO REAL: AUTOMOCIÓN
Grupo Empresarial Manuel REY

8 CONSULTACTIO

10 EL OBSERVATORIO
Organización
funcional, la estructura
de la empresa14 EMPRENDEDOR
Tomás Fuertes16 CASO REAL:
HORTOFRUTÍCULA
Agrícola Navarro
de Haro20 PANORAMA
Recuperar el IVA de las
facturas no cobradas22 EN PRIMERA PERSONA
Paula y Bruno Imaz, Administradora
de Tratamientos Térmicos MIG24 SERVICIOS
TACTIO26 CASO REAL:
ALIMENTACIÓN
Turolinnova

30 RADAR

31 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 remitirle 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]

> Productividad e inversión

Uno de los puntos débiles de las empresas españolas es la baja competitividad general que ofrecen si tomamos como referencia los países que soportan tasas de coste por hora similares o superiores a la nuestra. Disponemos de un más que aceptable nivel de preparación, con un coste salarial que se sitúa por debajo de la media de la UE. En este sentido, tras la reforma laboral realizada, nuestra fuerza laboral posee una de las mejores relaciones coste/preparación de todos los países industrializados.

Pues ni así, logramos ser lo suficientemente competitivos. ¿Por qué? Mientras sigamos sin aumentar el nivel de inversión que respalde el excelente potencial existente, en I+D+i y en tecnología no podremos compararnos en calidad/precio y en productividad a los países más competitivos. Solo favoreciendo la inversión, y en particular en el sector industrial, podremos reducir en serio la tasa de paro, reducir el peso del altísimo nivel de deuda pública y privada existente, y aumentar la renta nacional a niveles que repercutan directamente en el consumo, y por consiguiente, favoreciendo a los sectores del comercio, servicios y terciario, que también saldrán revitali-

zados. Con la reforma laboral, los ERE, etc., sólo hemos conseguido equilibrar el coste estructural con la caída de la demanda para corregir el déficit, pero no se ha logrado compensar la menor competitividad de nuestra economía. Por lo tanto, si, ahora somos aún más baratos, pero seguimos siendo menos productivos, menos competitivos.

Como país, disponemos de buenas infraestructuras y nivel de preparación entre nuestra población activa. Sin embargo, las pymes (recordemos, un 80% de nuestra economía), no disponen de la capacidad de inversión necesaria para aprovechar este capital. Pero el crédito terminará por llegar. Y cuando lo haga, las empresas deberían tener muy bien aprendida la lección, y emplearlo en la dirección correcta. Para entonces, Sr. empresario, piense en tener preparado un buen proyecto y un buen plan para desarrollar la inversión. De lo contrario, lo más probable es que haber aguantado el temporal de estos años, no le haya servido de mucho...

Mario Monrás,
socio director de Tactio España

Convenios

DE COLABORACIÓN EN ANDALUCÍA

> Tactio y la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) han suscrito un acuerdo de colaboración por el que la consultora se incorpora como miembro asociado de la organización. Su objetivo es dinamizar la actividad empresarial y buscar líneas de acción que ayuden a afrontar los retos del tejido productivo cordobés. El pasado 21 de noviembre, AJE Sevilla (Asociación de Jóvenes Empresarios) y Tactio iniciaron una colaboración al objeto de que todos sus asociados puedan beneficiarse de la solvencia y talento de los consultores de Tactio para impulsar sus proyectos. Por último, la consultora también firmó el pasado mes de abril un convenio de colaboración con la Asociación Malagueña de Automoción (AMA).



Λ De izq. a dcha: Miguel Ángel Obrero, Delegado territorial de Tactio en Sevilla, Mónica Moreno, presidenta de AJE Sevilla, Luis Fernández, Coordinador nacional de Tactio, y Pablo Román, responsable de la zona sur de Tactio.



Λ De izq. a dcha.: Miguel García, Delegado territorial de Tactio en Córdoba, Luis Fernández, Coordinador Nacional de Tactio, Luis Carreto, presidente de CECO, y Antonio Díaz, Secretario General de la Confederación.

Una entrevista

A TACTIO, PREMIO NACIONAL DE LA AECA

> La entrevista "Pymes, Crisis, Consultoría: TACTIO", realizada al socio director de Tactio Joaquín Bertrán, ha recibido el Premio AECA



para Entrevistas a Empresarios y Directivo. Este premio se entrega entre los estudiantes universitarios de Administración de Empresas del programa internacional de Becas AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas). Las publicaciones que colaboran en este galardón son: *Cinco Días*, *Revista AECA*, *Revista Contable*, *Revista Española de Financiación y Contabilidad* y *Revista Harvard Deusto Business Review*.

Convención

NACIONAL DE TACTIO EN BARCELONA

> Tactio celebró el pasado 29 de noviembre en el Hotel Barcelona Center su Convención nacional. Las conferencias, bajo el título "Tactio, espíritu de superación", versaron sobre los planes de futuro inmediato de Tactio, que pasan por potenciar las inversiones en recursos tecnológicos, de comunicaciones on-line con clientes, aumentar presencia en implantación territorial, etc. Los ponentes fueron Luis Fernández, Mario Monrós, Lorenzo Garrido y Joaquín Beltrán. La jornada se completó con un almuerzo y una cena con la presencia de todos los asistentes y una animada carrera de karts.



Tactio

EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

> Entrevista a Mario Monrós en *El Correo*: "En la empresa familiar el apellido no garantiza un relevo generacional idóneo": bit.ly/1bbU8vf
Interesante charla sobre la empresa familiar en Radio Vitoria, con la participación de Mario Monrós: bit.ly/17t0BNz
Entrevista en la Cadena SER a Lorenzo Garrido, gerente de consultores de Tactio, para hablar del pre-concurso de acreedores en Fagor Electrodomésticos: bit.ly/1adK4Q3
Las claves sobre el relevo generacional en la empresa familiar, en Radio Euskadi. Participan la Cámara de Álava, el grupo ESV y Lorenzo Garrido: bit.ly/1buCLKD





GRUPO EMPRESARIAL

Manuel Rey

CONTINUAR EL LEGADO

MANUEL REY FUE TODO UN EMPRENDEDOR QUE NO PARABA QUIETO EN LA BÚSQUEDA DE NUEVOS NEGOCIOS. SU CARISMA Y LIDERAZGO SON DIFÍCILES DE SUSTITUIR, POR LO QUE TRAS SU FALLECIMIENTO, GRUPO EMPRESARIAL MANUEL REY TUVO QUE AFRONTAR EL RELEVO GENERACIONAL. SUS HIJAS MARUCHI Y BEATRIZ HAN CONFIADO EN TACTIO PARA FORTALECER A LA EMPRESA, CON EL OBJETIVO DE DEJARLA EN EL FUTURO, COMO MÍNIMO, IGUAL QUE LA RECIBIERON DE SU PADRE.

> Emprendedor y creador. Sin duda, un perfil que nos hemos acostumbrado a ver en los días que corren. Aunque allá por 1949, no era habitual ver a una persona con las ideas tan sumamente claras y con una ambición fuera de toda duda. “Él era un gran emprendedor. Empezó sin nada, de cero”. Así nos presentan a Manuel Rey, fundador del Grupo Empresarial Manuel Rey, en Betanzos (La Coruña).

Maruchi Rey cuenta que “mi padre fue un creador, un innovador, tenía una inteligencia natural tremenda. De pequeño ya hacía básculas romanas por encargo, era un manitas. Trabajó un tiempo en un taller mecánico de Betanzos, pero rápidamente se estableció por sí mismo. Siempre trabajando más y más, buscando cosas nuevas. Cuando no había piezas aquí iba, a Portugal o donde fuese a por piezas nuevas”, relata su hija, quien acompañada de su hermana Beatriz Rey gestiona el legado que han heredado.

“En 1949 se compró un torno. Tras haber hecho el servicio militar en un parque de automóviles, empezó a reparar los pocos coches que había en ese momento. Iba a subastas y compraba coches americanos para arreglarlos y reformarlos”. Ese fue el inicio de una empresa que tuvo un crecimiento fulgurante.

Existe en los inicios esa mezcla de tristeza y nostalgia. Así nos dibujan los inicios de Manuel Rey, muy humildes. “Empezó en un bajo que se inundaba cuando subía la marea, por culpa de un río que tenían por detrás. La corriente eléctrica no tenía fuerza suficiente, así que trabajaba con el torno a partir de las diez de la noche. Durante el día, cuando tenían que hacer algo forzosamente, usaban una bicicleta con la que pedaleaban para darle electricidad –a modo de dinamo– al torno”.

El trabajo duro suele tener recompensa. Manuel Rey “hacía las piezas de cualquier cosa”, algo que le valió para que “cuando alguien tenía algún problema en Galicia con el coche, venían a Manuel Rey y se les hacían las piezas en el torno que hiciesen falta”. Sin duda, supo encontrar un nicho y posicionar su marca, la cual fue creciendo gradualmente a medida que también lo hacía el sector del automóvil.

Como todo emprendedor que se precie, cualquier momento era bueno para sacar ideas. Algo que Manuel Rey ponía siempre en práctica. “Cada vez que iba a Portugal, paraba delante de todas las ferreterías y venía siempre cargado de piezas y herramientas. Tener lo necesario para poder trabajar era su obsesión”, indican sus hijas.

“TACTIO NOS HA HECHO VER LO IMPORTANTE QUE ES



^

Maruchi Rey es quien, junto a su hermana Beatriz, tomó las riendas de la empresa tras el fallecimiento de su padre

A la hora de repasar cómo fue la trayectoria empresarial, Maruchi Rey cuenta que “empezaron él –su padre–, un hermano y un vecino. Luego tres tíos míos maternos fueron a trabajar con ellos. Llegó un momento que el 99% de las familias de Betanzos tenían gente trabajando con nosotros. Ahora mismo somos 160 en el grupo en total, pero llegamos a ser 180 o más”.

Haciendo un poco de memoria, indica que “empezó con camiones. Durante el día los reparaba y cuando terminaba de trabajar se ponía a vender camiones, llegando a despertar a los clientes”. Tan fuerte fue su irrupción, que “un porcentaje muy alto de camiones llevaban las faldillas de Manuel Rey”. Y es que el apetito empresarial de Manuel Rey no tenía límites, “todo se le quedaba pequeño”. Tras varios cambios de local y tras construir unas instalaciones de 80.000 m², se trasladaron al lugar donde están ahora. Aunque toda historia tiene una parte triste, “él no llegó a estrenar estas instalaciones”.

“Mi padre disfrutaba creando, trabajando. Los camiones fueron su comienzo. Últimamente lo que le gustaba era construir, donde disfrutaba era en la obra”, recuerda Maruchi.



^

Oficinas centrales del Grupo Empresarial Manuel Rey

LA ALARGADA SOMBRA DEL CREADOR

El Grupo Empresarial Manuel Rey se encuentra en su segunda generación, tercera si tenemos en cuenta que los hijos de Maruchi y de Beatriz también están relacionados con la empresa. El hijo de Maruchi se encuentra en el taller siguiendo la estela de su abuelo, reparando camiones. “Mi hijo pequeño sacó un gen del abuelo, el de trabajar con los camiones. De todos los nietos, es el único que ha salido con la parte mecánica”. Por su parte, la hija de Maruchi y las dos hijas de Beatriz ya han concluido su formación profesional, y actualmente están formándose en la parte práctica en otras empresas fuera del grupo, a la espera de su posible futura incorporación, todo ello siguiendo el esquema de Plan de Formación e Incorporación propuesto.

Pero como suele suceder, “cuando una empresa tiene un creador, una persona con carisma, es muy complicado seguir. Somos cinco hijos y en la empresa trabajamos dos”, explica. Reconoce que, ya en la época de su padre, veían una serie de carencias a las que debían poner freno. “Con la vorágine del trabajo y al ser él una persona emprendedora que no paraba de meterse en proyectos nuevos, jamás teníamos tiempo. Cada vez que teníamos algo que estaba

PROFESIONALIZAR LAS EMPRESAS, ASÍ QUE ESTAMOS EN ELLO”



CON EL OBJETIVO DE CAMBIAR LA TRAYECTORIA, TACTIO HIZO UNA DE LAS PROPUESTAS QUE MEJOR HA ENCAJADO: UNIR LAS PARTES DE MAQUINARIA Y LA DE TALLER



funcionando, aparecía otra cosa. Solía decir que le pasaban muchos negocios interesantes por delante. Finalmente no tuvimos tiempo de hacer el análisis necesario, falleció muy joven, a los 78 años”.

Tras el contacto de Tactio, dieron luz verde para realizar el análisis. “Cuando nos enseñaron el resultado de su análisis, vimos que tenían las ideas muy claras y apostamos por ellos. Es un proyecto que tiene su coste de tiempo y económico, pero consideramos que era muy necesario”.

LA UNIÓN PARA RECUPERAR LA FUERZA

“Cuando las empresas son grandes, se escisionan y se separan”; algo que le pasó al Grupo Empresarial Manuel Rey. Recuerdan sus hijas que “nuestro padre murió en el 2003, pero la fuerza de la crisis empezó en 2007. Seguimos aquí porque teníamos una base muy sólida, pero necesitamos cambiar la trayectoria, esto tiene un fondo y llegas muy rápido a él”, resumen.

Y con el objetivo de cambiar la trayectoria, Tactio hizo una de las propuestas que mejor ha encajado. “Volvimos a juntar la empresa. La parte de maquinaria por sí sola no podía mante-

nerse, así que la volvimos a unir con la parte del taller. El jefe es el mismo, que sirve para un taller y para otro. Ahora mismo estamos inmersas en ese proceso”, reconocen.

Destacan además otra de las propuestas realizadas por Tactio, abogar por la profesionalización. “Nos han hecho ver lo importante que es profesionalizar las empresas, así que estamos en ello. Es lo mejor para que las empresas no sufran los vaivenes que nosotros podemos ocasionarles”; apunta Maruchi.

LA IMPORTANCIA DEL CONTROL

Cuando una empresa crece, en muchas ocasiones tiende al descontrol. Algo que también sucede al perder la cabeza visible del proyecto, dejándose llevar por el día a día y perdiendo numerosos detalles pequeños que acaban convirtiéndose en una razón peligrosa. Una carencia que Tactio ha convertido en una propuesta estrella dentro del Grupo Empresarial Manuel Rey

“Lo que nos reveló Tactio es la importancia de tener los números muy claros y cerca, llevar un control económico. También incidieron en el control personal. Hacíamos cosas por inercia, pero no sabíamos si se hacían a tiempo o no.

“EL CONSULTOR DE TACTIO NOS PUSO CIERTAS COSAS EN ORDEN Y,

A la izq.,
Maruchi y
Beatriz Rey.
A la dcha.,
imagen de las
instalaciones de
la empresa



Algo que igual se hacía bien de siempre, con la vorágine del crecimiento dejó de controlarse. La persona que llegó de Tactio nos enseñó unos números que no cuadraban”, asiente Maruchi, mientras de fondo nos acompaña ese constante sonido de los talleres mecánicos.

Otro de los puntos estrella de una modificación casi estructural como la que se hizo, es que la persona que llega de fuera se gane la confianza de propietarios y empleados. “La gente suele ser muy reacia, pero la persona que lleva a cabo el proyecto de Tactio encajó muy bien con nosotras y con la gente. Le dejamos el mando y lo está haciendo muy bien, se ha ganado el respeto de la gente”. Destaca Beatriz Rey que el consultor de Tactio “nos puso ciertas cosas en orden y, aportando su visión desde un prisma diferente, nos da seguridad en un momento tan duro”. Unos cambios que también notan en el día a día, “tenemos una perspectiva mejor, vemos que estamos en un mundo al revés, pero que están todos igual”.

GANAR EL QUE RESISTE

Sin duda, una de las frases de la visita al Grupo Rey: “gana el que resiste”. Tanto Maruchi como Beatriz lo tienen claro, el objetivo es “dejar esto para las generaciones futuras, por

lo menos, tal como lo dejó su creador. Ese es nuestro reto y es lo que queremos. Nos queda ponerlo como lo dejó Manuel Rey, aún nos queda mucho camino por recorrer”. Un deseo que anhelan con el brillo en los ojos de las herederas de un verdadero ganador, un adelantado a su tiempo que logró construir de la nada una empresa que busca reconquistar el territorio perdido de la mano de Tactio.

Como anécdota, detallan que recientemente han recibido el premio al concesionario más antiguo de la red Renault. “Nos hubiese encantado que estuviera nuestro padre, pero como no puede ser, fuimos a recogerlo en su nombre y traernos el reconocimiento para casa. Fue muy emotivo, ya que nos encontramos con gente que conocía a nuestro padre y lo apreciaba”.

APORTANDO SU VISIÓN, NOS DA SEGURIDAD EN UN MOMENTO TAN DURO”



Plan Estratégico

LA BRÚJULA Y EL TIMÓN DE LA EMPRESA

LAS EMPRESAS CONSTITUYEN UNA REALIDAD DINÁMICA QUE INTERACTÚA CON UN ENTORNO EN PERMANENTE PROCESO DE CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN. EL PLAN ESTRATÉGICO DETERMINA EL RITMO Y RUMBO DE LA EMPRESA, PROPORCIONANDO A LA PROPIEDAD O DIRECCIÓN DE LA MISMA UN INSTRUMENTO PARA LA ACCIÓN DIRECTIVA Y LA TOMA DE DECISIONES.

¿Qué es el Plan Estratégico?

Es un documento maestro en el que se plasma el desarrollo esperado para la empresa. Refleja las grandes metas (lo que se quiere conseguir en el futuro), los objetivos a alcanzar (cualitativos y/o cuantitativos), las estrategias y tácticas necesarias para conseguirlos, los medios y recursos necesarios (presupuestos, inversiones, etc.) y finalmente los plazos y responsables asignados a cada uno de los hitos temporales establecidos. El Plan Estratégico establece el horizonte de la empresa a largo plazo, y ordena sus recursos y capacidades para asegurar el logro de los objetivos definidos. En consecuencia, se convierte en el guión de la acción directiva, y proporciona a la propiedad o dirección de la empresa la guía en la que debe apoyarse su gestión operativa, así como los mecanismos necesarios para medir su evolución y evaluar la calidad de sus resultados frente a los objetivos definidos.

¿Por qué es tan importante el Plan Estratégico?

Las empresas se enfrentan a lo largo de su vida a grandes desafíos que es necesario prever y anticipar. Una crisis global, la evolución en los hábitos de consumo, las tendencias del mercado, los movimientos de la competencia, la innovación en el sector o un simple cambio legislativo son algunos ejemplos de cómo el entorno puede influir sobre la realidad de la empresa, llegando incluso a amenazar su estabilidad y continuidad en el tiempo. Por ello, es especialmente importante que la empresa sea capaz de anticiparse y evolucionar al mismo tiempo que lo hacen el resto de los agentes participantes o *stakeholders* (accionistas, clientes, proveedores, trabajadores, socios estratégicos, sociedad en general), para adaptarse a unas circunstancias en permanente cambio, y satisfacer en todo momento las expectativas de aquéllos. El Plan Estratégico, en definitiva, establece cómo aplicar los propios recursos y capacidades para dar respuesta a las exigencias y demandas de todos los elementos (agentes participantes) con los que interactúa.

¿Cómo debe actuar la empresa ante la evolución del entorno?

La adaptación puede realizarse desde una perspectiva meramente reactiva, actuando de forma inercial en función de los acontecimientos una vez ya se han producido. Éste es el modelo de desarrollo empleado mayoritariamente por las pymes españolas, y no garantiza en absoluto la máxima eficacia ni el mejor aprovechamiento de sus recursos y capacidades, lo que conlleva importantes riesgos y condiciona de manera notable su capacidad de respuesta al medio. O bien puede realizarse desde una óptica mucho más proactiva, anticipándose a los acontecimientos y necesidades de la empresa y sus *stakeholders* incluso antes de que se produzcan o resulten evidentes, trazando en todo momento el ritmo y rumbo que debe guiar sus pasos para asegurar el logro de sus objetivos empresariales y las grandes metas de futuro. El Plan Estratégico es el resultado y la consecuencia de un ejercicio de anticipación de la evolución futura del entorno.



¿Cómo se elabora el Plan Estratégico?

La elaboración y aprobación del Plan Estratégico es responsabilidad exclusiva de la propiedad o dirección de la empresa, si bien es recomendable que sea el resultado de un trabajo conjunto y coordinado con el equipo de responsables de las diferentes áreas y departamentos. Su creación nace de un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa desde todos los puntos de vista, seguido de un ejercicio profundo de reflexión de la evolución deseada para los próximos años. Se trata de determinar el punto de partida y posteriormente fijar el destino deseado, entendido como los grandes logros que la empresa espera conseguir en el futuro.

Posteriormente, es necesario definir los objetivos estratégicos y operativos que se desean alcanzar (beneficio, margen, rentabilidad, comerciales, desarrollo industrial, cuota de mercado, etc.). A continuación, hay que establecer las estrategias y tácticas que determinan cómo recorrer el camino necesario para llegar desde el punto de partida hasta el destino fijado en forma de objetivos, y valorar los recursos imprescindibles para asegurar el logro de dichos objetivos, estableciendo un presupuesto de los medios necesarios (económicos, financieros, humanos, materiales, etc.)

Por último, resulta fundamental distribuir en el tiempo los objetivos estratégicos y operativos mediante un calendario que defina las diferentes fases y etapas a través de las cuales se recorrerá el camino trazado, y definir finalmente los mecanismos de coordinación y control necesarios para asegurar la correcta aplicación de los postulados del Plan Estratégico por los diferentes responsables, y la medida del nivel de consecución de los objetivos.

Mi empresa no dispone de un Plan Estratégico, ¿cuáles son los riesgos e implicaciones?

La elaboración de un Plan Estratégico no es una obligación exigible. Se trata de un ejercicio recomendable de responsabilidad directiva, prudencia y sentido común, ya que proporciona a la propiedad o dirección una guía clara para dirigir los esfuerzos de la empresa hacia metas y objetivos concretos y razonables, una referencia que le permita reaccionar con garantías cuando se produzcan desviaciones significativas en los resultados esperados, o incluso ante situaciones imprevistas. Por tanto, la ausencia de un Plan Estratégico reduce notablemente la capacidad de respuesta de la empresa y limita su margen de maniobra. Así, una reacción tardía ante la realidad cambiante condicionaría notablemente la evolución de la empresa, provocando incluso que se convierta en un actor secundario sin autonomía de decisión, una marioneta en manos del entorno. Y, en consecuencia, quedaría peligrosamente expuesta y su modelo de negocio amenazado, comprometiendo así su futuro y continuidad.



Organización funcional

LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

LAS PYMES SE ENFRENTAN AL DESAFÍO PERMANENTE DE ADAPTAR SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA A LAS NECESIDADES DE PRESENTE Y FUTURO

Por **Lorenzo Garrido Rodríguez**
Gerente de Consultoría

> Una organización es una reunión de un grupo de personas que desarrollan una actividad de forma planificada para lograr un objetivo común a través de la división del trabajo y funciones a realizar, y en un entorno de jerarquía de autoridad y responsabilidad.

En este sentido, la organización funcional (también llamada modelo organizativo o estructura organizativa) es el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, normas, procedimientos y sistemas a través de los cuales la organización adquiere forma y puede alcanzar sus objetivos, en base al desarrollo de los planes establecidos y el control de los mismos. Esta definición es aplicable a cualquier forma de organización de personas (sociedades mercantiles, cooperativas, ONGs, Administraciones Públicas, comunidades de Propietarios, etc.).

EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La forma gráfica de expresar la organización funcional es el organigrama, que muestra los diferentes niveles jerárquicos de responsabilidad y las diversas áreas funcionales de las que se deriva la división del trabajo. El organigrama comprende, por tanto, las líneas de actuación básicas para el desarrollo de los niveles de relación entre las diversas áreas de trabajo y/o negocio de la empresa. El organigrama, entendido como la representación

gráfica de la organización funcional, es la expresión de un ideal, una fotografía del objetivo a alcanzar, y marca un camino que es necesario recorrer cada día, ya que la organización de la empresa es un proceso en permanente evolución y cambio.

La definición del modelo organizativo y su organigrama es una responsabilidad ineludible de la propiedad / dirección de la empresa. Normalmente, este ejercicio de creación es consecuencia de un proceso de constantes perfeccionamientos durante la evolución de la empresa a partir de una situación embrionaria. Este es el caso más común entre las pymes, especialmente las de propiedad familiar.

En otras ocasiones, la decisión específica de plantear un nuevo modelo organizativo surge como resultado de estudios y análisis concretos mediante los que se diseña un sistema global y complejo, como punto de partida sin el cual la empresa no puede funcionar. Este es el ejercicio ideal que deberían plantearse las pymes en algún momento de su evolución, y de manera muy especial las de propiedad familiar.

LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL EN LAS PYMES FAMILIARES: 7 PECADOS CAPITALES

El modelo organizativo de las empresas familiares en España presenta unas características particulares que son consecuencia de sus circunstancias y de la propia evolución de la empresa. Con carácter



general, la organización funcional de las pymes familiares tiene los siguientes rasgos identitarios:

1. La estructura organizativa no es compleja, y se caracteriza por una organización bastante plana, en la que las diferentes posiciones y puestos de trabajo orbitan en torno a los socios-directivos, que concentran las iniciativas y la toma de decisiones importantes. Esta circunstancia, si bien dota a la empresa de una cierta flexibilidad en la toma de decisiones (dada la simplicidad del núcleo decisor), ocasiona un elevado coste de oportunidad, ya que genera una enorme dependencia de los socios-directores y dificulta el desarrollo de los trabajadores más cualificados.
2. Se echa en falta la existencia de un organigrama efectivo y real, que defina claramente las diferentes áreas funcionales de la empresa, la interrelación entre las mismas y la descripción básica de los diferentes niveles jerárquicos y funcionales. En este entorno de trabajo son habituales los trabajadores que declaran tener dos jefes, los vacíos de autoridad, e incluso una tendencia peligrosa a que la organización se convierta en un conglomerado de grupos de trabajo sin el adecuado hilo conductor que los relacione entre sí en torno a unos objetivos.
3. Se carece de una definición precisa de las necesidades funcionales dentro de la empresa y de una asignación clara de las atribuciones, responsabilidades y objetivos de cada área y puesto de trabajo, y en cualquier caso, éstos se transmiten de manera verbal. Es fácil comprender la duplicidad de

tareas, la sobrecarga de algunos puestos de trabajo, la desatención de algunos ámbitos de responsabilidad y se propicia el "todos hacemos de todo", que es un principio contrario al trabajo en equipo e impide la especialización.

4. Tampoco suelen existir una metodología ni sistemas de trabajo claros y exigibles, que describan de modo explícito las normas de funcionamiento administrativo y documental, y en cualquier caso se transmiten de manera verbal y su cumplimiento resulta en ocasiones dudoso. Se depende excesivamente de las personas, en lugar de depender de métodos y sistemas. En esta situación es habitual encontrar diferentes modos de realizar una misma tarea según quién la interprete, lo que convierte la función administrativa en fuente de errores y provoca pérdida o dispersión de la información.
5. No existe una cultura ni sistemática de reuniones, que permita la transmisión de informaciones, pautas, órdenes o instrucciones de trabajo. Tampoco abundan los canales ordenados de comunicación que garanticen una coordinación armónica de las diferentes áreas de la empresa. En estas circunstancias, la coordinación funcional se produce por retroalimentación, de manera inercial y a la deriva de los acontecimientos, lo que reduce la capacidad de previsión y anticipación, provocando la desorganización.
6. No existe una definición clara de los objetivos ni de los resultados esperados de cada uno de los colaboradores. Tampoco se dispone frecuentemente de un mecanismo de control de las tareas delegadas, que permita evaluar la



productividad de los trabajadores. En este entorno de trabajo es fácil comprender que los trabajadores desconozcan los criterios para la evaluación de su desempeño, lo que afecta a su rendimiento y a su percepción de participación de los éxitos de la empresa.

7. Los sistemas de gestión de la información suelen ser percibidos como una obligación eludible más que como una herramienta necesaria para asegurar la disponibilidad de información relevante en la toma de decisiones. Esta circunstancia propicia el desaprovechamiento de uno de los mejores recursos de la empresa y la pérdida de información clave en los principales procesos de valor.

LOS GRANDES RETOS DEL MODELO ORGANIZATIVO EN LA PYME FAMILIAR

Todas las consideraciones apuntadas anteriormente tienen una repercusión negativa en la eficacia de las empresas, provocando costes de oportunidad. Las realidades descritas deberían conducir a la propiedad/dirección a una revisión crítica de la situación actual de la organización y de sus necesidades de futuro.

Las pymes familiares deben asumir la necesidad de evolucionar de modelos organizativos excesivamente personalistas e ineficaces hacia planteamientos mucho más participativos y estructurados, que fomenten el trabajo en equipo de manera coordinada, con una definición clara de los diferentes niveles jerárquicos y de responsabilidad, y que permitan el adecuado reparto de las cargas de trabajo y la medida de la eficacia de los trabajadores.

En este sentido, cualquier ejercicio de revisión y actualización del modelo organizativo preexistente debería responder a un

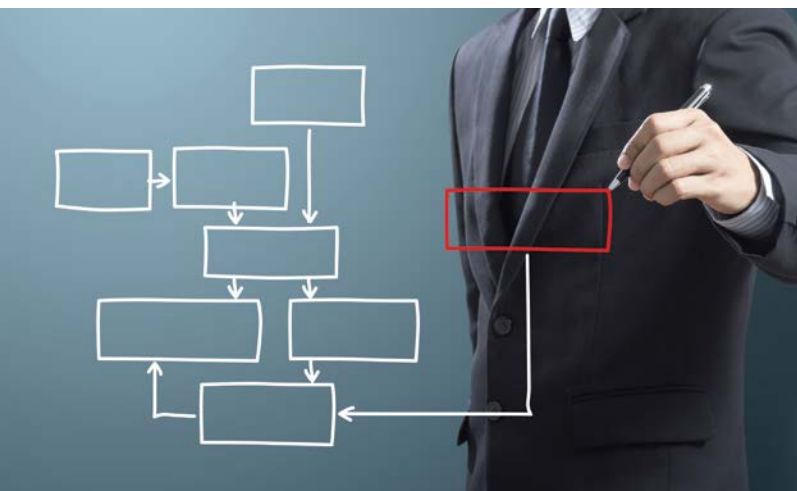
planteamiento consciente de modernización y profesionalización de la estructura organizativa de la empresa, persiguiendo al menos los siguientes objetivos:

1. Diseñar y poner en marcha una estructura organizativa de futuro, flexible y dinámica, objetiva y racional, adecuada para vertebrar la actividad de la empresa y que sirva de soporte a sus planes de desarrollo futuro. En definitiva, que sea capaz de asumir tanto su crecimiento vertical (nuevas personas en la organización) como el crecimiento horizontal (nuevos centros de trabajo, actividades, líneas de negocio, etc.).

2. Optimizar los recursos y capacidades de la empresa sin necesidad de asumir nuevos gastos o inversiones en personal, mediante la adecuada definición y coordinación de las áreas funcionales y niveles de responsabilidad, de modo que se garantice una asignación eficiente de las funciones y se cumplan al menos los siguientes principios de gestión organizativa:

- > Planificación, organización y supervisión de la actividad de las personas.
- > Coordinación funcional e interdepartamental.
- > Delegación de funciones y descentralización de la dirección.
- > Trabajo en equipo: $1 + 1 > 2$
- > Gestión eficaz del tiempo.
- > Definición de objetivos de trabajo y evaluación de los resultados.
- > Unidad de gestión, unidad de mando.

3. Liberar a los socios-directores de tareas y cargas de trabajo de escasa relevancia para enfocar sus capacidades hacia las funciones clave que aportan valor a la empresa, y sobre las que debería apoyarse su desarrollo y crecimiento futuro.



LA EXPRESIÓN GRÁFICA DE UNA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL ES EL ORGANIGRAMA

4. Y, si fuera necesario, proyectar el relevo generacional y la progresiva implicación e integración de los miembros de la siguiente generación, de modo que se garantice una transición tranquila y controlada.

¿Y DESPUÉS DE DEFINIR EL MODELO ORGANIZATIVO?

El organigrama representa el esqueleto de la estructura organizativa. Pero para que funcione a la perfección es necesario dotarlo de músculo y tejidos que unan las partes y permitan el funcionamiento armónico de toda la organización. Y para ello es necesario:

- > Definir cuál es el papel que cada uno de los actores debe interpretar en la nueva organización, es decir, la especialización de los puestos de trabajo mediante una definición clara del ámbito de responsabilidad de cada puesto (fichas de tareas y funciones).
- > Establecer de manera inequívoca la forma de trabajar, es decir, desarrollar las normas de funcionamiento (procesos, formatos documentales, circuitos administrativos, instrucciones de trabajo, obligaciones, prohibiciones, etc.) que establecen cómo se deben hacer las cosas. Es el sistema de trabajo.
- > Formalizar los canales de comunicación para reducir las conversaciones improductivas, sistematizando una cultura de reuniones, el uso del correo electrónico y otros instrumentos como canales formales de transmisión de instrucciones, informaciones relevantes y reportes de actividad.
- > Sistematizar el uso de los sistemas de gestión de la información para garantizar la total y puntual disponibilidad de la información relevante para la toma de decisiones. Es el

principal elemento integrador de la actividad de las personas en el conjunto de la organización.

- > Desarrollar políticas de recursos humanos tales como la dirección por objetivos o la gestión por competencias, que definan claramente el papel e importancia de las personas en la organización, para estimular su mejor desempeño y contribución a los intereses de la empresa dentro de la estructura organizativa definida.
- > Implantación del reglamento interno como instrumento corrector de las actitudes desfavorables y contrarias a los intereses generales de la empresa.

Finalmente, es necesario tener en cuenta que el desarrollo y evolución de cualquier modelo organizativo es un proceso continuo que requerirá tiempo y el esfuerzo de todos, ya que implica un ejercicio de adaptación de rutinas, conductas y hábitos de trabajo. Por ello, cualquier cambio debe ser abordado de manera racional y coherente con las necesidades de la empresa.

Y sobre todo, es fundamental tener en cuenta que la organización funcional de una empresa es un todo, y no una reunión de áreas, departamentos o personas. Lo que sucede en cualquier ámbito necesariamente tiene implicaciones y consecuencias sobre los demás. Por lo tanto, hay que tener perspectiva para anticiparse a las implicaciones futuras, y pensamiento lateral para ver la interrelación con otros entornos. Y ante la duda, siempre es mejor ponerse en manos de profesionales expertos.



Tomás Fuertes

PRESIDENTE DE ELPOZO Y DE GRUPO FUERTES

Por **María José Moreno**

Se puede decir que donde invierte Tomás Fuertes hay futuro. ¿Cuál es su secreto?

Yo no soy profeta, soy un humilde gestor que utilizó mucho el sentido común y la prudencia en mis decisiones.

Considero que una empresa debe ser capaz de funcionar y generar valor añadido sin olvidar sus raíces y apostar por un crecimiento sostenido, sensato y con cabeza pero siempre pensando en prosperar.

¿Qué tres elementos clave tiene un negocio de éxito?

Querer, saber y tener medios. Las ganas son fundamentales como lo son el conocimiento, una formación adecuada y unos medios técnicos. Yo pongo en práctica cada día las enseñanzas de mi padre, Antonio Fuertes, que supo transmitirnos a los tres hermanos un espíritu de trabajo y dedicación que nos ha sido muy útil en la vida. Mi meta es la excelencia, entendiéndola como afán de superación.

Habla de sus empleados como de 'empresarios que venden su eficacia'. ¿Qué valora de la gente que trabaja para usted?

El ser humano debe ser un empresario para no estafar a la sociedad y a la humanidad. No puedes vender ni tu título, ni tu trabajo, ni tu esfuerzo, sino tu eficacia, y a cambio, la sociedad te da dinero, un puesto o un honor. Por tanto, las personas no deben hacer las cosas por presión, sino para poder ofrecer un resultado a la sociedad y de la humanidad.

En un puesto como el suyo es importante saber delegar. ¿La clave está en rodearse de buenos profesionales?

Delegar es importante porque es lo que te libera y te permite tener tiempo para ocuparte de lo realmente importante, por lo que una persona debe ser selectiva y repartir responsabilidades. Para ello, hay momentos en los que debe crear cultura, filosofía y muchas veces bajar a un nivel que no le corresponde de manera transitoria para generar una cultura de administración, de enfoque.

Sobre todo se dice que no hay persona incompetente sino mal ubicada. Las personas tenemos que estar desempeñando un puesto que se ajuste a nuestro perfil.

"APUESTO POR UN CRECIMIENTO SOSTENIDO, SENSATO Y CON CABEZA PERO SIEMPRE PENSANDO EN PROSPERAR"



CADA VEZ ES MÁS HABITUAL VER CÓMO LAS EMPRESAS SE MARCHAN A PAÍSES CON MANO DE OBRA MÁS BARATA Y MENOS IMPUESTOS. EN CAMBIO, GRUPO FUERTES SIGUE APOSTANDO POR ESPAÑA Y CONCRETAMENTE POR ALHAMA DE MURCIA, EL LUGAR EN EL QUE EL HOLDING EMPEZÓ A GESTARSE ALLÁ POR 1954. EL GERMEN DEL MISMO FUE UNA PEQUEÑA TIENDA DE CHARCUTERÍA QUE MONTÓ ANTONIO FUERTES Y EN LA QUE DESDE MUY PEQUEÑOS AYUDARON SUS HIJOS. A DÍA DE HOY, EL GRUPO EMPRESARIAL LO COMPONEN MÁS DE UNA TREINTENA DE EMPRESAS, EN LAS QUE TRABAJAN MÁS DE 5.000 EMPLEADOS DIRECTOS Y OTROS 20.000 INDIRECTOS.

“UN TRIUNFADOR ES AQUEL QUE TRABAJA POR VOCACIÓN”

Entonces, ¿no hay malos empleados sino malos jefes?

Yo creo en la motivación personal. Cada cual debe tener argumentos propios para motivarse y no esperar a que otros lo hagan por él. En las empresas, hay que crear una filosofía que genere motivación y estímulo que ayude a las personas.

¿Dónde encuentra Tomás Fuertes la motivación?

La motivación es ilusión por vivir, por desarrollar un proyecto. La clave está en perseguir un sueño cumpliendo pequeñas metas; yo cumplo el mío: generar riqueza a través de la creación de puestos de trabajo. No hay mayor éxito que el de una persona que da con su vocación y se esfuerza por explotarla. A mi juicio, eso es un triunfador.

¿Es más importante ser competitivo o competente?

Si se unen las dos cosas, mejor. A la vez que eres competente eres competitivo. El ser competente es hacer las cosas bien y el ser competitivo es coordinar con tu competencia que eres igual o mejor que los demás. Son dos cosas que van unidas.

Grupo Fuertes creció en 2011 un 15% y en 2012 un 8% ¿Ha estado ahí la clave para pasar sobre la crisis sin notarla?

La crisis no tiene la misma severidad en todos los sectores. Por ejemplo, el terreno inmobiliario está viviendo un momento muy duro; sin embargo, la alimentación lo nota menos. La diversificación permite salvar una empresa con otra.

La crisis ha impulsado la venta de marcas blancas. ¿Le supone algún problema su existencia?

No. Nosotros como primera marca tenemos un mercado que los consumidores respetan pero también tenemos marca blanca precisamente para dar servicio a nuestros propios clientes. Disponemos de líneas productivas con unos costos competitivos que nos permiten dar calidad a buen precio. Es una forma de no dejar escapar nada porque algunos clientes demandan la marca del distribuidor y nuestra función debe ser la de cubrirlas. Estamos para dar servicio.

Aún quedan países a los que expandirse. El último ha sido China. ¿El mercado es uno y global o hay que conocer bien cada mercado antes de salir a él?

Si quieres entrar en un mercado con mucha fuerza, sí de-

bes hacer un estudio pormenorizado. Con ElPozo Alimentación, nuestra empresa más representativa, exportamos a más de 82 países, y sí hemos hecho una selección para poder ajustar nuestros productos a esos mercados que los necesitaban.

Hay empresarios que no se deciden a apostar por la I+D ya que siempre se trata de una inversión a largo plazo. Usted en cambio lo tiene claro.

En el momento que estamos viviendo de evolución tecnológica, la I+D es algo fundamental. Nosotros hemos llevado a cabo un desarrollo tecnológico tanto en productos como en las instalaciones, algo que nos permite hacer productos de calidad a buen precio.

¿Es verdad que no descarta poner una persona ajena a la familia en la dirección cuando llegue el momento del relevo?

Por supuesto, la empresa no entiende de apellidos ni de estaturas, sino de eficiencias, por lo que si una persona no tiene buenos resultados es necesario que sea sustituida, sea de la familia o no. En mi equipo, los profesionales están por su valía.

Es difícil preguntarle por su relevo cuando se siente tan joven, pero no parece de los que dejan las cosas al azar. ¿Le va a gustar mandar hasta cuando no le toque?

Grupo Fuertes no es una persona, sino una filosofía y una organización, por lo que hay momentos en los que uno deja de ser útil y debe saber retirarse. Nosotros lo tenemos todo muy bien constituido, contamos con un Consejo de Familia y un Protocolo de Familia para regirlo; todo está lo suficientemente estructurado como para que haya una continuidad, porque las empresas deben durar más que las personas.

¿Quién le pone los pies en el suelo?

Yo no sé andar sin tener los pies en el suelo. Es algo que me viene desde niño, de lo que se encargaron mis padres. Creo que utilizo mucho el sentido común, para mí es como una universidad. Me gusta más el futuro que el pasado, ya que éste es un producto ya gastado. Me queda todo por hacer.



Agrícola Navarro de Haro

NUEVA BASE SÓLIDA PARA CRECER

AGRÍCOLA NAVARRO DE HARO ES UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS CON UNA AMPLIA TRAYECTORIA Y EXPERIENCIA EN ESTE SECTOR. AUNQUE COMERCIALIZA DIVERSOS PRODUCTOS DEL CAMPO, SU ELEMENTO ESTRELLA ES LA SANDÍA, PRODUCTO DEL QUE SON MÁXIMOS EXPORTADORES A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL. SU MOMENTO DE EXPANSIÓN HA SIDO SUPERVISADO POR LA CONSULTORA TACTIO, QUE LE HA APORTADO UNA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS RETOS QUE TIENE ANTE EL FUTURO.

> Aunque se viven malos tiempos, hay empresas asentadas en su sector que han sabido crecer y fortalecerse. Es el caso de Agrícola Navarro de Haro, una empresa familiar ubicada en Cuevas del Almanzora (Almería) con más de 38 años de experiencia en el sector hortofrutícola, cuya comercialización de productos agrícolas ha subido exponencialmente desde el año 2007 hasta triplicarse en la actualidad. Todo esto es fruto del trabajo duro e intenso realizado, principalmente, por José Navarro, gerente y alma de la empresa, que desde su puesto ha convertido lo que en un principio fuera un negocio eminentemente comercializador de productos agrícolas externos, en uno de los primeros proveedores y productores de sandía del mercado nacional. Además de su producto estrella, Agrícola Navarro de Haro lleva a todas las partes del mundo el tomate pera, la coliflor o la lechuga, entre otros, todos ellos 100% naturales y de la más alta calidad. La empresa gira en torno al lema de cuidar los detalles, algo que queda plasmado en todo el proceso, desde la producción y distribución hasta el contacto con otros profesionales del sector. Precisamente por todo esto, Agrícola Navarro de Haro se ha convertido en una de las principales compañías del sector agrícola, tanto dentro del ámbito nacional como internacional.

El objetivo de Agrícola Navarro de Haro es seguir creciendo. "Había llegado el momento de profesionalizarnos mucho más, manejamos volúmenes más grandes que antes y como responsable y dueño quería crecer de un modo totalmente seguro", explica José Navarro. Es entonces cuando se decidió a acudir a Tactio, consultora que tiene los elementos diagnósticos adecuados para llevar a cabo el cambio, dentro de un orden, de la empresa.

NUEVO COMITÉ DE DIRECCIÓN

La intervención de Tactio comenzó con un estudio previo que tenía como objetivo conocer cuál era el funcionamiento, en ese momento, de la empresa, datos con los que Tactio confeccionó "una serie de consejos que se debían plasmar en nuestra estructura empresarial". La principal aportación del estudio realizado por Tactio consistió en la constitución de un Comité de Dirección, "en el que estaban todos los responsables de las distintas áreas de nuestra empresa", asegura José Navarro. Este primer logro inicial llevaba implícito que todos los responsables de área conocieran perfectamente cuáles eran los objetivos que la empresa se marcaba a largo plazo, "lo que implicaba una comunicación fluida y constante entre los distintos departamentos" además de "mejorar su funcionamiento", manifiesta José Navarro.

"EN TIEMPO RÉCORD HEMOS REALIZADO UNA SERIE



^
José Navarro,
gerente de
Agrícola Navarro
de Haro

LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES HA PERMITIDO A JOSÉ NAVARRO TENER TIEMPO PARA PLANIFICAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA Y ABRIR MERCADO HACIA NUEVOS PAÍSES



La estrecha interconexión entre los distintos departamentos empresariales propuesta por Tactio “ha sido fundamental”, ya que así conocen con exactitud milimétrica cuál es el estado real de la empresa, desde los objetivos planteados inicialmente hasta los resultados que se han ido obteniendo paso a paso, “los cuales no se esconden al Comité de Dirección, pilar básico de nuestra empresa, o sea, hay una total transparencia sobre resultados, endeudamiento, balances y los objetivos que yo, como gerente, quiero para la empresa”, apostilla José Navarro. Para él, esta participación directa de los responsables de las áreas en las decisiones empresariales hace que todos conozcan la situación real, por lo que “todos los departamentos se encuentran implicados y motivados y así todos vamos remando en la misma dirección; antes no era así, ahora con los consejos de Tactio todo el mundo conoce la realidad de nuestra empresa”.

De igual manera, una segunda actuación dentro del plan que Tactio aconsejó fue que se implementara un nuevo servicio informático, “una ERP, que es actualmente uno de los mejores programas informáticos y con el que nos asegurábamos un mayor y mejor control de los costos y de los resultados de producción por productos”, es decir, “tener un cuadro de mandos abreviado para poder llevar a cabo todo el control

de una de las partes esenciales de la empresa”. La instauración del nuevo programa ha supuesto dar un paso más en la modernización de Agrícola Navarro de Haro.

CLARIFICAR RESPONSABILIDADES

Del mismo modo, el elemento humano de Agrícola Navarro de Haro, principalmente los responsables de áreas, fueron evaluados por Tactio, informando de los resultados al gerente y aconsejando una serie de cambios en las tareas y responsabilidades para que la estructura organizativa pudiese funcionar acorde a las posibilidades de expansión y a plenitud de rendimiento. No obstante, José Navarro argumenta al respecto que “desde Tactio me aconsejaron una serie de cambios para un mejor funcionamiento en las distintas tareas de los responsables de área, los cuales hemos realizado, aunque la decisión final siempre la he tenido yo”.

El estudio realizado por Tactio en el primer semestre de 2013 no se ha llegado a implantar en su totalidad, debido principalmente al poco tiempo que el mismo lleva en vigor, aunque José Navarro dice que “todo está en marcha”, por lo que a su juicio hay que entender que son pocos meses desde que se iniciaron los cambios en la empresa para que todos ellos estén funcionando a pleno rendimiento. Resalta como

DE CAMBIOS IMPRESCINDIBLES PARA LA EMPRESA”



“TODOS LOS DEPARTAMENTOS SE ENCUENTRAN IMPLICADOS Y MOTIVADOS Y ASÍ TODOS VAMOS REMANDO EN LA MISMA DIRECCIÓN; ANTES NO ERA ASÍ”

ejemplo la entrada en funcionamiento de la nueva aplicación informática, que se inició en septiembre: “En tiempo récord hemos realizado una serie de cambios imprescindibles para la empresa y en ello estamos todavía”.

La aplicación del plan de actuación ideado por Tactio para Agrícola Navarro de Haro ha sido totalmente positiva para esta empresa almeriense, ya que todos sus departamentos, sin cambiar de personal, han ido asumiendo sin ningún contratiempo los cambios propuestos desde el mes de mayo. Pero quien sí ha notado esos nuevos aires en la empresa ha sido su gerente, que estaba totalmente sobrecargado de funciones antes de la intervención de Tactio, lo que implicaba que no podía llegar a todo lo que su cargo implicaba dentro de la empresa en las debidas condiciones, de ahí que para el gerente gestionarla fuese una actividad agotadora, física e intelectualmente. Las premisas introducidas por el plan de acción de Tactio han supuesto que cada uno de los responsables de área “conozca al cien por cien cuál es su responsabilidad”, lo que se ha traducido en una importante descarga en el trabajo del día a día del gerente y una mejora en los resultados de su dedicación directa.

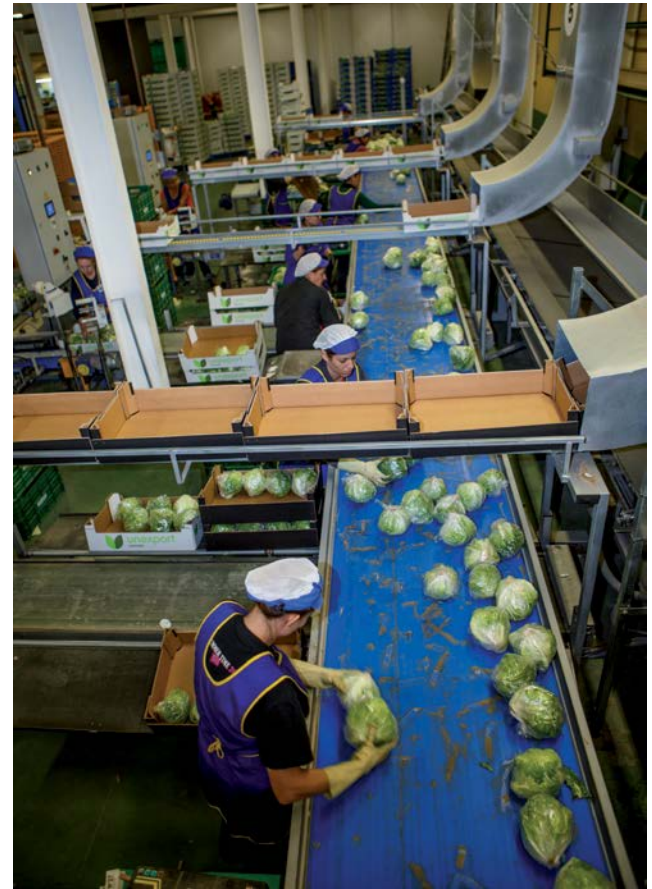
MAYOR DELGACIÓN DE FUNCIONES

José Navarro afirma que antes de la actuación de Tactio era “una persona que delegaba, pero no al cien por cien” y los profesionales de Tactio “me han hecho delegar ese cien por cien de mis funciones, aunque siempre llevando el mando de la empresa”. Consecuentemente, esta delegación de funciones le ha permitido tener tiempo para ir planificando el crecimiento de Agrícola Navarro de Haro “un poco más rápido y seguro” y abrir mercado hacia nuevos países, entre ellos Dubai, a donde el gerente ha viajado para buscar nuevas posibilidades de negocio.

Tras haber asegurado el cambio de mentalidad en la empresa con los consejos de Tactio, José Navarro quiere seguir creciendo de manera sostenida, pero sin marcarse unos objetivos demasiados ambiciosos, “porque en estos momentos llevamos un buen equilibrio y sobre todo un paso firme” con “una magnífica base sólida” que lleva 38 años en el sector, siendo uno de los empresarios comercializador de productos agrícolas más conocido en todos los mercados de España por su trayectoria.



< La producción anual de la empresa alcanza los 52 millones de kilos de productos como la sandía, el tomate pera, la lechuga y la coliflor



UNA HISTORIA DE CRECIMIENTO

La trayectoria de Agrícola Navarro de Haro y José Navarro es la historia de una empresa familiar. Como tal se inició en el año 1998, pero los comienzos de José Navarro vienen de antes, concretamente de 1975, o sea, 38 años de duro trabajo. Su padre, Bernardo Navarro, era corredor agrícola y todo el producto que adquiría se lo llevaba a las provincias de Alicante, Valencia y Murcia. Con el paso de los años, en 1980, creó la sociedad Agrupalmanzora. Al jubilarse su padre, José comenzó a participar en las subastas con el objetivo de enviar los productos adquiridos al mercado nacional. En 1998, Agrupalmanzora se disolvió y José creó junto a su esposa la actual Agrícola Navarro de Haro.

Desde 2007, aparte de comercializar la producción de agricultores de la zona, comenzaron a tener producción propia y en la actualidad ésta alcanza el 85% del total. La producción anual de la empresa alcanza los 52 millones de kilos de alimentos como el tomate pera, la lechuga, la coliflor y el producto estrella, la sandía. Para la obtención de los artículos anteriores, Navarro de Haro tiene un total de 1.100 hectáreas de superficie plantadas en las provincias de Almería, Murcia, Granada, Ciudad Real y Toledo. La plantilla oscila entre los 180 y los 270 trabajadores según sea temporada baja o alta. Del total de la producción, un 70% es enviada a los países de la Unión Europea, del este europeo y Rusia. En estos momentos se está introduciendo en los Emiratos Árabes, y el resto va para el mercado nacional.



Recuperar el IVA DE LAS FACTURAS NO COBRADAS

LA DELICADA SITUACIÓN ECONÓMICA, EL AUMENTO DEL VOLUMEN DE IMPAGADOS Y LA NORMATIVA TRIBUTARIA QUE OBLIGA A INGRESAR EL IVA REPERCUTIDO EN LAS FACTURAS EMITIDAS A CLIENTES AUNQUE AÚN NO SE HAYAN COBRADO SON, HOY DÍA, FACTORES QUE ALIMENTAN LA FALTA DE LIQUIDEZ EN LAS PYMES DE NUESTRO PAÍS, CREANDO VERDADEROS PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DE LA TESORERÍA DE ÉSTAS.

Por **Luis
Fernández
Ruiz**
Abogado y
Coordinador
Nacional
de Tactio

> Actualmente, la declaración del IVA se rige por el criterio del devengo del impuesto, por lo que, de manera independiente a la fecha de reintegro de la factura, las empresas que venden a crédito con medio o largo plazo de cobro tienen que ingresar en Hacienda una cantidad de IVA que no han recibido aún. El problema se multiplica cuando, llegado el vencimiento de cobro de una factura, el cliente no hace efectivo el desembolso pactado, la empresa ya ha ingresado dicho IVA y no se tienen perspectivas de recuperar ese dinero.

Para esta casuística, la propia Ley del IVA, en su artículo 80, establece un mecanismo, ignorado por muchas empresas, para recuperar esta cantidad ya ingresada en Hacienda por la factura emitida y no recaudada. No se trata de un procedimiento de devolución directa por parte de la Administración, sino más bien de una forma indirecta de recuperar el IVA ingresado y no percibido mediante la emisión de facturas rectificativas que habiliten a la empresa a compensar ese IVA en la declaración del siguiente trimestre.

Resulta primordial, para poder ganar este derecho, cumplir escrupulosamente los plazos marcados por la norma. Desgraciadamente, los profesionales de Tactio observamos numerosos casos en los que una pyme ha prestado servicios o entregado bienes a un cliente moroso pero que, por descuido o negligencia, ha dejado pasar el plazo establecido en aludido precepto desde el devengo del IVA, sin poder ya recuperarlo. Para poder optar a esta compensación, distinguiremos los dos supuestos claramente particularizados en la regla:

- a)** Las facturas pendientes de pago que se corresponden con clientes en situación de concurso de acreedores. En este caso se establece el plazo de un mes a contar desde la publicación en el BOE del auto de declaración de concurso de la empresa deudora para la modificación de la base imponible de una operación devengada con anterioridad a la declaración de referido concurso.
- b)** Las facturas han resultado ser incobrables por haber transcurrido un tiempo superior a un año o seis meses en caso de que el titular del crédito haya tenido en el ejercicio anterior un volumen de operaciones superior o inferior a 6.010.121,04 euros, respectivamente. En estos supuestos, la empresa dispone de dichos plazos desde el devengo del impuesto para facultar este mecanismo, a los que hay que sumar tres meses más para comunicar esa modificación a la Agencia Tributaria.

Estas facturas, además, para que puedan ser consideradas incobrables, han de reunir una serie de requisitos:

- 1.** Que haya transcurrido un año desde el devengo del Impuesto repercutido sin que se haya obtenido el cobro de todo o parte del crédito derivado del mismo. En el caso de empresas que no tengan la consideración de

UNA VEZ HEMOS DECIDIDO RECUPERAR EL IVA DE UN IMPAGADO, EL MECANISMO MÁS ECONÓMICO Y QUE MÁS GARANTÍAS PRESENTA ES LA RECLAMACIÓN JUDICIAL DEL TOTAL DE LA DEUDA



Grandes Empresas (importe neto de la cifra de negocios inferior a 6.010.121,04 euros) el plazo para modificar la base imponible será de seis meses.

2. Que esta circunstancia haya quedado reflejada en los Libros de Registro exigidos para este Impuesto.
3. Que el destinatario de la operación actúe en la condición de empresario o profesional, o, en otro caso, que la base imponible sea superior a 300 euros.
4. Que el sujeto pasivo haya instado su cobro mediante reclamación judicial al deudor o por medio de requerimiento notarial al mismo.

CÓMO PROCEDER PARA BENEFICIARNOS DE ESTA NORMA

El primer paso es reclamar al deudor la deuda. Hay profesionales que aconsejan el requerimiento notarial. En mi opinión, una vez hemos decidido recuperar el IVA de un impagado, el mecanismo más económico y que más garantías presenta es la reclamación judicial del total de la deuda, y concretamente mediante el procedimiento de la interposición de un juicio monitorio.

Este procedimiento judicial no requiere inicialmente la presencia de abogado y procurador desde la última reforma de la Ley de Enjuiciamiento Civil. Para interponer el juicio monitorio, basta con cumplimentar una solicitud y dirigirla al juzgado decano del domicilio de nuestro deudor. Una vez que tengamos la admisión a trámite de la demanda, la cuota del IVA será perfectamente recuperable por nuestra empresa, siempre y cuando notifiquemos a la Agencia Tributaria el impago, la rectificación de la factura origen de la cuota modificada y los justificantes de la reclamación realizada.

En septiembre de 2012, el TEAC dictó una resolución en la que establece que “no existe ninguna incompatibilidad entre los supuestos de modificación de la base imponible previstos en los apartados tres y cuatro del artículo 80 (...) y así se desprende de la dicción literal del artículo 80.4, en el que, tras tratar en el apartado anterior de la modificación de la base imponible en los supuestos de concurso, dispone “la base imponible también podrá reducirse...”. Con estos argumentos se puede aseverar que la pyme que deja transcurrir los seis meses de plazo para recuperar el IVA (artículo 80.4 Ley del IVA), y que después tiene noticia del auto de declaración de concurso de su cliente, vuelve a tener la posibilidad de modificar la base imponible, de acuerdo con el artículo 80.3 de la Ley del IVA.

POSIBLES SOLUCIONES

Es difícilmente digerible por un empresario tener que afrontar pérdidas de capital motivadas por esta norma tan, casi siempre, injusta. La solución que el Ministerio ha aportado se nos antoja parcial y escasa. La medida estrella de la nueva Ley de emprendedores que entra en vigor en el ejercicio 2014 sustituye el criterio del devengo por el de caja, pero sólo a aquellas pymes y autónomos con menos de dos millones de euros de facturación anual, tratándose realmente de un “aplazamiento”, toda vez que a la postre la empresa habrá de devengar ese IVA (pese a que no lo haya cobrado) el día 31 de diciembre del ejercicio inmediatamente posterior.

Al margen de esto, la medida que se antoja más productiva y natural para las pymes en general es dotarlas de herramientas que adviertan, mediante el control periódico de la evolución sobre lo facturado, aquellos compromisos de pago incumplidos, para poner en marcha de forma ágil e inmediata el mecanismo expuesto en este artículo.



Paula y Bruno Imaz

RESPONSABLES DE TRATAMIENTOS TÉRMICOS MIG

MIGUEL IMAZ FUNDÓ HACE 55 AÑOS SU TALLER DE TRATAMIENTOS TÉRMICOS PARA LA INDUSTRIA DE LA MÁQUINA HERRAMIENTA EN EL PAÍS VASCO, UNA EMPRESA DE ESENCIA FAMILIAR QUE DA TRABAJO A NUEVE PERSONAS. EN 2013, TRATAMIENTOS TÉRMICOS MIG (USURBIL, GUIPÚZCOA) HA VIVIDO EL TRASPASO "OFICIAL" DE PODERES DE MIGUEL A SUS DOS HIJOS PAULA Y BRUNO. PARA ELLO, HAN CONTADO CON EL ASESORAMIENTO DE TACTIO, QUE LES HA DADO "UNA RESPUESTA RÁPIDA Y EFICAZ. EN APENAS DOS SEMANAS HEMOS PODIDO REORGANIZAR LA EMPRESA Y, SIGUIENDO LAS DIRECTRICES DE TACTIO, HEMOS OBTENIDO RESULTADOS DESDE EL PRIMER DÍA"; EXPLICA PAULA.

> ¿Qué os decidió a trabajar con Tactio, a contar con una asesoría externa?

Teníamos claro que en la empresa se tenía que producir el relevo generacional sí o sí. Hasta ahora, mi padre ha sido el eje motor y rotor de MIG y todo el sistema de trabajo estaba organizado en función de una única persona como responsable. Ahora el sistema se tenía que amoldar a los cambios para prevenir posibles riesgos. Queremos seguir avanzando y el relevo generacional, bien hecho, era fundamental.

¿Cómo conocieron Tactio?

A través de una compañera que estudió conmigo, y pensé que era nuestra oportunidad. En la teoría lo sabemos todo... pero en la práctica necesitábamos un apoyo. Tactio hizo un estudio de diagnóstico muy completo sobre la empresa que coincidía con nuestro planteamiento: urgía un cambio generacional en el sistema de trabajo. Teníamos que pasar de ser una empresa familiar a ser una empresa profesional y mi padre lo vio claro.

¿Cómo valora el proceso?

Entre el diagnóstico, que se realizó en casi una semana, y la intervención posterior, en dos, fueron dos semanas muy intensas porque al ritmo habitual de trabajo se sumaba todo el proceso que iba implementando Tactio, pero veías que funcionaba. Fue una intervención intensa pero muy práctica y necesaria.

¿Os llamó la atención alguna de las conclusiones?

No, porque sabíamos claramente dónde estaba nuestro punto débil: traspasar de forma eficiente el sistema de trabajo.

La verdad es que la decisión fue tomada en un día, una vez conocido el diagnóstico.

¿Cómo afectó a la plantilla?

Enseguida se les comunicó el porqué de la presencia de Tactio y qué queríamos conseguir con esta intervención. Todos veíamos el problema real y nos hemos involucrado al cien por cien. Además, Tactio realizó entrevistas personalizadas a cada uno de los trabajadores respecto a sus impresiones sobre la empresa y su papel en el proceso, que han sido muy productivas. En escasos siete días aprendimos más de la empresa que en 55 años.

¿Cuáles son las principales mejoras que ha experimentado Tratamientos Térmicos MIG?

Sin duda, la comunicación que existe hoy en el taller. Antes, aunque organizábamos bien la carga diaria habitual, si entraban pedidos añadidos recaían en mi hermano Bruno. Ahora, hemos creado un comité de producción en el que participamos Bruno y yo junto a otras tres personas más y revisamos semanalmente muchas cuestiones. Ha sido fundamental. También nos reunimos a pie de taller y redistribuimos tareas. Gracias a Tactio ahora somos polivalentes. Antes cada puesto tenía unas funciones más cerradas. Hoy existe una movilidad y una polivalencia que ayuda a agilizar el trabajo muchísimo.

Cosa que era uno de vuestros objetivos principales...

Tactio nos enseñó a empezar a comunicarnos, qué pasos teníamos que dar para poder cambiar la estrategia del trabajo.

"CON TACTIO AHORA SOMOS POLIVALENTES Y PODEMOS OFRECER



➤ Bruno y Paula Imaz, en el taller de Tratamientos Térmicos MIG

Algo complicado sin alguien que te guíe y te diga cómo estás financieramente y qué comunicación hay entre trabajadores y empresa y entre empresa y clientes. Tactio nos ayudó a analizar exactamente cómo estaba la empresa.

¿Y cómo lo valora?

Ya vimos que financieramente la empresa es estable y la fidelidad de nuestros clientes supera los 50 años, pero teníamos que mejorar el contacto directo con ellos, promover la acción comercial. Estamos acostumbrados a que el cliente siempre haya venido a nosotros. Aunque sea una relación fiel de tantos años, tenemos que cuidarlo, visitarlo y presentarle propuestas. Estábamos obsoletos, no porque el modelo anterior fuera malo, pero no existía, en la práctica, un relevo real.

¿Se puede hablar de un antes y un después tras la intervención de Tactio?

Esta empresa lleva en pie desde hace más de 55 años, ha superado la crisis de 1991 y la actual, que es peor. Seguimos en pie con una autofinanciación fuerte y con una cartera de clientes potente, y todo eso es gracias a mi padre, pero el sistema tenía que cambiar porque ahora somos dos personas. Sí ha habido un antes y un después, al menos, en ser conscientes de que dependemos de nosotros mismos para seguir adelante.

Es pronto para valorar, pero ¿habéis notado ya resultados prácticos?

Sí. Recientemente tuvimos una punta de trabajo importante.

Antes de Tactio habría sido un caos y un estrés monumental, y en cambio en esta ocasión nos organizamos y distribuímos el trabajo por tiempos y lo sacamos sin agobios, por la comunicación y la organización. La gente, al sentirse más involucrada, te da mucho más de sí misma y se organiza todo mejor.

Y los clientes también lo notarán...

El punto fuerte de MIG es la calidad, la rapidez en el servicio y nuestra localización. El servicio lo hacemos en horas y agilizar los procesos es básico. Hoy podemos realizar ese mismo servicio, con la misma calidad e incluso más rápido, pero de forma más tranquila y en un ambiente de trabajo que ha mejorado mucho.

A partir de ahora, ¿cuál es vuestro principal reto?

Reforzar nuestra vertiente comercial, de gerente, en la persona de Bruno. Para eso está en pleno proceso de formación a otros trabajadores en funciones del taller que él tiene asumidas, como la recepción y registro de hornadas, que luego le posibilitará salir y visitar al cliente. Gracias a los pasos que nos dio Tactio, poco a poco vamos poniendo en marcha ese relevo necesario. Incluso para finales de año queremos lanzar nuestra página web, publicar nuestro catálogo y ampliar nuestros contactos comerciales en Francia.

UNA RESPUESTA MÁS ÁGIL Y PROFESIONAL A NUESTROS CLIENTES"



Plan de Viabilidad

LA GUÍA PARA SALVAR EMPRESAS

¿QUÉ ES UN PLAN DE VIABILIDAD? MUCHOS AUTORES Y PROFESIONALES LO DEFINEN COMO UNA HERRAMIENTA QUE TRATA DE MARCAR EL CAMINO QUE DEBE SEGUIR LA EMPRESA PARA PODER DESARROLLAR NUEVAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN, YA SEA PARA SALIR DE UNA SITUACIÓN COMPLICADA O BIEN PARA DESARROLLAR NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO. OTROS EXPERTOS DIFERENCIAN SEGÚN LA SITUACIÓN EN LA QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA, LLAMANDO PLAN DE VIABILIDAD AL INSTRUMENTO PARA SACAR A LA EMPRESA DE UNA SITUACIÓN CRÍTICA, Y PLAN ESTRATÉGICO CUANDO LO QUE SE PRETENDE ES DEFINIR LOS EJES Y FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO FUTURO.

> En esta ocasión centraremos nuestra exposición en el Plan de Viabilidad, dado que en el actual escenario económico muchas pymes se enfrentan al difícil reto de reconducir su situación antes de poder pensar en objetivos más ambiciosos. En este sentido, el Plan de Viabilidad se convertiría en el paso previo necesario para asegurar la continuidad de la empresa en el tiempo.

El Plan de Viabilidad es además un instrumento que facilita la toma de decisiones a la dirección para corregir la situación, ya que en él se detallan los objetivos a alcanzar y los plazos. Este nivel de detalle facilita poder realizar funciones de control sobre la evolución de las actividades planificadas, estudiar los motivos de la desviación y aplicar las acciones correctoras necesarias para regresar al camino definido.

EL MÉTODO DE DESARROLLO DE UN PLAN DE VIABILIDAD

Tactio utiliza el Plan de Viabilidad como herramienta de contingencia que trata de frenar la tendencia descendente en la que la empresa ha entrado. Por tanto, todos los objetivos y acciones que en él se planteen tendrán un periodo de ejecución a corto y medio plazo, y serán definidos para corregir los grandes desequilibrios de la empresa en el momento actual: tensiones de tesorería, pérdidas de explotación, desequilibrio financiero, etc.

El proceso de diseño de un Plan de Viabilidad exige un método de trabajo riguroso, para proporcionar al empresario un documento de trabajo que se convertirá en la guía que dirigirá sus pasos y la acción directiva desde el inicio de su aplicación. De manera resumida, el trabajo de Tactio en la

elaboración de un Plan de Viabilidad se desarrolla a lo largo de las siguientes fases:

FASE 1. El Plan de Viabilidad se inicia realizando un análisis de la situación actual de la empresa en todos sus ámbitos (económico, societario, organizativo, comercial, operativo, etc.), ya que es la forma de identificar el origen de las causas que han llevado a la empresa a la situación actual y evidenciar sus fortalezas, potencial, áreas de mejora, etc.

FASE 2. Seguidamente, resulta fundamental calcular y determinar el umbral de rentabilidad, que es el nivel de cifra de negocio en el cual se equilibra la estructura de ingresos y gastos y por tanto se alcanza el beneficio cero. Este cálculo resulta fundamental para poder hacer una primera valoración prudente de las posibilidades reales de la empresa de alcanzar dicha cifra de negocio.

FASE 3. A continuación se proyectan los objetivos presupuestarios a corto y medio plazo, que se plasman en previsiones de cuentas de explotación y balances de situación. Para este ejercicio de proyección se toma en consideración el potencial de los recursos y capacidades de la empresa, pero sin perder de vista las limitaciones que condicionan su evolución (tensiones de tesorería, endeudamiento financiero, etc.). De este modo, nos aseguramos dibujar escenarios futuros realistas y alcanzables.

FASE 4. Esta información, debidamente instrumentada en herramientas de gestión y planificación de tesorería, nos permitirá determinar las necesidades operativas de fondos y recursos



TACTIO UTILIZA EL PLAN DE VIABILIDAD COMO HERRAMIENTA DE CONTINGENCIA QUE TRATA DE FRENAR LA TENDENCIA DESCENDENTE EN LA QUE LA EMPRESA HA ENTRADO

financieros que la empresa precisará para financiar su circulante el tiempo necesario hasta que su cuenta de resultados se equilibre y los flujos de caja arrojen saldos positivos.

FASE 4. Una vez definidos estos objetivos, procedemos a determinar las actuaciones necesarias para alcanzarlos, lo que se concreta en la definición de una batería de medidas de choque y contingencia, destinadas tanto a potenciar los ingresos y consolidar las expectativas de cobros, como a optimizar la estructura de gastos y las correspondientes obligaciones de pago.

FASE 5. Todo lo expuesto anteriormente acaba plasmado y definido en un documento que constituye en sí el Plan de Viabilidad. En este documento, además de concretarse las diferentes medidas y actuaciones por áreas funcionales y de negocio, se asignan tareas a los diferentes responsables de área, y se determina el calendario de trabajo, así como los mecanismos de coordinación, seguimiento y control del Plan de Viabilidad.

FASE 6. Por último, se presenta y justifica el Plan de Viabilidad ante la Dirección, iniciando inmediatamente el proceso de implantación del mismo. Para un control y evaluación del mismo, Tactio es el responsable conjuntamente con la Dirección de impulsar y coordinar su ejecución, sumando a este proceso al equipo de colaboradores de confianza en el marco del Comité de Dirección.

Dentro de las actividades de este Plan de Viabilidad, existen una serie de aspectos en los que Tactio se implica de forma especial dada su relevancia, como por ejemplo en la negocia-

ción con proveedores y acreedores, e incluso la preparación y exposición de un dossier bancario para justificar ante las entidades financieras y otros posibles inversores las necesidades determinadas anteriormente.

Una vez lanzado el Plan de Viabilidad, Tactio controla la evolución y progreso del mismo, implantando si es necesario nuevas herramientas de control y seguimiento, como por ejemplo los cuadros de mando. Además, los servicios de Tactio incluyen un período de asistencia gratuito durante los 12 meses siguientes a la presentación del Plan de Viabilidad, para supervisar su aplicación y realizar un seguimiento de la evolución y progresos de la empresa, proponiendo e instrumentando si procede medidas concretas para corregir las eventuales desviaciones sobre los objetivos planteados.

UNA PROPUESTA PARA CADA CASO

Todas las empresas se enfrentan en algún momento de su ciclo de vida a situaciones de dificultad que ponen en riesgo su evolución y continuidad. Se trata de un hecho natural en las empresas, que no depende de su tamaño, actividad o circunstancias. Y lo importante es que el empresario sea capaz de reconocer que la empresa se enfrenta a graves tensiones, y aceptar la necesidad de solicitar la ayuda de profesionales expertos.

En este sentido, Tactio cuenta con amplia experiencia y un equipo de profesionales experimentado en este tipo de actuaciones, y capacitado para proporcionar a cada empresa la respuesta específica más adecuada a sus necesidades particulares.



Turolinnova

CÓMO NO MORIR DE ÉXITO

TUROLINNOVA ES UNA JOVEN EMPRESA TUROLENSE DE ELABORADOS ALIMENTARIOS QUE HA DECIDIDO RECURRIR A LOS SERVICIOS DE LA CONSULTORA TACTIO PARA “NO MORIR DE ÉXITO”. Y ES QUE CRECEN, Y MUY RÁPIDO, ASÍ QUE ESTABLECER UNAS BUENAS BASES PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE ESA TENDENCIA, ERA UNA DE LAS PRIORIDADES DE SUS RESPONSABLES.



> Crecían rápido y en un mercado muy difícil, así que Alberto Martín, director general de Turolinnova, tenía claro que para cimentar ese futuro en bases sólidas tenían que contar con el asesoramiento de profesionales. “Habíamos trabajado con otras consultoras antes, pero venían cuatro días, les enviabas los datos que solicitaban y concluían con un informe. Con Tactio es distinto, porque vinieron aquí, hablaron con cada uno de los trabajadores, se involucraron en el proyecto y fueron uno más”, explica este joven empresario.

Turolinnova nació en 2011, aunque tuvo que pasar casi un año, recuerda el director general, para conseguir importantes certificaciones (IFS, BRC, MSC) que les permitiesen elaborar una gama de productos tan amplia con garantías de calidad. Perteneciente a un grupo empresarial de alimentación, comenzó hace más de 40 años con la distribución de congelados. Ahora el negocio se ha diversificado y el proyecto que comenzaron sus padres, su hermano y el mismo Alberto lo están llevando al siglo XXI.

ORIGINALIDAD EN LA PRODUCCIÓN

Se trata de una “planta de productos con valor añadido”, resume Alberto: compran materia prima en origen –pescados,

carnes y verduras, entre otros– y experimentan en su cocina para posteriormente industrializar procesos y finalmente ofrecer productos tan novedosos como bocaditos de paella, crujiente de morcilla, zamburiña de brandada de bacalao o rollito de pescado, espinaca y queso gouda.

“Contamos con 120 productos en catálogo y otros 30 desarrollados a medida atendiendo a los gustos de los países donde exportamos, como Alemania, Italia, Escocia, Francia y Japón”, añade. Lo hacen bajo la marca Vualá, que dice mucho de la imaginación y frescura con la que esta empresa busca situarse en el mercado.

Su gama de productos es amplia: aperitivos y tapas, pinchos, ensaladas, salteados, bases de cocina, carnes, pescados y cocinas del mundo. Este es el resultado de una fuerte apuesta por la inversión tecnológica y la innovación constante, señas con las que se están haciendo un sitio en el mercado. Con apenas dos años de vida, Turolinnova distribuye para industrias, HORECA (food service) y gran consumo (hogar).

Los productos y sus formatos están adaptados a los distintos canales como el de la industria, a quienes ofrecen productos intermedios; y HORECA, elaborados que ahorran



Alberto Martín,
director general de
Turolinnova, con
una muestra de su
amplia gama de
productos

La plantilla de la empresa posa en
la entrada de sus instalaciones



“TACTIO NOS HA AYUDADO
A CONSOLIDAR ÁREAS QUE
ESTABAN EN MARCHA,
PROFESIONALIZARLAS Y
DARLES EL CAMBIO QUE
NECESITABAN”

tiempo y esfuerzo listos para tan solo dar un toque final y distintivo. Con cómodos y manejables formatos de 2 a 6 kg, se venden a través de 160 distribuidores en toda España, y los hogares, gracias a que suministran a través de grandes superficies. “Costó mucho al principio, sobre todo porque como eres nuevo en el mercado no te conocen y no sabes cómo vas a responder”, reconoce. Pero ahora las ventas se han incrementado en este canal, una de las áreas con mayor proyección junto a la exportación. La oferta es tan variada porque han invertido en una planta muy versátil que “permite cambiar rápido en base a las necesidades del mercado”. Eso complicó la obtención de las certificaciones, reconoce, pero recalca que ha merecido la pena porque son una buena credencial, sobre todo en el mercado exterior.

Tres personas se dedican al apartado de calidad de la empresa, un área especialmente exigente en una empresa de alimentación que además es capaz de trabajar tanto con carnes como con pescados y verduras. En la planta, las líneas de producción están claramente separadas y los controles son estrictos para asegurar la trazabilidad, calidad y mejora continua de cada producto. La empresa cuenta en la actualidad con 20 trabajadores directos y 12 indirectos. Este año esperan facturar 3,8 millones de euros, aunque las

instalaciones están al 20% y trabajando a tres turnos tiene capacidad para facturar cerca de 35 millones.

VISIÓN DE UN TERCERO

Con esta inversión, hay que tener cuidado para “no morir de éxito, queremos crecer y que ese crecimiento se mantenga”, recalca el director. Aunque en la empresa cuentan con “gente con mucha experiencia, siempre es bueno tener la visión de alguien externo para ver en qué tienes que mejorar”, y esos han sido los especialistas de Tactio. “Otras consultoras no se implican tanto, pero Tactio trae dos analistas a tu casa, están 15 días y te ponen todo patas arriba, en el buen sentido”.

Alberto también valora mucho que se trate de una consultora especializada en pymes, “porque las necesidades que tenemos no son las mismas que una multinacional”, así como que la consultora cuente con expertos en todas las áreas. El resultado de ese exhaustivo examen fue un informe en el que la consultora llamaba la atención sobre los apartados en los que era posible mejorar.

RACIONALIZAR EN DIVERSAS ÁREAS

“Hemos trabajado en un plan de racionalización logística tal y como nos apuntaban y la verdad es que se ha avanzado.



Vualá!®

“TACTIO HABLÓ CON CADA UNO DE LOS EMPLEADOS Y ESTABLECIÓ UN

Sabían de dónde se podía rascar”, y así hasta en ocho áreas. “Hemos aceptado los cambios en todas las áreas, te das cuenta de que el trabajo se puede facilitar mucho mejorando determinados procesos”, desde los productivos hasta los financieros.

Cita como ejemplo, además, el área de recursos humanos: “No teníamos un apartado específico, dependía directamente de mí, y te das cuenta de que había responsabilidades de gente que a mí se me escapaban, que las asumía yo y eran responsabilidad de otras personas. Vinieron, hablaron con cada uno de los empleados y establecieron un plan de organización funcional para delimitar responsabilidades, la gente está muy contenta”.

MANTENER EL CRECIMIENTO

Para mantener el crecimiento, Alberto tiene claro que esta empresa se va a desarrollar evitando negocios con mucho riesgo, en unos tiempos en los que los clientes buscan en ocasiones apurar tanto las negociaciones que el margen de beneficios es muy ajustado. Defiende además la necesidad de crecer de una manera responsable: “Vamos a intentar ser una referencia en el sector en cuanto a productos, lanzamientos y procesos”.

Las recomendaciones de la consultora buscan contribuir a los objetivos mencionados. “Puedes fichar un responsable de área que venga, se forme y se adapte a la empresa... pero entre formación y adaptación finalmente pasa un año y nosotros no tenemos ese tiempo que perder”. Por eso la experiencia de Tactio, con especialistas en distintas áreas, “hace que lo que tengas que organizar o modificar lo puedas hacer más rápido”. A partir de ahí, aclara, es más fácil por ejemplo contratar a alguien para desempeñar una tarea concreta.

Es el caso del área comercial, porque por indicación de la consultora se ha redactado un plan para los próximos años en base a los clientes actuales y los posibles a captar. “Hasta ahora, la parte comercial la llevaba directamente yo y me podía pasar 15 días al mes fuera, pero ahora he visto que es necesaria la figura de un director comercial que dedique todo su tiempo a este apartado, porque al final lo que interesa es que entren más ventas y que sean buenas”.

Pero la comercial no es el área que más modificaciones sufrirá, según Alberto Martín, sino la financiera, que fue sometida a un exhaustivo análisis y han salido muchos puntos de mejora y ahorro.



EL AVAL QUE SUPONE LA CONSULTORA ES DE GRAN UTILIDAD A LA HORA DE NEGOCIAR LA FINANCIACIÓN CON LOS BANCOS



PLAN DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL, EL EQUIPO ESTÁ MUY CONTENTO”

Apunta también la importancia del plan de viabilidad, “fundamental tanto para nosotros internamente, para saber por dónde vamos y a dónde nos dirigimos, como para terceros, como son las entidades bancarias”. Y es que aunque anualmente elaboraban un plan, el aval que supone la consultora es de gran utilidad a la hora de negociar financiación con los bancos.

A SALVO DE MODAS

Con los datos que arrojan la empresa y el trabajo de la consultora Tactio, Alberto Martín se muestra optimista para el futuro que se avecina. La progresión de las cifras hasta ahora le da la razón, pero también el concepto de empresa. “Los productos también están sujetos a las modas, y empresas que se centran en un solo producto o gama están más expuestas, pueden ir muy bien durante años y de pronto tener que cerrar”, de ahí que el esfuerzo por hacer una planta tan versátil sea una garantía. “La gente va a seguir consumiendo, pero si una línea no funciona tenemos capacidad para cambiar”, sentencia. Y todo ello con la innovación como constante, comenzando todo este proceso por la cocina experimental donde se diseñan, degustan y aprueban los productos que seguidamente se realizarán de manera industrial.

“Tactio nos ha ayudado a consolidar áreas que estaban en marcha, profesionalizarlas y darles el cambio que necesitaban”, así que ahora se allana el camino para aumentar el volumen de facturación y crear más puestos de trabajo. Ese es el horizonte del director general de esta joven empresa, que tiene claro que, a pesar del descenso del consumo, hay otros canales que desarrollar, como la exportación, un área “en la que pueden entrar proyectos importantes”. Por ello, desde el principio han apostado por potenciar las ventas en el mercado exterior y cuentan en plantilla con dos personas responsables de internacionalización: “No ha sido fácil, los pedidos han entrado después de año y medio de negociaciones con los clientes”, porque “las gestiones son diferentes, y hay que tener muy en cuenta las distintas costumbres y cultura gastronómica”. Pero ahora se ha abierto un camino. “En una coyuntura tan compleja como la actual, con un mercado interior en descenso, teníamos claro desde el principio que teníamos que apostar por la exportación”.

NUEVAS

bonificaciones

PARA PYMES Y EMPRENDEDORES

> Durante el pasado Foro de Emprendedores y Autónomos organizado por la Federación Nacional de Trabajadores Autónomos ATA y celebrado en Madrid el pasado 7 de noviembre, Mariano Rajoy, encargado de presidir tal evento, anunció nuevas medidas de apoyo a pymes y emprendedores.

Mariano Rajoy anunció que se ampliará el contrato indefinido de apoyo a emprendedores a los trabajadores de tiempo parcial, como respuesta a las peticiones de las diferentes asociaciones de autónomos. En resumen, un contrato fijo para emprendedores y pymes de menos de 50 trabajadores que incluye ciertas bonificaciones fiscales y un periodo de prueba de un año que exime de la indemnización por despido. En definitiva, el presidente del Gobierno quiso dejar claro que el apoyo a emprendedores y autónomos es prioritario para el Ejecutivo, que valora su condición de motor de la economía en estos momentos.



Nueva forma societaria: la Sociedad limitada de formación sucesiva

La Ley de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, en su artículo 12, ha creado una nueva forma jurídica: la Sociedad limitada de formación sucesiva. Este tipo societario permite la creación de sociedades con un desembolso inicial de capital inferior a 3.000€, bajo determinadas condiciones que aseguran la protección de terceros y obligan a reforzar los recursos propios. Una novedad importante es que bajo este régimen no será necesario acreditar la realidad de las aportaciones dinerarias que realicen los socios fundadores, por ello responderán de forma personal y solidaria frente a la sociedad y terceros de la realidad de dichas aportaciones.

Nueva forma jurídica: el emprendedor de responsabilidad limitada

La Ley de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, en sus artículos del 7 al 11, crea una nueva forma jurídica: el emprendedor de responsabilidad limitada. Los empresarios personas físicas venían respondiendo con todo su patrimonio de las deudas contraídas dentro del desarrollo de su actividad. Conscientes que esta asunción del riesgo empresarial puede limitar la iniciativa emprendedora, la Ley de apoyo de emprendedores establece la figura del Emprendedor de Responsabilidad Limitada (ERL) para mitigar en parte dicho riesgo permitiendo excluir a la vivienda habitual de los riesgos derivados de la actividad económica. Para poder optar a estos beneficios, el ERL tendrá nuevas obligaciones Registrales (inscripción en el Registro Mercantil) y contables (contabilidad y depósito de cuentas en el Registro).

Financiación para pymes, empresas tecnológicas y emprendedores

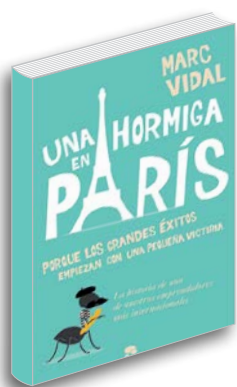
El Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a través de la Empresa Nacional de Innovación (ENISA), destinará 106 millones de euros a tres líneas que financiarán con préstamos participativos para proyectos empresariales promovidos por pequeñas y medianas empresas; empresas de base tecnológica y emprendedores del sector TIC. El objetivo de estas líneas es impulsar la creación de empresas y contribuir a la generación de empleo. Se estima que con ellas se dará cobertura a unos 500 proyectos empresariales, induciendo una inversión de 850 millones de euros y la creación de 6.000 puestos de trabajo, de los cuales unos 3.500 serán de alto perfil tecnológico.

LIBROS

Una hormiga en París

Marc Vidal, Alienta Editorial, 2013

Luchar por los sueños propios es la receta más importante que debe aplicar cualquier emprendedor. Ésta es la premisa que ha regido la vida de Marc Vidal desde sus comienzos como empresario con tan solo 17 años. Aunque las cosas le hayan salido bien o mal, él ha hecho siempre lo que mejor sabe hacer: observar, investigar, escuchar y analizar para lanzarse enseguida al ruedo de la creación de una empresa y de la búsqueda de oportunidades. En este libro, un relato íntimo y personal, Marc Vidal nos revela, a través de su primera experiencia en el mundo de los negocios, grandes lecciones sobre la vida y la empresa.



El método Lean Startup

Eric Ries, Deusto Ediciones, 2012

El enfoque que el autor nos muestra en este libro hace que las empresas sean más eficientes en el uso del capital y que apoyen de manera más efectiva la creatividad humana. Se

trata de poner en marcha diversas prácticas que acortan el ciclo de desarrollo del producto, miden el progreso real y ayudan a entender qué es lo que realmente quieren los consumidores. Además, este método permite a la empresa cambiar de dirección con agilidad y alterar los planes minuto a minuto.



WEBS

www.emprendedores.es

La empresa al día

Página web de la revista *Emprendedores*, que amplía los contenidos de la publicación con noticias al día para saberlo todo sobre la economía de empresa. Las temáticas que trata son oportunidades de negocio, planes y tendencias de mercado, gestión, casos de éxito, franquicias, etc. Su menú permite dividir los contenidos según grandes temas o sectores, facilitando al usuario la búsqueda de lo que más le interesa.



www.cevipyme.es

Todo sobre la gestión de derechos de propiedad individual

Página web del centro de apoyo a la pyme en materia de gestión de derechos de propiedad industrial, una iniciativa conjunta de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, la Oficina Española de Patentes y Marcas y la Fundación Fundetec. Su objetivo es proporcionar información y asistencia personalizadas y gratuitas sobre

las opciones que mejor se adapten a las necesidades de las pymes para la protección de su propiedad industrial.



ELLOS HAN DICHO...

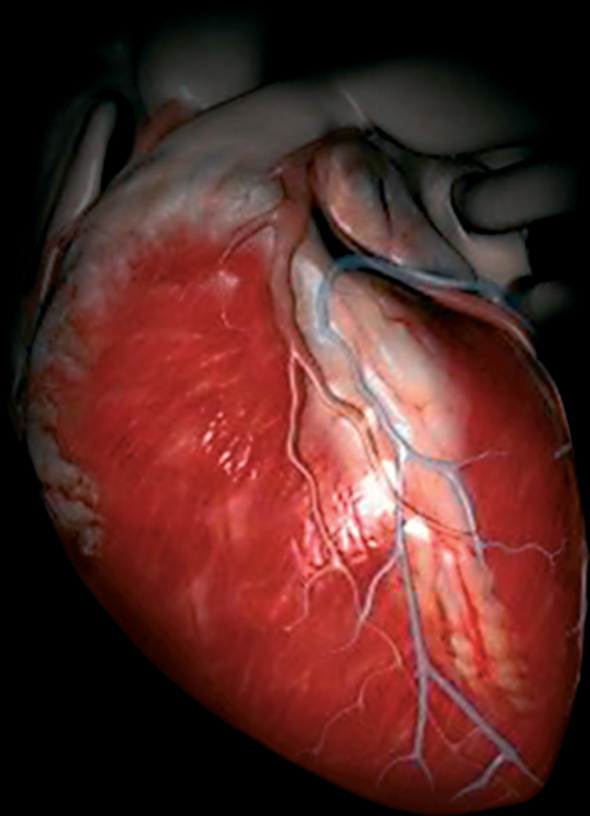
> "Puedes preguntar a los clientes qué quieren, y después intentar dárselo. Pero, en el momento en que puedas proporcionárselo, ellos querrán algo completamente nuevo"
Steve Jobs

> "Todos los humanos son emprendedores, no porque todos ellos deban crear empresas, sino porque la voluntad de crear está codificada en el ADN humano"
Reid Hoffman, cofundador de LinkedIn

> "Cada paso hacia la meta requiere sacrificio, sufrimiento y lucha, más los esfuerzos incansables y la preocupación apasionada de los individuos dedicados"
Martin Luther King

> "El éxito en los negocios requiere entrenamiento, y disciplina y trabajo duro. Pero si no estás asustado por estas cosas, las oportunidades son tan buenas hoy como siempre lo fueron"
David Rockefeller

La máquina más perfecta
necesita el mejor diagnóstico.



TACTIO®

Escucha los latidos de su empresa.

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

TACTIO®

info@tactio.es • rrhh@tactio.es
Ribera 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