

TACTIO MAGAZINE

LA REVISTA PARA PROFESIONALES
CON VISIÓN DE FUTURO

EL OBSERVATORIO
**Un proyecto sólido,
el mejor impulso hacia
los fondos europeos**

Galo Gutiérrez Monzonís
Director General de
Industria y PYME

EMPRENDEDOR

Empresas
con pasado, presente
y futuro

PANORAMA



CONSIGUE TU PROPIA PANADERIA CON LA VITORIANA

Buscamos personas emprendedoras que les apasione la atención al cliente, y quieran gestionar un negocio con mucha miga, con la ayuda de los servicios que presta una central cercana, que te acompañará en el día a día para conseguir los objetivos marcados.



1 GESTIONA NUESTRA PANADERÍA
Únete a nuestra red de franquicias, sin inversión y con rentabilidad asegurada, donde podrás gestionar tu franquicia de La Vitoriana

2 ABRE TU PROPIA PANADERÍA
Si quieres abrir tu propia tienda de La Vitoriana, nosotros te acompañaremos desde el inicio para conseguir el éxito.

3 ¡CONVIÉRTETE EN LA VITORIANA!
Convierte tu panadería en un modelo de La Vitoriana, y empieza a obtener los beneficios de pertenecer a un sistema de gestión que te aporte rentabilidad y seguridad.

Mario Monrós,
Socio Director de Tactio España

Subir al tren de la recuperación

La pandemia ha ocasionado efectos devastadores para la salud y la economía. Todos los sectores han sido alcanzados por el impacto de esta nueva crisis, algunos de manera catastrófica.

En el futuro inmediato, casi todas las esperanzas están puestas en la vacunación masiva y en la llegada de los fondos europeos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, con el fin de poner tierra de por medio a una etapa que arroja cifras escalofriantes de fallecidos por Covid-19, cierres empresariales y personas que han perdido su empleo.

Para los empresarios, mantener la puerta abierta se convierte en un acto de fe: deben seguir creyendo y apostando por lo que tienen comprometido. En esta responsabilidad va incluido el altísimo componente social que llevan sobre sus espaldas, algo que en nuestro país no está suficientemente reconocido.

Cuando una empresa cae, son muchísimos los afectados: empleados, familias, proveedores, clientes... Bajar los brazos y desistir nunca es una opción, salvo por causas de inviabilidad irreversible. Todos los empresarios se agarran contra viento y marea a la necesidad de aguantar, para poder reescribir su futuro en cuanto lo peor haya pasado.

Pero las ayudas previstas no se van a utilizar para mantener empresas zombi, sino para relanzar las que sean viables a partir de la recuperación de la economía. ¿Cuál será el criterio para identificar a estas compañías con futuro? La tarea de distribuir los fondos será, sin duda, difícil. Pero lo cierto es que, más allá del efecto de las ayudas en el corto plazo, el tiempo se encargará de poner a cada empresa donde le corresponda en esta lucha abierta por ganar la recuperación, consolidarla y hacerla duradera.

Siendo realistas, esto solo pasará por tener un proyecto propio y demostrar la solidez en el tiempo. ¿Cómo? Poniendo en marcha sus propios planes de recuperación, reestructurando las empresas, reorganizándolas y generando más productividad; promoviendo el talento y una mayor participación en las ideas; buscando la excelencia en los recursos y en las operaciones; optimizando los flujos productivos y la logística; maximizando su capacidad financiera; incrementando las acciones de venta a través del marketing digital; colaborando y cooperando con otras empresas, para escalar y amplificar su oferta; y mirando hacia nuevos mercados.

En definitiva, implementando acciones para poder subir al tren de la recuperación.

Ningún empresario debería mirar hacia arriba, esperando que las soluciones y las ayudas caigan del cielo. Nadie se las va a regalar.

EL OBSERVATORIO



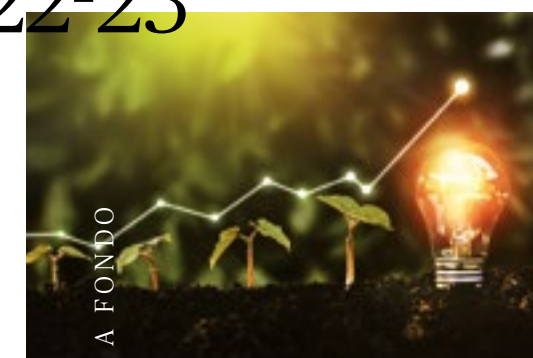
10-13

Hay quienes piensan, no sin razón, que la recuperación de nuestra economía y la modernización de nuestro tejido empresarial dependen de dos cuestiones: la vacuna y los fondos europeos.

CASO REAL



22-23



EN PRIMERA PERSONA



6-9

PANORAMA

26-27



24-25

EMPRENDEDOR

14-17

“Los fondos europeos permitirán hacer en menos tiempo el camino que ya estaba previsto”



CASO REAL

18-21



CASO REAL

28-31



Boutique Relieve

Relevo generacional eficiente

Equipo de Tactio que ha participado en la intervención de Boutique Relieve: Iván Vallina, Ángel Casco, Raúl López, José Luis Aranguren, Juan Carlos Zabala, Emilio Escobedo y Myriam Pons

Sector:
PANADERÍA Y REPOSTERÍA

Relieve Boutique de Pan es un ejemplo de empresa familiar que se ha ido expandiendo a lo largo de los años, consiguiendo ubicar cuatro establecimientos en tres de los municipios más importantes del norte de Tenerife. En el valle que se extiende a los pies del Teide, el pico más alto de España, las poblaciones de Los Realejos, Puerto de la Cruz y La Orotava ofrecen una de las gastronomías más ricas y vanguardistas de la isla, tal y como atestigua esta empresa con 34 años de historia.



Pocas cosas hay más identificables y acogedoras que el aroma cálido, mezcla de leña, masas cocidas, fermentos y dulces, que invade la pituitaria al entrar en un obrador. El abrazo de ese olor tiene, en tiempos de pandemia y de alejamientos preventivos, una capacidad evocadora que permite al visitante saborear el producto incluso antes de introducirlo en la boca.

Aunque Alicia y Alfredo Marrero nos reciben en uno de los establecimientos de la Boutique Relieve, el del barrio del Toscal, en Los Realejos, los aromas que llegan desde el obrador estimulan los sentidos, ya en alerta ante la variedad de colores de tartas, dulces y pasteles que se exhibe en las vitrinas.

Crecieron jugando dentro del obrador. “Nos escondíamos ahí, dentro de las cestas”, señala Alicia, gerente de Relieve Boutique. La mascarilla no disimula la sonrisa que se refleja en los ojos, igual que el orgullo, cuando relata los inicios de la empresa familiar. Durante la posguerra, al quedarse viuda, la bisabuela de Alicia y Alfredo tuvo que afinar la imaginación para sostener a la familia. Entonces decidió construir un horno de leña, al que el vecindario acudía con los huevos y la harina para hornear.

Pero no fue hasta 1988 cuando nació Relieve Boutique de Pan, al lado del obrador, en el Toscal. Fue fruto del esfuerzo de los padres de Alicia, que continuaron con la tradición pastelera y panadera, empeñados en ofrecer un producto de gran calidad que tomaba como base la pastelería tradicional.



Con cuatro establecimientos en Tenerife, Boutique Relieve se dispone a abrir un nuevo punto de distribución en la ciudad turística del Puerto de la Cruz

La importancia de la asesoría

Alicia, química de formación, sostiene que el éxito del relevo generacional se debe, en gran parte, al excelente trabajo de auditoría y asesoría hecho por Tactio. “Encontramos la solución a un problema que se nos estaba presentando de manera real”, dice. Cuando la familia se planteó la jubilación del padre y la necesidad de un relevo, se dieron cuenta de la importancia de dar ese paso sin que ello afectara a las vidas privadas y a la relación intrafamiliar. “La conciliación empezaba a ser inviable, el trabajo ocupaba casi el 100% de nuestras vidas”. En ese momento, se decidió contactar con Tactio.

El trabajo comenzó con una auditoría para calibrar el estado de la empresa, señalar debilidades y fortalezas y aportar las soluciones organizativas necesarias para convertir a Boutique Relieve en una eficiente compañía. Todo el proceso estuvo dividido en fases, participando varios asesores en el resultado final. En un primer momento, se recibió el asesoramiento de Juan Carlos Zabala, quien hizo un análisis de la empresa y planteó acciones para solucionar los problemas. “Luego, José Luis Aranguren, el cirujano, fue la persona que nos abrió y nos curó”, bromea Alicia, quien destaca también la visión de Iván Vallina “para reorganizarnos y ubicarnos a cada uno en unas funciones claramente definidas”, sacando máximo provecho de las capacidades de cada persona. De Vallina recalca su papel como tutor y acompañante, valorando de forma objetiva las capacidades de expansión y haciendo hincapié en el resultado: “Nos ha permitido volver a tener vida más allá del obrador o las cafeterías, al mismo tiempo que nos expandimos”. Tactio también realiza un seguimiento continuo de la evolución económica de la empresa para tutorizar su progreso.

Después de la experiencia, Alicia se muestra convencida de que estas consultorías son imprescindibles en casos como el suyo, en los que se plantea un relevo generacional. “Teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas en España son familiares y pymes, conocer este caso puede que abra los ojos de muchas de ellas”, asegura.

“

La gente está empezando a darse cuenta de la importancia de una buena alimentación y de que merece la pena invertir en salud”



Boutique Relieve es ahora una próspera empresa que da trabajo de forma directa a cuarenta y cinco empleados y empleadas, con cuatro establecimientos, además del numeroso empleo indirecto que supone la necesidad de proveerse de materias primas. Ya se proyecta una nueva expansión con la apertura de un punto de distribución en el centro del Puerto de la Cruz, ciudad turística por antonomasia. En este ámbito, la intervención de Iván Vallina como consejero gerencial ha sido determinante. “Nuestra idea original fue remodelar la Boutique del Toscal, pero Tactio estudió el caso y nos presentó un plan alternativo sin el cual, probablemente, hubiésemos dilapidado los beneficios que íbamos a invertir”, confiesa Alicia.

La pastelería hecha arte

Nada de esto habría sido posible sin que la pastelería se hubiese reinventado. Más allá del trato exquisito al cliente, en este salto de calidad ha sido fundamental la formación del otro responsable del relevo generacional, Alfredo. Se curtió durante cuatro años en la Escuela de Pastelería de Barcelona con los reposteros Oriol Balaguer y Yann Duytsche, trabajando en distintos establecimientos. La experiencia adquirida no sólo como pastelero, sino también en el funcionamiento de una empresa, le permitieron aplicar los aprendizajes a la vuelta a Tenerife. Alfredo es hoy el jefe del obrador, donde el análisis de los costes de producción y la racionalización de los circuitos por parte de Tactio también ha supuesto un cambio notable en el ritmo de trabajo.

La utilización de productos locales de la mejor calidad, el uso de masa madre y la elaboración tradicional son las señas de identidad de esta pastelería



“

La consultoría es imprescindible en casos como el nuestro, cuando se plantea un relevo generacional”



En Boutique Relieve aseguran que la pandemia no les ha afectado tanto como a otras empresas y que incluso han podido crecer. Aunque España está muy por debajo de Europa en consumo de pan, con unos 34 kilogramos anuales per cápita frente a los 68 de media en la Unión Europea, un informe de consumo alimentario realizado en 2020 por el Ministerio de Agricultura y Pesca refleja un ligero incremento del 3,9% con respecto al año anterior. La industria de la panadería y la bollería, sin embargo, está dominada por el sector de la producción industrial. Las 32 empresas que conforman la Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería (ASEMAC) abarcan cerca del 90% del mercado, según los datos publicados por esa misma asociación, lo que otorga aún más valor a la valentía de seguir adelante con un negocio que aporta un producto diferenciado, con ventajas competitivas no sólo en cuanto a la proximidad, sino sobre todo a la calidad del producto. Preguntados sobre cómo compite una pastelería tradicional y familiar frente a la bollería y la panadería industrial, Alfredo lo tiene claro: “Hay un nicho de mercado en el creciente número de personas que se preocupan por cuidarse, por saber qué comen, y que no están dispuestas a dejarse tentar por un producto industrial”. La apuesta por la calidad ha diferenciado a la producción que maneja esta familia, ofreciendo un producto cuidado, presentado no solo para el deleite del paladar sino también para que contenga los nutrientes necesarios y evite intolerancias o alergias. Mientras que la bollería y la panadería industrial fabrica sobre todo productos de masa congelada que en su mayoría pasan por un proceso de doble cocción, una primera en la instalación

industrial y la segunda en el punto de venta, la panadería artesanal de Boutique Relieve realiza procesos muy estudiados en cuanto a tiempos, temperaturas y cocción; con productos de primera calidad, eliminando margarinas, natas, jarabes o jaleas prefabricadas y utilizando frutas naturales, mantequilla o masas madre de fermentación larga.

A pesar de su juventud, Alfredo Marrero ya compite en primeras ligas, en los concursos de los mejores panes de las rutas de España o en exhibiciones tan prestigiosas como Madrid Fusión. “Me gusta experimentar, probar. Nuestra harina de trigo, de la mejor calidad, se usa para hacer una masa madre que fermenta durante 48 horas”. Los tiempos son muy importantes, dentro y fuera del horno, para conseguir un pan de corteza crujiente y miga esponjosa con mucho sabor, que se digiere fácilmente. Lo mismo sucede con otra de sus especialidades, un pan con harina de millo y nueces que resulta ideal para dietas bajas en hidratos de carbono y gluten.

En cuanto a la pastelería, Alfredo habla con entusiasmo de la utilización de frutas en todos sus dulces y tartas. Boutique Relieve se nutre sobre todo de producto local. El vivero de Bajamar, llamado La Cosma, proporciona a este artesano del sabor multitud de variedades de frutas con texturas y sabores poco conocidos. El clima subtropical de Canarias aporta especies no autóctonas como el mamey colorado, uno de los últimos descubrimientos del repostero. De forma redondeada y piel áspera, tiene una pulpa similar a la del aguacate, aunque más jugosa. Su color va del salmón al rojo y su sabor dulce, semejante al del dátil, permite elaboraciones curiosas que Alfredo usa en sus tartas y dulces. Los hojaldres y rellenos también son su especialidad, destacando por su demanda el relleno de guayaba.

Entrega a domicilio

Otro de los avances empresariales de Boutique Relieve es la activación del servicio a domicilio a través de la web www.boutiquerelieve.com, donde se puede encontrar toda la oferta, reservar y pedir entrega en casa. Organizadas en tres turnos, las hornadas van saliendo a lo largo del día para que el producto siempre esté fresco y en óptimas condiciones organolépticas.

Los productos de temporada se suceden y en ellos se ofrecen siempre innovaciones y la marca distintiva de la casa. Desde los panettones artesanales, polvorones, bolas de navidad o roscones de Reyes en la época navideña; pasando por las tradicionales truchas de batata o cabello de ángel; hasta los bombones de sabores delicados presentados en cajas de regalo o las piruletas de chocolate en forma de corazón, especiales para San Valentín. La vitrina de las boutiques Relieve se renueva con ofertas cada vez más originales que se exhiben en las cafeterías ante clientela local y foránea, atraída por la calidad de un producto que es, al mismo tiempo, exquisitez y artesanía de alto valor añadido.

Alfredo Marrero se ha formado con los mejores chefs pasteleros del país



“

Me gusta experimentar, probar. Hacemos panes con las mejores harinas y tartas con las mejores frutas”

Ver el vídeo con el reportaje íntegro:

<https://youtu.be/CZG0xnOHC70>



Un proyecto sólido, el mejor impulso hacia los fondos europeos

Por Mario Monrós y Joaquín Bertrán,
Socios-Directores de Tactio

Hay quienes piensan, no sin razón, que la recuperación de nuestra economía y la modernización de nuestro tejido empresarial dependen de dos cuestiones: la vacuna y los fondos europeos.

Es evidente que ambas nos permitirán salir de esta situación; y ojalá sea de forma rápida y con robustez. Pero también es indudable que ninguna de las dos recetas depende del empresariado de nuestro país. No está en sus manos acelerar el ritmo de vacunación ni tampoco garantizar que los fondos se vayan a gestionar debidamente.

Lo único que está en manos de los empresarios de este país es disponer de un plan. El hecho de movernos entre tanta incertidumbre, lejos de requerir improvisación, apuntala la necesidad de contar con un proyecto solvente, viable y bien definido.

“Si no sabes hacia donde se dirige tu barco, ningún viento te será favorable”

Lucio Anneo Séneca (4 a.C.-65 d.C)

Los fondos europeos NextGeneration EU, en cuya filosofía y líneas de actuación abundaremos en los siguientes párrafos, no se crearon para estimular los proyectos, sino para acompañar las transformaciones en marcha. Dicho de otro modo: el proyecto de la empresa no puede ser captar fondos; al contrario, los fondos servirán para acompañar al proyecto de la empresa.

Nuestro país lleva tiempo necesitando una serie de reformas estructurales. Si se puede sacar alguna conclusión positiva del deterioro económico-empresarial que estamos viviendo es que la recepción de los fondos europeos por parte de España llevará aparejada una serie de objetivos modernizadores que serán verificados por la Unión Europea.

En esta ocasión tendremos que abordar, muy probablemente, las reformas del mercado laboral y de las pensiones, entre otras. Y esto, sin ningún género de dudas, propiciará unas condiciones distintas para la actividad económica. Así pues, como ha ocurrido a lo largo de nuestra historia, la crisis constituirá una oportunidad para todas aquellas empresas que mantengan el rumbo hacia un objetivo claro.

Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

De acuerdo con las directrices marcadas por la Unión Europea, a través del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia se regulará la gestión de los más de 670.000 millones de euros en préstamos y subvenciones para acompañar las inversiones y las reformas que habrán de abordar los estados miembros.

Pero antes de entrar en detalles, queremos señalar que la aportación que recibirá España (unos 141.000 millones de euros en el próximo sexenio) no será gratis. Como ya se ha advertido, la recepción de los fondos conllevará una serie de reformas estructurales. Pero es que, además, éstos estarán sujetos a un control exhaustivo por parte de la Comisión Europea y el Parlamento Europeo.

A la vista de todo ello, cabe señalar nuevamente que lo primordial para cualquier empresa que quiera optar a los fondos es contar con un proyecto solvente, viable y bien definido, con un presupuesto justificado y con hitos e indicadores que permitan su evaluación.

En todo caso, nuestro país ha sido uno de los primeros en redactar un Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, que se ha trabajado durante semanas para presentarlo ante las autoridades europeas. Estamos a punto de conocer la versión final del mismo y, por lo tanto, más cerca de que se empiecen a ejecutar las primeras partidas de los Presupuestos Generales del Estado, que ya contaban con una provisión de fondos de 16.000 millones de euros directamente vinculada a esta negociación europea.

14 objetivos país

- 1 Generar prosperidad y resiliencia.
- 2 Acelerar la transformación tecnológica y digital.
- 3 Estimular la competitividad de la industria.
- 4 Conservar la riqueza de los bienes naturales y apostar por la descarbonización y las energías limpias.
- 5 Favorecer la creación y competitividad de las empresas.
- 6 Impulsar la ciencia y la I+D+I.
- 7 Reforzar los sectores estratégicos
- 8 Creer en la excelencia, la universalidad y la equidad en la educación y en el talento.
- 9 Reconocer la cultura como seña de identidad perecedera.
- 10 Apoyar y proteger a los autónomos y fomentar la economía social.
- 11 Impulsar ciudades saludables, desde las grandes áreas metropolitanas a los municipios más pequeños.
- 12 Creer en los jóvenes.
- 13 Promover la calidad y eficiencia de las Administraciones Públicas.
- 14 Proteger a los más vulnerables.

Si la digitalización y la sostenibilidad forman parte del proyecto de futuro de las pymes, estarán en la pista de aterrizaje del macroavión repleto de fondos procedente de Bruselas

Las pymes españolas han de aprovechar la oportunidad para no quedarse definitivamente rezagadas en la aldea global, de la que formamos parte y somos irremediamente dependientes



“El Plan español se estructura en catorce objetivos país, cuatro ejes transversales, diez políticas palanca y treinta líneas de actuación”

Hasta que llegue ese momento, lo que sabemos es que el Plan se estructura en catorce objetivos país, cuatro ejes transversales, diez políticas palanca de reforma estructural y treinta componentes o líneas de actuación.

A pesar del gran impacto mediático que ha acompañado a la presentación pública de los PERTE (Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación), el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia se va a llevar a cabo a través de distintos mecanismos, pero siempre respetando el principio de concurrencia competitiva a través de convocatorias que se irán publicando en el Boletín Oficial del Estado.

Así pues, cualquier empresa podrá optar a los fondos, siempre que presente proyectos nuevos o en ejecución desde el 1 de febrero de 2020 y que estos cumplan cuatro condiciones:

Que contribuyan a alguno de los cuatro ejes transversales y que pertenezcan a alguna de las 10 políticas palanca (ver gráfico).

Que creen empleo.

Que potencien los acuerdos entre pymes, grandes empresas y administraciones.

Que se adecúen a los plazos y condiciones exigidos por la Unión Europea.

Las dos prioridades para la pyme española

Independientemente de los fondos europeos, así como de la eficiencia en la gestión de los mismos – algo que se antoja extremadamente complejo, debido a la cuantía que se maneja y a las dificultades en la coordinación y gobernanza del Estado que han quedado patentes en el último año –, lo verdaderamente relevante es qué hacen las empresas. Particularmente, interesa lo que sean capaces de hacer las pymes que constituyen el grueso de nuestro tejido empresarial.

Como ya se sabe, la empresa española adolece de dimensión, estando muy por debajo del tamaño medio de

las compañías en países-locomotora de Europa como Alemania o Francia. Así pues, uno de los asuntos más importantes que las y los dirigentes de nuestras pymes deben incluir en sus agendas es el crecimiento, la dimensión. Se trate de un crecimiento orgánico o inorgánico, en clave de cooperación o de absorción, realizando una operación de fusión o dando entrada a un fondo en el accionariado, lo que parece claro es que debemos dotar a nuestro entramado de empresas de una mayor dimensión.

Pero, de forma paralela al reto del crecimiento, está el reto del propósito. No hay futuro sin un objetivo claro. No hay negocio sin un plan. No hay fondos sin proyecto. De modo que, al margen de la coyuntura -o quizás con mayor razón debido a la coyuntura-, la pequeña y mediana empresa española debe hacerse mayor y marcar un propósito, un plan y un proyecto claro. Y si la digitalización y la sostenibilidad forman parte del mismo, nos situaremos en la pista de aterrizaje del macroavión repleto de fondos procedente de Bruselas.

Estamos ante una nueva oportunidad, uno de esos trenes que solo pasan una vez cada diez años. El reto de las pymes españolas es el de aprovechar la ocasión para no quedar definitivamente rezagadas en esta nueva era de cambios acelerados que se imponen definitivamente en la aldea global, de la que formamos parte y somos irremediabilmente dependientes.

4 Ejes transversales

UNA ESPAÑA:

- > Verde
- > Digital
- > Sin brechas de género
- > Cohesionada e inclusiva

10 Políticas palanca

Agenda urbana y rural y lucha contra la despoblación	16,0%
Infraestructuras y ecosistemas resilientes	12,2%
Transición energética justa e inclusiva	8,9%
Una administración para el siglo XXI	16,0%
Modernización y digitalización del tejido industrial y de la pyme, recuperación del turismo e impulso de España como nación emprendedora	5,0%
Pacto por la ciencia y la innovación. Refuerzo de las capacidades del sistema nacional de salud	17,1%
Educación y conocimiento, formación continua y desarrollo de capacidades	16,5%
Nueva economía de los cuidados y políticas de empleo	17,6%
Impulso de la industria de la cultura y el deporte	5,7%
Modernización del sistema fiscal para un crecimiento inclusivo y sostenible	1,1%
Agenda urbana y rural y lucha contra la despoblación	16,0%

“

El Plan español se estructura en catorce objetivos país, cuatro ejes transversales, diez políticas palanca y treinta líneas de actuación”



Dado que las claves del uso de los fondos europeos cambian con rapidez, iremos poniendo a disposición del lector toda la información actualizada en este código QR



Galo Gutiérrez Monzonís

Director General de Industria y PYME

“Los fondos europeos permitirán hacer en menos tiempo el camino que ya estaba previsto”

La economista italoamericana Mariana Mazzucato defiende que la política económica de un país debe estar “orientada por un propósito y un resultado determinados”. Es precisamente la defensa de ese concepto -el enfoque hacia los resultados- lo que ha marcado la larga trayectoria de Galo Gutiérrez Monzonís en el ámbito público.

Ello, junto a su estrecha relación con la gestión de los fondos europeos Next Generation EU, le hacen pleno merecedor de ser entrevistado en este espacio que siempre había estado dedicado a personas emprendedoras del ámbito privado.

Gutiérrez Monzonís, ingeniero industrial, MBA y actual Director General de Industria y Pyme, ha ostentado diferentes responsabilidades en la Administración local y, sobre todo, en la Administración General del Estado, vinculado especialmente a la industria. Quizás por ese compromiso y por “su destacado papel en la transformación digital y la innovación empresarial”, fue nombrado Ingeniero del Año en 2019 por el Colegio y la Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid.

Por **Oscar Rodríguez Vaz**,
Director de Comunicación de Tactio

“ Nos falta dimensión; por eso, el principal vector de nuestra política de pymes es el crecimiento”



¿Cómo ve a la industria española?

Se espera que los avances en el proceso de vacunación y el levantamiento de las restricciones a la movilidad incidan positivamente en la actividad económica e industrial. De hecho, la Encuesta de Coyuntura Industrial (ECI) señala que el Indicador de Clima Industrial ha mejorado en abril de 2021 y que las expectativas de producción han vuelto al terreno positivo (+6,4 puntos). En cualquier caso, quiero expresar mi reconocimiento a las empresas industriales por su comportamiento en los momentos más difíciles de la pandemia, cuando se pusieron a disposición de las autoridades para ayudar en lo necesario.

¿Cómo calificaría la actuación del Gobierno en materia económica desde que estalló la pandemia?

La respuesta de las instituciones comunitarias y de los gobiernos de los principales países ha sido muy diferente de la de la crisis de 2008, cuando se impusieron los ajustes fiscales. Y la actuación del Gobierno español ha estado alineada con la de los otros países de la Unión Europea. Desconociendo de inicio la profundidad y duración del impacto, se ha optado por paliar los efectos del parón de la actividad económica. Principalmente en dos ámbitos: el empleo y la actividad empresarial. Los instrumentos principales han sido los ERTes y los ICO.

El empresariado pyme alaba la idea de los ICO y los ERTes, pero critica su implementación por caótica y poco clara.

En toda actuación masiva puede haber problemas de ejecución y es habitual echar las culpas a la parte pública. En el caso de los ERTes, con independencia de la carga ingente de datos que ha caído sobre el Servicio Estatal Público de Empleo, la parte privada no siempre ha dado la información correctamente desde el primer momento. Con el tiempo, todos estos problemas se han ido resolviendo. En cuanto a los avales ICO, el Estado corre con el riesgo pero tenemos que entender que se trata de una operación a tres bandas: el ICO, los bancos que gestionan los préstamos garantizados y la empresa beneficiaria de estos. En operaciones de cierta complejidad, el diablo está en los detalles.

Parece que todos estamos de acuerdo en que la decisión de encarar el problema sin titubeos para evitar el colapso de los mercados por falta de liquidez ha sido acertada. En mi opinión, el Gobierno ha hecho un buen diseño y la Administración ha estado a la altura del desafío.

¿Qué acciones de apoyo a la actividad empresarial destacaría?

Para garantizar la liquidez de las empresas se optó por una actuación a gran escala de avales públicos a través del ICO. También, mediante las sociedades públicas encuadradas en la Dirección General, la Empresa Nacional de Innovación (ENISA) y la Compañía Española de Reafianzamiento (CERSA), se ha acompañado a las pymes con medidas para facilitar la liquidez, llegando a zonas del tejido empresarial complementarias a las del ICO. Y se han puesto en marcha muchísimas otras medidas concretas y coyunturales, como una dotación especial al Fondo de Provisiones Técnicas de CERSA mediante el cual se pudo dar liquidez a 30.937 pymes con un importe de préstamos respaldados de 2.582 millones de euros. Ahora, poco a poco, vamos migrando hacia políticas de corte más estructural. Y es en este sentido que estamos enfocando los Fondos de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

¿Los fondos Next Generation EU servirán para auspiciar un cambio en el tejido productivo?

Se están poniendo los medios para propiciar ese cambio. Los fondos a aplicar hasta 2023 ascienden a 70.000 millones de euros, que se distribuyen en diez políticas palanca. La responsabilidad de gestión de mi Dirección General está en la Palanca 5, “Modernización y digitalización del ecosistema de nuestras empresas”. Si se aprueba el plan tal como ha sido presentado, cuenta con un presupuesto del 23% de los fondos; es decir, 16.075 millones de euros enfocados a ese cambio.

Pero el tejido productivo español estaba en transición antes de verse golpeado por la pandemia. Las empresas ya asumían el proceso de descarbonización, lucha contra el cambio climático y transformación digital. Y



Me parece importante llevar al ámbito formativo la importancia del esfuerzo emprendedor, recuperar la imagen pública de los empresarios”

desde las Administraciones Públicas se las acompañaba. Los fondos de recuperación deben suponer la catalización de ese proceso, para hacer en menor tiempo el camino que se había previsto.

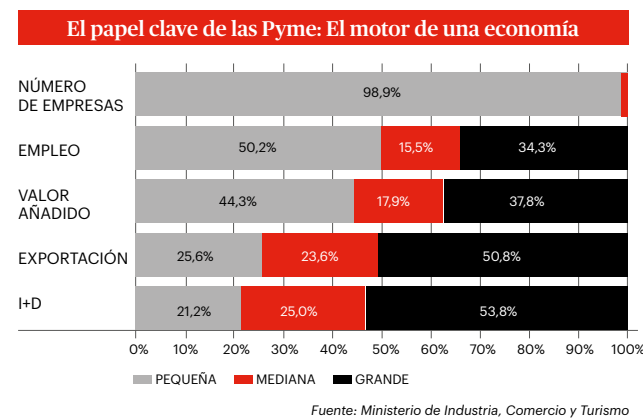
Entre las pymes, hay la sensación general de que estos fondos no van con ellas. Bien porque sus proyectos no tienen la envergadura suficiente o porque consideran que ya están adjudicados de antemano a las grandes empresas. ¿Qué les diría?

El tejido empresarial español está mayoritariamente integrado por pymes, por lo que será imposible que no se vean afectadas. Es más, los proyectos sectoriales de transformación se refieren a la cadena de valor y, por lo tanto, a las pymes que la integran. La pequeña y mediana empresa está en el corazón del Mecanismo de Recuperación, Transformación y Resiliencia (MRTR). Varios son los propósitos de los programas de actuación: incrementar el tamaño de las empresas; facilitar la creación de nuevas; mejorar el clima de negocios; y ganar en competitividad, con un presupuesto asignado de 4.894 millones de euros.

Pero junto con los fondos, tienen que venir reformas. Y planteamos dos en el ámbito de las pymes. En primer

lugar, la mejora de la regulación y el clima de negocios, que implica la modernización del marco concursal y una nueva ley de creación y crecimiento empresarial que acometa la simplificación administrativa. En segundo lugar, la Estrategia España Nación Emprendedora, que pretende generar un nuevo modelo económico basado en el emprendimiento innovador, apalancado en los principales sectores productivos del país.

Este tejido empresarial pyme, ¿es un problema? ¿Nos falta dimensión?



“La pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de contar con cierta autonomía estratégica”

Que el tejido empresarial español esté constituido mayoritariamente por pymes no es un problema; es la realidad y, además, es lógico que así sea porque este modelo también se reproduce en Europa. Y es que el emprendimiento y la ambición de crear empiezan por lo pequeño. Dicho esto, la productividad de las pequeñas empresas –su valor añadido en relación al empleo es menor que la de las grandes y, sobre todo, que la de las medianas, que son realmente las más competitivas y las que sostienen el tejido empresarial. Por lo tanto, sí, nos falta dimensión. El principal vector de nuestra política de pymes es el crecimiento, porque con cierta masa crítica son más competitivas. Desde lo público debemos acompañar a las micro y pequeñas empresas a innovar y a exportar, que es donde tienen mayores dificultades.

Generalizando, ¿qué características diría que cumplen aquellas empresas que salen adelante en esta crisis?

Las que mejor han combatido los efectos de la pandemia son las que cuentan con una base sólida en activos y personal cualificado, rasgos distintivos del sector industrial. Como en crisis anteriores, es fundamental acceder a los mercados exteriores.

La pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de que el país cuente con cierta autonomía estratégica. Y ésta la aporta la industria. Se ha constatado que depender exclusivamente de producción realizada más allá de las fronteras comunitarias puede dar lugar a desabastecimientos en situaciones límite como las vidas.

Hay una sensación general de que la figura del empresario no goza del debido prestigio. ¿Qué cree que podría hacerse para valorizarla?

Tengo dudas sobre esa idea. En todo caso, creo que es importante profesionalizar las tareas de dirección y gestión, sobre todo en las pymes; y llevar al ámbito formativo la importancia del esfuerzo emprendedor, tratando de recuperar la imagen pública de los empre-

sarios como generadores de riqueza y bienestar. Ello no quita el lógico y legítimo objetivo de beneficio. Lo público ha de ayudar, con una regulación que no lastre la competitividad y que, al mismo tiempo, garantice el interés general y los derechos de los trabajadores. También los sindicatos juegan y deben jugar un papel esencial.

Usted acumula una gran experiencia en la Administración y, por lo tanto, ha conocido a muchos políticos y políticas que hoy en día son percibidos como el segundo problema del país.

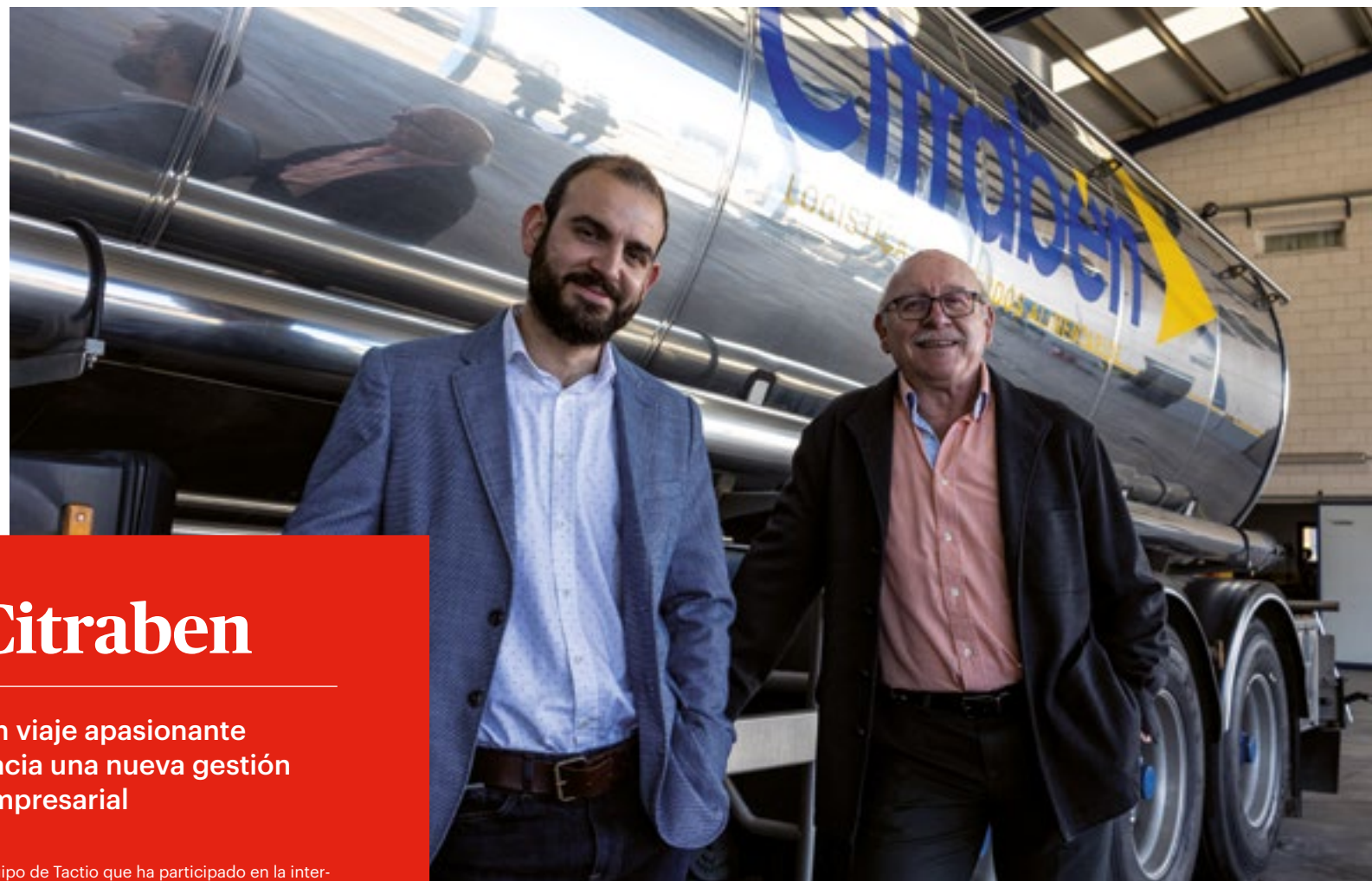
Los políticos no vienen de Marte, son reflejo de la sociedad de la que proceden. En España, a la tradición libertaria se le suman años de ‘antipolítica’ generada en el régimen anterior. Soy partidario de la educación para la ciudadanía en las escuelas, que trabaje los valores laicos y de la democracia liberal. Si contamos con una buena base y se asume el concepto de responsabilidad individual en todos los órdenes de la vida, se limitarán considerablemente las posibilidades de penetración de los populismos, entendidos como aquellos que ofrecen soluciones fáciles a problemas complicados, echando siempre la culpa a otros.

La política siempre está en la solución. Se requieren líderes con visión a largo plazo que sean capaces de ir por delante, indicando la ruta y no al revés. Si los líderes caminan por detrás de la sociedad, no pueden ser considerados como tales.

EN DIEZ PALABRAS

Galo, ¿qué es lo primero que se le viene a la cabeza cuando le cito los siguientes nombres o conceptos?

- 1 **Ana Patricia Botín:** Mujer poderosa.
- 2 **Sindicatos:** Última trincheras necesaria.
- 3 **Patronal:** Modular intereses.
- 4 **Joan Roig:** Le ayudamos en sus inicios.
- 5 **Robótica:** Industria y conocimiento.
- 6 **España:** Proyecto común.
- 7 **Administración:** Gestor del bienestar.
- 8 **Bancos:** Garantías.
- 9 **Partidos Políticos:** Pluralismo. Transformación social.
- 10 **Kamala Harris:** Futuro



Citraben

Un viaje apasionante hacia una nueva gestión empresarial

Equipo de Tactio que ha participado en la intervención de Citraben: Pablo Baurier, Eva Moral, Luis Miguel Castro, Jorge García, Jerónimo Cortés y Mariana Duarte

Sector:
TRANSPORTE DE LÍQUIDOS
ALIMENTARIOS

Los hermanos Federico Segundo y Jesús Abengoza fundaron en 2001 Citraben, un negocio de transporte de líquidos alimentarios que empezó con una flota de tres camiones. Veinte años después y coincidiendo con la incorporación de Javier Abengoza, hijo de uno de los fundadores, la compañía ha experimentado un crecimiento exponencial gracias a la organización de los procesos empresariales. Una apuesta por la profesionalización sin perder la esencia de una empresa familiar que defiende la honestidad como principal valor.

Javier Abengoza era un niño cuando se subió por primera vez a un camión para acompañar a su padre en las rutas que hacía diariamente para transportar productos alimentarios entre ciudades de la geografía española. De esta manera, empezó a crecer su pasión por viajar y conducir. “Le preguntaba dónde tenía que ir al día siguiente, mi madre me preparaba un bocadillo y, cuando se podía, me iba con él a Murcia, a Almería o al norte. Para mí el camión ha significado mucho, libertad, conocimiento y el trato con personas de diferentes lugares”.

Aquel niño tiene ahora 35 años y encarna la tercera generación de una familia de transportistas en el epicentro de La Mancha. Su abuelo Federico se inició en esta actividad hacia 1940, cuando empezó a levantar los cimientos de Transportes Abengoza en Herencia, un pequeño municipio de la provincia de Ciudad Real cercano a Alcázar de San Juan, importante nudo de comunicaciones por ferrocarril y carretera en el centro de la península. Con los años y el crecimiento del negocio, se fueron sumando sus cuatro hijos.

Años después, el padre y el tío de Javier, Federico Segundo y Jesús Abengoza Camacho, fundaron Citraben, una empresa para el transporte de una amplia gama de productos líquidos alimentarios en cisternas (aceites, lácteos, vinos y zumos) que empezó a rodar en diciembre de 2001, con tres camiones y la esencia de una actividad de carácter familiar basada en la experiencia y los valores que su padre les había inculcado. “Nos enseñó que lo

primero es dar un buen servicio, la puntualidad y la higiene de los vehículos, porque transportamos alimentos”, explica Federico Segundo desde las oficinas en la segunda planta de la nave de Citraben, en el Polígono Industrial de Herencia, donde veinte años después cuenta con una flota de 17 cisternas y 16 trabajadores directos. En 2016, se sumó a pleno rendimiento su hijo Javier, como encargado de logística.

Federico Segundo observa por el ventanal de la oficina y recuerda unos inicios no exentos de dificultades. “Ahora miras y solo se ven naves, estamos rodeados de empresas, pero cuando empezamos en 2001 todo nuestro alrededor era prácticamente campo y se podía ver la Autovía de los Viñedos, que enlaza Tomelloso con Toledo. Hemos pasado momentos complicados y crisis muy importantes, pero hemos conseguido llegar hasta ahora con una cartera de clientes fija y en crecimiento”.

La mayoría de las compañías que trabajan con Citraben están asentadas en el territorio nacional y son productoras y envasadoras que surten todo el ámbito geográfico, además del mercado francés. Pero también trabajan para clientes de la propia Francia y de Portugal. La experiencia obtenida a lo largo de los años dentro del mundo del transporte de líquidos les sitúa en una posición de privilegio a la hora de hacer una lectura real de las necesidades y ofrecer soluciones apropiadas.

Citraben refleja en sí misma la evolución que ha experimentado en las últimas décadas el transporte por carretera, en cuanto a profesionalización de los procesos y herramientas y a una mejor gestión de la actividad. De forma paralela, se ha consolidado un mercado más amplio en el contexto europeo, se han ampliado los planes sectoriales PETRA (Plan Estratégico para el Transporte por Carretera) y PLATA (Plan de Líneas de Actuación) y se ha desarrollado un importante número de medidas, fruto de los acuerdos suscritos en junio de 2008 entre el Gobierno estatal y el Comité Nacional del Transporte.



“

Tactio nos abrió los ojos; ha sido una revolución, un cambio hacia la profesionalización. Ahora sabemos hacia dónde queremos ir”



Citraben apuesta por vehículos con motores óptimos, Euro 6, que trabajan de manera respetuosa con el medio ambiente en un amplio abanico de servicios

La empresa de Federico Segundo y Javier Abengoza ha crecido de forma exponencial, adaptándose a los tiempos y a las necesidades de un sector fundamental para la economía nacional. Cuenta en la actualidad con una flota de vehículos con motores Euro 6, respetuosos con el medio ambiente y óptimos para un amplio abanico de servicios, y con unas instalaciones de más de 3.700 metros cuadrados donde se ejecuta el mantenimiento y limpieza de la flota. La plantilla de conductores, con amplia experiencia, garantiza la seguridad alimentaria y la correcta manipulación de los productos, siendo apoyados por un equipo profesional que cuida los detalles, para que cada una de las etapas del proceso se realice de la forma más satisfactoria para el cliente.

Frescura y nuevos procedimientos

En 2016, con la entrada de Javier en la empresa, se iniciaba de forma natural un proceso de relevo generacional que coincidía con la jubilación de uno de los dos socios, el hermano de su padre, Jesús. “Empecé en 2012 haciendo sustituciones y cubriendo vacaciones de los conductores y me incorporé más de continuo en 2015, pero no fue hasta 2016 cuando entré de lleno para reorganizar el trabajo en la oficina y asumir la parte correspondiente a mi tío”, explica.

Era el momento de dar un paso más, de avanzar en la implementación de una serie de procedimientos que permitieran que Citraben siguiera siendo referente en el transporte de líquidos. Y ello, mediante una manera más innovadora y actual de concebir la empresa, pero sin olvidar la mirada tradicional, que ha sido



La experiencia de años en el transporte de líquidos aporta una posición de privilegio, una lectura real de las necesidades y capacidad para ofrecer las soluciones más apropiadas

“**Antes yo conducía, lavaba cisternas y atendía el teléfono. Ahora me dedico al tráfico y a los clientes, a gestionar**”

clave en su éxito. Sobre los valores y los activos que ha aportado a la empresa familiar, Javier lo tiene claro: “Frescura y capacidad para aprender a mejorar los procedimientos y para aplicar nuevas herramientas que nos ayuden a ser más competitivos y eficientes, pero sin perder de vista las maneras de la vieja escuela, que pasan por estar pendientes de todo, al pie del cañón, cuidando los detalles y a los trabajadores”. Ese capital humano del que su padre y cofundador de Citraben se siente “orgulloso” y que defiende como el principal valor de la empresa.

Con todo, el caballo de batalla al que se enfrentaba Javier era la organización de la gestión interna. “Cuando empecé sabía que había que mejorar muchos procesos, pero no tenía claro dónde estaban las carencias, por dónde debíamos empezar. Tampoco tenía tiempo, porque tan pronto estaba en carretera como haciendo mantenimiento y limpiando una cisterna, mientras hablaba por teléfono con un cliente. No se me caían los anillos, pero teníamos que ponernos las pilas y cambiar los procedimientos”.

Hacia una gestión más eficiente

En este punto, jugó un papel fundamental la llegada de Tactio a principios de 2020. “Nos abrieron los ojos. Me dijeron: eres el jefe y tienes que hacer cosas de jefe. No digo con esto que Tactio nos cambiara la vida, pero sí la forma de trabajar”. A nivel operativo, Citraben marchaba como un transatlántico, con una experiencia

en logística de décadas y un conocimiento exhaustivo del sector. Sin embargo, carecía de la parte de gestión empresarial.

Los Abengoza aseguran que hasta ese momento funcionaban por intuición y por inercia, porque todo había ido bien y los clientes les llamaban. “Hasta que Tactio nos dijo que nos podían pasar dos cosas: que nos siguiera entrando trabajo de esta manera, sin movernos de nuestro sitio y sin vendernos; o que un buen día dejaran de llamarnos. A partir de ahí, nos pusimos en sus manos para mejorar en todo lo que cojeábamos”.

La intervención se ha basado en cuatro aspectos: la definición de un Plan Estratégico, la puesta en marcha de un método de cálculo de costes, el estudio y confección del protocolo familiar y la confección de un cuadro de mando para la propiedad. “Nos han dotado de herramientas y formación para ser más eficientes en el plano comercial, para vendernos, así como para la instalación de un ERP para facturación. Sabíamos que era una inversión que teníamos que hacer, pero no nos habíamos dedicado a ello hasta entonces, y la verdad es que ha simplificado mucho los procesos de trabajo”. Para Javier Abengoza, Tactio ha supuesto “una revolución”, un cambio hacia la profesionalización sin perder la esencia familiar de la empresa.

Crecimiento en pandemia

La transformación ya empezó a notarse en 2020. Pese a la pandemia y con el empujón de Tactio, ha sido “el año de la expansión de Citraben”, en palabras de los Abengoza. En este sentido, aseguran que la crisis derivada de la propagación de la COVID-19 no ha afectado a su trabajo; todo lo contrario. “La alimentación se tenía que seguir moviendo, el productor debía seguir sacando el vino, el aceite o la leche y se demandaban cisternas”.

Javier recuerda que trabajaron con miedo, mucho respeto e incertidumbre por las circunstancias sanitarias, pero doblaron sus esfuerzos para atender la demanda que llegaba y el resultado fue el mejor en el peor escenario. “Temíamos que todos esos clientes que nos estaban llamando no se materializaran y no ha sido así; en gran parte, gracias a las mejoras introducidas por Tactio en nuestros procedimientos. Ahora sabemos hacia dónde queremos caminar y cómo. Ya no esperamos a que los clientes vengan por inercia, sino que salimos a buscarlos, llamamos a su puerta y abrimos nuevos horizontes”.

Ese camino pasa, para Federico Segundo y Javier Abengoza, por mantenerse y crecer de forma sostenida, por no descuidar el estado de la flota y la calidad del servicio, por dotarse de herramientas óptimas y por abrir mercados fuera de España, manteniendo la esencia de la empresa familiar y los valores que les han hecho llegar donde están: la honestidad, la ética profesional y el respeto por el medio ambiente.

La honestidad, la ética profesional y el respeto por el medio ambiente son valores fundamentales en la empresa de Federico y Javier Abengoza



“**Nuestro objetivo es mantenernos y crecer de forma sostenida, para no descuidar la calidad del servicio que prestamos**”

Ver el vídeo con el reportaje íntegro:

<https://youtu.be/Vy2FLLGJVwc>



Un crecimiento orgánico y sostenido

Cómo encarar los problemas organizativos para hacer frente al incremento de la facturación

El caso que analizamos es el de una empresa de producción hortofrutícola, líder en su sector, que muestra una gran ventaja competitiva en conocimiento de producto y volumen de procesamiento. Tiene una presencia muy importante en mercados europeos clave, como Reino Unido o Alemania, y un volumen de facturación creciente. La situación inicial muestra inconsistencias a nivel de funcionamiento interno, procesos y gestión de flujos administrativos, delegación de funciones, duplicidad de tareas y baja productividad, con un grado de estrés laboral muy elevado. Se suma la falta de información fiable, sobre todo administrativa y financiera, poca comunicación interna y problemas de relevo generacional.

Por **Jorge Vázquez**,
Gerente de Consultoría de TACTIO

FICHA DE PERFIL

Sector:
Producción hortofrutícola

Facturación:
Alrededor de 17 millones de euros

Número de trabajadores: En su punto máximo, 150 trabajadores

Desarrollo del proceso

La consultoría comienza en febrero de 2019, priorizando los trabajos organizativos y, lo que es más importante, la vinculación de la segunda generación en el futuro de la empresa, concretamente de los hijos de dos de los socios. Una vez tomada y ejecutada esta decisión, se desarrolla un total de 10 proyectos, agrupados en cinco grandes bloques, priorizados en función de su urgencia:

> Área Societaria > Área Estratégica > Área Operativa > Área Técnica > Área Comercial

Todos los bloques están íntimamente conectados, de forma que no se entienden los efectos de las decisiones de forma separada. En un proyecto de esta envergadura, se movilizan recursos tanto internos como externos (notarías, asesorías y proveedores de tecnología).



Aspectos de mejora

- > Dimensionamiento operativo de la compañía.
- > Reorganización y dinamización.
- > Involucración y compromiso de la segunda generación. Definición de un Protocolo Familiar.
- > Análisis e interpretación de la evolución del negocio.
- > Gestión de la información: económico/ financiera, comercial y de RRHH, principalmente.
- > Acciones para mejorar la productividad de todo el personal.
- > Definición del Plan Estratégico y Comercial.

ÁREA SOCIETARIA

Problema Específico	Acciones puestas en marcha
<ul style="list-style-type: none"> > Nula vinculación de la segunda generación en la compañía. > Inexistencia de reglas de juego a aplicar entre socios. 	<ul style="list-style-type: none"> > Vinculación de la segunda generación. Confección de un plan de carrera operativo y formativo. > Protocolo Familiar. Creación y dinamización del Consejo de Administración.

ÁREA ESTRATÉGICA

Problema Específico	Acciones puestas en marcha
<ul style="list-style-type: none"> > Dependencia de un solo producto, que representa el 70% de la venta anual. > Poco aprovechamiento de las posibilidades financieras. > Rotación de personal. > Escasa visión de futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> > Apuesta por nuevos cultivos, además del producto estrella con merApuesta por nuevos cultivos. > Disminución de la rotación del personal, potenciando el sentimiento de pertenencia. > Estudio a largo plazo de la realización de 4ª gama. Negociaciones con proveedores. > Definición de retos. Mejora de la financiación con entidades bancarias.

ÁREA OPERATIVA Y TÉCNICA

Problema Específico	Acciones puestas en marcha
<ul style="list-style-type: none"> > Ineficiencia organizativa general. > Falta de comunicación interdepartamental, desmotivación y conflictividad laboral. > Dependencia de la gerencia. > Muchos datos y poca información. > Inexistencia de gestión de cobros. > Falta de fidelización de personal que es clave para la organización. > Nula visibilidad de la evolución del negocio. > Ausencia de herramientas de control. > Ineficiente seguimiento de los costes de personal y de los trabajos. > Duplicidad de tareas que producen mermas de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> > Organigrama y dimensionamiento de la organización: <ol style="list-style-type: none"> 1. Refuerzo y reorganización de las áreas Comercial, Logística y Administración. 2. Nombramiento de jefas de sala para apoyar al responsable de Producción. 3. Creación del Comité de Dirección. > Apuesta decidida por la Prevención de Riesgos Laborales, que incide directamente en el absentismo. > Mayor vinculación, mediante la definición de un bonus para el personal clave. > Mejora del clima laboral mediante la planificación. > Incremento exponencial de la productividad, con sistemas de productividad en fábrica y gestión horaria. > Mejora en gestión de cobros y resolución de incidencias. > Creación de los Cuadros de Mando de Gestión y Comercial. > Análisis de costes y abandono de cultivos ineficientes. > Planificación de la producción y creación del Cuaderno de Campo > Refuerzo informático.

ÁREA COMERCIAL

Problema Específico	Acciones puestas en marcha
<ul style="list-style-type: none"> > Portfolio de productos reducido. > Escasa diversificación comercial: tres clientes suponen el 60% de la facturación. > Poco dinamismo en mercados más rentables y apetecibles. 	<ul style="list-style-type: none"> > Cierre de seguros de riesgo para clientes nuevos. Inexistencia de operaciones de riesgo y morosidad. > Apuesta por dos cultivos nuevos con gran acogida. > Diversificación comercial en otros mercados, fundamentalmente Mercas y países europeos. Minoración de la dependencia de clientes clave.

Resultados obtenidos

Como resumen de resultados, estas iniciativas hicieron posible un crecimiento orgánico, sostenible en el tiempo y sin tensiones. De una facturación de 10,5 millones de euros en 2018 se pasó a 13 millones en 2019, cerrando 2020 con 17 millones de euros (+32,9%), con un descenso del -15,2% en gastos de personal. El valor añadido se incrementó un 62,1% en un solo año y se mejoró de manera sensible la gestión de cobros, pasando de saldos de más de 3 millones pendientes a un millón en 2020.

En nuestro blog, se puede conocer el resto de la historia y otros resultados: <https://blog.tactio.es/>



Mertxe y Javier Ansa, junto a su madre, Merche Pereda

Mertxe y Javier Ansa

Directores de Saneamientos Pereda

Equipo de Tactio que ha participado en la intervención de Saneamientos Pereda: Antonio Parrado, Jesús Hernández, José Luis Sobrevilla, Álex Oliveras, Andrés Hernández y Óscar Rodríguez

Sector:
COMERCIO DEL METAL

Hablar de Saneamientos Pereda es hablar de una empresa en la que el afán de superación se ha ido transmitiendo de padres a hijos a lo largo de los años. Mertxe y Javier Ansa Pereda, tercera generación al frente del negocio familiar, trabajan codo a codo para consolidar un futuro de crecimiento sostenido a través de la profesionalidad, la motivación de los equipos y la pasión por el trabajo bien hecho.

¿Cómo nació Saneamientos Pereda y cuál es su historia?

Javier Ansa (J.A.): Nuestro abuelo empezó en una pequeña planta baja de un barrio de Bilbao, vendiendo ramalillos. Con mucho esfuerzo y con la ayuda de mi madre, Merche Pereda, consiguió crear lo que con el tiempo sería esta empresa, que hoy en día es un referente en cerámica y calefacción, tanto en Vizcaya como en el este de Cantabria y el norte de Burgos. En los años 60 y 70 se consiguió el primer hito importante, al lograr la distribución oficial de Roca. Tras el fallecimiento de mi abuelo, mis padres fueron pioneros al crear, en los años 80, el primer autoservicio de fontanería y calefacción de Euskadi. Ya a principios de siglo, Saneamientos Pereda contaba con una de las mayores exposiciones de cuartos de baño de toda la comuni-

dad autónoma. Entre 2009 y 2010, nos integramos en el grupo de compras Avalco y fue así como conocimos a Tactio.

En 2016 se produce el relevo generacional. ¿Cómo ha cambiado la empresa desde entonces?

Mertxe Ansa (M.A.): Uno de los cambios más significativos se ha producido en la gestión del equipo humano, que para nosotros es muy importante. La toma de decisiones se ha democratizado. Este estilo de dirección choca mucho con el anterior y ha costado que nuestros padres lo entendieran, pero viendo la efectividad de las medidas tomadas lo están valorando de forma positiva. La misma percepción se aprecia en la empresa en general y también en nuestros clientes.



¿Cuándo y por qué deciden ponerse en contacto con Tactio?

M.A.: La decisión la toma la dirección anterior, fundamentalmente porque les preocupaba el relevo generacional. A ellos y a nosotros también, ya que es una empresa familiar y queremos que tenga continuidad.

J.A.: En 2016 comenzamos con las primeras importaciones. Entramos en contacto con Tactio y, con su ayuda, pusimos en marcha medidas para la mejora del servicio. Hemos implantado nuevas líneas de negocio, creamos una sociedad para optimizar las compras, estamos reformando los establecimientos de autoservicio y pronto tendremos disponible la tienda online.

En un momento especialmente difícil, se han conseguido cifras de crecimiento en 2020. ¿Cuáles dirían que son las claves de este éxito?

M.A.: Cerramos 2020 con una facturación de 5,3 millones de euros, superando las expectativas del más optimista de los escenarios que nos habíamos marcado. Fue un año muy complicado, pero somos una empresa flexible, el equipo nos ha respaldado y eso nos ha permitido aprovechar al máximo los picos de demanda.

J.A.: También es cierto que nuestro sector no ha sufrido tanto como otros. La gente no ha podido salir y ha sido más consciente de las deficiencias que tenía en su propia casa. Tampoco podía irse de vacaciones, así que ha invertido ese dinero en hacer mejoras. Esto nos ha beneficiado. Hemos tenido meses de máximos históricos que difícilmente se repetirán.

¿Qué estrategia siguen para hacer frente a sus competidores?

J.A.: Hemos segmentado muy bien a nuestro cliente. Tenemos un modelo de negocio centrado en el con-

“ La gestión del equipo humano es muy importante para nosotros. La toma de decisiones se ha democratizado y ello está dando resultados ”

sumidor final y las pequeñas empresas de reformas, dado que no nos dirigimos a las grandes obras. Nos hacemos fuertes en el día a día gracias a nuestro asesoramiento y profesionalidad.

¿Cuál es el principal desafío al que deberá enfrentarse su empresa en un futuro próximo?

M.A.: Afianzar el equipo humano y que ello sea percibido por el cliente. Transmitir confianza y ofrecer un buen asesoramiento es vital. Al mismo tiempo, tenemos que incorporar las nuevas tecnologías, porque el comercio online es hoy en día una vía necesaria.



Ver el vídeo con la conversación íntegra:

<https://youtu.be/CdWQRxont00>





Empresas con pasado, presente y futuro

Cómo la Covid-19 ha acelerado la transformación digital de las compañías

Desde marzo de 2020, nuestras vidas han sufrido un cambio importante. La llegada del coronavirus ha hecho tambalear la forma en que, tanto personas como empresas, habíamos vivido hasta ahora. Algunas restricciones, como los límites en el número de individuos que pueden compartir espacio o el uso obligatorio de mascarillas, son aspectos que han llegado para quedarse, al menos un tiempo.

Por **Carlos Soto**,
Director de Consultoría de Tactio

Reorganización de los procesos internos

Como consecuencia de esta revolución tecnológica, no ha de extrañarnos que, durante los próximos dos años, los ejes estratégicos de cualquier empresa pasen por reorganizar los procesos internos, incorporando el teletrabajo dentro de un nuevo modelo organizativo y, en definitiva, evolucionando hacia paradigmas más europeos, donde no se prime la presencia de la persona en la oficina sino los resultados obtenidos por ésta. Al mismo tiempo, asistiremos a una importante potenciación de la venta digital, gracias a la cual el mercado local pasará a convertirse en mercado global.

Pero esta transformación digital, tal como la estamos viviendo ahora, no se frenará aquí. Su aceleración provocará la aparición de aplicativos y programas que

El diario económico Cinco Días publicó en enero de 2021 un estudio según el cual un 90% de las empresas se está planeando acelerar de manera importante su proceso de transformación digital, adelantándolo hasta cinco años sobre los planes previstos y convirtiendo este objetivo en uno de los ejes prioritarios de su desarrollo durante este año.

Esto significa que muchas de las pymes de nuestro país transformarán sus negocios con la intención de crear plataformas B2B y B2C, pudiendo plantearse también la internacionalización de las empresas. Este dato se ve reforzado, además, con el incremento de ventas que están registrando los equipos tecnológicos. Durante 2020, su demanda ha aumentado un 27% en el mercado español, según Business Insider, convirtiendo el PC en un bien de primera necesidad, tanto en empresas como en hogares.

SE DEBEN DESARROLLAR PLANES ADAPTADOS A LAS PERSONAS Y LOS PROCESOS DE CADA ORGANIZACIÓN

permitan integrar toda la información del PC y el terminal móvil, nuevos servicios para compartir datos, renovadas formas de comprar y hacer negocio y un teletrabajo de nuevo nivel que facilite las tareas a realizar, mejorando al mismo tiempo la conciliación personal y familiar.

La llamada revolución 4.0 cuestiona paradigmas laborales que hasta hace poco eran inamovibles. La flexibilidad y el enfoque multidisciplinar son las claves, porque algunos expertos aseguran que el 70% de los trabajos del futuro todavía no existen. La Covid-19 ha acelerado su llegada y desarrollo: ¡el futuro es ya! Y los desafíos que comporta son inmensos y, en algunos casos, incluso desconocidos. El entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) es efímero e instantáneo, debido a la irrupción de las nuevas tecnologías digitales, y obliga a repensar el futuro del trabajo.

La reflexión a la que nos conduce todo ello es: ¿Están las empresas españolas preparadas para procesar este cambio en tan corto espacio de tiempo? ¿Serán los empresarios capaces de asumir esta revolución cultural? ¿Están los trabajadores mentalizados para integrar estas transformaciones? ¿Sabremos, como sociedad, evolucionar hacia un modelo donde se nos mida por nuestro rendimiento?

Formación y comunicación entre generaciones

Tratando de dar respuesta a estas reflexiones, uno de los factores principales a tener en cuenta son las personas que integran las empresas y, sobre todo, la generación a la que pertenecen, ya que la facilidad para adaptarse a las nuevas tecnologías cambia dependiendo de su año de nacimiento. ¡Entre los individuos baby boomers y los alfa, ambos activos en el mercado de trabajo, han transcurrido nada menos que cinco generaciones!

Cuando los boomers crecieron ni siquiera existía internet, mientras que la generación alfa ha nacido prácticamente con la tecnología en la mano. Se le hace imposible entender que antes de Spotify hubiera compact discs y no digamos cassettes; y que para compartir una canción uno tuviese que ceder un auricular a la persona que tenía a su lado.

Ante esta realidad, es muy necesario desarrollar planes de transformación digital que se adapten a las personas y a los procesos de cada organización. No pode-

mos renunciar a la experiencia (o al expertise, como se dice ahora) de los trabajadores senior, desplazándolos por los perfiles tecnológicos. Pero tampoco a la inversa: no debemos planear el futuro de nuestras empresas pensando solamente en la experiencia, sin contar con la tecnología.

Por consiguiente, la formación de los perfiles senior y la mejora de la comunicación entre generaciones deben ser los pilares de los planes de transformación digital. Por supuesto, hará falta invertir en tecnología, pero esta, por sí sola, no conseguirá revolucionar la empresa. Si una parte importante de los trabajadores no se identifica con esta tecnología, no sabe utilizarla o no entiende sus potencialidades, se perderá la capacidad de llevar a buen puerto los importantes retos que la pandemia ha puesto ante nosotros.

En conclusión, las organizaciones tienen que transformarse digitalmente, pero deben hacerlo teniendo en cuenta que:

- 1 Las personas de la organización han de recibir la formación adecuada.
- 2 No podemos renunciar a la experiencia de los que mejor conocen los procesos y la organización.
- 3 Los más jóvenes deben ser escuchados, pero también han de aprender a escuchar (comunicación).
- 4 El plan debe estar bien estructurado. Pedir ayuda nunca está de más.



“
La formación de los perfiles senior y la mejora de la comunicación entre generaciones han de ser los pilares de la transformación digital”



José Ignacio Cebriá y su padre, Juan Carlos Cebriá

Industrias Vijusa

40 años como referente internacional en el sector de la limpieza industrial

Equipo de Tactio que ha participado en la intervención de Vijusa: Verónica Cubek, Víctor Hernández, José Luis Sobrevilla, Javier Hernández y Félix Muñoz

Sector:
LIMPIEZA E HIGIENE INDUSTRIAL

Tras un 2020 de locura, la empresa valenciana Industrias Vijusa, instalada en Cheste, alcanza su 40 aniversario con una contrastada trayectoria. Su capacidad innovadora le ha permitido seguir un proceso vivo de diversificación y hacer de la sostenibilidad un valor esencial.

A nadie se le escapa que, siendo una empresa dedicada a la higiene y limpieza industrial, Vijusa puso a prueba su estructura y capacidad el año pasado, con la irrupción de la pandemia. Una prueba de tal calibre ha dejado numerosas evidencias de la sólida trayectoria de esta compañía familiar, fundada en 1981 por los hermanos Juan Carlos y Vicente Cebriá en la ciudad de Valencia.

La habilidad y el empuje emprendedor para detectar la carencia de productos de limpieza industrial han tenido siempre un enfoque visionario. El primer pedido está registrado el 26 de agosto de 1981 y fue una garrafa de 25 litros de detergente para lavavajillas. José Ignacio Cebriá, gerente de Vijusa, guarda el albarán enmarcado en su despacho como testimonio de una actividad que se mantiene en el tiempo, pero a un ritmo muy diferente.

La evolución de la empresa ha estado marcada por algunos hitos clave y, sobre todo, por un crecimiento constante en el mercado exterior. Si Vijusa es un referente en su sector es porque supo apoyarse, desde el principio, en la innovación, la diversificación, la internacionalización y, principalmente, en una red de distribuidores sin parangón en España.

En la actual etapa de relevo generacional, la empresa con sede en Cheste ha apostado por la profesionalización de su organización y la sostenibilidad como compromiso con la sociedad. La fuerte competencia es un acicate que marca un ritmo creciente de exigencia en toda la organización. Además, el coronavirus ha provocado cambios en este sector que se han tenido que abordar con rapidez y agilidad.



“Ha sido un año muy bueno, porque hemos crecido un 35%; pero tenemos los pies en la tierra”

José Ignacio Cebriá es consciente de la excepcionalidad que vive la empresa, sobrevenida por las circunstancias, pero los objetivos de posicionamiento y crecimiento fuera de nuestras fronteras se mantienen tras este 2020 que califica de paréntesis. “Ha sido un año muy bueno para nosotros, porque hemos crecido un 35%; pero tenemos los pies en la tierra, hay un natural ajuste entre oferta y demanda y afrontamos 2021 atendiendo a las cifras de 2019”, matiza el gerente de Vijusa.

Fortalezas

El impacto de la Covid-19 ha cambiado la foto actual de la empresa valenciana y ha robustecido dos de sus fortalezas: el acompañamiento a los distribuidores y la prueba de la demostración. La empresa nació vendiendo directamente al cliente final, pero ese canal duró poco. El crecimiento les llevó a tejer una red de distribuidores para centrarse en la creación de productos.

Hoy, la apuesta por este formato sigue vigente y está consolidada con más de 140 distribuidores en toda España, cuya diferenciación se ha logrado a través de la formación personalizada de cada uno de los prescriptores. Sin apenas competencia en la década de los 80, el posicionamiento como referente resultó clave cuando, en los años 90, las multinacionales penetraron en el mercado. Tan importante como el acompañamiento fue la presentación del producto bajo la fórmula de las demostraciones. “Es una de las labores fundamentales”, comenta José Ignacio Cebriá.

Innovar para diversificar

Algunos productos de Vijusa han marcado hitos históricos. “Logramos notoriedad con los ambientadores de fragancias de alta perfumería”, señala Cebriá, “que se empezaron a utilizar en boutiques y restaurantes”. Pero el verdadero empujón llegó con la fuerte competencia de marcas internacionales, en la segunda década de vida de la sociedad. En poco menos de diez años, la empresa pasó de disponer de un líquido para lavavajillas a especializarse en el canal horeca, con referencias como el fregasuelos Xerona, el desengrasante Tresynol o los limpiadores multiusos Landys y Findex, que han logrado el liderazgo del mercado. El salto cualitativo se produjo con el arranque del nuevo siglo, cuando se apostó

“

La empresa ha apostado por la profesionalización de su organización y la sostenibilidad como compromiso social”



por la implantación de la ISO 9000. “Nuestro sector siempre ha estado muy regulado, pero con esta norma nos obligamos a profesionalizarnos más”, confiesa José Ignacio Cebriá. Vijusa había nacido con un pequeño departamento para formulación propia y, en cuatro décadas, se ha convertido en un laboratorio con profesionales muy cualificados, dedicados en exclusiva a la innovación.

Fue otra crisis sanitaria – la de las vacas locas – la que provocó la creación de un nuevo servicio: los planes de higiene. El control sobre qué puntos limpiar, cada cuánto y con qué propiedades alumbró estos planes de higiene que hoy es habitual ver en los controles de limpieza de servicios sanitarios de aeropuertos y grandes infraestructuras.

En 2010, Vijusa entró en la industria alimentaria para asistir a las fábricas en la higiene y desinfección de su maquinaria, en un momento en que se daba otro destacado paso cualitativo con la creación de los concentrados, piedra angular del actual sistema de producción.

La proactividad investigadora abre ahora una nueva puerta: las lavanderías industriales. Con un canal horeca en crecimiento constante, Vijusa detecta un nuevo nicho que sigue una senda ascendente y “con recorrido”, según sostienen los directivos de la empresa. La especialización ha acabado por convertirse en más que una línea de negocio y, de este modo, la compañía valenciana se ha posicionado como asesora para centros socioasistenciales y otros establecimientos con servicio de lavandería.

El gran paraguas internacional

Pero si algo define a Vijusa es su carácter exportador. La marca está presente en 25 países y cuenta con un plan de negocio internacional muy ambicioso. “Más de la mitad de la facturación viene de fuera de nuestras fronteras. Diría más, todo el modelo de la empresa está orientado a este fin. Cuando me preguntan si tenemos departamento internacional, respondo que lo formamos todos”, asegura el gerente.

La primera aventura exterior surgió en Venezuela y, tras un tiempo de prospección en el mercado, se creó una joint venture junto a un socio local, dando nacimiento a Vijusa Caribe. La magnífica evolución en el mercado americano supuso que pronto se sumaran México, la República Dominicana, Brasil y Guatemala. Todos ellos con fábrica propia, adonde Vijusa envía los concentrados con fórmulas ya patentadas para su producción final y distribución.

Para Europa, los Cebriá adoptaron una estrategia similar a la nacional, a través de distribuidoras. Fue la lejana Grecia la primera en convertirse en punto de distribución, junto con Francia, para después extenderse poco a poco al resto de Europa. La fábrica de Bielorrusia es el alter ego de Cheste. En el punto de mira, está todo el norte de África, con Argelia al frente.

Toma de decisiones junto a Tactio

“Estamos luchando por la diferenciación. Es una de nuestras obligaciones empresariales y creo que lo estamos logrando con nuestra estrategia de productos de alta calidad”, revela el responsable de la compañía.

“

El impacto de la Covid-19 ha robustecido dos de las fortalezas de la compañía: el acompañamiento a los distribuidores y la prueba de la demostración”



“Cuando me preguntan si tenemos departamento internacional, respondo que lo formamos todos”

Cuando Cebriá hace esta reflexión piensa en el futuro de Vijusa, una proyección en el tiempo que le llevó a apoyarse en una consultora. “Nos pusimos en contacto con Tactio porque nos dimos cuenta de que, tras 30 años, se empezaban a jubilar personas que han imprimido valores de lealtad y compromiso muy fuertes y que, además, esa circunstancia coincidía con la incorporación de la segunda generación a la empresa”.

El relevo generacional se producía en el aspecto laboral y, al mismo tiempo, en el familiar y ello implicaba el abordaje de una organización más profesional, que se ajustara al crecimiento en empleados y facturación. La gerencia afrontó con la consultora la confección de un protocolo familiar, una cuestión sensible y de gran importancia para regular la relación empresa-familia-gestión. “Tactio nos ayudó a definir las tareas y funciones de los integrantes de la compañía y, por supuesto, a elaborar un plan comercial donde se antepusieran los valores de la marca y lo que estos representan”, detalla el gerente.

Cebriá destaca la participación e implicación del equipo de Tactio en todo el proceso. “Profesionalmente, me ayudó a liderar el cambio y, sobre todo, a profesionalizar la compañía sin perder el carácter familiar y de cercanía que sus fundadores, Juan Carlos y Vicente, le imprimieron, llevando la marca Vijusa fuera de sus fronteras”.

“

Los ejes de actuación desarrollados por Tactio para Vijusa facilitan una toma de decisiones ágil y comercialmente proactiva”

Uno de los ejes trabajados durante la consultoría fue la gestión de los datos. La elaboración de un cuadro de mandos formaba parte de la nueva cultura que se quería imprimir a Vijusa. Según explica la consultora Verónica Cubek, “resulta fundamental contar con una radiografía lo más ajustada posible a la realidad para detectar posibles desvíos, pero también cualquier oportunidad”. Esta herramienta para directivos ayuda en procesos de toma de decisiones en el corto plazo, lo que en tiempos de Covid está marcando diferencias.

Con una empresa enfocada en un plan comercial proactivo, Tactio sigue trabajando a través de una tutoría gerencial con José Ignacio Cebriá, persona designada por el Consejo de Administración para tomar el relevo de Juan Carlos Cebriá, fundador y actual director general. Se trata de un acompañamiento de asistencia al directivo en la implantación de ese cambio de filosofía de trabajo, con el objetivo de elevar el nivel de profesionalización de manera firme y progresiva.

Cuando al gerente se le pregunta qué ha aprendido tras un año de puro vértigo, responde: “Sobre todo, a trabajar con una presión a la que no estábamos habituados y a tomar decisiones muy rápidas. Esa agilidad era necesaria, porque mientras tú estás pensando algo quizás tu competencia ya lo haya hecho”.

“Tactio me ayudó a liderar el cambio y, sobre todo, a profesionalizar la compañía”



Ver el vídeo con el reportaje íntegro:

<https://youtu.be/-juE2N95av4>



Una guía para la mejora empresarial

La Tutoría Gerencial es un servicio de acompañamiento al empresario

Por **David Salas**, Consejero de Dirección de Tactio

Tactio creó en 2017 el departamento de gestión de Cuentas Cliente, que ahora integra un nuevo servicio de Tutoría Gerencial. Formado por un equipo de Consejeros y Consejeras de Dirección que realizan un acompañamiento a las empresas, ha sido una evolución lógica de los servicios prestados hasta ahora. Dando una autonomía especial al área, se materializa la posibilidad de asistir a clientes sin necesidad de establecer un horizonte temporal.

Áreas de trabajo

Un Consejero de Dirección acompaña a empresarios en su día a día y ayuda a fijar objetivos a largo plazo. Asiste a las reuniones de la dirección de la organización que está acompañando.

Propone una reflexión sobre lo que desea el empresario y cómo conseguirlo, interrumpiendo las rutinas diarias que a veces ralentizan la toma de decisiones estratégicas.

Se establece un contacto asiduo para estar al día de todos los cambios relevantes que puedan producirse. El Consejero mantiene a la dirección al día sobre tendencias en dirección de empresas, en especial en las áreas donde se observa mayor recorrido de mejora. Aporta soluciones con herramientas que muestran indicadores de gestión, formando a los directivos de las compañías en su uso. También se refuerzan estas herramientas con un departamento de backoffice, con el objetivo de no limitar los contactos a las visitas presenciales.

El Consejero de Dirección es un profesional con amplia experiencia que ha conocido multitud de empresas diferentes, de varios tamaños y en diversos sectores. Por ello, es capaz de proponer soluciones adaptadas a la realidad de cada pyme de manera apropiada.

Un referente de confianza

La ventaja competitiva de Tactio en esta área con respecto a otras compañías es, claramente, la confianza de los clientes. A lo largo de quince años de existencia,



El Consejero de Dirección ayuda en la búsqueda de oportunidades de negocio y mejora la capacitación profesional de los directivos

hemos ayudado a más de 3.000 empresas a potenciar sus capacidades y a abordar oportunidades dentro del mercado, traduciéndose todo ello en crecimientos y rentabilidades duraderas. Estos empresarios tienen en Tactio a un referente de confianza.

Empresarios con interés en mejorar su rentabilidad

El cliente tipo de este departamento es una empresa cuyo objetivo es mejorar en cualquier área y buscar alternativas para que el modelo de negocio sea sostenible en el tiempo. Muchas compañías no han experimentado una paulatina adaptación a las nuevas tecnologías y demandas del mercado; o bien consideran que, en unos años, podrían perder capacidad de trabajo y necesitar ingresos procedentes de fuentes distintas. Por ello, es importante no perder de perspectiva otros modelos de negocio.

El valor añadido: la experiencia

Tactio aporta a sus clientes una gran experiencia en este tipo de procesos. No en vano, los empresarios deben continuar desarrollando sus tareas propias de gestión y delegando cuando es necesario. Porque cualquier distracción en la dirección de su empresa puede provocar sorpresas no deseadas y evitables.

Nueva realidad, mismos valores

Ha sido virtual, pero no por ello menos emotiva. Más de un centenar de profesionales han participado en la VIII Convención de Tactio que, adaptándose al momento, no ha querido renunciar a sus rasgos distintivos, como los discursos de los socios-directores, Mario Monrós y Joaquín Bertrán, o los reconocimientos a diez empleadas y empleados por sus logros y valores. Durante casi cuatro horas, la ágil batuta de Xavi Díaz e Irene Cruz dirigió un encuentro online que contó con la intervención de Pau Solanilla, autor del libro 'Resilientes', y con un interesante diálogo entre Teresa Viejo y Xavier Marcet. Como colofón, el divertido 'Tactio Dates', conducido por el equipo de Coach and Play.



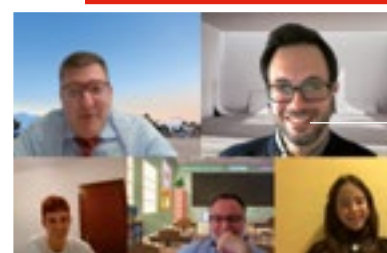
Sesiones virtuales con el foco puesto en las pymes

A lo largo de este año, Tactio ha organizado y participado en diferentes sesiones profesionales. Una de las de mayor asistencia fue un webinar celebrado junto a CEPYME en colaboración con Bodegas Matarromera y la compañía The South Oracle, donde Luis Aribayos, Secretario General de CEPYME, habló sobre los Fondos Europeos NextGeneration y las pymes. Una cuestión de máxima actualidad que también fue una de las protagonistas en otro webinar sobre las perspectivas de futuro de las empresas, que contó con representantes del Ministerio de Industria y de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas. Sobre el relevo generacional en las empresas familiares y el liderazgo adaptativo ante la incertidumbre actual han girado otras dos sesiones virtuales dirigidas a pymes.



Voluntarios de Tactio acercan la consultoría a estudiantes de bachillerato

El programa 'Socios x un día' de la Fundación Junior Achievement ha contado, por cuarto año consecutivo, con la participación de Tactio, comprometida con este proyecto educativo que contribuye a la orientación académica y profesional de los jóvenes. Gabriel y Júlia, dos alumnos de segundo de Bachillerato, han compartido durante tres jornadas el día a día de los mentores de Tactio: Carlos Soto, Director de Consultoría; Raúl López, Director de SAP; y Xavier Díaz, Gestor de Contenidos. Los alumnos han experimentado el desafío profesional de una experiencia real de consultoría: el caso Dermostein, donde han debido detectar dificultades y proponer soluciones en ámbitos como producción, comercial, calidad o estructura societaria.



Acuerdos de colaboración con entidades profesionales

Durante el primer trimestre del año, Tactio ha establecido acuerdos de colaboración con entidades diversas. En marzo, un convenio educativo con la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR) abrió la puerta a que diez alumnos de este centro realizaran prácticas en proyectos relacionados con el marketing digital, la visualización de datos o la Responsabilidad Social Corporativa. También recientemente, Tactio ha formalizado su entrada en AFM Cluster, una organización que agrupa a la mayoría de las empresas españolas de fabricación avanzada y digital. Asimismo, se ha firmado un convenio de colaboración con AEXCA (Asociación de Excavadores de Cantabria) que comportará, entre otras actividades, la organización conjunta de un webinar profesional.



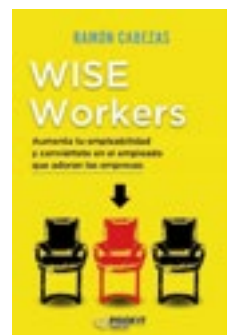
> LIBROS



Gestionar estratégicamente

Xavier Gimbert
Ediciones Deusto - 2021

En un contexto de transformación como el provocado por la pandemia, cuando el futuro es tan incierto que no podemos mirar mucho más allá del momento actual, resulta vital una estrategia de adaptación constante y de detección precoz de los cambios. Esta guía de Xavier Gimbert, doctor en Administración de Empresas, abarca tanto el fondo como la forma de la estrategia, de forma ordenada, paso a paso y clarificando lo confuso. Un libro distinto porque transmite una visión muy personal, fruto de más de treinta años como investigador, consultor, ejecutivo y conferenciante.



Wise Workers

Ramón Cabezas
Profit Editorial - 2021

La globo-digitalización está provocando que miles de directores de Recursos Humanos de todo el mundo no consigan cubrir puestos vacantes que requieren nuevas competencias digitales y emocionales. Están buscando WISE Workers, trabajadores sabios en nuevos conocimientos, que trabajen With Information, Science & Emotions. Este libro revela las habilidades más solicitadas por las compañías en el contexto digital, que no son solo de conocimiento y titulación, sino también competencias emocionales necesarias para sobrevivir en un mundo lleno de estrés, incertidumbres, miedos y desafíos, muchos de los cuales escapan a nuestro control.

> WEBS



El valor de compartir información

Quora.com

Algunos de los empresarios de mayor reputación y líderes en el sector de la tecnología acuden a Quora para compartir información, por lo que es uno de los mejores sitios web para profesionales que tratan de obtener respuestas a sus interrogantes. La misión de esta página es cooperar y aumentar el conocimiento, poniendo en contacto a personas con distintos puntos de vista para que puedan dialogar y comprender. En definitiva, crear una comunidad donde gente de todo el planeta pueda exponer sus informaciones, con el objetivo de un aprendizaje mutuo.



Métricas web más allá de Google Analytics

KISSmetrics.io

Cada vez más empresarios manejan sus propios sitios web y necesitan mantenerse a la última en métricas. KISSmetrics permite ir más allá de Google Analytics, con un análisis muy avanzado, dirigido a empresas que necesitan tomar decisiones basadas en el comportamiento real del usuario. Su lema es: "Tu web recibe personas, no sesiones". Por ello, vincula los datos a visitantes reales, trazando su recorrido completo a través de los diferentes dispositivos y yendo más allá de baremos ya superados, como las visitas, los clics o los tiempos medios de navegación.

Sabias palabras

«El éxito es una cuestión de perseverar cuando otros ya han renunciado».

William Feather, autor y editor estadounidense.

«El fracaso es la oportunidad de comenzar de nuevo, pero con más inteligencia».

Henry Ford, empresario estadounidense, fundador de Ford Motor Company.

«Un viaje de mil millas comienza con un solo paso».

Lato Tzu, uno de los filósofos más relevantes de la tradición china.

«Hay éxitos que rebajan y derrotas que engrandecen».

Nicolae Iorga, historiador, profesor universitario, crítico literario, dramaturgo, poeta y político rumano.



“DESDE LA TIERRA,
CUIDANDO CADA DETALLE,
HASTA TU CASA”

Manteniendo el rumbo

TACTIO



Una empresa con visión