

**Gestionar los
aprovisionamientos,
clave estratégica
de la empresa**

TACTIOMAGAZINE⁰⁹

LA REVISTA PARA EMPRESARIOS CON VISIÓN DE FUTURO

Entrevista a
Cristina Garmendia,
presidenta de Genetrix

Costes:
cómo innovar
en un área dinámica
de la empresa



2 EDITORIAL

3 LO MÁS DESTACADO

4 CASO REAL
Tafame. "Hemos pasado de
ser un taller a una auténtica
empresa"

8 CONSULTACTIO

10 EL OBSERVATORIO
Gestionar los
aprovisionamientos, clave
estratégica de la empresa14 EMPRENDEDOR
Cristina Garmendia,
presidenta de Genetrix16 CASO REAL
Euroestética, una marca innovadora
con proyección internacional20 PANORAMA
Estrategias en el
canal de distribución22 EN PRIMERA PERSONA
Manolo Rubio, propietario y
director general de Timbrados
Rubio24 SERVICIOS TACTIO
Costes: cómo innovar
en un área dinámica
de la empresa26 CASO REAL
Termoservicio,
la excelencia como objetivo

30 RADAR

31 LA ÚLTIMA

Edita: TACTIO - Avda. Diagonal, 520 4º 1ª - 08006 Barcelona - Tel. 902 107 047 - info@tactio.es**Realiza:** LIMBA - Tel. 628 705 504 - lourdes@limba.agency - www.limba.agency**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).

> RRHH, valor en alza

Los proyectos son de los emprendedores. Los resultados son de los equipos. Las empresas son el resultado de la gestión de sus personas. La mayoría de éxitos o fracasos se explican por una acertada o desacertada gestión y toma de decisiones críticas.

Sobre el papel, todos los proyectos son buenos. Pero al final son las personas las que mueven las organizaciones y consiguen resultados, las que crean valor con sus aciertos en las decisiones, anticipando los problemas y gestionando sus tareas y responsabilidades mejor o peor, según la organización, el clima laboral y el nivel de motivación existente dentro de las estructuras en las que se enmarcan.

En un escenario de recuperación económica, el valor de los recursos humanos incrementa su importancia y su protagonismo. Sí, innovar, disponer de buena tecnología, recursos financieros y un acertado plan de negocio son factores clave para dar viabilidad y alcance a un proyecto. Pero las realidades empresariales siempre tienen autores, en plural, con nombres y apellidos. Este es el verdadero concepto de empresa-realidad, superando al de proyecto-empresa.

Conseguir que una empresa tenga a sus cuadros identificados con el proyecto y perfectamente motivados para conseguir los objetivos es fundamental para extraer el rendimiento de cualquier iniciativa.

Un directivo no brilla solo por su nivel de conocimiento técnico, ni por sus experiencias anteriores. Empresas similares, con similares estructuras, en idéntico sector de actividad y con oferta y mercado similar, tienen comportamientos dispares. Un empresario, un directivo, conseguirá sus objetivos gracias a su capacidad de extraer lo mejor de sus equipos y de conseguir el mejor rendimiento de sus recursos.

Implicación, carisma, capacidad de transmitir y comunicar, humildad, compromiso. Inteligencia. Liderazgo. Pero también capacidad para tomar decisiones correctas en el momento oportuno. Son atributos que debería poseer todo directivo que se precie. Aún y con ello, no servirían de mucho sin contar con un equipo humano comprometido con los objetivos y armonizado bajo una estructura organizativa eficiente.

De un tiempo a esta parte, cuando un empresario me plantea su problema y me pide opinión, empiezo siempre por preguntarle por su política de recursos humanos...

Mario Monrós

Socio director de Tactio España

EL BUEN COMPORTAMIENTO DE LA demanda interna

FAVORECE EL CRECIMIENTO DE TACTIO



> La actividad de Tactio se ha incrementado un 25% el primer semestre de 2015, gracias al aumento de su presencia territorial y a la ampliación de su plantilla de consultores un 19%. El buen comportamiento de la demanda interna desde el segundo semestre de 2014 ha favorecido la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales. Asimismo, en este periodo la consultora ha incrementado sus intervenciones en proyectos de expansión comercial (+32%), de organización funcional interna (+15%) y de control de gestión (+10%), mientras desciende el peso de los encargos sobre racionalización de estructuras y viabilidad financiera. ■

Navarra

ACOGUE UNA SESIÓN SOBRE INNOVACIÓN Y PYME

> Pamplona fue la sede de la jornada "Innovación y pymes" organizada por Tactio, a la que asistieron directivos de empresas de diversos sectores. La inauguración de la sesión contó con José Manuel Olivares, secretario adjunto de la Confederación de Empresarios de Navarra, además de Mario Monrós, socio director de Tactio. El programa incluyó una mesa redonda moderada por Javier Hoyos, director regional de SER Navarra, en la que tomaron parte Daniel Innerarity, catedrático de Filosofía política y social y Premio



Príncipe de Viana de la Cultura 2013, y Aner Garmendia, director general de Egamaster, destacada empresa familiar que exporta a 150 países y ejemplo de innovación. ■

TACTIO CONTRIBUYE A LA LABOR DE

la ONG

CÓMO QUIERES VIVIR



> A final de junio de 2015 Tactio realizó una donación de 7.000 € a la ONG Cómo quieres vivir con la adquisición de un cuadro original del pintor y escultor Elías Cochón. Según

la organización, este tipo de contribuciones le permite seguir adelante con su labor de difusión y fomento de la autonomía personal de personas con diversidad funcional. En el acto estuvieron presentes Mario Monrós y Joaquín Bertran, socios directores de Tactio, quienes destacaron el ambiente de entendimiento, sintonía, sensibilidad y cooperación. ■

La internacionalización,

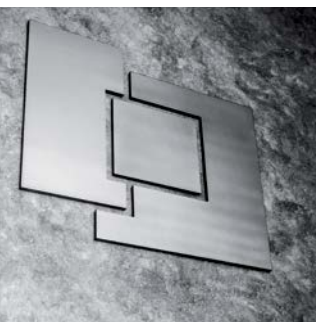
EJE DE UNA JORNADA DE TACTIO EN CANARIAS

> La innovación y la expansión internacional centraron el encuentro que Tactio convocó a mediados de julio de 2015 en las Palmas de Gran Canaria, inaugurado por Vicente Marrero, presidente de Federación Provincial de la Pequeña y Mediana Empresa del Metal y Nuevas Tecnologías de Las Palmas, y Emilio Escobedo, coordinador territorial de Tactio.

"De Canarias al mundo" fue el eslogan de la sesión, que congregó a numerosas personas vinculadas a la realidad empresarial del archipiélago. La jornada se abrió con la intervención de Gonzalo Piernavieja, director de I+D+i del Instituto Tecnológico de Canarias, y de Vicente Marrero, director de recursos humanos de Astican, empresa dedicada a la reparación y mantenimiento de buques y plataformas petrolíferas.

La parte central del evento fue la mesa redonda "Temas para el diálogo y casos de éxito en la pequeña y mediana empresa", en la que tomaron parte Alejandro Cañeque, director ZEC Las Palmas; Carlos Sananes, director de Central de Uniformes; Ildefonso Umpiérrez, socio gerente de La Sorrueda y José Antonio Santana, del Banco Santander-Canarias. ■





Tafame

“HEMOS PASADO DE SER UN TALLER A UNA AUTÉNTICA EMPRESA”

TAFAME –LA EMPRESA CREADA POR EL NAVARRO JOSÉ MARÍA ALFARO ASÍN EN 1990 Y DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE CHAPA– HA EXPERIMENTADO UN SALTO CUALITATIVO, TANTO EN SU ÁREA PRODUCTIVA COMO LOGÍSTICA, GRACIAS A LA LABOR DE LA CONSULTORA TACTIO. LA ACTUACIÓN LE HA PERMITIDO CONSOLIDAR SU POSICIÓN DE LIDERAZGO EN EL SECTOR. EL PROPIETARIO Y GERENTE, JAVIER BAJO SEVILLANO, Y TACTIO HAN DADO LOS PASOS NECESARIOS PARA QUE TAFAME SE ADAPTE AÚN MÁS AL MERCADO, MEJORE SU COMPETITIVIDAD, SUS MÁRGENES DE RENTABILIDAD Y, SOBRE TODO, SUS PERSPECTIVAS DE FUTURO.



> Su primer buzo de trabajo lo estrenó José María Alfaro Asín con apenas 14 años en la herrería de Peralta (Navarra), que le había contratado como aprendiz. Desde aquel día que comenzó su vida laboral –que marcaría el rumbo de su trayectoria–, recuerda que el buzo estaba hecho a medida porque entonces “no los vendían tan pequeños”. En su memoria aún conserva la imagen del cajón de madera al que tenía que subirse para llegar al yunque. Aquel niño que ayudaba a sus padres a mantener la economía familiar era José María Alfaro Asín, fundador de la firma Tafame S.A., dedicada a la elaboración y transformación de chapa. A sus 59 años de edad, hoy en día es un empresario hecho a sí mismo, con la determinación y la fuerza de la experiencia. Gracias a su esfuerzo y a la perseverancia de toda una vida, hoy da empleo a 110 familias: “Sé dónde quiero llegar y qué quiero ser”, asegura.

Lo que empezó como un simple taller, se ha convertido en una empresa referente en su sector. Y no sólo eso. El equipo gestor –con Javier Bajo Sevillano a la cabeza– ha conseguido fraguar una simbiosis armónica entre innovación continua, flexibilidad,

una clara orientación tecnológica para aumentar la calidad del producto final y precios muy competitivos. El resultado de la suma de todos estos componentes es una cartera de clientes formada por compañías líderes en sus respectivos campos, muy diversificada y que compite en sectores tan heterogéneos y punteros como el ‘vending’, el sector eléctrico, el eólico o el de mobiliario de oficina. Los productos diseñados y fabricados en las instalaciones de Tafame en Peralta se pueden encontrar en países de varios continentes: desde América central y latina, pasando por el norte de África, el mercado europeo y China.

Los orígenes de esta empresa familiar se remontan a 1981, cuando José María Alfaro logró la financiación de los dos millones de pesetas que necesitaba para poner en marcha, junto con Antonio Medrano Tapiz, su propia empresa, entonces situada en el polígono industrial Gargantua de Peralta: “Siempre he sido muy emprendedor. Me ha gustado ser trabajador y ambicioso. Cuando veo un camino claro, voy a por él. Quería tener una empresa competitiva que diera calidad, servicio y un buen precio”. Su sueño se convirtió en realidad en el año 1990, con la crea-

Tafame transforma al año
más de 6.000 toneladas de
chapa para sectores como
el 'vending' >



“EN EL EQUIPO
DIRECTIVO SE HAN
CORTADO LAS
CADENAS Y LOS
PREJUICIOS QUE
TENÍAMOS POR
CAMBIAR”

ción de Tafame S.A. De la mano de Azkoyen, compañía también con sede en Peralta y dedicada a la fabricación de máquinas de 'vending', Tafame experimentó su crecimiento y consolidación. Con una visión a largo plazo, José María Alfaro apostó por la diversificación de clientes y productos.

VISIÓN A LARGO PLAZO

Durante meses desarrolló una labor de investigación de mercado en diferentes ferias nacionales, emprendió una intensa actividad comercial y, al mismo tiempo, empezó a mejorar sus procesos productivos con la adquisición de la tecnología más moderna, una de las razones de ser de esta compañía, junto con la continua reinversión: “Cuando compré una máquina cuyo coste era de 2,5 millones de euros, algunos pensaban que era una decisión muy arriesgada que podía poner en peligro la viabilidad de la empresa”, relata. El tiempo, sin embargo, ha demostrado lo acertado de su apuesta. Gracias a esa adquisición, Tafame fue más competitiva y pudo captar más clientes. Pero la tecnología no es el único factor que explica el éxito de esta empresa.

Uno de sus principales valores añadidos, que incluso se ha convertido en una seña de su identidad, es su clara orientación al cliente final, traducida en crear el máximo valor posible al menor precio posible: “Has de acompañar a los clientes allí donde vayan. Las exigencias son cada día mayores y no puedes quedarte atrás. Tafame es una empresa viva y dinámica. Nuestra obligación es adaptarnos al mercado. Tenemos que aspirar a la excelencia y a cumplir los tiempos establecidos”, señala José María Alfaro.

En esta misma línea, Javier Bajo –gerente de la empresa desde septiembre de 2014 y que había ocupado el puesto de director financiero– explica que “en Tafame siempre se trabaja para dar un plus al cliente e ir más allá de sus expectativas. Esta la visión que confluye en las 15 personas que ocupan puestos de responsabilidad en la firma y con la que desempeñan su actividad diaria. Tafame entrega proyectos llave en mano: “El beneficio de nuestros clientes repercute en el nuestro. Cuidamos todos los detalles y todas las fases del proceso”, dice José María Alfaro.



La empresa navarra ha creado en 2015 un total de 12 nuevos puestos de trabajo. Con esta combinación de tecnología, personal altamente cualificado y comprometido, prevé seguir creciendo



“CREO QUE TODAS LAS COMPAÑÍAS DEBERÍAN SOMETERSE EN ALGÚN MOMENTO A UNA CONSULTORA”



“ES BUENO CONTAR CON UNA VISIÓN EXTERNA PROFESIONAL QUE TE ANALICE

Con esta filosofía Tafame ha conseguido crecer e ir cumpliendo hitos en su historia, como ampliar en 1997 sus instalaciones de 4.500 metros cuadrados a 8.000 (cuenta con una planta de producción y otra logística), o en el año 2000 lograr la certificación de calidad ISO 9000.

SALIR DE LA ZONA DE CONFORT

¿Cómo una empresa familiar saneada económicamente, con una cartera de clientes estable y líder en sus respectivos segmentos, y además, en crecimiento, decide contar con la ayuda de una consultora? José María Alfaro Asín relata que el “día a día resulta muy absorbente. Todos los días haces lo mismo. Por eso, es bueno contar con una visión externa profesional que te analice y corrija en aquello donde no lo estás haciendo lo mejor posible”.

La idea de que una consultora externa ayudara a la compañía partió de Javier Bajo: “Tafame es José María Alfaro. Esto es positivo, porque existe una gran agilidad en la toma de decisiones, pero un golpe de realidad y salir de nuestra zona de confort es necesario para mejorar. Hemos dado un giro a la empresa. Creo que todas las compañías deberían

someterse en algún momento a una consultoría. Supone una formación para el equipo de gestión, trae ideas y conceptos nuevos que a lo mejor tú no conoces porque no has tenido tiempo de formarte y te da una visión externa objetiva”.

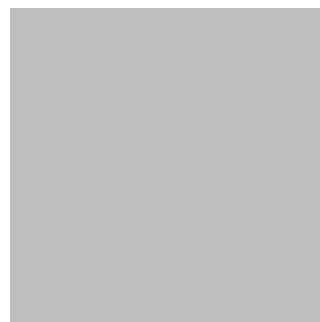
La elección de Tactio por parte de Tafame no fue casual. Javier Bajo explica que descartaron otras opciones porque no cumplían con sus expectativas: “Buscábamos una consultora con experiencia, bagaje y, sobre todo, con una visión global. Queríamos que nos ayudaran profesionales con un currículum de dilatada experiencia. Está siendo una experiencia muy buena”.

El proceso de consultoría comenzó en enero de 2015. Gracias a Tactio han experimentado un salto cualitativo, según afirma José María Alfaro: “hemos pasado de taller, donde todo valía, a ser una auténtica empresa”. Para conseguir este cambio, el equipo de consultoría de Tactio ha trabajado en la mejora de procesos que ahorran dinero y tiempo: “han introducido orden tanto en la producción como en la parte logística”. Esta reestructuración ha permitido recuperar los



◀ Tafame trabaja con una clara orientación al cliente, ofreciendo productos llave en mano y propuestas de mejora para las compañías para las que trabaja

“TAFAME ES UNA EMPRESA VIVA Y DINÁMICA. NUESTRA OBLIGACIÓN ES ADAPTARNOS AL MERCADO”



Y CORRIJA EN AQUELLO DONDE NO LO ESTÁS HACIENDO LO MEJOR POSIBLE”

márgenes de rentabilidad que, en palabras de Javier Bajo, desde 2007 habían experimentado un descenso.

REVISAR PARA MEJORAR

En la primera parte de 2015, coincidiendo con la actuación de Tactio, Tafame ha incrementado sus niveles de facturación en un 30%. Esto se ha traducido en la creación de doce nuevos puestos de trabajo y en la creación de un tercer turno en algunas fases del proceso productivo, como soldadura o punzonadora. “Gracias a Tactio”, señala Javier Bajo, “en el equipo directivo se han cortado las cadenas y los prejuicios que teníamos por cambiar. Al principio, eran ellos quienes nos indicaban nuestros puntos de mejora, que después hemos ido corrigiendo. Ahora somos nosotros quienes tomamos la iniciativa. Han creado un camino que antes no teníamos. Han conseguido inculcarnos una nueva filosofía”.

Las perspectivas de futuro para esta empresa de Peralta son realmente optimistas. Después de haber superado los años más duros de la recesión económica –en gran medida gracias a la inversión de más de 10 millones de euros que

realizaron en tecnología en 2007–, Tafame terminó 2014 con una facturación de 14,5 millones de euros. Y este ejercicio esperan cerrarlo con una facturación de 15,5 millones. Esta tendencia positiva se consolidará en los próximos años con incrementos de entre el 5 y el 8%. De momento, ya han invertido este año 0,7 millones de euros en una nueva máquina. “En nuestro sector la tecnología es una barrera de entrada. Si no tienes la maquinaria adecuada, hay productos que no puedes fabricar, no puedes competir ni en precios, ni en los tiempos que te marca el cliente”, sostiene Javier Bajo. “Todo lo que se hacía hasta el 2007 ya no vale. Ahora estamos adaptándonos mejor al mercado”.

En el proceso de mejora continua emprendido por Tafame, los 110 empleados también ocupan un papel destacado. Con una media de edad que ronda los 32 años y un perfil altamente cualificado, tanto José María Alfaro como Javier Bajo destacan su compromiso: “Sienten la empresa como propia. Todos dan lo mejor de sí mismos”, dice José María Alfaro. “Tafame es mi vida. Por eso quiero que los trabajadores se sientan contentos y vean en esta empresa lo que yo veo: futuro”. ■

CÓMO IMPACTA la inteligencia emocional EN LAS ORGANIZACIONES

Por **Javier Colomer**
Consultor de Dirección y Organización

UNA REFLEXIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DEL HUMANISMO
EN LA EMPRESA ACTUAL, TOMANDO COMO HILO
CONDUCTOR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA A
ÁMBITOS DIVERSOS.

¿Qué es la inteligencia emocional?

El concepto de inteligencia emocional –contrapuesto al de inteligencia racional o analítica– puede tener tantas definiciones como personas lo traten, pero en el contexto de este artículo nos referiremos al conjunto de capacidades mentales que nos han de permitir conducir de manera provechosa las emociones propias y ajenas.

Peter Salovey y John Mayer introdujeron la idea de inteligencia emocional en el año 1990 (aunque con anterioridad ya se había podido leer en algún estudio académico). Pero fue Daniel Goleman quién, con la publicación de su libro “Inteligencia emocional” en 1995, se convirtió en el gurú de esta expresión. Este californiano, psicólogo de profesión, popularizó el término y lo define como “un sinónimo de carácter, personalidad o habilidades blandas que tiene su traducción en conductas manifestadas, nivel de pensamientos, reacciones fisiológicas y conductas observables, aprendidas y con posibilidades de ser aprendidas, que facilitan la gestión de las relaciones humanas de las personas”.



¿Cuáles son los componentes concretos de la inteligencia emocional? ¿Se pueden desarrollar?

Hay cuatro capacidades emocionales básicas, que se pueden desarrollar de una manera mucho más evidente que las competencias de la inteligencia analítica o racional:

- > **Autoconocimiento:** cambiando la forma de pensar se consiguen modificar los sentimientos, las emociones y también los comportamientos. No obstante, hay que saber diferenciar entre los valores y las creencias racionales, para fomentarlas, y las irracionales, para dejarlas a un lado.
- > **Autocontrol:** es muy importante mantener y saber gestionar el control de uno mismo. Para ello hay que mantener una actitud positiva en la comunicación, programar actividades con eficacia, no abarcar más de lo que se puede y abandonar los pensamientos que causan estrés.
- > **Asertividad:** es la conducta que permite que una persona actúe basándose en sus intereses o necesidades, expresando cómodamente sus sentimientos, defendiéndose sin ansiedad o ejerciendo sus propios derechos sin negar los de los demás.
- > **Empatía:** consiste en la participación efectiva y emotiva de una persona en una realidad ajena. Para potenciar la empatía se ha de escuchar con interés al interlocutor, analizar la situación y valorar las implicaciones personales.



¿Es la inteligencia emocional un factor útil o idóneo en la actividad empresarial?

Daniel Goleman cuenta ejemplos de empresas que fracasaron pensando que podían solucionar su problemática a través de la tecnología, cuando sus conflictos eran humanos. La inteligencia emocional define estos errores.

Si bien en principio la inteligencia emocional tiene poco que ver con los procesos cognitivos (conocimientos objetivos adquiridos), sí que es un conjunto de elementos que ayudan a guiar al empresario en su día a día. Interpretar gestos, tomar conciencia de las emociones, ser empáticos, desarrollar la resiliencia, saber tolerar la frustración o encauzarla debidamente son actitudes esenciales para salir adelante, tanto en el ámbito profesional como, por supuesto, en el personal.

¿Tiene relación la inteligencia emocional con la eficiencia de una organización?

Podríamos poner muchos ejemplos de aspectos concretos, tantos como elementos que funcionan en una empresa, teniendo en cuenta los que lo hacen de forma positiva. Uno de los que entiendo fundamentales es la eficacia en una compañía. Las relaciones entre las personas que desarrollan las actividades técnicas y la que asume el liderazgo están indefectiblemente relacionadas con la inteligencia emocional. Y de la calidad de éstas puede derivar el éxito de la organización y su funcionamiento.

El líder ha de ser capaz de contagiar al conjunto esta aptitud clave para que se traduzca en eficiencia. Permítanme citar a Goleman: "La inteligencia emocional puede proteger la salud y fomentar el crecimiento de las organizaciones. Si una empresa tiene las aptitudes que brotan del conocimiento de uno mismo, la autorregulación, motivación y empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta, es probable que sea más adaptable a lo que el futuro traiga".

¿Cómo se aplica la inteligencia emocional en las organizaciones?

En el entorno empresarial –que es competitivo y dinámico– se requieren profesionales que, además de estar preparados técnicamente, gocen de una serie de capacidades denominadas competencias. Nos referimos a adaptabilidad, empatía, capacidad de resolución de problemas, iniciativa, proactividad, pensamiento lateral, etc.

Todas ellas, junto a otras aptitudes emocionales y mentales, son propias de la inteligencia emocional y deberían estar presentes de un modo u otro en los empresarios, gerentes, responsables de área y en general en todos aquellos directivos y cuadros medios que, además de ocupar posiciones de responsabilidad, supervisan equipos de trabajo.

Con ello no se quiere decir que el trabajo deba estar regido por las emociones, sino por la inteligencia emocional. Debemos ser capaces de dilucidar el momento adecuado y las circunstancias oportunas para emprender o no determinada acción.

¿Qué implicaciones tiene la inteligencia emocional sobre el liderazgo empresarial?

Está claro que uno de los fundamentos del concepto liderazgo es la capacidad de tomar decisiones. Pero para ello es esencial también la inteligencia emocional. No se puede pretender ignorar las emociones alegando que los negocios no tienen sentimientos. Ya lo dijo el filósofo Blas Pascal hace tres siglos: "el corazón tiene sus razones que la razón no puede comprender".

Las emociones son resultado de las experiencias individuales, del aprendizaje personal que ha sido guía y camino para conducir al líder donde está. El individuo ha de desarrollar habilidades que no están en las contabilidades, ni en los libros y que le han de permitir entender lo que le lleva a una mayor estabilidad emocional, que es preciso para el funcionamiento adecuado de ese liderazgo, que es, al fin y al cabo, la gestión del talento propio y ajeno hacia la finalidad correspondiente. El mismo Goleman afirma que "la inteligencia interpersonal consiste en la capacidad de comprender a los demás: cuáles son las cosas que más les motivan, cómo trabajan y la mejor forma de cooperar con ellos". ■



Gestionar los aprovisionamientos, **CLAVE ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

LAS EMPRESAS MÁS EXITOSAS HAN SITUADO LA GESTIÓN DE LOS APROVISIONAMIENTOS EN EL EJE DE SU ESTRATEGIA, COMO UNA FUNCIÓN CLAVE DE SU DESARROLLO FUTURO. HOY ESTÁ SUPERADA LA IDEA TRADICIONAL DE LAS COMPRAS COMO UNA FUNCIÓN AUXILIAR.

Por
**Lorenzo
Garrido**
Gerente de
Consultoría

> La función de compras y aprovisionamientos es clave en los resultados económicos y comerciales de la empresa, tanto como lo es sobre la calidad del producto final. Nuestra experiencia en empresas-cliente nos demuestra que una adecuada gestión de los aprovisionamientos puede implicar un incremento del margen bruto de 5-10 puntos porcentuales. Y el punto de partida pasa por considerarla una función estratégica y generadora de valor. De este modo se supera la visión tradicional de las compras como la función responsable de proporcionar las materias primas y/o auxiliares, necesarias para alimentar los procesos productivos.

DE GESTIONAR COMPRAS A GESTIONAR APROVISIONAMIENTOS

Veamos cómo plantear una adecuada estrategia de compras (en el sentido de gestión de aprovisionamientos) según el Modelo de Kraljic a lo largo de 3 fases:

FASE 1: CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Kraljic plantea una matriz de decisión con diferentes escenarios según sea el tipo de producto. En este caso, la clasificación de los productos se realiza en torno a 2 dimensiones: 1/ impacto financiero de las compras y aprovisionamientos sobre la cuenta de resultados, 2/ complejidad y/o riesgo del suministro. El resultado es la siguiente clasificación de productos:

> **Productos estratégicos:** son críticos para el negocio y su rentabilidad; se dispone de pocos proveedores cualificados y certificados; existen muy pocos productos alternativos, por lo que el riesgo de sufrir problemas de suministro es elevado. **Acción recomendada:** estos productos merecen el mayor grado de atención y seguimiento por parte de los responsables de compras, dado el elevado nivel de riesgo y dependencia del proveedor. Las opciones alternativas incluyen establecer relaciones de aprovisionamiento a largo plazo, analizar y gestionar el riesgo regularmente, planificar las contingencias (disponer de planes para afrontar una potencial falta de suministro) y considerar la posibilidad de producir el producto internamente en vez de comprarlo.

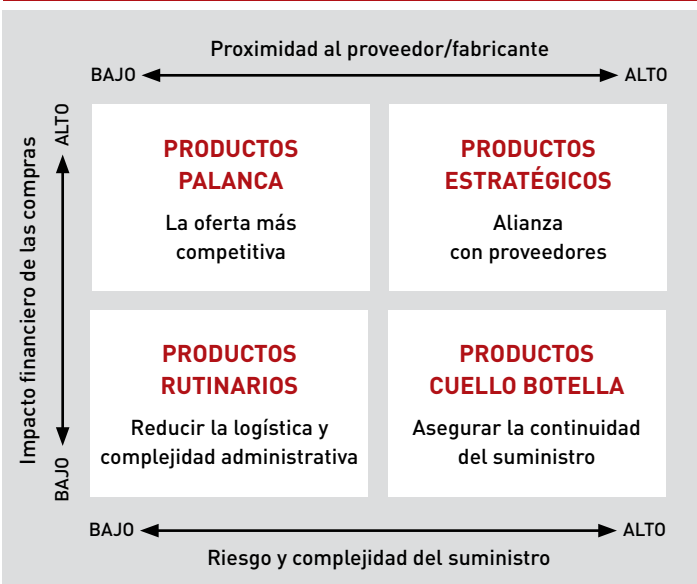
> **Productos cuello de botella:** se caracterizan por tener especificaciones complejas y solo pueden ser adquiridos a un escaso número de proveedores; existen pocas alternativas de producto; el número de proveedores es

ESTÁ SUPERADA LA VISIÓN TRADICIONAL DE LOS APROVISIONAMIENTOS COMO



LAS EMPRESAS QUE HAN SUPERADO LA CRISIS DISPONEN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA EN UN NUEVO ESCENARIO, EN EL QUE ACTÚAN UN NÚMERO MENOR DE COMPETIDORES

CARTERA DE PRODUCTOS DE COMPRAS



muy limitado; tienen un bajo impacto sobre la estructura de gastos de la empresa pero, sin embargo, el riesgo derivado de problemas de suministro es elevado. **Acción recomendada:** es aconsejable un excedente de aprovisionamiento cuando el producto está disponible, ya que la falta de una oferta fiable y estable es una de las razones que aumentan el riesgo de falta de suministro. También conviene hacer copartícipe al proveedor de la gestión del inventario, e intentar encontrar vías para controlar a los proveedores.

> **Productos palanca o apalancados:** 'commodity' con una cantidad importante de proveedores alternativos y productos sustitutivos; producto semi complejo; compra rutinaria de coste elevado pero es fácil cambiar de proveedor, ya que la calidad está estandarizada y, por tanto, el riesgo de tener problemas de suministro es bajo. **Acción recomendada:** la estrategia de compra debe considerar la capacidad de negociación que confiere la existencia de múltiples proveedores alternativos de un producto sin apenas diferencial competitivo ('commodity'). Además, hay que considerar pedidos de gran volumen para asegurar las mejores condiciones económicas. Son recomendables acuerdos marco de suministro o incluso pedidos abiertos de reaprovisionamiento, contra consumos de 'stock'.

> **Productos rutinarios o no críticos:** son fáciles de comprar; existen muchos productos sustitutivos y gran cantidad de proveedores alternativos; producto o servicio con bajo

impacto en el negocio, además de bajo riesgo de sufrir problemas de suministro. **Acción recomendada:** la estrategia recomendada en este caso es el uso de productos estandarizados o producidos en serie, monitorizando y optimizando los niveles de pedido y de 'stock' para minimizarlos. De este modo se consigue también reducir el coste administrativo derivado de su gestión y mantenimiento.

FASE 2: ANÁLISIS DE MERCADO PROVEEDOR

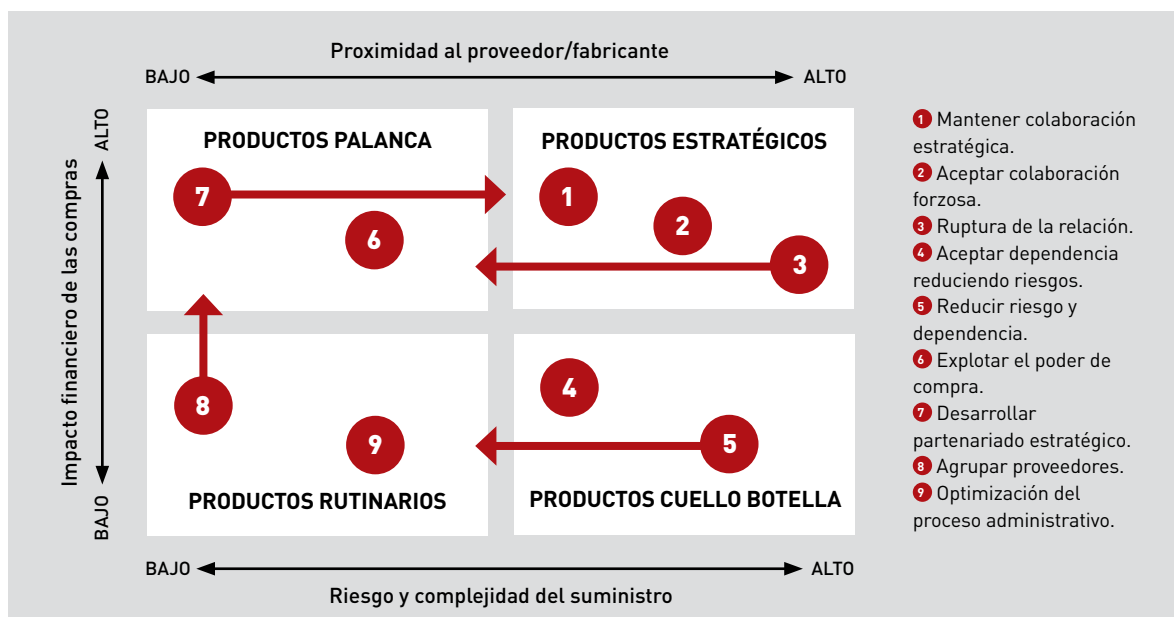
En este paso debemos investigar el poder que tenemos frente a nuestros proveedores, para lo que usaremos el Método de Porter de las cinco fuerzas que determinan el poder competitivo en cualquier situación de negocio:

> **Poder de proveedor:** debemos determinar la fuerza que tienen los proveedores para aumentar sus precios. Esta capacidad viene determinada por el número de suministradores alternativos, la singularidad del producto o servicio, el coste de cambiar a un producto alternativo, etc. Cuántas menos alternativas de abastecimiento tengamos y cuánto más necesitemos la ayuda del que nos aprovisiona habitualmente, más capacidad de negociación tendrá frente a nosotros.

> **Poder de comprador:** en este caso debemos preguntarnos a nosotros mismos la fuerza de quien adquiere (cliente) para obligarnos a bajar el precio. Viene determinada por el número de clientes, la importancia de cada uno de ellos

LA FUNCIÓN QUE FACILITA MATERIAS PRIMAS PARA ALIMENTAR LOS PROCESOS

PLANES DE ACCIÓN (SEGÚN MODELO KRALJIC)



para nuestro negocio, el coste que supondría que cambiara de proveedor, etc. Si tratamos con pocos y poderosos usuarios, a menudo podrán imponernos sus condiciones.

> **Rivalidad entre los competidores:** cuando hay muchos competidores que ofrecen productos igualmente atractivos, perdemos fuerza y capacidad de negociación. Por el contrario, si nuestro producto o servicio es exclusivo o tiene un importante diferencial competitivo, entonces nos resultará mucho más fácil imponer nuestras condiciones.

> **Amenaza de sustitución:** si la sustitución del producto o servicio del proveedor es fácil, económica y factible, se debilita su poder de negociación y ve mermada su fuerza y capacidad de imponernos las condiciones de compra.

> **Amenaza (o posibilidad) de nuevos competidores (proveedores) entrando en el mercado:** cuando los obstáculos para la entrada de nuevos abastecedores son bajas, se debilita la posición negociadora de nuestro proveedor. Por el contrario, si las barreras de entrada son elevadas (restricciones de acceso a la materia prima, protección tecnológica, etc.), estaremos expuestos a las condiciones que quiera imponernos la firma que nos suministra.

FASE 3: PLANES DE ACCIÓN

En función de lo descrito anteriormente, el siguiente paso es determinar el plan de acción más adecuado para cada tipo de producto, según su posicionamiento en la Matriz de Kraljic.

Veamos ahora la descripción amplia de los distintos posibles escenarios y el modo de actuar en cada caso:

PRODUCTOS ESTRATÉGICOS

(Alto impacto económico / alto riesgo de suministro)

1. Mantener colaboración estratégica

El proveedor es considerado un colaborador importante y su desempeño profesional es bueno en todos los ámbitos (calidad de producto, puntualidad del servicio, etc.). La dependencia es mutua y elevada y la relación se basa en la confianza y el compromiso. El objetivo para ambas partes es mantener este nivel de relación.

2. Aceptar colaboración forzosa

La relación con el proveedor nace de una necesidad forzosa y por tanto no es satisfactoria, ya que genera una dependencia importante del suministrador que ejerce monopolio, explotación de una patente en exclusiva, etc. El objetivo en este caso sería esforzarse por mantener un vínculo de cooperación con este agente, a pesar de la imposición de su presencia.

3. Ruptura de relación

Cuando el comportamiento del proveedor es inaceptable e incorregible y puede afectar seriamente al negocio, es el momento de plantearse el cambio definitivo de la relación. Puede resultar difícil, pero hay que asumir el desafío. El objetivo es evitar la exposición y revertir la situación.

PRODUCTOS CUELLO DE BOTELLA

(Bajo impacto económico / alto riesgo de suministro)

4. Aceptar dependencia reduciendo riesgos

En estos casos la prioridad es asegurar el aprovisionamiento incluso asumiendo mayores costes. Lo que puede



UNA ADECUADA GESTIÓN DE LOS APROVISIONAMIENTOS PUEDE IMPLICAR UN INCREMENTO DEL MARGEN BRUTO DE 5 A 10 PUNTOS PORCENTUALES

implicar la necesidad de mantener 'stocks' altos y/o acordar contratos que generen compromisos de suministro, para evitar riesgos de rotura de almacén.

5. Reducir riesgo y dependencia del proveedor

En otros casos el cliente tiene la posibilidad de reducir la exposición al riesgo de falta de suministro simplemente modificando las especificaciones del producto para, de este modo, abrir el abanico de posibilidades a nuevos suministradores alternativos.

PRODUCTOS PALANCA

(Alto impacto económico / bajo riesgo de suministro)

6. Explotar el poder de compra

En aquellos casos en los que el proveedor tiene alta dependencia del cliente (nuestra empresa), el comprador debe enfocar sus esfuerzos en exigir un elevado nivel de servicio y calidad a bajo precio. Se deben realizar contratos a corto plazo que no generen compromisos para la parte compradora, y analizar con frecuencia la competitividad de los diferentes proveedores.

7. Desarrollar colaboración estratégica

El proveedor aporta ventajas competitivas diferenciadoras que invitan a desarrollar una relación de cooperación y confianza mutua que aporte beneficios para ambas partes, por ejemplo compartiendo tecnología o 'know how' técnico o comercial. El objetivo en este caso sería desarrollar y consolidar una relación duradera en el tiempo.

PRODUCTOS RUTINARIOS / NO CRÍTICOS

(Alto impacto económico / bajo riesgo de suministro)

8. Agrupar proveedores

En productos de bajo coste y escaso riesgo de suministro el objetivo es agrupar un gran número de referencias o artículos en un mismo suministrador, para reducir los tiempos de gestión y administración.

9. Optimización del proceso administrativo

Cuando la opción anterior de concentración de productos en un mismo aprovisionador no es posible, el objetivo debe ser igualmente la reducción de los esfuerzos administrativos, desde el máximo aprovechamiento de las herramientas de gestión disponibles (ERP, GMAO, etc.)

Un paso adelante para seguir avanzando

La grave crisis económica que ha vivido España en los últimos años ha supuesto serias pérdidas en forma de cierre de empresas y puestos de trabajo destruidos. Las empresas que han conseguido superarla han salido reforzadas sin duda, ya que los ajustes que a buen seguro han tenido que realizar las han hecho más fuertes y rentables. Esto ha supuesto una ventaja competitiva en un nuevo escenario integrado por un número menor de empresas competidoras.

Sin embargo, esta nueva posición competitiva no durará mucho si la empresa no trabaja en los cambios necesarios para sentar las bases de un desarrollo sostenible y duradero en el tiempo. Y en este punto es necesario dedicar un capítulo especial a aquella partida de gasto que mayor peso e impacto tiene en la cuenta de resultados: los aprovisionamientos. Porque siempre hay un modo de hacer mejor las cosas, y siempre hay cosas que mejorar. ■



Cristina Garmendia

PRESIDENTA DE GENETRIX

Por
Óscar Rodríguez Vaz
Dircom y Delegado Territorial de TACTIO

"CORRESPONDE A LOS GOBIERNOS DISEÑAR UN SISTEMA FINANCIERO EFICIENTE PARA AYUDAR A LAS EMPRESAS A CRECER"

Genetrix es la primera empresa privada surgida a partir de un trabajo de investigación del Centro Nacional de Biotecnología. ¿Hay que crear una empresa para poder investigar?

No hace falta crear empresa para poder investigar. Como decía nuestro Nobel Severo Ochoa, si

no hay investigación, no puede haber desarrollo. La investigación pública debe financiarse fundamentalmente a cargo de los presupuestos del Estado. Los grupos de investigación deben presentar proyectos a los distintos estamentos europeos, nacionales, territoriales y los Estados deben velar porque la calidad científica aumente cada año. Cuando pensamos que nuestra ciencia además de excelente debería ser relevante, es cuando aparecen algunos déficits de nuestro sistema. Los canales de transferencia de ese conocimiento son múltiples y en España no funcionan demasiado bien. No cabe duda que el emprendimiento es uno de ellos, pero hay muchos más.

Hay pequeñas y medianas empresas que no valoran la I+D, salvo que sea susceptible de ser subvencionada.

Me parece una conclusión un poco temeraria. Los datos que recopilamos en Cotec nos enseñan que entre 2008 y 2013, los años más duros de la crisis, prácticamente se redujo a la mitad el número de empresas españolas que declaraba realizar actividades de I+D. En cambio, si atendemos al detalle de las cifras de desinversión, comprobamos que los salarios del personal han bajado proporcionalmente mucho menos que la inversión en capital, esto demuestra que, incluso con los ajustes, nuestras empresas siguen confiando en la I+D como motor de crecimiento.

¿Qué recomendaría en este sentido a la pequeña y mediana empresa?

Más que a las empresas, creo que corresponde a los gobiernos diseñar un sistema financiero eficiente para ayudarlas a crecer. Acceder a nuevo conocimiento (I+D) es esencial para la competitividad de las compañías y su crecimiento e inter-

> Dirige GENETRIX e YSIOS, es consejera independiente en los consejos de administración de otras empresas, preside COTEC (fundación para la innovación tecnológica)... ¿Cuál es su clave para desarrollar tantas tareas con éxito?

Desarrollar tareas con más aciertos que fracasos y aprender de estos últimos más que de los primeros suele ser un tópico, ¡pero creo que es una receta que funciona! Buenos proyectos atraen buenas personas que son la clave de su sostenibilidad. En España tenemos mucho talento y cada vez mejor entorno para emprender.

Es doctora en Biología y ha creado empresas, ¿cómo se definiría a sí misma, más como investigadora o como empresaria?

Afortunadamente, en esta última década vamos venciendo esa barrera cultural que contraponía al mundo de la ciencia al de la empresa. Nuestros investigadores, especialmente los más jóvenes, cada vez están más comprometidos con el reto de traducir nuestro potencial científico en potencial económico y bienestar social y ya no resultan tan extraños los perfiles del investigador emprendedor. Después de tres décadas trabajando en este campo, mi perfil es más empresarial pero mi afición sigue siendo la ciencia.



LA DISTINCIÓN CON LA GRAN CRUZ DE LA ORDEN DE CARLOS III QUE RECIBIÓ EN 2011 SUPONE UN NUEVO PUNTO DE INFLEXIÓN Y SU VUELTA A LOS ORÍGENES, A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y DE DIVULGACIÓN CIENTÍFICA, A LA QUE HOY SE DEDICA EN CUERPO Y ALMA. DIRIGE YSIOS Y GENETRIX – EMPRESA QUE FUNDÓ EN 2000 –, PRESIDE LA FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA COTEC, ES CONSEJERA INDEPENDIENTE EN DIFERENTES EMPRESAS Y ASESORA A DIVERSAS ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS. ENTRE 2008 Y 2011 FUE MINISTRA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA. NACIDA EN DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN, DE FORMACIÓN CIENTÍFICA Y EMPRESARIAL, ES UNA DE LAS EMBAJADORAS DE PRIVILEGIO QUE TIENE NUESTRO PAÍS.

“INVERTIR EN I+D NO DEBE SER UN FIN EN SÍ MISMO SINO UNA DE LAS MEJORES HERRAMIENTAS PARA LA COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE NUESTRA ECONOMÍA”

nacionalización son muy dependientes de los instrumentos de los que se pueda disponer en cada uno de los países.

¿Habrá convergencia de nuestro país con la UE-15 en inversión en I+D respecto del PIB? ¿En cuánto tiempo?

No me gusta jugar a adivina. La respuesta dependerá en gran medida del modelo de país que queramos tener y de a quién elijamos para gobernarlo. En los primeros años del siglo XXI crecimos en gasto en I+D por delante de Alemania, Francia, Italia y Reino Unido. Gracias a ello, en 2008 nuestra inversión en I+D suponía el 1,32% del PIB, a solo 0,45 puntos porcentuales de la UE, un mínimo histórico. A partir de entonces, con la crisis y los recortes que se aplicaron como receta para salir de ella, la brecha ha vuelto a crecer año tras año. En 2013 volvía a ser de 0,68 puntos, la misma que en 2003, lo que nos enseña que hemos tirado diez años por la borda. La convergencia es imprescindible, pero lo importante es también entender que invertir en I+D no debe ser un fin en sí mismo, sino una de las mejores herramientas para la competitividad y sostenibilidad de nuestra economía y nuestro bienestar social.

¿Pensó usted en alguna ocasión que iba a dirigir un equipo humano de tanto volumen y una empresa multinacional?

No, y creo además que si me hubiera entretenido en pensarlo, probablemente no lo hubiera hecho nunca

¿Considera que invertir, arriesgar, ser emprendedora, ser empresaria goza de prestigio hoy en nuestro país?

Digamos que con sus ventajas e inconvenientes, se empieza a poner de moda. España ha sido siempre un país de gente creativa y emprendedora. Somos un país de pioneros en el deporte, en las artes, en las finanzas y cada vez más también en la investigación. Nos gusta buscar referentes, los necesitamos para crecer personal y profesionalmente.

Viaja mucho. Esta semana, por ejemplo, ha pasado por México, Colombia y Alemania. ¿Cómo diría que ven desde fuera a nuestro país?

Cuando viajo es casi siempre por trabajo y me reúno con personas con las que comparto intereses profesionales, por

lo tanto, puede ser una visión un tanto sesgada. Pero, en general, creo que la consideración de nuestro país mejora sensiblemente fuera de nuestras fronteras. Se valoran especialmente nuestros logros recientes como joven democracia y el desarrollo, que nos ha permitido formar a nuestra sociedad y dotarnos de capacidades muy competitivas, como por ejemplo nuestras infraestructuras.

¿En su experiencia, el hecho de ser mujer ha sido un inconveniente a la hora de crecer en el terreno empresarial?

La verdad es que no he sentido ninguna desventaja por ser mujer y es evidente que las hay. Probablemente me ha ayudado mucho tener unos padres que me educaron para ser libre e independiente y un marido que ha apoyado siempre mi carrera profesional. La mejor receta para conciliar la vida familiar con la profesional es no equivocarse con la pareja que uno elige.

Los gobiernos de los que usted formó parte impulsaron una ley para incrementar la presencia de la mujer en diferentes ámbitos de la sociedad, entre ellos, en los consejos de administración de las empresas. ¿Cumplirá el país sus objetivos a este respecto?

Formé parte del gobierno socialista en la segunda legislatura del presidente Rodríguez Zapatero. Creo que la decisión que tomó de formar un gobierno paritario marcó un antes y un después, fue un ejemplo en ese momento. Afortunadamente cada vez está más presente esta sensibilidad. Las empresas están haciendo un esfuerzo en este sentido y los porcentajes de presencia femenina en los órganos de administración aumentan cada año, especialmente en la posición de consejeras independientes. Habremos alcanzado el reto cuando deje de ser noticia.

Hoy en día, como empresaria, ¿considera necesario contar con una opinión o apoyo externo en la gestión? ¿Cómo valora este tipo de servicio?

En una sociedad que evoluciona hacia modelos de innovación abierta, las colaboraciones son un eje clave del progreso empresarial. Las empresas o instituciones especializadas en el ámbito de los servicios juegan un papel cada vez más relevante. ■



Euroestética,

UNA MARCA INNOVADORA CON PROYECCIÓN INTERNACIONAL

CUANDO LA VOCACIÓN, EL TALENTO Y LA CALIDAD SE UNEN, SURGEN EMPRESAS COMO EUROESTÉTICA. ESTA PYME CON SEDE EN LA LOCALIDAD DE PADUL (GRANADA) ES CUNA DE LA INNOVACIÓN POR EXCELENCIA. EN ELLA, LOS HERMANOS MORALES DUARTE LUCHAN DÍA A DÍA, DESDE HACE MÁS DE 20 AÑOS, POR MANTENER SU MÁXIMA: LA CALIDAD Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE SIN RENUNCIAR A SU PEQUEÑO-GRAN HOBBY DE INVENTAR Y DESARROLLAR OBJETOS MANUALES.



LA GESTIÓN DEL TIEMPO Y DE LAS PERSONAS HAN SIDO DOS MEJORAS EVIDENTES

> Hay una cita del autor Peter Drucker que dice: "donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente". Este es el caso de Modusa Ines –cuyo nombre comercial es Euroestética–, un sueño hecho realidad en el año 1992 por los hermanos Juan Mariano y Manuel Morales. Ambos no entienden el mundo de los negocios el uno sin el otro. "Tu mejor amigo siempre es tu hermano", dicen sonriendo. De este modo, nos recibieron estos 'Einsteins' que desde que tenían 13 y 16 años respectivamente no han parado de inventar ordenadores, máquinas y todos aquellos componentes que les vienen a la mente.

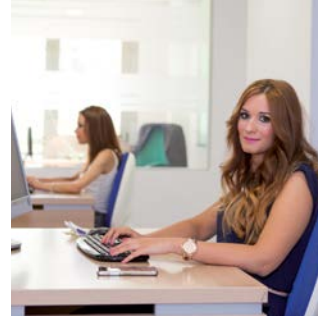
Sus primeros pasos los dieron juntos trabajando para la empresa CIRSA en la fabricación de máquinas de ocio, hasta dar el salto como emprendedores, creando una empresa de montajes electrónicos e informática en Terrasa (Barcelona), la cuna europea del sector. "Es algo que siempre tuvimos claro y, aunque en un primer momento pensamos en el mundo de la mecánica, finalmente desembarcamos en el de la aparatología médico-estética". Ejemplo de empresarios visionarios con vocación y valentía, realizaron su primer proyecto para un gran fabricante italiano que les encargó

el desarrollo del primer equipo de estética computerizado. "El primero de España y quizá del mundo entero", afirman con orgullo. Sin saberlo, estaban no solo dando un gran salto en el sector sino, además, sentando las bases de la actual marca Euroestética, que nacería tan solo dos años más tarde, en 1994. Siempre sin perder de vista sus raíces, la población granadina de Padul, retornaron a esta localidad en 2007. Finalmente, decidieron ubicarse en las actuales oficinas, bien comunicadas por transporte terrestre con otros puntos del litoral andaluz y a pocos minutos de la capital granadina. Nada más abrimos sus puertas, uno es consciente del ambiente de orden, serenidad y trabajo bien hecho que se respira en la empresa.

Hoy en día, Euroestética es una de las firmas más reconocidas no solo a nivel nacional sino también internacional, en el diseño y fabricación de equipos de aparatología médico-estética para fotodepilación por luz pulsada, radiofrecuencia, cavitación, presoterapia o microdermoabrasión, entre otras aplicaciones. No es de extrañar viendo que los dos hermanos que manejan el timón –Juan Mariano y Manuel– son amigos y confidentes que se complementan a la per-

Los hermanos Morales -Juan Mariano (dcha.) y Manuel (izda.)- en el departamento comercial de Euroestética.

V



“SABEMOS
FABRICAR Y
TACTIO NOS
HA ENSEÑADO
ALGO MÁS:
CÓMO LLEVAR
LA EMPRESA
QUE FABRICA
MÁQUINAS”

EN LOS CUATRO MESES QUE LA EMPRESA LLEVA TRABAJANDO CON TACTIO

fección. El primero, especialista en el campo de la medicina estética y el segundo, en el administrativo-contable.

FABRICACIÓN 100 % PROPIA

Euroestética cuenta actualmente con 16 empleados y 7 distribuidores comerciales. El equipo da forma, diseña, crea, ensambla y valida todos los productos comercializados bajo esta sólida marca. Esa quizá sea su principal seña de identidad: estar presente en todas las fases de fabricación. Así lo confirman sus propietarios, que cuentan cómo hay clientes que no se lo creen y acuden en persona a las instalaciones para asegurarse de que allí se desarrolla todo el proceso electrónico y mecánico. “En cuanto llegan y lo ven con sus propios ojos, cerramos la venta en segundos”. Se podría decir que fabrican aparatos a medida del cliente con materias primas 100% fabricadas en España. En palabras de Juan Mariano, “nosotros lo fabricamos todo: desde los accesorios hasta nuestros propios moldes”.

La compañía granadina es un ejemplo de empresa pequeña y auténtica, fiel a su filosofía de ofrecer calidad y honestidad. Calidad en todo lo que se hace, tanto en los productos

como en los servicios de atención al cliente y asistencia técnica. Y honestidad para, según explican sus gestores, poder mirar a los ojos al cliente y decirle “te estoy vendiendo lo mejor”. Ambos afirman que sólo fabrican “máquinas que sabemos que tienen un resultado contrastable”. Ese es el punto fuerte y diferenciador de la empresa.

DE GRANADA A MADAGASCAR

Los hermanos Morales cuentan en su cartera de clientes con algunas de las cadenas de estética más importantes dentro y fuera del país. Incluso hay clientes que les piden ideas aún no existentes y ellos se encargan de materializarlas. Personalización a la carta. No es de extrañar, por lo tanto, que sea una empresa en continuo proceso de expansión, con buenas expectativas de cara al futuro. De hecho, sus productos no solo llegan a puntos como Madrid, Barcelona o Valencia –el mayor consumidor de estética de España–, sino que dan la vuelta al mundo y se venden en China, Canadá o Madagascar. El próximo punto de partida, Alemania. Para ello, poseen una delegación propia en México, socios en Chile y empresas distribuidoras en Costa Rica, Francia y también Alemania.



“TRABAJAR CON TACTIO
HA SIGNIFICADO UN
CAMBIO DE ACTITUD Y
DE ÁNIMO ENTRE LOS
TRABAJADORES”

La cadena
de montaje y
producción, el
gran éxito de
Euroestética



Si bien el sector de la estética es uno de los pocos que no hay caído con la crisis –han surgido muchas franquicias y el cuidado de la imagen personal está en auge–, no está exento de dificultades. Y aunque en el territorio andaluz no hay otra empresa similar –la mayor parte de los fabricantes de este tipo de maquinaria se concentran en Terrasa–, desde Euroestética nos comentan con cautela que hay una parte de empresas del sector que comercializa maquinaria con sello español cuando tiene un 50 % de componentes de origen chino. Por lo tanto, “son aparatos médico-estéticos más baratos pero con calidad muy inferior y sin las ventajas de un buen servicio post venta”. En este punto, ambos gerentes coinciden en reprochar esta práctica, ya que perjudica en primera instancia al cliente final y, en general, a la imagen del sector.

CULTURA EMPRESARIAL

Por otro lado, algo que les inquieta desde hace tiempo es la mentalidad que se ha instalado en algunas empresas de cosmética de nueva creación. Son personas jóvenes con formación, pero que realmente no valoran los resultados. Juan Mariano comenta que “antes triunfaba lo bueno”, sin embargo ahora “triunfa lo barato”. Afirma que “se respira cierta falta de

cultura empresarial”, ya que algunos de los nuevos emprendedores solo buscan un producto de bajo coste, dejando de lado la calidad y durabilidad del equipo.

VALOR AÑADIDO AL CLIENTE

“Aún quedan dinosaurios como nosotros, a los que les gustan las cosas bien hechas y nos vamos a mover en ese mercado. Que no nos busquen en otro”. Así, luchando contra viento y marea, los hermanos Morales hacen diariamente una gran apuesta por la calidad, garante de su éxito. Además, ofrecen a los clientes de Euroestética una serie de ventajas que no dejan lugar a dudas. Desde financiación propia, programas de fidelización, alquiler de equipamiento con opción a compra, atención en redes sociales y software de gestión en la nube. De este modo, los clientes pueden gestionar la actividad de sus clínicas fácilmente, disponiendo solo de un dispositivo móvil.

UNA EMPRESA COMPROMETIDA

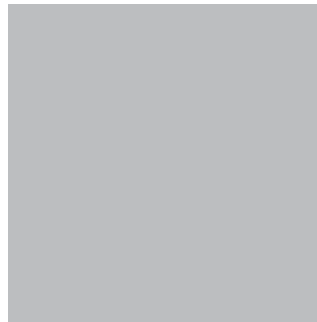
El acuerdo de colaboración que Euroestética mantiene desde hace años con la Universidad de Córdoba es ejemplo de su compromiso, no solo con sus trabajadores sino también con las nuevas generaciones. Mediante este convenio participan

En la fábrica se
materializan todos
los encargos y
necesidades de los
clientes

V



“SE HAN SENTADO LAS BASES
PARA VALORAR E IMPLICAR A
LOS TRABAJADORES DESDE
OTRO PUNTO DE VISTA Y,
SOBRE TODO, SE HA GANADO
EN LA ORGANIZACIÓN DEL
TRABAJO”



como ponentes en el máster oficial de Medicina estética y ofrecen a los estudiantes la maquinaria necesaria para poder realizar sus prácticas, entendiendo que la formación de los universitarios es vital. “Sin duda alguna, son el futuro de nuestro país”. Es una experiencia enriquecedora, ya que “también aprendemos de los estudiantes, de sus opiniones y curiosidades”.

TACTIO: CAMBIO DE ACTITUD

En los cuatros meses en los que la empresa lleva trabajando con Tactio, el cambio ha sido drástico en cuanto a gestión de tiempos y de personal. Según sus propietarios, desde la primera semana se notaron las mejoras. Ha significado fundamentalmente una mejora de actitud y de ánimo entre los trabajadores, si bien no puede decirse que hubiera un mal clima laboral. “Nunca lo ha habido, de hecho las personas que comienzan a trabajar en Euroestética se jubilan con nosotros”, afirman sus propietarios. Con Tactio se ha ganado en muchas cosas: se han sentado las bases para valorar e implicar a los trabajadores desde otro punto de vista y, sobre todo, se ha ganado en la organización del trabajo y la delegación de tareas del día a día. Uno de los cambios más notorios ha sido nombrar a un

director comercial y a un director de fábrica, definir las parcelas de responsabilidad de la gerencia y sentar las bases para el desarrollo futuro de la empresa.

“Los defectos que tiene tu empresa los conoces”, pero al principio pensábamos: “¿qué nos van a enseñar si llevamos toda la vida haciendo lo mismo?”. El resultado ha sido sorprendente. “Sabemos fabricar y ellos nos han enseñado algo más: cómo llevar la empresa que fabrica máquinas”. La producción ha aumentado desde el primer momento, los trabajadores están más contentos “y nosotros tenemos más tiempo para dedicarnos a hacer nuestras tareas”, nos comentan. “Ahora, realizando más trabajo que antes, vamos más relajados”.

“A nivel comercial hay un antes y un después” sentencia Juan Mariano, que confiesa sentirse “pletórico” desde la llegada de la consultora a su empresa. Tactio ha sabido redimensionar el área comercial para dar el salto que necesita Euroestética y hacer realidad los ambiciosos planes de crecimiento de una firma que ya contaba con un enorme potencial técnico e innovador. Ahora con Tactio ha tomado impulso, haciendo crecer a todo el personal de la empresa. ■



ESTRATEGIAS EN EL

Canal de distribución

Por
Francesc Juncosa
Consultor de
Dirección y
Organización

LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE UN PRODUCTO O SERVICIO JUEGAN UN PAPEL DECISIVO A LA HORA DE ALCANZAR NUESTROS OBJETIVOS DE NEGOCIO. SU IMPORTANCIA RESIDE EN QUE SON LA VÍA POR LA QUE HACEMOS LLEGAR NUESTRA PROPUESTA AL CLIENTE FINAL.

CON EL PLAN DE MARKETING SE EVALÚA EL PRODUCTO, SE ESTUDIA SU PRECIO,

> Alcanzar el éxito en la complejidad de los mercados actuales implica tener buen producto, pero por sí solo no es garantía de éxito. Los canales de distribución constituyen un elemento clave dentro del plan de marketing mix (producto / precio / publicidad y promoción / distribución), que sirve de base para la comercialización de nuestro producto o servicio. Decidir correctamente el tipo de canal a utilizar para la comercialización de nuestra oferta puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, ya que en el fondo estamos planteando a través de qué plataforma haremos llegar nuestra propuesta al cliente final.

Cada canal tiene unas características determinadas que pueden adaptarse más o menos a nuestras necesidades. Normalmente no existe un único criterio que nos haga decidir por uno u otro, pero preguntas como las siguientes pueden ayudarnos a tomar la decisión correcta: ¿qué clase de producto o servicio quiero introducir en el mercado?, ¿a quién va dirigido?, ¿qué tipo de marca le da soporte?, ¿cuántos agentes intervienen en cada canal?, o ¿qué zona geográfica queremos cubrir?, etc.

DOS VÍAS CLAVE DE DISTRIBUCIÓN

La clasificación más sencilla es aquella que diferencia canales directos e indirectos. Los directos son los que nos permiten tener un contacto inmediato con el cliente final a través de recursos propios (equipo de ventas, página web) y por tanto nos ofrecen un mayor control sobre la acción comercial. Por lo contrario, entenderemos por canales indirectos aquellos en los

que intervienen diferentes actores entre nosotros y el cliente final al que nos dirigimos, como por ejemplo un equipo de representantes o una cadena de minoristas. En este caso, y al intervenir más agentes, nuestro control quedará más diluido.

En ambos casos, pero especialmente en el indirecto, es importante entender cuál es el papel de cada intermediario (mayoristas, minoristas, representantes, franquicias, etc.) que interviene en el proceso de distribución, su naturaleza y de dónde obtiene el beneficio. No hacerlo puede llevarnos a definir una política errónea de precios, ya que cada uno de estos actores son pequeños eslabones (aunque muchas veces necesarios por la estructura del mercado) que absorberán una parte de nuestro margen de beneficio. Hay que tener en cuenta esta circunstancia para establecer unas bases de la relación comercial que sean sólidas y duraderas.

QUÉ ES LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Para diseñar una estrategia de canal debemos determinar a través del plan de marketing qué percepción queremos que tenga el cliente sobre nuestro producto o servicio. Para ello tendremos en cuenta los conceptos mencionados anteriormente. La respuesta a esta pregunta condicionará tanto el tipo de cliente final (o consumidor), como el modo de acceder al mismo.

Así, pongamos el caso que queremos que nuestro producto sea percibido como algo exclusivo, con un evidente diferencial competitivo y dirigido a un público objetivo más bien elitista



ANTES DE DISEÑAR
UNA ESTRATEGIA
DE DISTRIBUCIÓN
HAY QUE PENSAR
CÓMO QUEREMOS
QUE EL CLIENTE
PERCIBA NUESTRO
PRODUCTO

SE PROPONE UN PLAN DE PROMOCIÓN Y SE DECIDEN SUS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

(por ejemplo un champán francés de producción artesanal), con poco volumen de ventas pero con un alto margen de beneficio. En este caso seleccionaremos unos pocos y exclusivos puntos de venta, o plantearemos una distribución con carácter de exclusividad que permitirá a nuestro distribuidor disponer de un producto que le diferenciará de su competencia. Este intermediario, por su parte, hará valer sus instalaciones, marca y tipo de clientela para negociar.

En otros casos la mejor estrategia es buscar la diferenciación entre los propios canales de distribución. Si por ejemplo una bodega comercializa un vino de gama alta pero necesita un mayor volumen de ventas, buscaremos un mercado selecto antes que uno exclusivo. Se trata de canales muy segmentados, en los que nos podemos dirigir hacia tiendas especializadas del sector o tipo 'gourmet', pero deberemos ser cuidadosos seleccionando cuántos y qué puntos de distribución queremos para no masificar el producto y que no se convierta en vulgar, especialmente en la fase de lanzamiento y crecimiento. En este caso nuestro margen, al igual que nuestro precio, será menor y competiremos contra un mayor número de productos equivalentes.

CÓMO IMPACTAR EN UN MERCADO MASIVO

Si, en cambio, buscamos mercados masivos adecuados a productos de consumo corriente (como por ejemplo un refresco), los canales idóneos serán los que dispongan de un gran número de intermediarios (mayoristas y minoristas), pero capaces

de absorber un gran volumen de ventas, como las grandes superficies o el canal Horeca (hotel, restaurante, cafetería). En este caso deberemos competir en precio y promociones con muchas más marcas en el lineal (espacio dorado que el distribuidor utilizará como argumento para hacer valer su peaje) pero, a cambio, conseguiremos posicionar nuestro producto en un espacio con gran potencial de venta.

Como se puede observar en los ejemplos anteriores, la elección del canal de distribución es clave para asegurar el logro de los objetivos económicos y comerciales. Se trata de un factor de éxito y la decisión sobre el mismo debe basarse en un ejercicio profundo de reflexión de la propia identidad de la empresa y las metas que quiera conseguir. Pero no es el único requisito necesario y deben considerarse igualmente el resto de factores que configuran la estrategia de marketing mix.

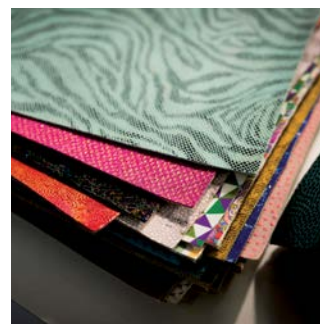
Nos estamos refiriendo al producto o servicio (atributos de valor, necesidades que satisface, productos sustitutos, competidores, etc.), al precio (pvp, descuentos, 'rapeles', promociones, etc.) y a la publicidad y promoción (imagen de marca, imagen comercial, diseño de envases, página web, catálogo, presencia en medios, etc). Todos estos factores deben ser analizados con el mismo nivel de profundidad que la elección del canal de distribución. Únicamente desde el análisis integrado de las cuatro variables será posible desarrollar un plan de marketing y/o desarrollo comercial adecuado a los objetivos planteados. ■



Manolo Rubio,

PROPIETARIO Y DIRECTOR GENERAL DE TIMBRADOS RUBIO

EN LA LOCALIDAD ALICANTINA DE ELDA, UNO DE LOS ENCLAVES INDUSTRIALES MÁS IMPORTANTES DE CALZADO, TIMBRADOS RUBIO SE HA IDO CONSOLIDANDO COMO UNA MARCA REFERENTE EN EL TRABAJO DE LA PIEL. CON ESFUERZO Y CAPACIDAD DE INNOVACIÓN, LA EMPRESA HA PASADO DE DISPONER DE UNA MÁQUINA DE TIMBRADOS, A TENER PRESENCIA EN MÁS DE 36 PAÍSES Y GENERAR UN VOLUMEN DE NEGOCIO PRÓXIMO A LOS 6 MILLONES DE EUROS. ADEMÁS, DISPONE DE 47 EMPLEADOS DIRECTOS. CON LA VOLUNTAD DE MEJORAR SU EMPRESA, MANOLO RUBIO –HOMBRE HECHO A SÍ MISMO Y CON GRAN VISIÓN DE FUTURO Y PROFUNDA PROFESIONALIDAD– HA PUESTO EN MARCHA LAS HERRAMIENTAS FACILITADAS POR TACTIO PARA SEGUIR EN LA BRECHA DEL CRECIMIENTO.



> ¿De dónde viene Timbrados Rubio?

Todo empieza con la primera máquina que compré para hacer timbrado de plantillas de calzado, hace ya 30 años. Soy una persona muy inquieta y empecé a ir a ferias y a conocer a otras personas dedicadas a la piel, al trabajo de este material que se conoce como fantasía, que trabaja diseño y creatividad. Y así empecé a comprar más máquinas. Pasamos al grabado sobre piel, tanto de calzado como de marroquinería y bolsos, y poco a poco hemos ido ampliando hasta llegar a la situación actual.

Uno de vuestros puntos fuertes es la presencia internacional y en 2015 recibís un premio a la exportación otorgado por la Cámara de Comercio de Alicante. ¿Qué alcance geográfico tiene vuestro negocio?

En total tenemos un 47% de volumen de exportación y llegamos a 36 países. Nuestros clientes proceden mayoritariamente de China y Corea del Sur y también trabajamos para Estados Unidos. En cuanto a Europa, Francia e Italia son nuestros mercados principales. En España tenemos presencia en las zonas zapateras que trabajan la piel, como Menorca y Ubrique.

¿Qué os hace diferentes?

Lo que nos diferencia es haber integrado todos los procesos de producción en nuestra fábrica. Compramos la piel semi

acabada y hacemos desde el grabado hasta la serigrafía, la impresión digital, los tamponados a mano y el laminado. Y elaboramos nuestro producto sin depender de ningún intermediario. En países como Italia se diversifica más la producción, pero nosotros lo integramos todo en nuestro servicio.

¿Cómo potenciáis la producción para ganar competitividad?

Tenemos que estar al corriente de todas las novedades, tanto de maquinaria como de producto, para ofrecer los mejores acabados y un artículo competitivo en calidad. Además hay que estar muy al día de las novedades, renovando constantemente el muestrario, acudiendo a ferias y ser pioneros.

¿Qué os ha aportado Tactio para seguir creciendo?

Yo empecé la empresa en solitario y todo fue creciendo más y más. Pero llega un momento que no todo es crecimiento. Uno sabe hasta dónde sabe y necesita la ayuda de personas especializadas. Con el apoyo de Tactio hemos mejorado procesos y se ha ampliado nuestra visión de negocio.

¿Qué claves os ha ofrecido Tactio para mejorar aspectos que no estábais potenciando?

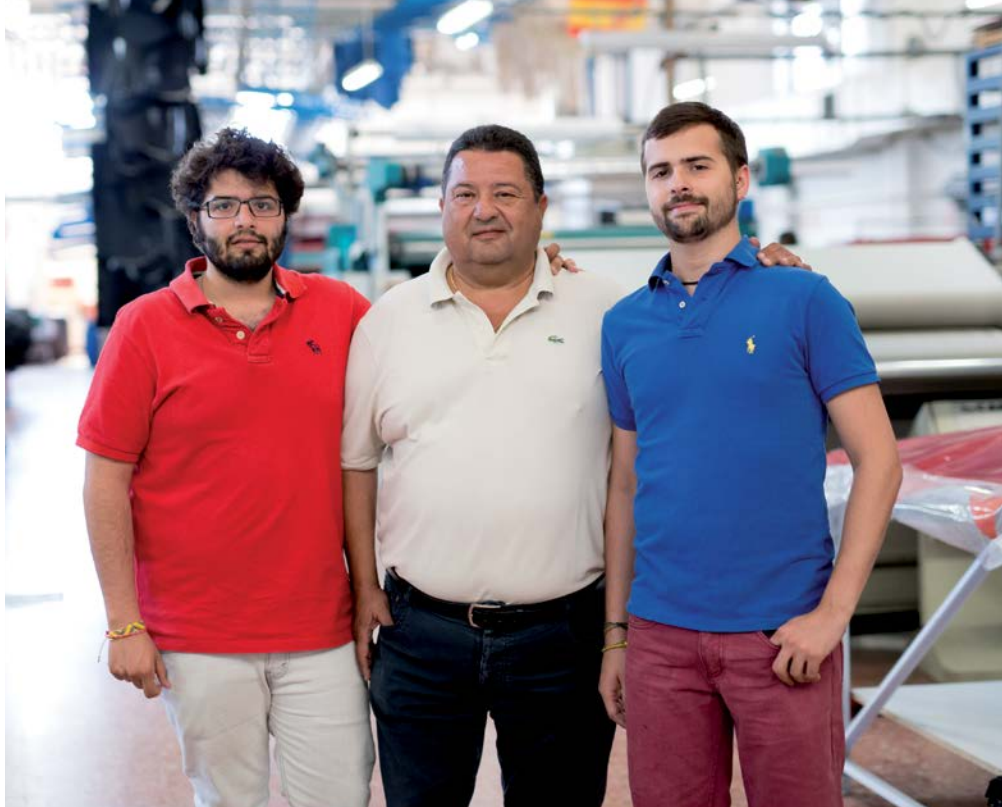
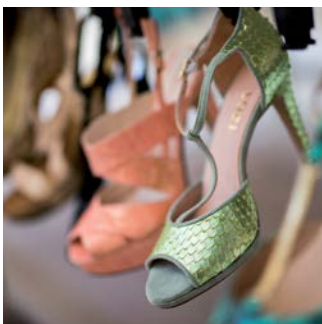
Uno de los aspectos que no estábamos teniendo en cuenta era ordenar todos los procesos productivos, planificar el trabajo –sobre todo teniendo en cuenta las fechas de entrega– y

“TACTIO ME HA
AYUDADO A TOMAR
LAS MEJORES
DECISIONES PARA
MI NEGOCIO”



Timbrados Rubio
estima un crecimiento
aproximado del 18%
al 20% para el futuro
inmediato

V



Λ

Los hijos de Manolo
Rubio (José Manuel
Rubio y Cristian
Rubio) asumen la expansión
internacional y la tarea
de laboratorio

sobreponernos a momentos de mucho trabajo. Gracias a las mejoras en organización, conseguimos mejores resultados. Igualmente, hemos mejorado el control de almacén para conseguir una mayor eficiencia: Tactio nos ha dado pautas para elaborar un inventario detallado que nos facilita el trabajo diario.

¿Cómo han afectado los cambios a la plantilla de trabajadores?

Precisamente, con Tactio también hemos dispuesto a algunos empleados de la plantilla en puestos diferentes. Son profesionales que han desempeñado la misma labor durante años. El cambio de responsabilidades ha reactivado su motivación y ha mejorado su rendimiento. La verdad es que hemos hecho una buena labor y me han ayudado bastante.

¿En qué aspectos habéis notado un proceso de mejora en la empresa?

Hemos mejorado en la organización de todas las áreas de producción de la compañía. Hemos agregado directivos a los departamentos para que coordinen tanto la producción, como la parte comercial. Pese a que hemos conseguido una buena posición en el mercado, había cuestiones que estaban pendientes. Tactio me ha ayudado a tomar las decisiones más adecuadas, analizando las mejores opciones. Y también a

seleccionar a los mejores candidatos para puestos clave en el crecimiento de Timbrados Rubio.

¿Qué previsiones tiene Timbrados Rubio para el año 2015?

Las perspectivas son muy positivas para 2015. Pese a la crisis, año tras año nos hemos conseguido mantener e, incluso, crecer sin bajar facturación y creando más empleo. Estimamos un crecimiento aproximado del 18% al 20%. El artículo que elaboramos tiene una gran demanda, por lo que esperamos un buen volumen de trabajo.

Y la segunda generación, ¿está también integrada en la empresa?

Mis dos hijos están trabajando conmigo. De hecho, gracias a mi hijo mayor José Manuel nos hemos abierto al mercado exterior. Él viaja por todo el mundo para visitar a representantes y clientes, vamos juntos a ferias y es un gran soporte. Sin él no hubiéramos alcanzado el volumen de negocio al que hemos llegado. Mi hijo menor Cristian aprendió en Italia y es quien me da apoyo en el área química de la fábrica. Puedo estar tranquilo de que ellos van a continuar de la mejor manera el legado de esta empresa. ■

Costes:

CÓMO INNOVAR EN UN ÁREA DINÁMICA DE LA EMPRESA



LA GESTIÓN DE COSTES ES UNA FUNCIÓN ESENCIAL CON IMPLICACIONES EN TODOS LOS ÁMBITOS DE LA EMPRESA, Y NO SOLO UNA BASE PARA EL CÁLCULO DE LOS PRECIOS DE VENTA DE BIENES Y SERVICIOS. POR ELLO, HAY QUE SER INNOVADOR EN LA BÚSCQUEDA DE ALTERNATIVAS A LAS SOLUCIONES TRADICIONALES.

Por
Carlos Soto
Consultor de Dirección y Organización

> Cualquier empresario que se preocupe por su negocio tiene que ser capaz de aclimatarse a las circunstancias del entorno y adaptar su empresa a una realidad cambiante. De lo contrario, podría verse abocada al estancamiento y la obsolescencia.

En el ámbito de los costes sucede exactamente lo mismo. Son muchos los métodos y sistemas que a lo largo de los años han sido desarrollados por grandes teóricos. No obstante, ¿cuáles son aplicables en su totalidad a nuestra organización? La experiencia demuestra que ninguno, y que es necesario realizar adaptaciones de los mismos a nuestra casuística particular.

Para ello resulta fundamental en primer lugar que la dirección de la empresa asuma la gestión y control de los costes como una función estratégica, cuya importancia trasciende el simple hecho de servir de base para el cálculo de los precios de venta de bienes y servicios. Muy al contrario, se trata de una actividad de gestión clave con implicaciones en todos los ámbitos de la compañía.

Y en segundo lugar es necesario entender que el proceso de cálculo, gestión, control y optimización de los costes es algo dinámico, alejado de soluciones estándar y para lo que no existen recetas milagrosas ni son válidas las soluciones de otros. Cada caso es un mundo y cada cual debe encontrar la solución que mejor se adapte a su propia realidad y necesidades.

LA IMPORTANCIA DE SER INNOVADOR Y CREATIVO

Resulta fundamental rodearse de un equipo de trabajo, que tenga la mente abierta, que sea capaz de replantearse las cosas y de generar ideas. A tal efecto resulta muy útil crear un área de desarrollo, que trabaje de manera dinámica y proactiva en el proceso de identificación de áreas de mejora y en el desarrollo de soluciones o nuevos métodos de trabajo. También

en el ámbito de los costes y, de manera muy especial, en todo lo relativo a la optimización de los mismos.

No existen ideas malas sino ideas de difícil aplicación, ya sea por coste, disponibilidad temporal o prioridad en su implantación. Por este motivo, es necesario que en las sesiones de 'brainstorming' (tormenta de ideas) no se desestime ninguna idea por loca que pueda parecer. Se deben trabajar todas y cada una de ellas y determinar su aplicación en función de las conclusiones sobre su viabilidad y las necesidades puntuales de la empresa.

A continuación presentamos algunos ejemplos basados en casos reales de clientes de Tactio. En todos ellos se trabajó desde la imaginación, la creatividad y la innovación en la búsqueda de soluciones concretas a problemas reales, dejando de lado las soluciones convencionales.

Caso 1

Empresa distribuidora de calzado. Comercializa 230.000 pares de zapatos al año, con un coste medio de compra al fabricante de 13,06 € por par, que resulta poco competitivo frente a otras empresas del sector.

Decisión. Ante la necesidad de mejorar la posición competitiva se propone comprar una pequeña unidad productiva valorada en 300.000 €, lo que implica pasar de una actividad de comercialización de producto acabado a una actividad productiva de transformación de materia prima para obtener el producto acabado. El impacto una vez imputados todos los gastos asociados implica una reducción del coste unitario del producto de 2,56 € por par. Aplicado este ahorro sobre las ventas anuales, supone una reducción del gasto de 588.000 € anuales. Por tanto, la inversión se amortizaría en 6 meses, obteniendo el primer año un beneficio extra de 288.000 €. A partir del segundo año, el



ES FUNDAMENTAL QUE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA ASUMA LA GESTIÓN Y CONTROL DE LOS COSTES COMO UNA FUNCIÓN ESTRATÉGICA



beneficio pasaría a ser de 588.000 €. Además, se ganaría una flexibilidad en la producción de productos sin precedentes.

Conclusión. En ocasiones es necesario invertir para poder ahorrar.

	ANTES	AHORA
Nº de pares	230.000	
Coste medio (€)	13,06 €	10,50 €
Ahorro por par (€)	-2,56 €	
Inversión	300.000 €	
Ahorro en consumos	-588.000 € anuales	
Plazo amortización inversión	6 meses	

Caso 2

Empresa del sector electrónico. Se identifica un cuello de botella en una de las secciones de su proceso productivo. Esta sección trabajaba de lunes a viernes, 16 h. diarias. El tiempo de arranque de la máquina era de 01:40 h. y el nivel de ocupación de la máquina era equivalente al 89,58%. Pero, a pesar de tener un nivel alto de saturación de la capacidad productiva, no se desestimó la opción de realizar un estudio de mejora.

Decisión. Pasar a trabajar de forma ininterrumpida de martes a viernes (hasta mediodía). El operario pasaba a realizar jornadas de 12 h. diarias más 4 del viernes y descansaba 3,5 días seguidos. Con esta decisión se redujo el tiempo de puesta en marcha de la máquina en 06:40 h. semanales, pasando a utilizar sólo un arranque de máquina frente a los cinco anteriores.

De este modo el nivel de ocupación de la máquina se elevó hasta el 97,91%, obteniendo así 346 h. más de producción anual en dicha sección. Además, los 2 operarios de la sección

reaccionaron de forma muy positiva al tener la posibilidad de incrementar su tiempo de descanso continuado con la familia.

Conclusión. Analizar el propio negocio y contar con nuestro equipo de colaboradores nos puede ayudar a mejorar los ratios de productividad, sin incrementar el coste.

	ANTES	AHORA
Horario	L a V	Ma V (1/2)
Jornada diaria operario	8 h	8 + 4h
Tiempo parada máquina	08:20 h	01:40 h
Ocupación máquina	89,58%	97,91%
Felicidad del operario	NP	SI

Reflexión final

Estos casos y otros similares tienen como finalidad reducir y/o optimizar los costes. Pero no siguen un patrón estándar, sino que nacen del análisis de la operativa diaria de cada una de las organizaciones y sus propios procesos. Los profesionales de Tactio estudiamos cada empresa como un ente único e independiente para identificar en cada caso sus disfunciones y proponer las soluciones específicas.

Promovemos la creatividad y la innovación en la generación de ideas y soluciones, ayudando a los empresarios y sus colaboradores a salir de su zona de confort, requisito fundamental para evitar el inmovilismo en un entorno cambiante.

La siguiente cita resume de forma sintética lo que hemos plasmado en este artículo. "Todo lo que somos es el resultado de lo que hemos pensado; está fundado en nuestros pensamientos y está hecho de nuestros pensamientos". (Buda) ■



Termoservicio,

LA EXCELENCIA COMO OBJETIVO

GARANTIZAR LA MÁXIMA EFICACIA EN CADA OPERACIÓN EMPRESARIAL Y AFRONTAR EL RELEVO GENERACIONAL FUERON LOS DOS RETOS QUE TERMOSERVICIO LE PLANTEÓ A LA CONSULTORA TACTIO EN SU ACTUACIÓN. EL PRINCIPAL OBJETIVO DE ESTA FIRMA NACIONAL ESPECIALIZADA EN INSTALAR CLIMATIZACIÓN DE FRÍO Y CALOR ERA IMPULSAR EL CAMINO DE LA EXCELENCIA.



> La carta de presentación de Termoservicio es mejorar los costes y competitividad y conseguir la ansiada eficiencia energética de sus clientes, siempre con proyectos hechos a medida de cada uno. Esta empresa de instalaciones y mantenimiento de sistemas de climatización de frío y calor es una sociedad referente en el mercado nacional. Se caracteriza por su alto nivel de especialización en el tratamiento de los procesos térmicos frigoríficos y energéticos, plantas satélite criogénicas de gas natural licuado (GNL), instalaciones de gas natural canalizado, biogás, derivados del petróleo, biomasa, aerotermia y geotermia.

Puntera en innovación, Termoservicio ha sabido evolucionar acorde con los avances tecnológicos desde que nació hace casi 40 años de la mano de su artífice, Juanjo Rodríguez. Jefe de mantenimiento en otra empresa, Rodríguez decidió emprender con tan solo 23 años y montar su propio negocio, dedicado al mantenimiento de instalaciones térmicas de calefacción. “Al principio contábamos con muy pocos clientes”, recuerda con cariño, “y solo tenía a una persona contratada, pero muy poquito a poco empezamos a crecer y a conseguir mayor volumen”, destaca.

Una de las claves del éxito empresarial de Termoservicio ha sido la capacidad visionaria de su creador, que no ha escatimado recursos en adelantarse a la competencia para evolucionar con el sector energético y poder plantear propuestas vanguardistas a sus clientes. Pionera en Castilla y León –donde se inicia el proyecto–, Juanjo Rodríguez explica que la empresa ha vivido todas las revoluciones que han supuesto los cambios de combustible. “Primero pasamos de instalaciones de fuel pesado a gasóleo y luego hace unos 28 años llegó el gas natural”, precisa.

PIONEROS EN EFICIENCIA ENERGÉTICA

Termoservicio se convirtió en la primera empresa de su comunidad autónoma en implementar una instalación de gas natural. Desde entonces, colabora estrechamente con una de las compañías más importantes del sector: Gas Natural. “Durante estos años de trabajo conjunto Termoservicio dio un gran salto cuantitativo, sobre todo transformando instalaciones del sector terciario e industrial”, subraya Juanjo Rodríguez. El crecimiento conllevó un aumento del equipo humano y la apertura de delegaciones. Con la matriz en Valladolid, Termoservicio cuenta con filiales en Madrid, Salamanca y A Coruña.

LA ACTUACIÓN DE TACTIO SE CENTRÓ EN RESOLVER LAS INEFICACIAS



LA AMBICIÓN DE MEJORA PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA HA CONDUCIDO A TERMOSERVICIO A DEPOSITAR SU CONFIANZA EN TACTIO



^

Juanjo Rodríguez,
dueño de Termoservicio,
junto al director general,
Iván Utero

y con más de medio centenar de trabajadores cualificados. Estos puntos físicos no son un límite para que Termoservicio trabaje en todas las autonomías y en ocasiones puntuales, en el extranjero. En su cartera de clientes figuran grandes firmas de todos los sectores, entre ellas, Michelin, Renault España, Grupo Nestlé, El Corte Inglés y Bodegas Vega Sicilia.

Contar con estos clientes líderes en su sector es el espejo de su afán por cuidar y responder a todas las necesidades de las empresas con las que trabajan. Iván Utero, director general de Termoservicio, explica que el principal valor diferencial con la competencia es la elaboración de un traje a medida para cada proyecto. Termoservicio analiza los requerimientos de cada cliente y plantea un plan de desarrollo viable para mejorar el consumo y la rentabilidad. "Buscamos la fórmula de optimizar el funcionamiento y minimizar costes, con la finalidad de que sean más competitivos", añade. Junto a la respuesta cualificada, Iván Utero destaca la empatía que se genera en los proyectos. "Nuestra razón de ser es el cliente, hacer lo que te gustaría que hiciesen con tu empresa. Además, es preciso humildad porque un cliente es quien conoce mejor su casa. Escuchar y ofrecer tus conocimientos", resalta.

Termoservicio no realiza una mera transformación. Siempre busca que las instalaciones tengan un mínimo de consumo con criterios medioambientales y esto solo se puede hacer con tecnología. Iván Utero precisa que la eficiencia energética implica ser capaz de producir empleando menos energía. Y eso conlleva contar con profesionales que posean una visión muy amplia sobre el cliente y sobre los procesos de transformación térmica, para poder conseguir el producto final. "Nuestro objetivo prioritario es que la instalación no tenga paradas no deseadas y que, además, sea robusta, acabada con buenos materiales y que utilice menos energía con el fin último de ayudar a las empresas a ser más competitivas", apostilla.

ORGULLOSOS DE LOS TRABAJADORES

El equipo humano es otro elemento clave en el engranaje de sus proyectos. El director general de Termoservicio considera que son necesarias personas "sensibles" que estén totalmente convencidas de la importancia de su labor. "La empresa no es solo una filosofía intangible, sino que los componentes deben participar e implicarse en el proceso", asevera. Al hilo, ambos responsables aseguran que se sienten muy orgullosos de las personas que trabajan con ellos, y destacan la compatibilidad

OPERATIVAS Y LAS DIFERENCIAS QUE HABÍA EN LA ORGANIZACIÓN



Termoservicio apuesta por un equipo humano especialista e implicado en su labor, y fomenta la formación y el desarrollo internos

V



de un equipo joven pero con experiencia donde existe un espacio común entre la gente mayor que transmite su valor y la juventud. “Tenemos una media de edad muy joven, de 35 años, a pesar de que somos una empresa con una experiencia muy dilatada y amplia. Esto no significa que no exista un nivel de permanencia elevado, todo lo contrario, es superior a los diez años”, matizan.

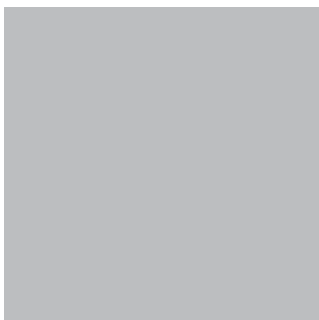
La formación continua de los trabajadores es otra de sus prioridades. Juanjo Rodríguez destaca que en Termoservicio siempre han comprendido que para ofrecer un servicio diferente a sus clientes, se requiere profesionalidad. “Como empresa vanguardista que somos respecto a las tecnologías, tenemos que estar actualizados y ello implica un proceso de formación continuo”, esgrime. Igual que han entendido la trascendencia de contar con un equipo humano cualificado, han sido capaces de ver el alcance de la investigación y el desarrollo (I+D). Poseen un laboratorio e invierten en buscar soluciones propias fuera de las que ofrece el mercado, en su opinión muy estereotipadas. “Entendimos que teníamos que dar un paso, por ejemplo, en temas de regulación que fuera más acorde con nuestras instalaciones que las soluciones estándar que ofrecía el mercado”, apunta el director general. Junto a la regulación, Iván Ucero precisa que han invertido

en investigación en proyectos siempre ligados a la eficiencia, como por ejemplo equipos de predicción de variables meteorológicas o sistemas inalámbricos que permiten mejorar el diagnóstico.

LOGRAR LA EXCELENCIA

La ambición de mejora para alcanzar la excelencia ha conducido a Termoservicio a depositar su confianza en Tactio. El trabajo de la consultora ha consistido en crear un modelo organizativo y de gestión para afrontar los planes de desarrollo de la empresa. A pesar de las primeras reticencias de trabajar con una empresa externa, Juanjo Rodríguez fue consciente de la necesidad de que Tactio realizase una evaluación y un diagnóstico y aportase herramientas de renovación de cara al relevo generacional. “Era preciso acometer actuaciones para que el día que yo no esté Termoservicio siga funcionando”, reconoce.

Tras un primer análisis, Tactio realizó un diagnóstico integral del funcionamiento de la empresa. Evaluó el departamento comercial, ventas, administración y financiero. La consultora definió en un informe todas las medidas necesarias que debía implementar la compañía de instalaciones térmicas para resolver, entre otros obstáculos, las ineficacias operativas



TACTIO HA PROPORCIONADO A LA DIRECCIÓN MEDIOS, RECURSOS Y CRITERIOS PARA ENRIQUECER EL CONTROL ECONÓMICO FINANCIERO

existentes o las diferencias que había en la organización. El director general recuerda que el informe de Tactio fue coincidente al cien por cien con los aspectos que la empresa sabía que eran susceptibles de mejora. Para Iván Ucero, Tactio fue una inyección para acometer la reestructuración, porque cuando alguien de fuera te dice qué tienes que mejorar, eres más receptivo a la hora de desarrollar los cambios.

Tactio detalló todas las áreas mejorables y desde el pasado mes de mayo Termoservicio ha puesto en marcha las medidas prioritarias. Entre ellas se encuentran cambios en el organigrama: Juanjo Rodríguez ha cesado como director general de la empresa para dar paso a Iván Ucero, se ha generado un nuevo puesto de dirección de producción y el hijo de Juanjo Rodríguez se ha integrado en la organización general, en la delegación de Madrid. De igual forma, Tactio ha proporcionado a la dirección medios, recursos y criterios para enriquecer el control económico financiero, así como las obras y proyectos en curso. Iván Ucero agrega que las medidas buscan que Termoservicio posea un organigrama que sea funcional y que los diferentes puestos de trabajo obedezcan a funciones necesarias dentro de la tipología de empresa para que sea más "eficaz, eficiente y efectiva". Juanjo Rodríguez transmite su satisfacción con el trabajo de Tactio, y destaca

que han conseguido adquirir nuevos hábitos en reuniones de producción y de dirección. Iván Ucero, que también aplaude la intervención de Tactio, subraya además que se han reasignado los medios y se han introducido herramientas para poder gestionar la empresa, como un comité de administración o de dirección general. Como ejemplo, puntualiza Iván Ucero, "desarrollamos todos los días reuniones muy cortas entre todas las partes productivas para reasignar recursos imprevistos". Y apostilla que "lo que ha hecho Tactio dentro de su ámbito de trabajo es lo mismo que hacemos nosotros con nuestros clientes, es decir, ser sensibles con las necesidades de la empresa".

UN FUTURO ATADO

Ambos responsables afirman que las medidas de Tactio se están implementando poco a poco y que aún quedan asignaturas pendientes que se acometerán en el futuro, como el relevo generacional. Ahora el propósito a corto plazo es continuar dando pequeños pasos dentro de su filosofía empresarial conservadora, contar con una empresa más "sólida y robusta" y aumentar su presencia nacional con posibles delegaciones en puntos estratégicos, como Levante o Extremadura donde Termoservicio ya desarrolla actuaciones relevantes a pesar de no contar con presencia física. ■

LAS CLAVES DE LA

ley de 'crowdfunding'

APROBADA POR EL CONGRESO

➤ La Comisión Nacional de Mercados y Competencia será responsable de supervisar, inspeccionar y sancionar los proyectos que se acojan a la reciente Ley de Fomento de la Financiación Empresarial (conocida como 'crowdfunding'), que regula nuevas formas de acceso al crédito.

Para crear una plataforma de 'crowdfunding' la ley prevé un capital social mínimo de 60.000 € desembolsado íntegramente en efectivo. Otra posibilidad es contar con una garantía equivalente, con una cobertura igual a la del capital social mínimo y el seguro de responsabilidad civil.

El nuevo texto legal afecta a 2 tipos de 'crowdfunding':

- El 'equity crowdfunding' o de acciones. Una empresa obtiene financiación de pequeños inversores que reciben a cambio una participación accionarial.
- El 'crowdlending' o préstamos P2P. Una empresa o un pequeño emprendedor reciben préstamo de capital de pequeños inversores. Pasado un tiempo, se devolverá el capital con un interés previamente fijado.

No se verá afectado por la Ley el 'crowdfunding' tradicional, en el que una obra se financia con aportaciones de distintos usuarios.

Cuatro aspectos clave de la reforma fiscal

Durante 2015 y 2016 entra en vigor la reforma fiscal aprobada por el gobierno. Esta actuación se puede explicar mediante cuatro aspectos clave: el cambio en los tramos del IRPF, la modificación de la tributación del ahorro, la reducción del impuesto de sociedades y la aplicación de IVA a determinados productos.

A grandes rasgos, la reforma reducirá los tramos del IRPF de siete a cinco y se llevará a cabo en dos fases, en 2015 y en 2016. Cuando esté totalmente en vigor en 2016, el tipo mínimo del IRPF se situará en un el 19% (frente al 24,75% actual) y un máximo del 45% (frente al 52% actual).

En cuanto a los rendimientos del ahorro, a partir de 2016 tributarán un mínimo del 19% y un máximo del 23%. Esta medida será efectiva con la entrada plena en vigor de la reforma fiscal del gobierno del año próximo.

El Impuesto de Sociedades también se reducirá: del 30% al 28% en 2015 y hasta el 25% en 2016. Asimismo, está previsto introducir deducciones e incentivos para que la tributación de las pymes se mantenga en el 20% (el tipo se situará en el 25% si no se aplican las reservas de capitalización y nivelación previstas) y la de los emprendedores permanezca en el 15%.

Finalmente, el IVA solo aumentará en productos concretos como los de uso sanitario y por exigencia de Bruselas.

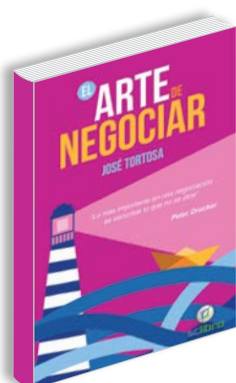
Se aprueba el proyecto de ley de auditoría

El último trámite para regular el sector de la auditoría se ha llevado a mediados de 2015, con la aprobación del proyecto de ley que regula esta actividad profesional. Su entrada en vigor se producirá en 2016, siempre de acuerdo con el calendario establecido por el Parlamento europeo.

Entre otros aspectos, el proyecto de ley endurece las incompatibilidades de los auditores, que no podrán realizar más de 11 servicios a las empresas que auditen. Esta es una limitación que también tiene actualmente la práctica de la abogacía. Además, obligará a las firmas auditoras a hacer rotaciones después de una década evaluando a la misma compañía.

El recorrido de este proyecto ley se prevé fluido, ya que no se aceptarán enmiendas. Por tanto, el texto no volverá a ser discutido en el Congreso de los Diputados, después de su aprobación por el Senado.

LIBROS



El arte de negociar

de José Tortosa Maroto
Editorial RC Libros, 2014

Escuchar lo que no se dice. Esto es lo más importante en una negociación, según el referente en literatura relacionada con gestión empresarial Peter Drucker. Y es el punto de partida de José Tortosa en este libro, donde recopila más de 15 años de experiencia en

negociación con todo tipo de clientes. El volumen

se divide en tres partes: una explicativa, con ejemplos reales de aciertos y errores vividos por el autor; otra parte teórica sobre normas, condiciones y ritual de la negociación y una tercera que incluye la colaboración de destacados expertos en casos reales. De esta forma el autor aporta puntos de vista diversos y complementarios: el propio, el teórico y el de terceros.

¿Dónde estamos? Verdades, mentiras y deberes pendientes de la recuperación económica

de José María Gay de Liébana. Deusto Ediciones, 2015

Según Gay de Liébana, es correcto afirmar que la economía española ha empezado a crecer –tras una dolorosa etapa que ha dejado una deuda pública y privada todavía enorme–, pero anda todavía con un sinfín de dudas y, sobre todo, de lastres que impiden que el crecimiento alcance una velocidad de crucero. En este libro, el economista analiza los aspectos que deben confluir para que el crecimiento económico español logre la creación de puestos de trabajo y permita enderezar el rumbo. Y argumenta por qué el Estado español crecerá a partir de un modelo que ya no podrá ser el que se conoció antes de la crisis. Entre los aspectos pendientes, el autor apunta la atención a la demografía, el sistema de pensiones y las infraestructuras públicas.



WEBS

<http://www.fundetec.es/actuaciones/ayudas-tic-pyme/>

Ayudas e incentivos sobre tecnología de la información para empresas

Fundetec desarrolla activamente un conjunto de acciones orientadas a fomentar el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC),

con el claro propósito de reducir la brecha digital. Centra su actividad en pymes, micro pymes y autónomos con objeto de ayudar a mejorar su productividad y competitividad. Uno de los apartados que se actualizan constantemente es la información sobre ayudas e incentivos empresariales relacionados con las TIC y la innovación, proporcionados por la Dirección General de Industria y de la pyme (vinculada al Ministerio de Industria, Energía y Turismo). Además, se ofrece una guía dinámica donde consultar ayudas relacionadas con investigación, desarrollo e innovación.



<http://www.portalpipe.com>

Un portal para iniciarse en la internacionalización



El acompañamiento a la internacionalización es el hilo conductor de la web del Plan Inicial de Promoción Exterior (PIPE) que ofrece información, datos, recursos y asesoramiento. Cuenta con colaboración del ICEX (Ministerio de Economía y Competitividad), el Consejo de Cámaras de Comercio, la Unión Europea y la asociación de Comunidades Autónomas. Incluye servicios como analistas de mercado exterior, actividades de promoción a medida, apoyo financiero y formación especializada, entre otros recursos. Además, proporciona apoyo en áreas como nuevas tecnologías, innovación, diseño, marca y calidad.

ELLOS HAN DICHO...

> “Depende de nosotros evitar la desconexión del consumidor en su relación con nuestro producto o servicio”

Almudena Román, directora general de ING Direct España

> “No hay nada de lo que tener miedo, solamente hay que comprender”

Marie Curie, física y química pionera en el estudio de las radiaciones

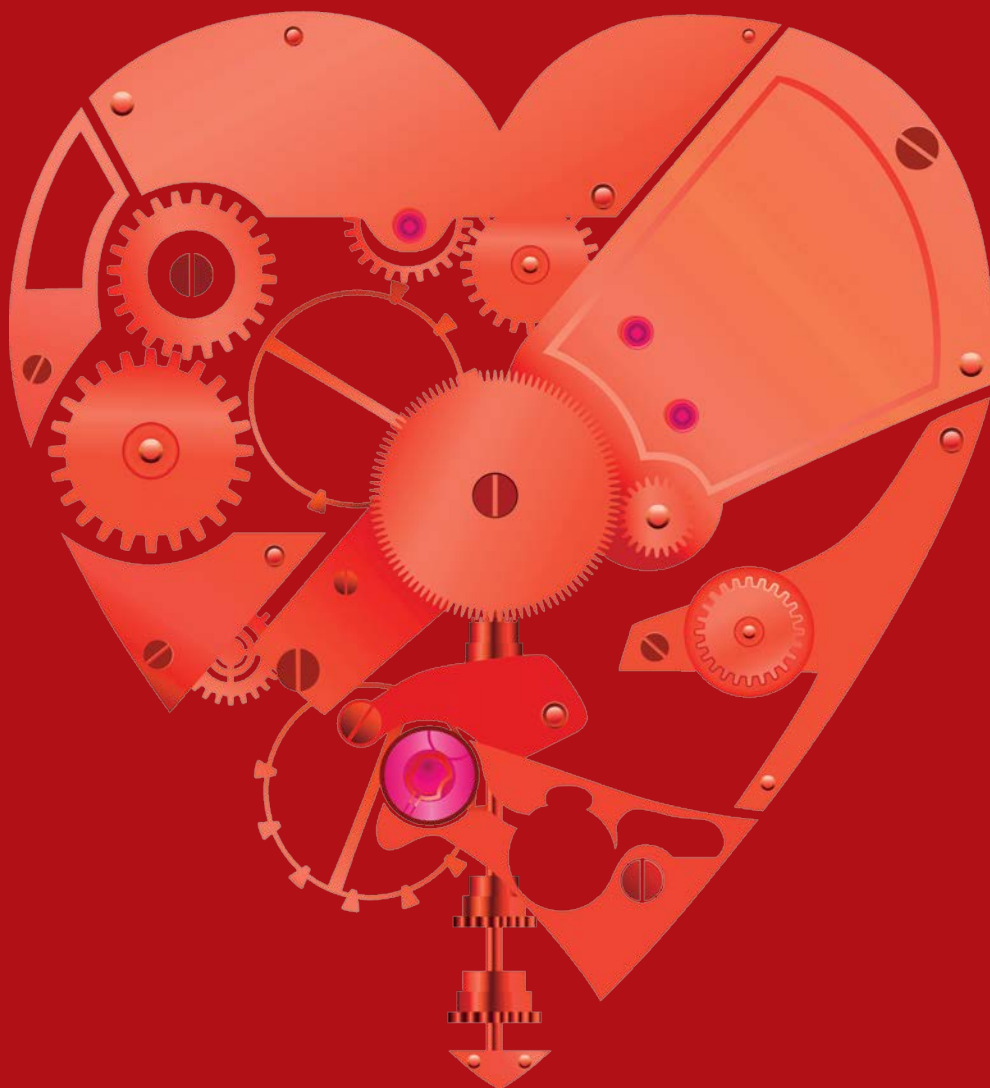
> “Vivo el proceso creativo pensando en mí mismo: si pensara en lo que desarrollan los demás, me descentraría del objetivo”

Ferran Adrià, cocinero e innovador

> “Forma bien a las personas para que puedan marcharse, trátalas mejor para que no quieran hacerlo”

Richard Branson, fundador y presidente de Virgin Group

La máquina más perfecta necesita el mejor diagnóstico



TACTIO®

ESCUCHA LOS LATIDOS DE SU EMPRESA

ANÁLISIS >

Si usted cree en la medicina preventiva, no deje que su empresa enferme sin darse cuenta.

PLAN DE INTERVENCIÓN >

La operativa diaria de las empresas oculta vicios, procesos y situaciones adversas cuya solución se facilita si son identificados a tiempo.

COMPROMISO CON EL CLIENTE >

En este sentido, TACTIO pone a su servicio un equipo de expertos profesionales y una metodología exclusiva orientada a mejorar los resultados de su negocio, implicándose y

PLAN TUTORÍA GERENCIAL >

responsabilizándose de la obtención de los objetivos propuestos.

info@tactio.es · rrhh@tactio.es

Ribera de Loira, 46

Campo de las Naciones

28042 Madrid (España)

Diagonal, 520, 4º 1ª

08006 Barcelona (España)

Tel. 902 107 047 · Fax 902 110 260

www.tactio.es