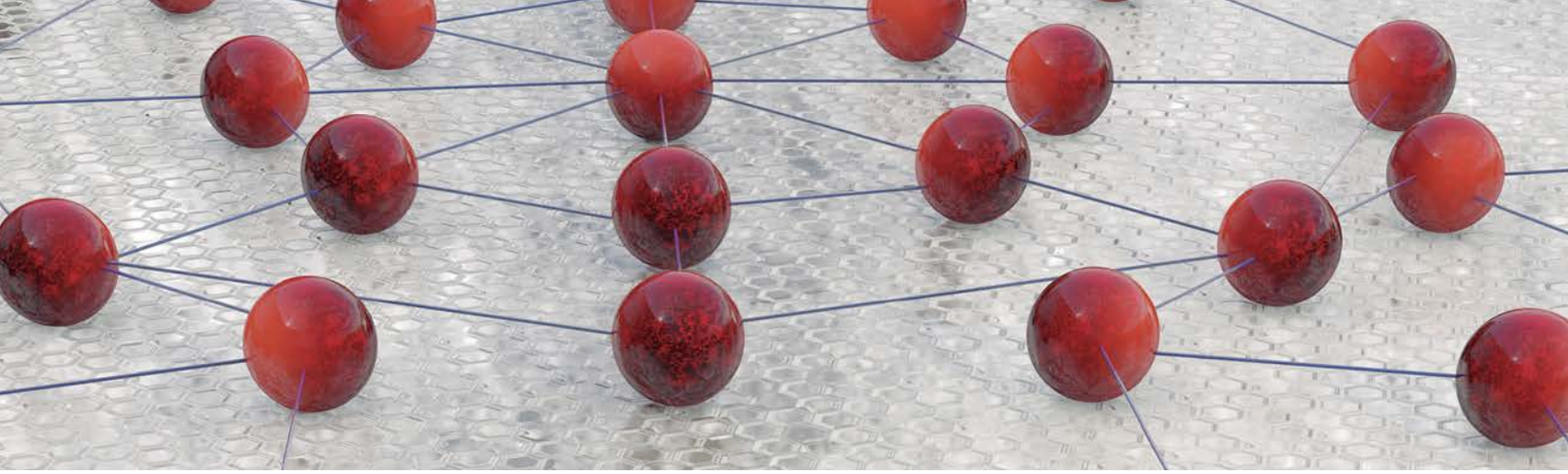


TACTIOMAGAZINE 07

LA REVISTA PARA EMPRESARIOS CON VISIÓN DE FUTURO

Lean management, un modelo de excelencia en la gestión

Entrevista a **Juan José Hidalgo,** presidente de Globalia

SUMARIO

2 EDITORIAL

3 LO MÁS DESTACADO

4 CASO REAL: ELECTRÓNICA
Zubelzu

8 CONSULTACTIO

10 EL OBSERVATORIO
Lean management: un modelo de excelencia en la gestión

14 EMPRENDEDOR
Juan José Hidalgo

16 CASO REAL: MADERA
Julián Goñi e Hijos

20 PANORAMA
I+D: creando valor

22 EN PRIMERA PERSONA
José Tortosa, Cogerente de Disarp

24 SERVICIOS TACTIO

26 CASO REAL: TEXIL
Central Uniformes

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 recibirlas, o si desea acceder, rectificar o cancelar los datos que constan en dicho fichero, le rogamos envíe una carta adjuntando copia de su DNI a: TACTIO, Ribera del Loira 46, Campo de las Naciones, 28042 Madrid (España)

EDITORIAL

> Escenario de recuperación

Parece que esta vez va en serio. Aquellos brotes verdes que alguien quería ver durante este largo trayecto llamado crisis, están empezando a echar raíces. Diversos indicadores de entidades solventes coinciden en señalar una clara tendencia de consolidación del crecimiento del PIB en España durante el primer semestre de 2014 y con mejores previsiones para 2015. Lo interesante es que los datos demuestran crecimientos en el comercio, los servicios y la industria en general.

De momento, este buen comportamiento de la economía está siendo capitalizado en gran medida por las grandes empresas. Las pymes, verdadero motor de empleo del país y grandes perjudicadas por la crisis, aún no están siendo favorecidas por esta mejor coyuntura. Las pymes, durante estos largos años, frenaron sus expectativas y sus proyectos, y muchas redujeron sus estructuras, racionalizaron su gasto corriente y limitaron las inversiones para poderse mantener. El BCE ha anunciado que pondrá en circulación 400.000 millones de euros destinados a financiar pymes, autónomos y particulares. Esta vez han querido asegurarse de que el dinero llegará a sus destinatarios, con medidas como el interés negativo para los excedentes de este fondo. Pero hace falta algo más que una buena coyuntura para que las pymes puedan mejorar significativamente sus niveles de ingresos y rentabilidad. No todo consistirá en recibir "los vientos a favor". Sin un buen proyecto, no hay inversión que valga, y sin inversión no habrá mejora, ni aumento de la competitividad. La financiación que finalmente llegará para impulsar a las pymes solo se distribuirá entre aquellos proyectos que demuestren algo más que buenas intenciones y una garantía inmobiliaria. Los bancos también han aprendido de los errores y serán mucho más selectivos.

Para cualquier empresario pyme, es el momento de mirar al futuro y preguntarse cómo quiere que sea su empresa, cuáles son sus actuales recursos y necesidades, cuáles son los cambios a realizar y qué medidas cualitativas deberá acometer para no quedarse definitivamente atrás en esta nueva carrera que va a empezar muy pronto.

Mario Monrós,
socio director de Tactio España

Tactio presenta

SU MASTER EXECUTIVE EN ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE EMPRESA

El Master Executive en Estrategia y Gestión de Empresa es un certificado oficial y legal que avala el saber y poder hacer de los directivos empresariales desde el punto de vista de competencia, criterios de realización, instrumentos y destrezas a lo largo de toda su vida profesional. Este máster, certificado por Applus+ bajo la Norma Referencial Internacional SGE 900 de Gestión Experta de Empresa y Toma de Decisiones, es un instrumento de trabajo de alto valor añadido que garantiza, mediante su innovador proceso de tres fases, la adquisición y aplicación de competencias clave, aportando confianza, transparencia, garantía y credibilidad al entorno laboral. Consulta toda la información en http://tactio.certificacionprofesionalsge900.com

Tactio

CONTINÚA ORGANIZANDO CONFERENCIAS Y JORNADAS

Tactio continúa con su actividad de conferencias y jornadas para acercar temas de interés a los agentes relacionados con la pyme. Los pasados 15 y 27 de mayo, organizó la jornada "¿Hasta dónde quieres llegar con tu empresa?", celebrada en primer lugar en la APYME de Don Benito (Badajoz) y, posteriormente, en la sede de la Confederación de Asociaciones de Empresarios de Burgos. Asimismo, el pasado 14 de mayo, en colaboración con la Fundación Hélice, se ofreció la jornada "Relevo generacional, asegurando el futuro de la empresa", celebrada en el Parque Tecnológico Aeronáutico Aerópolis, de Sevilla. Por último, el pasado 19 de febrero, Tactio organizó la jornada " Futuro, competencia y comunicación para la PYME", en el Parque Tecnológico de Álava, donde se impartieron tres ponencias y se contó con el testimonio directo de empresarios. Mario Monrós, socio director de Tactio, y Lorenzo Garrido, gerente de consultoría de la firma, participaron en todos los actos, que también contaron con la intervención de los consultores de Tactio.

Tactio

FIRMA NUEVOS CONVENIOS DE COLABORACIÓN

Tactio ha firmado en los últimos meses varios convenios de colaboración con asociaciones empresariales: ABRA (Asociación de Bodegas de la Rioja Alavesa), APYME (Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa) de Don Benito, en Badajoz, ADEVI (Asociación de Empresarios de Villarrobledo), Albacete, ADECA (Asociación de Empresarios del Polígono Campollano), Albacete y AVA (Asociación Vasca de Autónomos). Todos los asociados a estas organizaciones podrán beneficiarse del talento de los consultores de Tactio para impulsar, con la mayor garantía de éxito posible, los proyectos que necesiten en la mejora de sus resultados y la consecución de sus objetivos.

Representantes de ABRA y Tactio tras la firma del convenio

Tactio

LANZA SU NEWSLETTER

Tactio ha lanzado un nuevo canal de comunicación: *Tactionews*. Este newsletter está dirigido a empresas clientes y suscriptores interesados en contenidos orientados al management de empresa. Organizado por temas, incluye artículos y reflexiones expertas de nuestros consultores en aquellas materias que susciten un interés ya sea por su actualidad (marco legal, mercados, comercio exterior), o por su alto calado en los procesos de toma de decisión (áreas de gestión).

Zubelzu

NUEVAS REGLAS DEL JUEGO, MISMA ESENCIA

CUANDO SUS PADRES FUNDARON LA EMPRESA, HACE MÁS DE 30 AÑOS, FUERON PIONEROS EN ESPAÑA EN LA FABRICACIÓN DE PLACAS ELECTRÓNICAS Y EN POCOS AÑOS PASARON DE SER UNA EMPRESA FAMILIAR A ATENDER PEDIDOS CON MÁS DE 100 TRABAJADORES. LA SEGUNDA GENERACIÓN DE LA FIRMA ZUBELZU S.L. TOMÓ LAS RIENDAS EN PLENA EXPLOSIÓN DE LA CRISIS ECONÓMICA. NECESITABAN "PONER EN ORDEN LA CASA" Y CULMINAR EL TRASPASO DE PODERES DE FORMA EFECTIVA PARA PODER CENTRAR SU ESTRATEGIA EN EL FUTURO DE ESTA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE CIRCUITOS IMPRESOS.

Una muñeca parlanchina, los amortiguadores del coche, el mando de la tele, las ambulancias, una fresadora automática, el termostato de casa, los mandos de un avión o los contadores de gas y agua, entre un sinfín de aparatos que utilizamos en el día a día, esconden en sus entrañas un circuito impreso, producto estrella de la empresa Zubelzu S.L., una de las 10 únicas firmas que en la actualidad se dedican en toda España a la fabricación de estos soportes electrónicos.

A finales de los años 60, Anselmo Mújika y Venancio Oca, compañeros de trabajo y amigos "de toda la vida", buscaron una alternativa al incierto futuro que le esperaba a la empresa para la que trabajaban y cada día, según culminaban su jornada laboral, se reunían en el caserío familiar de Anselmo y comenzaron a fabricar lo que conocían bien por profesión: placas electrónicas. En 1978 fundaron formalmente la empresa Zubelzu, nombre del monte próximo al caserío donde habían jugado toda su infancia.

Daniel Mújika, Juan Carlos Oca y David Oca, hijos de los dos fundadores, recuerdan con cariño esos inicios y con respeto la actitud emprendedora de sus padres, todavía dueños de la firma irunesa. "Fueron pioneros en España y la experiencia y el saber hacer, el *know how*, es muy importante", subraya Daniel Mújika, gerente de Zubelzu.

El crecimiento del sector electrónico en las últimas décadas y las previsiones de futuro auguran cierta proyección a esta empresa familiar ubicada en el polígono industrial Araso, de Irún. Sin embargo, tal y como apuntan los tres responsables de Zubelzu, la fuerte y creciente competencia por precios del mercado asiático y de los países del Este, de Hungría o Bulgaria, les ha llevado a ajustar precios y a reinvertir de manera constante en mejoras de producto y de producción. Y esa seguirá siendo la tendencia previsible. "No se puede competir en precios y eso que el sector está creciendo en el ámbito internacional. En España había más de 50 empresas y ahora quedamos 10", explica Daniel Mújika.

EMPODERAMIENTO DE LA DIRECCIÓN

En pleno proceso de reajuste, a caballo en el último traslado de la empresa a una nueva sede, los hijos de Anselmo y Venancio asumieron la gerencia y gestión de la empresa fundada por sus padres, que a fecha de hoy siguen siendo dueños de la compañía. Articular ese traspaso de poderes a través de un protocolo familiar, consensuado por todas las familias, los dueños y los actuales gerentes, fue el primer paso que encomendaron a Tactio. Para entonces, la consultora ya había elaborado un diagnóstico de situación de la empresa Zubelzu y apuntado cinco posibles focos de trabajo.

"AHORA TENEMOS LA INFORMACIÓN QUE NECESITAMOS PARA PODER

"SIEMPRE NOS HEMOS RESISTIDO A LA INTERVENCIÓN DE UNA CONSULTORA EXTERNA; SENTÍAMOS QUE NADIE CONOCÍA LA EMPRESA COMO NOSOTROS, PERO TACTIO CAPTÓ RÁPIDO LA ESENCIA DE LA FÁBRICA"

De izquierda a derecha: David Oca, Daniel Mújika y Juan Carlos Oca

Reticentes en un principio a apoyarse en profesionales profanos al sector, decidieron confiar en Tactio. "Nos transmitieron total seguridad en lo que hacían. Captaron enseguida la esencia de la empresa. Sabían perfectamente lo que necesitábamos y cómo solucionarlo y ya estamos notando los resultados", aseguran los responsables de Zubelzu.

"Teníamos cuestiones que resolver. Aunque ahora estamos bien, pero veíamos posibilidades reales de que en un futuro podría generarse algún conflicto. Además de lo relativo a dejar sentadas las bases del patrimonio familiar, había situaciones que no las teníamos claras. Tomaba la decisión el gerente, la deciden los dueños, la decidimos los tres, entre los cinco... Había posibilidades reales de futuro riesgo de conflicto pero el acuerdo fue lo que menos costó. Éramos muchas personas y se acordó bien", explica el director técnico comercial de Zubelzu, Juan Carlos Oca.

El proceso acometido con Tactio les ha llevado a pasar de ser una dirección enfocada en el día a día, volcada en apagar los "fuegos" diarios, a empezar a delegar, a organizar los equipos y recursos y a prever necesidades. En definitiva, a poner en marcha un cambio de mentalidad. "Tactio hizo un buen trabajo a la hora de clarificar que además de asumir nosotros las riendas, ese traspaso se tenía que reflejar en la gente de fábrica. Nuestros padres siguen siendo los dueños, dos personas con una experiencia dilatada que no debemos ni queremos perder, pero hasta ahora, muchas veces nos apoyábamos en su sombra para tomar algunas decisiones. Ahora las asumimos nosotros mismos, aunque nos podamos equivocar", indica Juan Carlos Oca.

Tras la elaboración y firma del protocolo familiar, Tactio abordó los otros proyectos que decidieron implementar en la empresa de Irún. "No habíamos hecho una consultoría integral quizá por desconocimiento o porque pensábamos que no lo necesitábamos. Seguimos siendo una empresa de esencia familiar. No teníamos algunas cuestiones definidas. No sabíamos delegar, hacíamos de todo y al final nos sobrepasaba. Había que decidir unas reglas del juego. Todo eso ha cambiado ya y empezamos a ver los frutos, aunque es pronto", explica Juan Carlos Oca.

CAMBIO DE REQUISITOS DE MERCADO, CAMBIO DE MENTALIDAD

Aunque el cambio más importante ha sido todo el proceso de empoderamiento de la dirección, los responsables de Zubelzu vieron la oportunidad de redefinir también los objetivos y estrategias internas de la empresa. "Teníamos la necesidad de pasar de una mentalidad de taller. Hoy en día, aquella forma

TOMAR DECISIONES Y SABER LAS CONSECUENCIAS QUE VAN A TENER"

Del diseño en el ordenador a la maquinaria: el camino de los circuitos impresos de Zubelzu >

de trabajar, para los requisitos de los clientes y del mercado actual, no servía. Ahora se trataba de adecuarnos a los tiempos y hacer más profesional la organización y dirección de la empresa", explica David Oca, director industrial y de operaciones de Zubelzu.

Tactio detectó varias áreas o proyectos que abordar en esta empresa que a fecha de hoy cuenta con 40 trabajadores. El más inmediato fue definir y elaborar un proyecto de control de costes. "No podíamos poner el precio que queríamos por la fuerte competencia de precios de los mercados. Hay clientes que valoran otras cuestiones como el servicio que le das, la atención, que les saques de un apuro en un momento concreto... pero el mercado se mueve por precios y desconocíamos realmente cuál era nuestro coste de producto. Lo intuíamos pero no lo sabíamos con certeza, porque nuestro producto es único para un cliente único que tiene una necesidad determinada en un momento. Fabricar con previsiones o stock es imposible. Tactio nos ha ayudado a saber cuánto nos cuesta un producto concreto. Ahora tenemos la información que necesitamos para poder tomar decisiones y saber las consecuencias que van a tener", señala Juan Carlos Oca. Además de clarificar la política de costes, Tactio implantó una aplicación para que los responsables de Zubelzu pudieran determinar los márgenes comerciales y saber dónde se pueden reducir costes para poder llegar al precio que el mercado está marcando.

El Plan de Calidad fue la siguiente área a analizar. "La estrategia de calidad la teníamos ya bien definida y ahí Tactio se comportó de manera muy honesta. Simplemente la revisó y confirmó que estaba bien hecha. Sí que se profundizó en la mejora del control de tiempos para medir y optimizar los tiempos de producción y se midieron todos los tiempos de cada operación, de cada máquina y de cada operario", explican los responsables de Zubelzu. No en vano, para esta empresa el control de tiempos es una de las claves, ya que fabrican por pedido y su sistema de producción implica la

"NO SABÍAMOS DELEGAR, HACÍAMOS DE TODO Y AL FINAL NOS SOBREPASABA. HABÍA QUE DECIDIR UNAS REGLAS DEL JUEGO. TODO ESO HA CAMBIADO YA Y EMPEZAMOS A VER LOS FRUTOS"

conjunción de distintos procesos y tecnologías: mecanizados, fresados, taladros, cortes, biselados, laboratorio fotográfico y químico, pintura y electrónica.

El último proyecto para el que recurrieron a los servicios de Tactio fue la consolidación de su plan de mantenimiento preventivo, ya existente, pero coordinado a través de una programación de aplicación. "Es como planificar la revisión del coche con tiempos y acciones que cumplir a rajatabla", indica Daniel Mújika.

El desarrollo de todos estos planes trajo consigo la reorganización interna de la plantilla con la incorporación de un nuevo jefe de producción, proceso para el que también se contó con la experiencia de Tactio. "Tactio nos planeó un camino y ahora lo estamos asumiendo. Estamos tomando diferentes roles que antes no teníamos. Pensábamos que iba a ser más traumático, pero tomar una decisión del calado de sustituir al jefe de producción de toda la vida, reubicarlo y adaptar el puesto a las nuevas necesidades se llevó muy bien. Agradecemos muchísimo la honestidad del hasta entonces jefe de producción y actual jefe de equipo. Ha sido todo muy positivo", destacan los tres responsables de Zubelzu.

Daniel, Juan Carlos y David valoran de forma muy positiva el trabajo acometido con Tactio y las bases sentadas que ahora desarrollarán de aquí a finales de año. "Siempre nos hemos resistido a la intervención de una consultora externa. Sentíamos que nadie conocía la empresa como nosotros y que nadie iba a ser capaz de, en un plazo muy corto de tiempo, empaparse de nada de la empresa. Pero en pocos días ya sabían de lo que hablábamos, captaron rápido la esencia de la fábrica. Nos causaron a los cinco muy buen *feeling*. Necesitábamos un cambio y plantearon las acciones necesarias. Nos gustó su implicación", aseguran.

Por **Carlos Soto**
Consultor de Dirección
y Organización

Costes

NUESTRO "AMIGO DESCONOCIDO"

COMO REALIDAD DINÁMICA QUE SON LAS EMPRESAS, LOS COSTES SON UNA PARTE FUNDAMENTAL DE LAS MISMAS. SU IDENTIFICACIÓN Y CONTROL FACILITAN QUE TENGAMOS MAYOR INFORMACIÓN SOBRE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA Y, POR TANTO, MAYOR CAPACIDAD DE INTERVENCIÓN Y GESTIÓN EN LOS DIFERENTES CENTROS DE COSTE-BENEFICIO.

¿Cómo definimos «coste» y cuáles son los sistemas para calcularlo?

Desde el punto de vista económico, podemos definir coste como el valor monetario de los bienes y servicios que se utilizan a lo largo de un proceso de fabricación y/o transformación de la empresa para la obtención de los productos o servicios que comercializará con posterioridad.

A lo largo de la historia se han desarrollado infinidad de sistemas de cálculo de costes y formas de clasificarlos. No obstante, cada empresa debe seleccionar aquel modelo que mejor se adapte a sus necesidades y realizar aquellas adaptaciones necesarias para que los cálculos se ajusten a su realidad. Los sistemas más utilizados son el Direct Costing (coste directo) y el Full Costing (coste total), que se diferencian en la forma de tratar los gastos fijos. Cada método tendrá sus ventajas, ya que el criterio de reparto de los costes variará según la relación entre el número de unidades producidas y el número de unidades vendidas.

CRITERIO DE REPARTO DE LOS COSTES	
Venta **=** Producción	El resultado final **es el mismo**
Venta > Producción	Coste Total < Coste Directo
Venta < Producción	Coste Total > Coste Directo

¿En qué se diferencian los costes directos de los indirectos?

Una vez determinado el sistema de cálculo, debemos identificar todos los costes que se generan en la empresa para clasificarlos en directos e indirectos. Los costes directos son aquellos fácilmente individualizables e imputables al producto o servicio de manera unitaria, y por tanto crecen o disminuyen proporcionalmente con la evolución de la producción o la prestación del servicio. Son, por ejemplo, la materia prima, el sueldo del operario o las reparaciones de la maquinaria.

En cambio, los costes indirectos deberán imputarse al producto o servicio siguiendo criterios de reparto específicos, y normalmente su impacto se reduce en la medida en que se incrementa el volumen de producción o de servicio prestado. A modo de ejemplo, el sueldo del gerente, los gastos financieros o las primas de seguros son costes indirectos que se imputarán al producto o servicio habiendo definido previamente cómo deben ser soportados por cada unidad de producto o servicio.

¿Cómo se deben imputar los costes?

Para facilitar la imputación de los costes, es recomendable dividir el proceso productivo por fases, secciones, centros de coste, departamentos o actividades. Ello permite identificar dónde se generan los costes, determinar los criterios de distribución de los mismos y conocer cómo van aumentando o se van incorporando nuevos costes según se avanza en la cadena de valor. Asimismo, la visualización clara de los diferentes componentes del coste y la etapa del proceso en la que se generan proporciona una mayor capacidad de gestión porque se conoce el peso sobre el coste unitario final que tiene cada fase de la cadena de valor. Así es más sencillo identificar las áreas de mejora susceptibles de ser intervenidas para minimizar u optimizar su impacto sobre el coste total.

¿Por qué es necesario establecer mecanismos de control de los costes?

Para poder medir su evolución. Tomar como referencia el coste histórico del año anterior o el coste estándar (sobre presupuesto) del producto nos proporcionará algo con lo que comparar. También resulta fundamental definir la sistemática de trabajo para la revisión periódica de los costes, con un ejercicio permanente de análisis y comparación de la realidad con los objetivos. En cualquier caso, este ejercicio resulta fundamental para obtener información sobre las desviaciones producidas, permitiendo a la dirección de la empresa definir nuevas estrategias o actuaciones que ayuden a corregir los desfases. Esta actitud proactiva proporcionará una mayor capacidad de gestión y margen de maniobra en las decisiones sobre la cuenta de resultados, evitando los riesgos derivados de la falta de información.

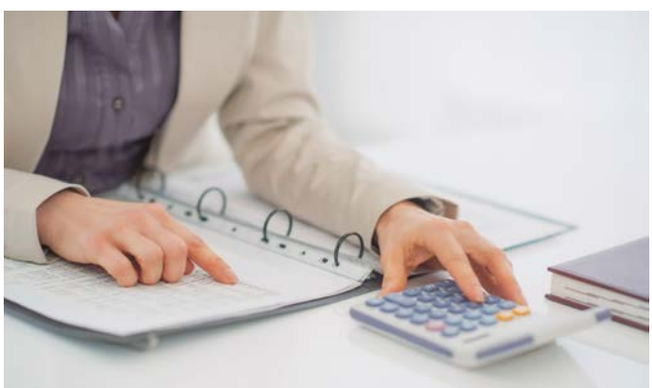
¿Qué impacto tienen los costes sobre las decisiones económicas?

La pregunta que muchos empresarios se hacen es: ¿para qué sirve todo este trabajo? Aunque la respuesta pueda parecer obvia, es necesario recordarla: para obtener mejores resultados. Cualquier mecanismo de cálculo y control de costes permitirá que la empresa disponga de un mapa de ruta de sus procesos y productos, y mayor visibilidad de las áreas de mejora.

Imaginemos por ejemplo que un buen sistema de cálculo y control de costes nos permite detectar que se produce una merma de materia prima del 15%. Esta información permitiría tomar la decisión de comprar materia prima de mayor calidad para lograr que la merma se reduzca en mayor proporción que el incremento de coste que supondría el uso de aprovisionamientos más caros. Así obtendríamos unas décimas extras de margen industrial o de beneficio sobre cada unidad de producto. De este modo, y teniendo en cuenta que el coste de la comercialización del producto permanecería invariable, obtendríamos un incremento del margen de contribución en la misma proporción que el ahorro obtenido. Un incremento de margen haría nuestro producto más competitivo y proporcionaría al Departamento Comercial importantes argumentos de negociación. O bien se podría derivar ese incremento de margen directamente al beneficio.

¿Cuáles son los errores más comunes cometidos por las empresas?

El mundo de los costes es el "gran desconocido" de muchas empresas, y a menudo se tiene una percepción errónea de su impacto sobre la Cuenta de Resultados. Los errores de cálculo y control, la elección de criterios inadecuados o la utilización de un sistema inapropiado suelen ser los fallos más comunes, y provocan una visión errónea y poco confiable de la realidad. En este escenario de actuación no se dispone de elementos de juicio suficientes para intervenir sobre las áreas de mejora, y resulta casi imposible tomar decisiones de calidad.



Lean management

UN MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

LOS CLIENTES SON CADA VEZ MÁS EXIGENTES, Y ELLO OBLIGA A LAS EMPRESAS A UN EJERCICIO PERMANENTE DE BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA A TODOS LOS NIVELES PARA OFRECER PRODUCTOS Y SERVICIOS A LA ALTURA DE SUS EXPECTATIVAS. EL LEAN MANAGEMENT ES UNA HERRAMIENTA QUE AYUDA A CONSEGUIRLO.

Por **Juan Miguel Domínguez**
Consultor de Dirección y Organización

Lean Management es un sistema de gestión empresarial (en este ámbito, el término "lean" debe traducirse como "ágil", "flexible", "rápido" o una combinación de los tres) orientado a conseguir maximizar el valor para el cliente mediante la eliminación de los "desperdicios" (actividades que consumen recursos pero no añaden valor) que se generan en los procesos de negocio de una empresa. En otro sentido, la acepción principal de "lean" es "esbelto" o "estilizado".

El cliente está dispuesto a pagar por un producto o un servicio, pero no por la manera en que fabricamos el producto o prestamos el servicio, con sus ineficiencias asociadas (los "desperdicios"). Esas ineficiencias tienen que ver con excesos de producción no requeridos por el cliente, tiempos muertos entre fases de un proceso o entre procesos, movimientos innecesarios y repetitivos de materiales o transmisión de documentación a excesivos destinatarios, exceso de productos (terminados o en curso) en inventario, flujos documentales que no añaden valor, errores en la fabricación del producto o la prestación del servicio (no-calidad), reprocesos y retrabajos no planificados, reuniones y viajes no imprescindibles, infrautilización de la capacidad y talento de las personas, no aprovechamiento de todo el potencial de los medios tecnológicos disponibles y un etcétera que podría ser bastante largo.

LAS EMPRESAS CON GESTIÓN "LEAN" SON MÁS COMPETITIVAS PORQUE HACEN MÁS (Y MEJOR) CON MENOS

Las empresas con una gestión *lean* tratan y eliminan (o al menos reducen significativamente) sus "desperdicios", identifican las fases de los procesos de negocio en que se genera valor y las potencian y, como resultado, obtienen mejoras cuantificadas con evidente repercusión sobre las cifras de negocio en áreas como la calidad de producto o servicio (tal como la observa o percibe el cliente), menores inversiones, costes y gastos para el mismo nivel de actividad, reducción del activo circulante, mejora de la rentabilidad global, mejora de la productividad (en el sentido amplio del término), reducción de los plazos de entrega, producción exclusivamente bajo demanda y a tiempo, y otro largo etcétera.

La forma habitual de encarar la transformación a *lean* en la gestión de una empresa consiste en

LA METODOLOGÍA LEAN SE BASA EN IDENTIFICAR Y ELIMINAR O REDUCIR AL MÁXIMO LO QUE NO ES ESTRICTAMENTE NECESARIO, LO QUE NO APORTA VALOR

seleccionar un proceso (normalmente, el más crítico) y utilizarlo como piloto para después extender la experiencia a los demás procesos de negocio. Para hacer *lean* un proceso, se utilizan toda una serie de herramientas (hasta 25 identifican algunos autores) dependiendo del proceso mismo, de la tipología de la empresa y su sector de actividad, como el Mapa de la Cadena de Valor (Value Stream Mapping, VSM), herramientas de mejora continua tipo Kaizen o Kanban, el Cambio Rápido de Formato y Utillajes (Single Minute Exchange of Die, SMED), el Mantenimiento Productivo Total (Total Productive Maintenance, TPM), las iniciativas de Calidad Total (Total Quality Management, TQM), etcétera.

"ESTO NO ES PARA NOSOTROS" Y LOS ERRORES MÁS FRECUENTES EN LAS PYMES

Llegados a este punto, habrá empresarios, después de haber leído hasta aquí, que hayan llegado a la conclusión de que "esto no es para nosotros", probablemente debido a algunas ideas sobre que las que conviene hacer una mínima reflexión.

> Esto es para empresas industriales de fabricación

Aunque lo que hoy conocemos como Lean Management se generó en el ámbito de fabricación (Lean Manufacturing), al extenderse el exitoso Sistema de Producción de Toyota (Toyota Production System, TPS) con sus espectaculares mejoras de productividad y calidad que dejaron (temporalmente) fuera de juego a las grandes corporaciones norteamericanas del sector, su gran contribución, aún no superada hoy día, fue la novedosa gestión de la Cadena de Suministro (Supply Chain), integrando en ella a los proveedores y sincronizando con ellos los procesos, lo que se bautizó como Just in Time.

Pero, ¿no puede una empresa de comercialización y/o distribución plantearse hacer *lean* (con o sin Just in Time) sus procesos de gestión en las áreas de compras y aprovisionamiento trabajando conjuntamente con sus proveedores? ¿O identificar y eliminar las causas de los errores en las entregas (errores en los productos entregados, en los destinos, en los horarios de entrega), de la inexactitud en la documentación o documentación incompleta? ¿Debe renunciar una pyme comercial a utilizar las herramientas *lean* para optimizar las rutas logísticas? ¿No puede una empresa de servicios definir cuáles son sus procesos críticos e identificar las actividades que consumen recursos pero no aportan valor al cliente, y eliminarlas o reducirlas? ¿Acaso eliminar o reducir las tareas administrativas que no aportan valor ni interna ni externamente no es una necesidad al alcance de cualquier empresa independientemente de su tamaño y actividad?

> Esto es para grandes empresas o multinacionales

Aceptando que el ejemplo inicial mencionado es una gran multinacional y que la mayoría de multinacionales y/o grandes empresas han adoptado metodologías *lean* en diversas áreas de gestión, ¿no puede una pyme española, por el hecho de ser pyme y española, adoptar total o parcialmente la "ideología" *lean* para ser más competitiva haciendo más (y mejor) con menos? ¿Acaso no puede una pyme española mejorar sus procesos de fabricación identificando y eliminando mermas? ¿O problemas de calidad? ¿O errores en el procesado de la documentación que transforma un pedido de cliente en una orden de fabricación o en un envío de materiales para su distribución? ¿O ajustar su producción o prestación de servicios a la fluctuación de la demanda mediante herramientas *lean*?

¿No puede una pyme española aspirar a "jugar en primera división" en su sector, sea cual sea, siendo un referente para sus clientes en el conjunto calidad/servicio/precio mediante la mejora continua, por eliminación, de los mencionados "desperdicios"? ¿O mantener su nivel de actividad (o incrementarlo) con menos inventarios, menos inversiones, menos personal, incluso?

¿No puede una pyme española de servicios alcanzar la excelencia, tal como la percibe el cliente, mediante una gestión flexible y sin errores, con plazos de ejecución ajustados a la demanda y con costes contenidos? ¿Debe renunciar una pyme española a maximizar el valor para sus clientes (y, de paso, para sus accionistas y empleados) para posicionarse y consolidarse adecuadamente con el objetivo de emprender la ruta del crecimiento rentable y sostenible que garantice su continuidad en el tiempo y la de sus puestos de trabajo?

> Se requiere una gran dedicación de recursos

No es ningún secreto que todo proyecto necesita de una determinada asignación de recursos para obtener sus objetivos cuantitativos y cualitativos en el tiempo especificado. Tampoco es un secreto que cuanto más exigentes sean los objetivos y menor el tiempo asignado a conseguirlos, mayor deberá ser la cantidad de recursos a poner en juego. Pero, como la gestión *lean* está centrada en la eliminación de "desperdicios", ocurre que, a medida que avanza el proyecto, los recursos que se liberan a base de eliminar o reducir actividades que no generan valor reducen significativamente el cómputo total de recursos asignados, llegando, en ocasiones, a liberar más recursos que los que se consumen (entre recursos económicos, técnicos, materiales y humanos).

Y, a medida que se hacen *lean* más y más procesos de negocios en una empresa y ésta se convierte en una empresa *lean*, más recursos se liberan de actividades que no aportan valor y se pueden dedicar a crearlo en otras actividades del mismo proceso o de otros procesos relacionados, con lo que se produce un efecto multiplicador sobre los resultados.

LAS EMPRESAS CON UNA GESTIÓN 'LEAN' OBTIENEN MEJORAS CUANTIFICADAS CON EVIDENTE REPERCUSIÓN SOBRE LAS CIFRAS DE NEGOCIO

> Mis empleados no están preparados

Independientemente de que la utilización de algunas herramientas en que se basa la gestión *lean* necesita de un cierto nivel de formación especializada, lo cierto es que la metodología *lean*, como concepto, se basa más en una actitud, en un estado de ánimo incluso, que consiste, como ya se ha mencionado, en identificar y, en la medida de lo posible, eliminar o reducir al máximo lo que no es estrictamente necesario, lo que no aporta valor. Por ello, nadie mejor que las personas que ejecutan las actividades y las tareas en un proceso de negocio para llevar a cabo la identificación o, al menos, poner en cuestión si se genera valor o no.

¿No será que esos empleados no son conscientes de que sus tareas forman parte de un todo (un proceso de negocio) y se limitan a repetir, más o menos mecánicamente, sin espíritu crítico, sus actividades una y otra vez, tal y como se les ha enseñado? ¿No será que esos empleados, organizados jerárquicamente (por "departamentos"), ignoran que un proceso de negocio es "transversal" (abarca funciones de distintos "departamentos") y no ven más allá de las paredes de la sala de su propio "departamento"? ¿Es conveniente recordar ahora que uno de los "desperdicios" a eliminar es la infrautilización del talento y las capacidades del capital humano? ¿Convendría plantearse cambiar la organización jerárquica clásica a una organización (y dirección) por procesos?

NO HAY RAZONES PARA NEGARSE A SER MEJORES CADA DÍA

De los empresarios mencionados con anterioridad, que habían llegado a la conclusión de que "esto no es para nosotros", los que hayan continuado leyendo hasta aquí con espíritu positivo y sentido crítico (quizás autocrítico) puede que estén cambiando la afirmación por una interrogación: "¿esto no es para nosotros?".

Un número importante de empresarios, partícipes en accionariados y administradores tienen también funciones directivo/gerenciales en sus empresas y, como todo directivo, deben responsabilizarse de organizar, dirigir, planificar, gestionar y controlar el área (o áreas) a su cargo. ¿No sería preferible organizar, dirigir, planificar, gestionar y controlar áreas cuyos procesos están orientados a la creación de valor para el cliente, sin "desperdicios"? ¿No es esto para nosotros?

Juan José Hidalgo

PRESIDENTE DE GLOBALIA

"PARA ESTAR EN LO MÁS ALTO ES IMPORTANTE EMPEZAR DESDE ABAJO, ASÍ, CADA LÍDER SABE QUÉ ES LO QUE PUEDE EXIGIR A SU EQUIPO"

De un vehículo Mercedes en el que viajaban emigrantes de regreso a España al primer grupo turístico español. Cuando echa la vista atrás sobre su trayectoria, ¿en qué piensa?
Pienso que no ha sido fácil. Estoy orgulloso del camino recorrido con sus aciertos e incluso también sus errores, porque si no, no sería el que soy ahora.

Últimamente se pronuncia mucho la palabra "emprendedor". Desde su experiencia, ¿qué hace falta para serlo?
El espíritu emprendedor es algo innato, o se tiene o no se tiene. Las personas emprendedoras son inquietas, ambiciosas y no tienen miedo a caer, porque un denominador común en todos ellos es que siempre vuelven a levantarse.

En su opinión, en el contexto de la empresa, ¿cuál debe ser la función más importante de un líder?
Considero que para estar en lo más alto es importante empezar desde abajo, así, cada líder sabe qué es exactamente lo que puede llegar a exigir a su equipo. Un líder debe crear equipo, motivar a sus trabajadores y conseguir que unos se apoyen en otros.

¿Cuáles son, a su modo de ver, las claves del éxito empresarial?
Cumplir siempre los compromisos, ser perseverante y saber rodearse de un buen equipo.

El intento de compra de Orizonia no resultó ser lo esperado. ¿Qué se aprende de estas situaciones en las que las cosas no salen como se esperaban?
Se aprende a seguir luchando por lo que se quiere.

En tiempos difíciles y de recortes de plantilla, ¿cómo cree que se debe mantener la motivación del trabajador?
Los recortes son duros pero lamentablemente necesarios, al menos en nuestro sector, debido a que los españoles viajan menos que hace cinco años. Es importante mantener al trabajador motivado porque ellos son, sin duda, el activo más importante que tiene cada empresa.

JUAN JOSÉ HIDALGO ES UNO DE LOS EMPRESARIOS QUE MEJOR ENCARNAN LA IDEA DE EMPEZAR DESDE CERO PARA LLEGAR A LO MÁS ALTO. HA PASADO DE OFRECER VIAJES EN COCHE A EMIGRANTES ESPAÑOLES EN SUIZA A SATISFACER LAS NECESIDADES DE TRANSPORTE Y ALOJAMIENTO DE MILLONES DE PERSONAS. EN 1971 ABRIÓ EN CÁCERES LA PRIMERA OFICINA DE HALCÓN VIAJES, EL INICIO DEL QUE HOY EN DÍA ES EL PRIMER GRUPO TURÍSTICO ESPAÑOL, GLOBALIA, CON AIR EUROPA A LA CABEZA Y FORMADO POR OTRAS EMPRESAS COMO LA MENCIONADA AGENCIA DE VIAJES, TRAVELPLAN, VIAJES ECUADOR, IBERRAIL O BE LIVE HOTELS. UN GRAN PUZZLE EN EL QUE TODAS LAS PIEZAS ENCAJAN.

"LAS PERSONAS EMPRENDEDORAS SON INQUIETAS, AMBICIOSAS Y NO TIENEN MIEDO A CAER"

En nuestro caso, para conseguir que vengan cada día con las pilas bien cargadas es importante hacerles sentir parte de esta gran familia que es Globalia.

Y a usted, ¿qué le sigue motivando en su trabajo en el día a día?
Los retos. Cada día se me ocurren nuevas ideas de negocio, nuevas metas... me hacen sentir vivo, en activo y tremendamente motivado.

Globalia pasó de las pérdidas de 2012 a beneficios millonarios en 2013, en tan solo un año. ¿Cómo lo consiguió?
Tuvimos que hacer una reestructuración dolorosa pero muy necesaria. Era una realidad que, tras la crisis, las reservas para viajar se vieron reducidas un 50% y nuestra estructura en la división minorista estaba pensada para el 100%. También, hemos hecho una apuesta fuerte para que nuestro hub en el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas se convierta en la puerta de acceso de Europa a América y el Caribe y viceversa. Así, el pasado año crecimos un 25% gracias a la apertura de nuevas rutas como Montevideo o Sao Paulo.

¿Cuáles son los objetivos más inmediatos de la compañía a corto plazo?
Seguir consolidando a Halcón Viajes como la agencia de referencia de cada español y que Air Europa crezca otro 25% en 2014.

¿Aprovechar las oportunidades que se le han presentado ha sido la base para sortear la crisis?
Aprovechar las oportunidades sí, pero no sólo eso, también haber tenido los deberes hechos una vez que la crisis llegó.

Air Europa acaba de estrenar hub propio en las terminales 1, 2 y 3 de Barajas. ¿Qué supone este hito para la compañía?
Un sueño hecho realidad. Llevamos tiempo luchando por conseguir un hub que sea lo más cómodo posible para los pasajeros, para Air Europa y para toda la alianza SkyTeam y por fin lo hemos conseguido.

¿Cómo valora la entrada de capital privado en AENA Aeropuertos?
Muy positivamente. Considero que sería un error trocear la red de aeropuertos para privatizarlos de uno en uno o por lotes, ya que esa red sirve para vertebrar el territorio español. Es lógico que los aeropuertos rentables sostengan a los deficitarios, porque la rentabilidad de un aeropuerto hay que medirla también en términos de conectividad y de comunicación con el mundo.

Las pymes tienen una gran importancia en el tejido empresarial español. ¿Qué opina los problemas que deben afrontar, como la falta de crédito?
Confío en que esto cambie, ya que si no creamos empresa no se generan puestos de trabajo. Considero que ya estamos empezando a asomar la cabeza levemente, espero que así sea y de este modo se comience a aportar más ayudas a las pymes, que son, al fin y al cabo, parte del motor de nuestra economía.

¿Cómo valora la ayuda que empresas como Tactio ofrecen a las pymes?
Toda ayuda que puedan recibir los emprendedores en potencia de nuestro país es siempre muy positiva y nos ayuda indirectamente a todos.

Julián Goñi e Hijos

PROFESIONALIDAD EN LA GESTIÓN

CUANDO JULIÁN GOÑI ÚRIZ TOMÓ LA DECISIÓN EN EL AÑO 1961 DE CREAR SU PROPIA EMPRESA DEDICADA A LOS EMBALAJES, QUIZÁS NO IMAGINÓ QUE JUSTO MEDIO SIGLO DESPUÉS, EN 2011, SERÍA UNO DE SUS NIETOS, JULIÁN GOÑI MARTÍNEZ, QUIEN LLEVARÍA LAS RIENDAS DE UNA FIRMA RENTABLE CAPAZ DE GENERAR UNA VENTAS SUPERIORES A LOS 3,5 MILLONES DE EUROS ANUALES, Y QUE EMPLEARÍA A 22 TRABAJADORES.

Aquella primera fábrica fundada por aquel experimentado carpintero que había trabajado durante años en Mocholí, una empresa dedicada a fabricar mobiliario y que acabó cerrando por problemas económicos, poco o nada tenía que ver con las dos sedes con las que cuenta en la actualidad Julián Goñi e Hijos en la Comunidad foral. Entre ambas, ubicadas en Noáin (valle de Elortz), suman 12.000 metros cuadrados divididos en 7.000 metros cuadrados del polígono industrial Mocholí, y otros 5.000 en Imárcoain. Del espíritu de aquel emprendedor que se dedicaba a transformar de una manera completamente manual la madera de los troncos en palés, queda la vocación por servir al cliente y la satisfacción por el trabajo bien hecho. "Hoy en día Julián Goñi e Hijos es una empresa familiar de tercera generación que ofrece a sus clientes tanto la experiencia de más de medio siglo como la flexibilidad para cumplir con sus requerimientos", señala su gerente, Julián Goñi.

Entre el nacimiento de la empresa, su consolidación y el actual desarrollo que experimenta, esta firma navarra ha vivido varios hitos que han marcado su devenir. Julián Goñi Corbatón, de 56 años de edad, siguió con el espíritu y el camino que su padre, el fundador de la compañía, le marcó. Hasta 2011. En este año dio el relevo al actual gerente. "Ha sido un relevo formal. Junto con mi padre, que aún sigue en la empresa, la administradora fue su hermana, Teresa. La decisión de entrar en la firma familiar la tomé al terminar la carrera. Aportar mi conocimiento era algo que me ilusionaba", relata Julián Goñi, el actual gerente.

Fue bajo la gestión de Julián Goñi Corbatón, allí por el año 1981, cuando Julián Goñi e Hijos se transformó en SL. Años más tarde, en 2007, esta firma navarra fue una de las pioneras en implantar el sistema de gestión de calidad en el sector de la madera. Cuentan con el certificado de calidad ISO UNE en ISO 9001:2000. La unión de experiencia más calidad e innovación continua han ayudado a que esta empresa sea competitiva y gane cuota de mercado en la Comunidad foral sin perder ni un ápice de su identidad y sus valores corporativos. Da igual el producto que se quiera transportar y la distancia que haya que cubrir. Esta empresa familiar realiza diseños personalizados que se adaptan a las necesidades de cualquier cliente para transportar cualquier tipo de producto por tierra, mar o aire. Por ejemplo, han fabricado embalajes de más de 10 metros de largo por tres de ancho para maquinaria industrial hasta otros que caben en la palma de una mano destinados a tornillería: "Hacemos palés de todo tipo: europeo, apilable, de madera tratada, para transporte... Los embalajes marítimos

"TACTIO HA MARCADO Y CLARIFICADO PROTOCOLOS DE

Julián Goñi Martínez, actual gerente y nieto del fundador de la empresa

JULIÁN GOÑI EXPLICA QUE AFRONTAN EL FUTURO DE LA FIRMA "CON MAYOR OPTIMISMO Y GRANDES EXPECTATIVAS DE NEGOCIO"

son una de nuestras especialidades. También ofrecemos la posibilidad de incluirles bolsas termosoldables antihumedad para preservar la maquinaria más delicada. Y en cuanto a las piezas de madera, las hacemos del tamaño que el cliente desee", explican desde la propia firma que cuenta con recursos suficientes para fabricar un prototipo en un tiempo récord: seis horas. También, y dentro de su vocación por satisfacer las necesidades del cliente y proporcionarle el mejor servicio posible, han incorporado a su gama de productos embalajes reutilizables que se guardan plegados. Así, no sólo se ahorra tiempo y espacio. También, dinero.

Julián Goñi e Hijos no sólo ha sabido adaptarse al mercado con la incorporación a sus centros productivos de nueva tecnología y maquinaria, también se ha amoldado a los cambios de legislación que ha experimentado su sector. Por ejemplo, la normativa internacional obliga a que todos los embalajes destinados a la exportación internacional sean sometidos a tratamientos fitosanitarios: "Disponemos de los mejores medios para realizar este tratamiento, siguiendo las normas exigidas en la exportación".

Este buen hacer en la gestión, y una plantilla implicada, su media de edad ronda los 32 años, y comprometida con la empresa, ha servido a Julián Goñi e Hijos para mantener durante la crisis todos los puestos, y plantearse el futuro con optimismo. Al cabo del año mueven más de medio millón de palés, sobre todo, para el sector de la automoción, las energías renovables y la máquina herramienta. Su capacidad productiva máxima, gracias a la total automatización de todos sus procesos, ronda los 800.000 palés al año. "Nos adaptamos a cualquier tipo de pedido. También aconsejamos a nuestros clientes. Y gracias a las importantes inversiones que hemos realizado en la planta, podemos embalar directamente en nuestra fábrica los productos del cliente", cuenta el actual gerente de esta firma. Los usuarios de los embalajes no son los únicos que cuentan para esta empresa familiar. Julián Goñi e Hijos también es una empresa comprometida y sostenible con el medio ambiente. "Recuperamos el 90% de nuestros embalajes", explican desde la propia compañía.

"TACTIO NOS DA SEGURIDAD"

Michael Porter, profesor de la Harvard Business School y considerado uno de los gurús de la estrategia, escribió que la experiencia sólo es válida para diseñar un plan de acción cuando el futuro es igual que el pasado. Julián Goñi Martínez, licenciado en Economía y en Dirección y Administración de empresas por la Universidad Pública de Navarra, y Máster en Auditoría,

FUNCIONAMIENTO EN CUESTIONES BÁSICAS DEL DÍA A DÍA"

"HOY EN DÍA ES IMPOSIBLE SABER DE TODOS LOS TEMAS. ES NECESARIO RECIBIR UNA VISIÓN EXTERNA DE ALGUIEN CUALIFICADO PARA PODER AVANZAR"

comparte esa misma filosofía que divulgaba Porter. Explica que "la gestión empresarial que se ha de afrontar hoy en día no tiene nada que ver" con aquella que aplicaba su abuelo, el fundador de Julián Goñi e Hijos. "Hoy en día es imposible saber de todos los temas. Es necesario recibir una visión externa de alguien cualificado para poder avanzar y adaptarte al mercado y a los nuevos tiempos donde la competencia es global".

En abril de 2013 Tactio comenzó a ayudar en la gestión de esta empresa: "Tactio aportó una gestión profesional y ha asegurado la continuidad de esta empresa familiar de la que dependemos un buen número de personas. No sé lo que es tener un mes de vacaciones seguidas. Siempre te vas con el trabajo a casa, y con responsabilidad de saber que de tus decisiones dependen un buen número de personas, y buena parte, familiares tuyos".

Cuando se le pregunta a Julián Goñi por cómo le gustaría ver la empresa en el medio y en el largo plazo, su respuesta es clara: "Quisiera que fuéramos una referencia para nuestro sector, y que compitiéramos a nivel nacional. Nuestro trabajo bien hecho es el aval de nuestro prestigio".

El gerente de esta longeva firma navarra, una referencia para su sector en la Comunidad foral, y que además ha contribuido al desarrollo del tejido industrial de la comunidad desde su puesto como vocal en la Cámara de Comercio e Industria, explica que decidió contratar los servicios de Tactio e invertir en ellos, por el "exhaustivo análisis de funcionamiento que realizaron de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el día a día" de la firma que regenta. "Tras el análisis, nos presentaron un plan de acción muy convincente que empezamos a poner en práctica a lo largo de todo un mes. Sobre todo me ha gustado mucho el servicio de acompañamiento que realizan. No te dejan solo. Las decisiones las tomas tú pero cuentas con su respaldo, experiencia de muchos años en este tipo de empresas, y sobre todo consejo. Ahora, tomo las decisiones con una mayor seguridad".

Julián Goñi afirma mostrarse satisfecho con el trabajo de Tactio, sobre todo, porque "han marcado y clarificado protocolos de funcionamiento" en cuestiones básicas del día a día donde pueden surgir problemas, como por ejemplo, cómo ha de ser la toma de decisiones, qué miembros de la familia pueden formar parte de la plantilla... "Están muy pegados al terreno, y cuidan mucho el detalle. A Julián Goñi e Hijos les han aportado una gran profesionalización en la gestión". Gracias a los servicios aportados por Tactio, Julián Goñi explica que afrontan el futuro de la firma "con mayor optimismo y grandes expectativas de negocio".

Los embalajes y palés son los productos estrella de Julián Goñi e Hijos

NUEVAS INSTALACIONES PARA UN FUTURO PROMETEDOR

En el año 2011, Julián Goñi e Hijos, dedicada a la fabricar de todo tipo de embalajes, acometió una "importante versión" al adquirir una nave de 7.000 metros cuadrados en el polígono industrial de Mocholí, en Noáin (Navarra), justo en el mismo lugar donde trabajó como carpintero Julián Goñi Úriz, el fundador de la firma. Esta inversión no representa sólo una simbólica vuelta a los orígenes. Para esta empresa familiar con más de 40 años de trayectoria supuso ampliar las instalaciones que poseían en el valle de Elortz, donde están ubicadas las líneas de producción: "Con esta inversión podemos atender mucho mejor a nuestros clientes. Podemos cerrar el embalaje de sus productos en nuestras instalaciones, lo cual, para ellos, resulta muy cómodo y muy útil para liberarles su espacio", explica Julián Goñi.

De momento, esta importante inversión, realizada durante uno de los momentos más virulentos de la crisis económica, es una muestra de la 'buena salud' de Julián Goñi e Hijos y toda una auténtica carta de presentación de intenciones de cara al futuro a medio y largo: "Esta inversión en las nuevas instalaciones no ha supuesto la creación de empleo, pero a largo plazo, sí que nos gustaría consolidar aún más nuestra posición, y que nos vean como un referente nacional".

EN LAS PYMES EXISTE UNA TENDENCIA GENERALIZADA A ENTENDER EL I+D COMO UN CONCEPTO ASIMILADO CON LA TECNOLOGÍA Y LAS DISCIPLINAS CIENTÍFICAS, Y ALGO MÁS PROPIO DE LAS GRANDES EMPRESAS. PERO EN REALIDAD EL I+D ES UN CONCEPTO MÁS CERCANO Y COTIDIANO, RELACIONADO CON LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA A TODOS LOS NIVELES Y EN TODOS LOS ÁMBITOS DE LA EMPRESA.

I+D: creando valor

Por **Lorenzo Garrido Rodríguez**
Gerente de Consultoría

> El día a día de las empresas es muy exigente y absorbente, y por ello las personas dentro de la organización tienden a situarse en su zona de confort, a concentrarse en las rutinas del puesto de trabajo y en la resolución de las situaciones a medida que se van produciendo. En este entorno de trabajo, lo más habitual es que los problemas reales se ignoren o que su solución se postergue indefinidamente, bajo el pretexto de que no hay tiempo para dedicarse a otra cosa. Y cuando ello sucede, en realidad la empresa está frenando su desarrollo y perdiendo una oportunidad de incrementar su eficiencia.

I+D AL ALCANCE DE TODOS, POSIBLE Y NECESARIO

Nos estamos refiriendo al proceso creativo y constructivo de soluciones efectivas a los problemas y necesidades reales de la empresa. Ello implica un ejercicio permanente de búsqueda de la excelencia como diferencial competitivo. Y para lograrlo, el punto de partida es el compromiso de la dirección y el conjunto de la organización con la *mejora continua*, una filosofía de trabajo que no entiende de tamaños, sectores o actividades, porque es global y universal.

Las organizaciones empresariales deben asumir que el I+D es el motor de la modernización y profesionalización, y por lo tanto un factor clave de su desarrollo, necesario para proyectar la continuidad de la empresa en el tiempo. Y ello se consigue cuando toda la empresa está impregnada de sensibilidad por la *calidad total* y se trabaja a todos los niveles para lograr una mejora sustancial de los atributos y componentes de la cadena de valor del producto/servicio.

El I+D debe entenderse como una función transversal a toda la organización, directamente dependiente de la dirección y alineada con sus políticas generales (calidad, medio ambiente, producto, RRHH, atención al cliente, etc.). Su ámbito de trabajo es tan amplio como numerosas sean las áreas de mejora sobre las que es necesario intervenir en un momento determinado. A modo de ejemplo:

1. En el ámbito de la innovación y desarrollo de producto-servicio:

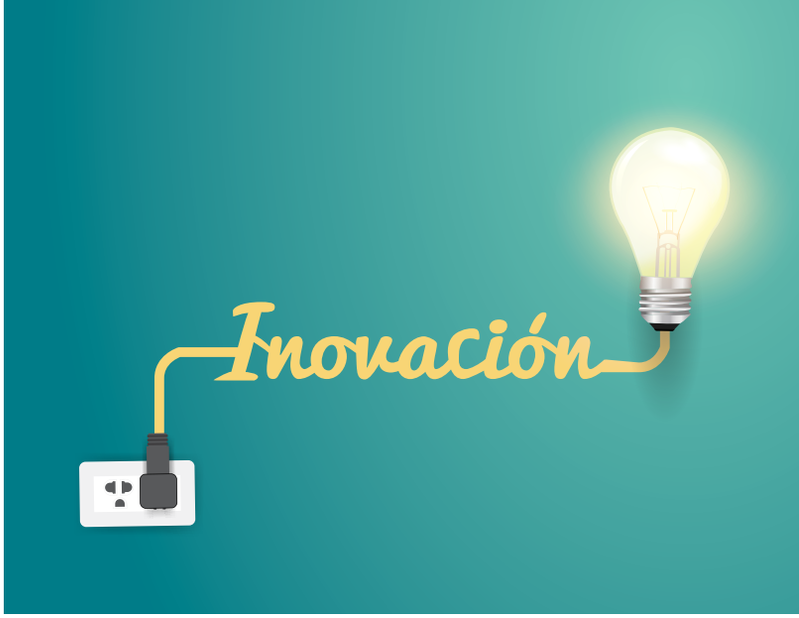
> Renovación de los productos y servicios, incluyendo su desarrollo y/o redefinición en calidad, composición, costes, atributos de valor añadido, etc.

> Acciones de mejora sobre la oferta comercial, la imagen, la presentación del producto/servicio o la experiencia del cliente, y especialmente las conducentes a la reducción y resolución de defectos.

2. En el ámbito de la mejora continua:

> Definición y desarrollo de los procesos, operaciones y sistemas de trabajo, y todas las acciones encaminadas a la optimización del funcionamiento de la organización, y el incremento de la productividad y la eficiencia.

> Identificación de áreas de mejora, propuesta y ejecución de acciones que contribuyan a la reducción de las mermas y costes de oportunidad, el incremento de la calidad y seguridad del puesto de trabajo, y la optimización de los costes.



LA MEJORA CONTINUA ES UNA FILOSOFÍA DE TRABAJO QUE NO ENTIENDE DE TAMAÑOS, SECTORES O ACTIVIDADES, PORQUE ES GLOBAL Y UNIVERSAL

3. En el ámbito del aseguramiento de la calidad:

> Definición y/o actualización del Plan de Calidad y coordinación de su aplicación a todos los niveles dentro de la organización.

> Seguimiento del comportamiento y evolución de la calidad, análisis de desviaciones y medidas correctoras.

CÓMO INSTAURAR UNA SISTEMÁTICA DE I+D

La investigación de las mejores soluciones y el posterior desarrollo e implementación de las acciones es una tarea al alcance de todas las empresas, independientemente de su tamaño, sector y actividad y composición, ya que depende únicamente de la voluntad de hacer mejor las cosas y la firme vocación de ser cada día mejores. Y para lograr dar un impulso definitivo al I+D como la función responsable de crear valor a la empresa, basta con tener en cuenta unas simples recomendaciones:

> Crear un órgano de trabajo en equipo (Área de Desarrollo, Equipo Kaizen, Equipo 5S', etc.) que canalice y coordine la función creativa y la capacidad de aportar soluciones. El propósito es crear el entorno de trabajo adecuado para que fluya la creatividad y los pensamientos constructivos, y asegurar la posterior implantación coordinada de las soluciones desarrolladas.

> Disociarlo del día a día de la empresa, separando la función creativa (I+D) de las tareas operativas o ejecutivas propias de la actividad de la empresa. Se trata de evitar que el acto de construir el medio y largo plazo de la empresa se contamine de la condición cortoplacista de la gestión diaria.

> Implicar a todo el personal en la generación de ideas, estableciendo vínculos y canales de comunicación (buzón de sugerencias, concurso de ideas, etc.) con la dirección de la empresa, para una mayor fluidez de las propuestas.

> Definir un Plan de I+D (metas, objetivos, responsables, plazos, etc.) que ordene con criterio el desarrollo de la función creativa en el tiempo, para asegurar que las diferentes iniciativas y propuestas de mejora se convierten en soluciones concretas susceptibles de ser implantadas de forma definitiva.

LOS TRABAJADORES COMO GENERADORES DE VALOR

Los trabajadores constituyen uno de los activos más importantes de las empresas, en tanto que depositarios de una buena parte de su *know-how*, pero sobre todo porque por su condición de usuarios del sistema y la organización son a menudo los más idóneos y capacitados para identificar las áreas de mejora y proponer soluciones a la medida. Por todo ello, las empresas no pueden ni deben renunciar al potencial creativo y resolutivo de su equipo de colaboradores. Al contrario, es recomendable establecer mecanismos para convertir a los trabajadores en los verdaderos protagonistas de la *innovación*, la *mejora continua* y el *aseguramiento de la calidad*.

Cuan diferente sería la realidad de muchas pymes si fueran capaces de canalizar y potenciar el talento disponible al servicio del I+D. La perfección no existe, pero el compromiso con la superación permanente a todos los niveles acerca las empresas a la excelencia y evita cualquier forma de estancamiento. Por tanto, hay que investigar cómo se pueden hacer mejor las cosas y desarrollar las soluciones a la medida. Los resultados necesariamente tienen que ser buenos.

José Tortosa

COGERENTE Y DIRECTOR DE MARKETING DE DISARP

DESDE SU CREACIÓN EN 1985, DISARP LLEVA APORTANDO SOLUCIONES GLOBALES DE HIGIENE A TODOS SUS CLIENTES. ESTA EMPRESA FAMILIAR VALENCIANA SE HA CONVERTIDO EN UN REFERENTE DENTRO DE SU SECTOR Y, GRACIAS A LA AYUDA DE TACTIO EN LA GESTIÓN INTERNA DE LA EMPRESA, SERÁN CAPACES DE AFRONTAR UN FUTURO PROMETEDOR MARCADO POR IMPORTANTES METAS A CONSEGUIR.

¿Cómo fueron los inicios de la empresa?
José Tortosa Roca, el fundador de la empresa, empezó vendiendo maquinaria de hostelería. Siempre decía en sus inicios que vendía una cafetera y que hasta los cinco o seis años, cuando se estropeaba, el cliente no volvía a comprarle, pero que el del jabón iba siempre todas las semanas. Al final vendió producto químico para acompañar a la maquinaria, y gracias a ello crecieron las dos empresas. Poco después se quedó sólo la empresa de producto químico, que ha ido creciendo desde cero. El primer local tenía 60 m^2 y ahora nuestras instalaciones son, en la central, de 12.000 m^2, y en Madrid, de 2.000 m^2 en un punto muy bueno; Colombia y Portugal también rondarán los 2.000 m^2. Actualmente, estamos en 19 países repartidos en cuatro continentes. La expansión ha sido muy a lo grande.

¿Cuáles han sido las principales dificultades que han tenido durante estos 30 años?
El cambio de mentalidad y de hábito del cliente. Antes, los clientes limpiaban de una forma que poco a poco ha ido evolucionando en cuanto a las superficies a limpiar y sus hábitos, sobre todo los hábitos de la gente que lleva toda la vida limpiando, ya que la química ha cambiado muchísimo pero estas personas no quieren cambiar. Nosotros fabricamos un producto ideal, pero luego había que ponerlo en el mercado y que se usase. Los distribuidores quieren lo más nuevo y el usuario que lo utiliza quiere lo de siempre, y vamos en paralelo: tenemos ambos tipos de productos.

¿Por qué surge la necesidad de acudir a una consultora externa como Tactio?
Hasta 2007 teníamos una política de empresa de ir creciendo por inercia, pero entonces nos plantamos y nos preguntamos: ¿cómo nos queremos ver dentro de unos años? Nos costó mucho sentarnos, pensar y decidir lo que queríamos ser y gracias a ello cambiamos en el momento adecuado, el rumbo de la empresa cambió totalmente. Del 2010 al 2013 volvió la inercia del día a día, y se buscó una empresa que, desde fuera, viera cómo estábamos trabajando. Así que pensé en Tactio para que analizara qué estábamos haciendo mal, porque nosotros planteamos una estrategia y se estaba diluyendo.

¿Cómo conocisteis a Tactio?
El delegado de Valencia vino aquí y nos lo propuso. La primera impresión no fue la más acertada, pero en la segunda entrevista se aceptó el prediagnóstico con un poco de temor por algunas partes internas de la empresa.

Cuando realizaron el primer diagnóstico de la empresa, ¿qué os pareció?
Desde el primer día del diagnóstico de Tactio, las partes que no estaban muy convencidas vieron con otros ojos esta acción y se quería contratar el plan

"DESDE TACTIO TOCARON DE TODO UN POCO: NO HABÍA QUE CONSTRUIR

< De izq. a dcha., José Tortosa, Cogerente y Director de Marketing de DISARP; su padre José Tortosa Roca, fundador de la empresa; y Ángel Tortosa, Cogerente y Director de Operaciones

completo incluso antes de terminar el primer diagnóstico. Es decir, una vez que vimos la profesionalidad que tienen, que van en serio y que no se andan con rodeos, nos encantó.

¿La plantilla estaba al corriente de la actuación de Tactio? ¿Cómo se lo tomaron?
Cuando decidimos firmar sí que lo supieron. Como habíamos tenido problemas internos, la gente ya sabía que teníamos que solucionarlos, por lo que no era algo nuevo. Al contratar una empresa de fuera, se les dijo que había que hacer lo que ellos establecieran, ya que íbamos a efectuar una gran inversión. Las premisas que nos dieron fueron duras, pero las transmitimos a la plantilla y ésta las aceptó.

¿Cuáles fueron las áreas que trató Tactio?
Menos en producción, intervinieron en todos los departamentos: comercial, financiero, administrativo, marketing y compras. Nosotros ya teníamos muchas cosas avanzadas, pero hacía falta que vinieran de fuera para que unificásemos todos los datos que poseemos en nuestros paneles de control y actualizáramos nuestras herramientas. El engranaje de todo ello se hizo de manera adecuada. Desde Tactio tocaron de todo un poco. No había que construir la casa, ya que la teníamos hecha, pero había que barrerla; a nivel de psicología, comercial, directrices... Su ayuda estuvo dirigida a organizarnos y enfocar el camino a seguir.

¿Cómo se trabajaba en Disarp antes de la llegada de Tactio y en qué ha cambiado tras la actuación?
Antes de Tactio, cada trabajador hacía de hombre orquesta, es decir, cada uno hacía lo que sabía y más sólo por la inercia de decir "lo hago yo y acabo antes". Con la llegada de Tactio, ahora cada uno hace un papel y una función, todo bien estructurado, se rinde más, y aunque yo lo sepa hacer se lo debo encargar a quien le corresponda. Ahora cada uno sabe hasta dónde llega su función y hasta dónde no, de esta forma cada uno toca su instrumento muy bien. Por ejemplo, yo antes tocaba seis o siete departamentos y ahora lo delego pese a que sepa hacerlo. De esta forma, todos rendimos mucho más.

¿Cómo se han asumido los cambios?
Ha sido todo muy llevadero, ya que teníamos algo de trabajo hecho por nuestra cuenta. Tactio nos dijo qué teníamos que hacer, nos hizo protocolos, dossieres y nos marcó las pautas a seguir, algunas las cuales ya cumplíamos y otras no.

¿Se están viendo resultados?
Sí, estamos creciendo, gracias a nuestro trabajo y a la ayuda de Tactio. Si comparamos DISARP con otros fabricantes de nuestro sector, los números son buenos. Ahora afrontamos nuevas líneas de venta como reto. Vamos a incorporar dos sectores más.

En resumen, ¿están satisfechos con la actuación de Tactio?
Sí, estamos contentos y la verdad es que ya se lo hemos recomendado a varios empresarios amigos, y todos están igual de satisfechos. Prescribimos a Tactio con total confianza.

LA CASA, YA QUE LA TENÍAMOS HECHA, PERO HABÍA QUE BARRERLA"

La gestión eficiente
DE LA CARTERA DE CLIENTES

NUMEROSAS PYMES HAN VISTO FRACASAR SU PROYECTO EMPRESARIAL POR IGNORAR EL COMPORTAMIENTO DE SU PROPIA CARTERA DE CLIENTES, POR VIVIR DE ESPALDAS A SU PROPIA REALIDAD. LOS CLIENTES SON LA CLAVE DEL NEGOCIO. RESULTA FUNDAMENTAL CONOCER SU SITUACIÓN Y EVOLUCIÓN EN TODO MOMENTO, CUÁLES SON SUS EXPECTATIVAS DE FUTURO, QUÉ NECESIDADES TIENEN Y CÓMO NUESTRO PRODUCTO/SERVICIO PUEDE APORTARLES VALOR Y SOLUCIONES.

Por **Lorenzo Garrido Rodríguez**
Gerente de Consultoría

> Al analizar la evolución de la cartera de clientes resulta habitual identificar costes de oportunidad derivados de una gestión ineficiente, que se traducen en un descenso progresivo de las ventas que de manera errónea se atribuye a las circunstancias del entorno. Así, resulta habitual escuchar comentarios como "hay que contratar más comerciales", "tenemos que ampliar la cartera de productos", o "vamos a ajustar nuestros precios para ser más competitivos".

Las decisiones mencionadas pueden ser necesarias en determinadas circunstancias. Pero antes de fijar posiciones que tendrían un impacto significativo en la estrategia de la empresa y la estructura de beneficio, es necesario optimizar la cartera de clientes para aprovechar al máximo su potencial y corregir los costes de oportunidad.

¿CÓMO PUEDE AYUDARLE TACTIO?

Para conseguirlo, mostramos una sencilla técnica de gestión comercial basada en el análisis comparado de la evolución de la cartera de clientes a lo largo de dos períodos consecutivos:

PASO 1. Análisis ABC. Se trata de ordenar la cartera de clientes en función de su cifra de ventas (de mayor a menor) y clasificarlos siguiendo el Principio de Pareto. El análisis comparado de las principales magnitudes de cada uno de los dos Análisis ABC permite y extraer las primeras conclusiones:

> ¿La clase alta (A) se ensancha o se estrecha? ¿Por qué?
> ¿El número de clientes activos aumenta o disminuye? ¿Es el resultado de una acción comercial consciente o fruto de la casualidad?
> ¿Hay transferencia de clientes de la clase media (B) a la clase alta (A)? ¿O por el contrario saltan a la clase baja (C)?

PASO 2. Comparación de Análisis ABC. Al comparar los listados ABC de los dos períodos consecutivos, es posible obtener la variación de las ventas para cada cliente, así como la evolución de clase. Ello nos conduce a las siguientes preguntas:

> ¿Cuáles y cuántos clientes suben o bajan en cifra de ventas o clase? ¿Por qué?
> Los clientes que entran en cartera (nuevos clientes) frente a los clientes que dejan de comprar. ¿Cuáles y cuántos?
> ¿Qué cifra de ventas aportan los nuevos clientes? O, ¿cuántas ventas dejo de obtener por los clientes perdidos?

Llegado este punto, es conveniente un análisis pormenorizado de la casuística de cada cliente para conocer la realidad de su relación con la empresa e identificar las razones de su evolución. El análisis global de los resultados pondrá en evidencia los costes de oportunidad derivados de una gestión comercial reactiva de la cartera. Algunos ejemplos:

MATRIZ DE DECISIÓN DEL ANÁLISIS DE POTENCIAL

		POTENCIAL DE VENTAS		
		A'	**B'**	**C'**
IMPORTANCIA	**A**	AA'	AB'	AC'
	B	BA'	BB'	BC'
	C	CA'	BC'	CC'

TACTIO EMPLEA UNA TÉCNICA DE GESTIÓN COMERCIAL BASADA EN EL ANÁLISIS COMPARADO DE LA EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES

> A menudo se desconocen las razones del comportamiento de un determinado cliente, y se pierde el control de sus necesidades.
> Los comerciales y vendedores tienen a centrarse en los clientes más fáciles de atender.
> Los clientes que experimentan un mejor comportamiento no son necesariamente los más rentables.

Para corregir estas situaciones y evitar su repetición es necesario introducir una nueva variable en el análisis, que consiste en identificar a los clientes en función de su potencial de ventas.

PASO 3. Análisis de Potencial. Se trata de asignar a cada cliente una nueva etiqueta para considerar su potencial de ventas en el supuesto de que se le aplicaran las políticas y acciones comerciales correctas. Así, denominaremos A' a los clientes con un potencial alto, y B' o C' si su potencial fuera medio o bajo. El análisis cruzado de la clasificación de clientes por importancia (A/B/C) frente a la de potencial de ventas (A'/B'/C') permite obtener una matriz de decisión que da lugar al establecimiento de una nueva clasificación de la Cartera (cinco categorías o sub-carteras, que condicionan a su vez la estrategia de ventas a adoptar en cada caso):

> **El fondo de comercio** (A/B', A/C', B/B'). Es el núcleo duro del negocio, los clientes consolidados. Representa la masa crítica de clientes cuya relación con la empresa es estable y está consolidada, pero apenas tiene recorrido o posibilidad de incrementar su nivel de ventas. Estrategia de ventas: mantenimiento y consolidación del nivel de ventas, y permanecer atento e informado de su evolución, pero racionalizando el esfuerzo y recursos dedicados.

> **El potencial de desarrollo** (A/A', B/A' y C/A'). Es el futuro del negocio, por ellos pasa el desarrollo de la actual cartera. Está integrado por el colectivo de clientes con mayores posibilidades de desarrollo y crecimiento, independientemente de su importancia actual. Estrategia de ventas: profundización. Intensificar e incrementar la acción comercial (mayor frecuencia de visitas, ofertas personalizadas, mejor servicio postventa, etc.) para provocar un incremento de las ventas y el salto de clase.

> **La gestión económica** (B/C', C/B', y C/C'). Es el negocio residual. Esta categoría está constituida por el grupo de clientes de menor importancia y de escaso o nulo potencial de crecimiento. Estrategia de ventas: reducir el coste de mantenimiento. Lo prioritario es optimizar los recursos dedicados y reducir el coste del contacto y la acción comercial.

> **Recuperación**. Se trata de clientes que dejaron de comprar en los años previos. El objetivo es recuperar las relaciones comerciales para tratar de reincorporarlos a alguna de las tres sub-carteras anteriores. La estrategia de ventas y el tratamiento es igual al previsto para Potencial de Desarrollo.

> **Descarte**: se trata de clientes que se ha considerado renunciar a ellos. El propósito es tratar de recuperar los créditos morosos.

PASO 4. Acción Comercial. Una vez obtenida la nueva organización de la cartera de clientes, el equipo de ventas deberá concentrar sus esfuerzos en la acción comercial directa, aplicando a cada cliente la estrategia de ventas prevista. Para ello, se deberán definir los objetivos cualitativos y cuantitativos a alcanzar y establecer el adecuado mecanismo de *planning–reporting* para que el máximo responsable comercial se asegure de que su equipo de ventas dirige sus esfuerzos en la dirección adecuada. Y de ello hablaremos en el próximo ejemplar de *Tactio Magazine*.

Central Uniformes

PROFESIONALIZANDO LA EMPRESA FAMILIAR

EL MUNDO DE LA MODA TAMBIÉN ENTIENDE DE TEJIDOS DE CORTE LABORAL Y, EN CENTRAL UNIFORMES, SUPIERON APROVECHAR EL POTENCIAL DE ESTE SECTOR. VISTEN A LA MAYORÍA DE TRABAJADORES DE CANARIAS Y SIGUEN EN EXPANSIÓN. UNA EMPRESA FAMILIAR A LA QUE TACTIO HA AYUDADO A RENOVARSE, ORGANIZAR EL TRABAJO Y DEPOSITAR LA CONFIANZA EN LAS NUEVAS GENERACIONES PARA EVITAR EL ESTANCAMIENTO Y CONSEGUIR ALCANZAR NUEVOS OBJETIVOS.

El origen de Central Uniformes se remonta al año 1977. Nació como una boutique de ropa, hasta que comenzaron a incrementarse los pedidos de clientes que solicitaban prendas específicas para sus trabajadores; era el momento de instalarse en el sector de la confección de uniformes. De eso hace ya 30 años. Hoy, los tres socios fundadores están jubilados y la empresa canaria recae sobre la segunda generación, encabezada por su director de Operaciones, Moisés Sananes.

Con el tiempo, la entidad ha conseguido estar presente en cuatro de las siete islas canarias (Lanzarote, Fuerteventura, Gran Canaria y Tenerife), teniendo 17 sucursales bajo su dominio. Y, próximamente, se inaugurará la número 18 en La Palma, una isla en pleno crecimiento. Aunque la crisis ha dejado herido a uno de sus principales clientes –la construcción–, Central Uniformes ha sabido sortear los vientos adversos gracias, en gran medida, a la hostelería y el turismo. La clave de su éxito se basa en acercar sus artículos al ciudadano: no solo venden a grandes empresas, sino que también permiten que el trabajador pueda realizar compras directamente en sus establecimientos y a precios competitivos.

Actualmente, se sitúan a la cabeza de la distribución de uniformes en Canarias y su objetivo es seguir expandiéndose: "Ahora estamos complementando los uniformes con ropa de cama y temas de lencería de hostelería: mantelería, colchones, edredones, sábanas, toallas; estamos abarcando todo eso para ofrecer al cliente un servicio completo", explica Moisés Sananes.

A lo largo de los años, esta empresa textil se ha especializado en ofrecer diferentes modelos destinados a todo tipo de actividades profesionales, incluyendo aquellas que requieren prendas homologadas o se complementan con tejidos ignífugos. Además, trabajan con una gran variedad de proveedores para atender las demandas de sus clientes: "Damos un buen servicio y somos muy serios en ese aspecto; ante cualquier cosa que salga o que venga mal, respondemos inmediatamente".

La plantilla de Central Uniformes asciende a 65 empleados. En las oficinas principales de Telde (Gran Canaria), Moisés Sananes lleva trabajando 20 años y es el que tiene más edad. En contra de la creciente tendencia estatal, aquí se presume de tener a la mayoría de los contratados de forma indefinida: "Entran, están seis meses y, si valen, se quedan".

Imagen del
almacén de la empresa

"TACTIO NOS HA DADO INSTRUMENTOS DE CÓMO CONTROLAR LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA PARA DARNOS CUENTA DE CUALQUIER POSIBLE FALLO EN EL FUTURO"

Moisés Sananes, director de Operaciones
de Central Uniformes

FAMILIA Y NEGOCIO

Los cambios en las tendencias de consumo actuales han provocado que Central Uniformes haya tenido que plantearse cómo renovar su estructura para no perder su privilegiada posición empresarial en las islas, algo que se presentaba complejo tratándose de un sistema organizativo sustentado en pilares constantes durante toda la historia de este negocio familiar.

Moisés Sananes se dio cuenta de que "alguien con una vista exterior siempre te ayuda, y más siendo una empresa como la nuestra, tan familiar"; por ello, "pedimos ayuda a Tactio sobre cómo organizar todo esto para que una segunda generación funcione y una tercera, también".

La corriente más veterana y tradicional colisionaba con el aire nuevo de las generaciones más jóvenes. Así, Tactio tuvo que conciliar las ideas de ambas partes y crear un organigrama, antes inexistente, para dividir el trabajo y hacerlo más eficiente. De este modo, se logró profesionalizar un organismo que hasta el momento se regía en gran parte por el parentesco, dejando claro que el interés empresarial debía anteponerse a cualquier otro.

Una vez realizado un informe previo y habiendo expuesto a la dirección las carencias de la organización, el trabajo de Tactio consistió en delimitar las responsabilidades de cada puesto, con el fin de rebajar la carga de trabajo que soportaba el director de Operaciones, sobre quien recaía casi todo el peso de la empresa, y dividirlo en otros departamentos. "Nos dieron papeles de cada función detallada, de qué tenía que hacer cada uno y, ahí, avanzamos bastante".

La creación de un departamento de ventas independiente fue clave en el nuevo reparto de funciones. "Antes yo tenía otra gestión, que era compras, ventas y asuntos generales; era una locura, porque todo se hacía, pero se apagaban fuegos, era mucho trabajo", afirma Moisés Sananes, quien, por otra parte, recuerda que Central Uniformes "era una empresa bastante estancada: con el trabajo que teníamos no podíamos pensar en ampliar, lo único que estábamos haciendo era solventar trabajos diarios". Los esfuerzos estaban enfocados en hacer prosperar una situación que, aunque no era desfavorable, tampoco permitía una mejora a grandes rasgos. Ahora, los responsables de los tres departamentos (Compras, Ventas y Administración) se reúnen semanalmente para compro-

"SIN TACTIO, HUBIÉRAMOS

bar cómo transcurre la entidad y aportar nuevas ideas para optimizar su funcionamiento. En este sentido, se ha creado "una herramienta muy cómoda de cómo van los ratios, los artículos más importantes que debemos tener controlados y los clientes", con el propósito de evaluar la trayectoria de la empresa y sus números, sin poseer conocimientos profundos en temas de contabilidad. "Tactio nos ayudó a evaluar en que posición estábamos realmente". También, al notar un exceso de almacenaje en los centros de distribución, se han facilitado mecanismos para ajustar la mercancía a las ventas.

La renovación en las formas también se ha visto concretada en la persona de Carlos Sananes, al frente del departamento de Administración, y cuya juventud aporta el nexo necesario para entender el devenir de la sociedad actual, con unos hábitos de consumo cada vez más exigentes.

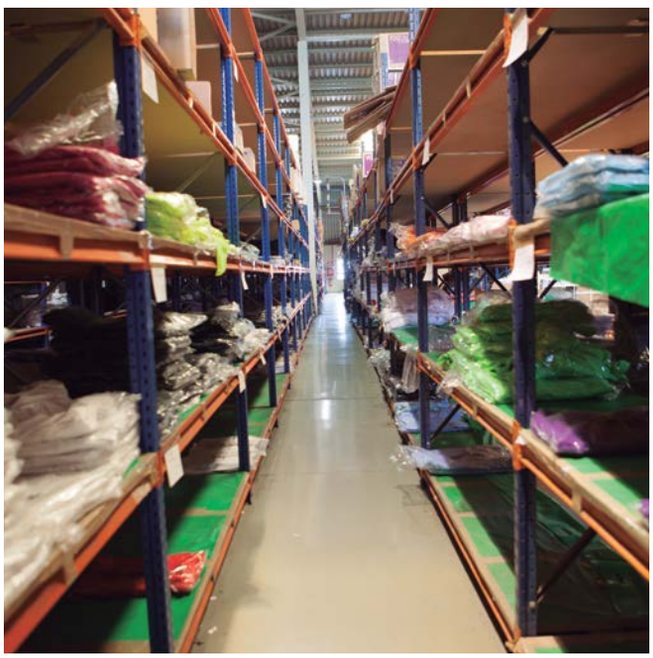
PROTOCOLO FAMILIAR

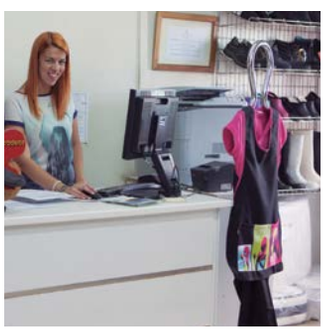
Por primera vez en sus casi 40 años de vida, Central Uniformes ha adjudicado cargos ejecutivos a personal ajeno a la familia y, tras entrevistarse con todos sus trabajadores, se han replanteado algunos puestos en función de las cualidades de cada persona que mejor concuerden con la labor a desarrollar, aprovechando al máximo el capital humano. Los cambios más significativos radican en los cargos de mando de las áreas de Administración y Almacén.

Para el responsable de Operaciones, era "vital" establecer un protocolo familiar, es decir, fijar baremos de acceso a una empresa con varias ramificaciones y donde el talento y los méritos fueran predominantes, siempre a favor del interés económico y empresarial. "Quién o qué interesa más a la empresa es lo que debe interesar a la familia; no se ha hecho nada en contra de la empresa", apostilla Sananes. De este modo, se ha establecido una jerarquía con tres grupos: accionistas, familia y administradores –este último representado por Carlos y Moisés Sananes–, y se han fijado los estándares de contratación.

VISIÓN DE FUTURO

Central Uniformes se ha propuesto refrescar su lado más estético, dejando que cada tienda adquiera su propia esencia y contribuir así a dar una buena imagen de grupo. Las sucursales simbolizan sus puntos de venta más importantes y Tactio recomendó que tuvieran un aspecto más moderno y sofisticado, dejando atrás la visión del comercio de antaño, que se acercaba más a la de un almacén, y aplicando la idea de que no solo el producto, sino también el entorno en





SEGUIDO A PASO DE TORTUGA"

el que se expone, han de resultar atractivos. Todo ello sin olvidar la rentabilidad que tiene que conseguir el negocio.

Se persigue acercar aún más los productos al comprador minorista y, si en el futuro siguen cumpliéndose los retos propuestos, se plantea incluso dar el salto al resto del territorio español. De momento, las tareas se concentran en mejorar los establecimientos ya instalados en la geografía insular, añadiendo un rincón de venta de uniformes en algunos locales dedicados al hogar y en los cuales predominan las cortinas, las mantas o los edredones, entre otros artículos. Siguiendo las directrices de Tactio, también se ha decidido contar con un decorador para una de las tiendas más recientes, inaugurada hace tan solo unos meses y en la que ya se está notando el crecimiento de las ventas.

Por otro lado, ha comenzado a funcionar un comercio especializado en colchones, localizado en un local cerrado y sin utilidad en el lugar donde se dieron los primeros pasos de esta andadura profesional. Su objetivo responde a un plan estratégico que se enfoca hacia la diversificación de la actividad económica en territorios antes inexplorados por la empresa, pero que no rompan totalmente con su sello de identidad.

El paquete de medidas obliga a la reflexión y, en un principio, "pensábamos que nos iban a decir 'están ustedes muy bien, son una envidia de empresa con respecto a los demás', pero no fue así: nos dijeron 'mal no están, los beneficios son continuos, pero podemos mejorar'", confiesa Moisés, quien concluye que "sin Tactio, hubiéramos seguido a paso de tortuga: la intervención no era crítica, era un punto para mejorar".

Tras la labor realizada, la consultora continuará haciendo revisiones periódicas hasta que se interiorice por completo el proceso de transformación en el que están inmersos. "Tactio nos ha dado instrumentos de cómo controlar la evolución de la empresa para darnos cuenta de cualquier posible fallo en el futuro, pero darnos cuenta antes", comenta Sananes. Y no solo eso, ya que Tactio les mantiene informados "de lo que necesitamos comprar, a qué precio podemos conseguir los artículos o cómo está la competencia".

Ahora, con una estructura más dinámica, esta empresa construida sobre los lazos familiares se ha "profesionalizado" y espera poner rumbo tanto hacia sus objetivos más tradicionales como a los nuevos adquiridos, a toda vela.

"Ley Ascensor"
PARA LA FINANCIACIÓN DE LAS PYMES

Uno de los principales problemas para las pymes sigue siendo la financiación. Se han dado casos de pymes que eran rentables y que se han visto obligadas a frenar sus opciones de crecimiento y creación de empleo debido, por ejemplo, al impago de terceros por trabajos ya prestados. Esta situación de 'inmejorabilidad obligada' a la que se enfrentan las empresas es la que pretende atajar el Gobierno con la denominada Ley Ascensor. Esta medida tiene el objetivo de desenquistar situaciones de falta de liquidez, facilitando que, en lugar de recurrir a bancos, las pymes puedan acceder a financiación más sofisticada, independientemente de su tamaño. Por ejemplo, fondos de inversión, el MAB (Mercado Alternativo Bursátil), incluso llegar a la Bolsa, sin necesidad de depender, única y exclusivamente, de que un banco decida o no conceder un préstamo.

"Tarifa plana" en la Seguridad Social

La tarifa plana de 100 euros establece una reducción en las cotizaciones empresariales a la Seguridad Social de la que podrán beneficiarse aquellas empresas y autónomos que aumenten y mantengan su nivel de empleo estable durante tres años. Esta tarifa implica que las empresas y autónomos pagarán únicamente 100 euros mensuales en la cuota a la Seguridad Social por contingencias comunes durante los 24 meses posteriores a la contratación.

Esta reducción será aplicable a todos los contratos indefinidos que cumplan los requisitos, realizados entre el pasado 25 de febrero y el próximo 31 de diciembre de 2014 y tendrá una duración general de 24 meses. De este modo, la tarifa plana será de 75 euros cuando la jornada de trabajo sea al menos equivalente al 75% de la jornada a tiempo completo comparable. Y se reducirá a 50 euros cuando la jornada sea, al menos, equivalente al 50% de la jornada de un trabajador a tiempo completo.

Nueva forma de inversión: "capital riesgo pyme"

Entre las novedades del Anteproyecto de Ley para el fomento de la financiación empresarial, figuran las Entidades de Capital Riesgo, que introduce mejoras que permitirán el mayor desarrollo de este canal de financiación de empresas. En concreto, el Gobierno señala que a través de la creación de las ECR-Pyme se promueve la financiación mediante instrumentos de capital y deuda de las empresas en sus primeras etapas de desarrollo y expansión.

Asimismo, añade que este tipo de entidades invertirán al menos un 70% de su patrimonio en pymes, además de participar en la gestión y aportar asesoramiento. De acuerdo con el anteproyecto, estas entidades se beneficiarán de un régimen financiero más flexible que el de las entidades de capital-riesgo tradicionales, ya que podrán hacer un mayor uso de instrumentos financieros de deuda.

LIBROS

Más allá de la idea

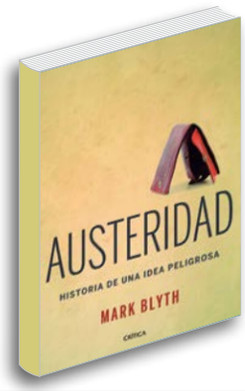
Chris Trimble y Vijay Govindarajan, Empresa Activa, 2014

La innovación es un desafío que tiene dos caras. La primera es las ideas, la segunda es el desarrollo de las ideas, la forma en que se implementan. Para tener éxito se necesitan de las dos, sin embargo la mayoría de las empresas se concentran sólo en la primera parte y lo que consiguen es tener infinidad de ideas que nunca llegan a ningún lugar. El principal mensaje de este libro es muy simple. La segunda parte, el desarrollo de la innovación es una disciplina en sí misma. Requiere tiempo, energía y una forma de pensar determinada.

Austeridad: historia de una idea peligrosa

Mark Blyth, Editorial Crítica, 2014

Blyth ha escrito un libro extraordinario, rico en ideas y libre de jerga económica, que analiza la realidad de la crisis, la génesis histórica de las ideas que han llevado a la doctrina de la austeridad como remedio, la evidencia de su fracaso en todos los casos en que se ha intentado aplicarla, y que concluye con la perspectiva de un futuro en que, como la austeridad no disminuye la deuda, sino que la aumenta, nos aguarda un porvenir de represión fiscal y aumento de los impuestos.



WEBS

eleconomista.es/pymes

Información de un vistazo

Sección del portal de actualidad económica dedicada específicamente a las pymes y los emprendedores. Incluye noticias, análisis y reportajes sobre este área de interés, además de consejos prácticos y un útil buscador de ayudas públicas para el negocio, además de links a los incentivos europeos. Su flash de noticias en la parte superior supone un modo rápido de estar al día de la actualidad.

todoemprende.es

Ayudas y financiación

Este portal abarca las iniciativas de la Administración General del Estado destinadas a las pymes y emprendedores. Su objetivo es mostrar todos los programas, líneas de financiación y de apoyo a la iniciativa emprendedora a través de un punto de acceso único. De las medidas y actuaciones incluidas en el portal TodoEmprende se desprende el apoyo prestado a pequeñas y medianas empresas, guardando relación directa con la importancia que tienen éstas en el desarrollo económico del país.

ELLOS HAN DICHO…

> "Cuida de los pequeños gastos; un pequeño agujero hunde un barco"

Benjamin Franklin, estadista

> "Quien vive con más desahogo no es el que tiene más, sino el que administra bien lo mucho o poco que tiene"

Ángel Ganivet, escritor y ensayista

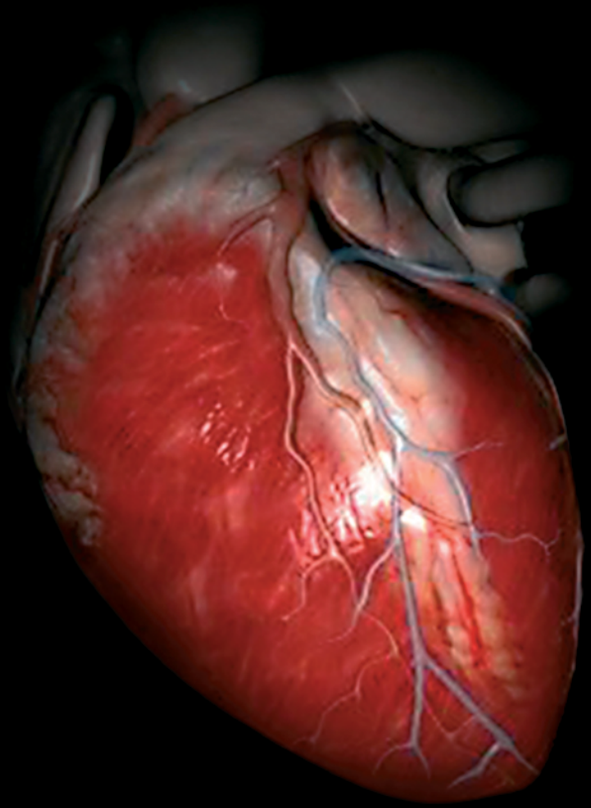
> "El pesimista se queja del viento. El optimista espera que cambie. El realista ajusta las velas"

William George Ward, teólogo y matemático

"La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes"

Peter Drucker, padre del management como disciplina

La máquina más perfecta necesita el mejor diagnóstico.



TACTIO®

Escucha los latidos de su empresa.

ANÁLISIS >

PLAN DE INTERVENCIÓN >

COMPROMISO CON EL CLIENTE >

PLAN TUTORÍA GERENCIAL >

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 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.

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 902 110 260
www.tactio.es