

TACTIO MAGAZINE

LA REVISTA PARA PROFESIONALES
CON VISIÓN DE FUTURO



EL OBSERVATORIO
**La Evaluación
del Desempeño
en la empresa**

Rocío Hervella
Consejera Delegada de
Prosol

EMPREDEDORA

La irrupción de la
inteligencia artificial en la
comunicación empresarial

PANORAMA



maniplastic

Soluciones e I+D en transformación de plásticos técnicos



PLA / RPET / BIODEGRADABLE / COMPOSTABLE / ECOSENSE

SOMOS ECO

MÁS DE 30 AÑOS INNOVANDO EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

Plásticos técnicos ecológicos para TU máxima seguridad alimentaria



ECOSENSE
certificación de reciclado de
bandeja alimentaria de PET

maniplastic.es



Mario Monrós,
Socio Director de Tactio España

Un antes y un después

El coronavirus ha transformado nuestro espacio vital. Pasado un tiempo, puede que las cosas vuelvan a ser parecidas a como eran, pero ya nadie va a pensar del mismo modo. En nuestras vidas, todos tendremos un antes y un después de esta crisis. Cambiaremos. Y esto ocurrirá también en las empresas.

Para no pocos, esta crisis ha significado un vuelco completo de escenario y una transformación de las prioridades más elementales.

Antes del coronavirus, las prioridades más frecuentes de los empresarios (invito a descargar el informe TACTIOMETRO 2020 disponible en www.tactio.es) eran crecer, invertir para innovar, ser más eficientes y ser mejores empresas. Después de la crisis, las prioridades para muchos pasarán a ser con toda seguridad las de sobrevivir, asegurar solvencia, lograr liquidez, conservar clientes...

La ética es un alto valor humano. Pero las empresas, como unidades que interactúan dentro de un mismo sistema, están desprovistas de este valor. El mundo empresarial compete; y cuando se compete, nunca es para perder.

De igual modo que antes del coronavirus unas empresas sobresalían sobre otras, el cambio de escenario ha significado para unos un contratiempo letal y, para otros, puede que una oportunidad. Sí, quienes consigan posicionarse y mostrarse competitivos en el escenario post-COVID19, ganarán. Para estas empresas, la historia dirá que la crisis significó una ventaja competitiva.

Parece poco ético relacionar crisis-coronavirus con oportunidad, pero va a ser así desde la óptica empresarial, con independencia del valor de la ética en las personas. Serán hechos. Serán plenas consecuencias de las decisiones que se hayan tomado por parte de los empresarios.

Ha habido que cambiar y ajustar estrategias a toda prisa. Muchos no tenían los deberes hechos y el virus les ha cogido sin la vacuna a mano. Quien más, quien menos tiene inversiones realizadas o a medio hacer, que ya no tendrán el mismo sentido y cuya amortización es incierta.

Muchos empresarios no saben qué hacer con su estructura. "Y después del ERTE, ¿qué? ¿Reducimos? ¿Mantenemos?". En cualquier caso, todo debe ser cuanto antes, para que una situación de déficit económico sostenido no termine por agotar los recursos existentes.

Dudas, muchas dudas. Pero una certeza: lo que cada cual decida hoy (o haya decidido en las últimas semanas) marcará decididamente el futuro y la viabilidad de su empresa a corto y medio plazo.

10-13

La Evaluación del Desempeño en la empresa

La Evaluación del Desempeño ha mutado desde los originales métodos estáticos y jerárquicos hacia sistemas más participativos, horizontales, concretos y periódicos

EMPREDEDORA

14-17

Rocío Hervella

Consejera Delegada de Prosol

“En esta situación incierta será necesario anticiparse al efecto rebote”



Marfruit

Una apuesta por la profesionalización como base del crecimiento

CASO REAL

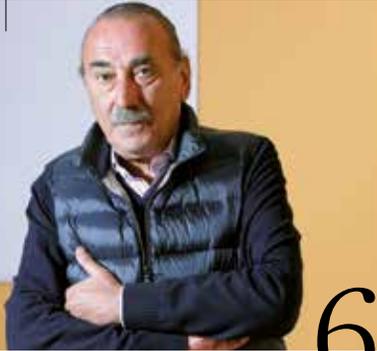
18-21



CASO REAL

Droguería Norte

Especialistas en dar color a la vida



6-9

22-23

A FONDO



Alinear potencia y control

Preparación y puesta a punto de una compañía para dar respuesta a una alta demanda comercial

EN PRIMERA PERSONA



PANORAMA

26-27



Un chatbot en la oficina

La irrupción de la inteligencia artificial en la comunicación empresarial

24-25

Carlos y Francisco Toscano

Director Ejecutivo y Presidente de Toscano

CASO REAL

28-31

32 **Servicios TACTIO**

33 **Breves**

34 **La Última**

Grupo ANJO

Cuando el concepto de moda corporativa se reinventa





Droguería Norte

Especialistas en dar color a la vida

Equipo de Tactio que ha participado en la intervención de Droguería Norte: Juan Miguel Domínguez, Eduardo Ruiz, Ignacio Altuna y Miguel Ángel Madrazo

Sector:
PINTURA

Javier López heredó un pequeño negocio familiar que vendía productos de limpieza y, tras más de 35 años al frente de Droguería Norte, dirige una empresa de alta especialización que factura 3,5 millones al año y es una referencia en el sector de la pintura. Desde 2018, trabaja con Tactio para afinar la maquinaria organizativa de sus ocho tiendas en Cantabria y Asturias y continuar expandiendo el negocio.

Droguería Norte se ha enfrentado a cada encrucijada con valentía: cuando llegaron las grandes superficies; cuando la crisis obligó a bajar la persiana a miles de negocios familiares en España; y ahora que la competencia está en cualquier rincón del mundo. La trayectoria de esta empresa familiar comienza en 1966, en un local de 52 metros cuadrados que hoy sigue abierto en una esquina de la calle Santa Lucía de Santander. Esta es la historia de una empresa que ha sabido reinventarse para sobrevivir a más de 50 años de cambios.

Javier López heredó en los años ochenta el negocio que fundaron sus padres y su tía: Abraham, María del Pilar y Conchita. Se había licenciado en Derecho, pero era la única alternativa para mantener abierto el proyecto empresarial, que ya contaba con dos tiendas en las que se vendían productos de limpieza y pintura. “No había otra sucesión que la mía; o entraba yo en el negocio o teníamos que cerrar”, reconoce.

Poco sabía Javier López del sector. “Que la pintura manchaba y poco más”, bromea. Lo cierto es que se tomó el reto muy en serio y no tardó en trasladar sus inquietudes hacia la gestión empresarial. Fue una época de muchos viajes, multitud de visitas a proveedores y un intenso aprendizaje. Una preparación que le permitió afrontar su primera encrucijada: la apertura de una gran superficie, que fue pionera en Santander a principios de los años noventa.



La venta a negocios profesionales representa en la actualidad entre un 60 y un 65% de la facturación de Droguería Norte

La especialización como estrategia

“En ese momento, el sector de la droguería tendía a morir porque se trataba de productos con los que era imposible competir con una gran superficie”. Así que decidió abandonar por completo la venta de artículos de limpieza para centrarse en la pintura.

El primer paso fue abrir nuevas tiendas especializadas, orientadas a la venta a particulares y con un enfoque muy claro: “Atender, aconsejar y asesorar a los clientes para dar un servicio de máxima calidad”. Con esa nueva filosofía, Droguería Norte dio el salto desde Santander a otras localidades cántabras como Colindres, Torrelavega y Maliaño; e incluso abrió el primer establecimiento fuera de Cantabria, en la población asturiana de Llanes. En 2019, inauguró una tienda en Castro Urdiales, una vieja ilusión de Javier López. “Tactio nos animó a abrir ese punto de venta en cuanto empezamos a trabajar con ellos”, precisa Javier López.

Al tiempo que el negocio se expandía, se comenzó a tejer una red comercial para potenciar las ventas a empresas y profesionales de cualquier sector que utilice pintura: industria, marina, fachadas, interiores, alta decoración, construcción, automóviles... Hoy en día, la venta a profesionales representa entre un 60 y un 65% de su facturación.

“La clave para sobrevivir a la competencia de las grandes superficies fue la especialización y una oferta de productos de altísima calidad. Es lo que nos ha permitido ofrecer al cliente servicios y consejos muy profesionales y lo que nos ha dado credibilidad en el mercado”, explica Javier López, quien señala tres claves para alcanzar ese grado de especialización que permite diferenciarse de la competencia y aconsejar a cualquier tipo de cliente: trabajar con los mejores proveedores del mercado, invertir en tecnología y dar formación continua a su plantilla.

Soluciones para todos los colores

La especialización permitió acceder a dos grupos de compra de nivel nacional: PYMA y Zafiro. Estas agrupaciones empresariales sólo disponen de una marca del sector por provincia, lo que dio a Droguería Norte una importante ventaja competitiva: productos de la máxima calidad a los mejores precios. Entre sus principa-

“

Nuestra fortaleza está en saber que siempre que haya algo que pintar, sobre cualquier superficie, tenemos la solución adecuada”



les proveedores destacan Procolor, Isaval, Beissier y Bernardo Ecenarro. “Trabajamos todos los productos, colores, acabados e imprimaciones. Y, dependiendo del soporte que vaya a utilizar el cliente, contamos con diferentes sistemas tintométricos”.

La formación es un aspecto fundamental de la especialización de la empresa. El personal realiza cursos a lo largo de toda su carrera laboral, algunos a nivel interno y otros a través de los propios proveedores, que ofrecen formación cuando lanzan nuevos productos. “En Droguería Norte encontrarás al especialista adecuado que te ayudará a solucionar cualquier necesidad. Siempre intentamos dar todas las facilidades al cliente; podemos aconsejar a un matrimonio que quiere pintar su dormitorio o al arquitecto que está diseñando un edificio. Nuestra fortaleza está en saber que allá donde haya algo que pintar, sobre cualquier superficie, tenemos la solución adecuada”.

La transformación digital ha sido otro de los hitos importantes en la evolución de Droguería Norte. “La primera factura en formato digital la emitimos el 9 de enero de 1991. La tenemos ahí colgada”, señala Javier López, mostrando el documento en un tablón. Fue el momento en que la empresa comenzó a trabajar con ordenadores. Los primeros años las tiendas no estaban conectadas, así que la transmisión de datos entre los establecimientos era semanal. El momento en que todo el sistema informático empezó a trabajar online, hace 18 años, fue uno de los grandes avances para la gestión administrativa de una empresa que actualmente cuenta con ocho tiendas y una plantilla de 28 trabajadores y que factura 3,5 millones de euros.

La sede principal de Droguería Norte se ubica en una nave del polígono de Candina (Santander) que combina las funciones de tienda, centro administrativo y almacén

“

En 2018 teníamos claro que había problemas de organización, captación, logística, rotación de productos y stock”



Desde 2003, su sede central se ubica en Candina, un polígono industrial en la entrada sur de Santander. Cuenta con una nave de 1.800 metros cuadrados que combina las funciones de tienda, centro administrativo y almacén. Cerca de allí, una segunda estructura de 1.350 metros hace la función de almacén de apoyo.

Exprimir al máximo los recursos

Javier López reconoce que, antes de la crisis de 2008, no tenía tiempo “ni para pensar”. A Droguería Norte, la recesión le llegó tarde, en 2012. “Gracias a Dios teníamos una gran solidez, pero aunque lo intentábamos, no éramos capaces de solucionar todos los problemas que íbamos identificando”. En sus viajes y reuniones de negocios, oyó hablar a otros empresarios sobre los servicios de unas consultoras que ayudan a otras empresas a mejorar su estrategia y a ser más eficientes. “En 2018 teníamos claro que había problemas de organización, captación, logística, rotación de productos, stock... Desde la Dirección intentábamos atajarlos, pero veíamos que las soluciones se dilataban mucho en el tiempo”.

Fue así como comenzó la búsqueda de ayuda y Droguería Norte terminó contactando con Tactio. “Nos enviaron a un consultor durante una semana para hacer un diagnóstico. En su informe detalló todo lo que había detectado y la verdad es que coincidió en un 90% con nuestra propia visión del problema. Así que decidimos ponernos manos a la obra”.

Javier López reconoce que no fue fácil para sus empleados aceptar la llegada de personal externo. Dentro de la empresa se generó un clima de desconfianza. “En todo momento tratamos de tranquilizar a nuestra plantilla y decidimos darle garantías por escrito de que no se produciría ningún despido”, explica Javier López. “Se trataba de entender que los tiempos cambian y que, por muy buenos que seamos vendiendo pintura, tenemos margen de mejora en la organización y la eficiencia”.

El máximo responsable de Droguería Norte subraya que el consultor enviado por Tactio estableció desde el primer momento una buena sintonía con la Dirección y los empleados. “Transmitió muy bien a todos los trabajadores que su trabajo era reconducir las ideas y los proyectos. Así que la plantilla se empezó a involucrar al ver que había mejoras y, por tanto, seguridad. Comenzamos a aplicar los sistemas de trabajo que nos sugería Tactio, con algunos ajustes por nuestra parte, pero con la esencia de lo que nos proponía la consultora”.

Así fue como se implantó un eficiente método de control del stock, que hasta ese momento era “muy elevado”, y se elaboró un cuadro de objetivos por secciones y áreas de actividad. “No es que estuvieran mal definidos -matiza Javier López- sino que eran antiguos y alejados de las necesidades del siglo XXI”. Se replantearon las tareas y funciones de la plantilla, “algo que necesitábamos claramente pero no éramos capaces de hacer”; se confeccionó un cuadro de mando para la Dirección y se puso en marcha un control de desviaciones.

“Conseguimos un salto cualitativo porque empezamos a hacer los pedidos en base a la rotación del producto, a tener controladas las existencias en todo momento, a conocer los inventarios reales y eliminar la duplicidad de productos... Realizamos cambios en el sistema informático para adaptarlo a nuestras necesidades concretas y asignamos los nuevos objetivos a los empleados adecuados. Por ejemplo, confiamos en una persona especializada en el margen la tarea de evitar descompensaciones”, enumera el gerente de Droguería Norte.

Tras un primer estudio de 180 horas y la implantación de todos estos ajustes, Tactio eligió a un segundo consultor encargado de hacer el seguimiento. “Desde entonces las ventas han aumentado ligeramente y hemos mejorado mucho el stock y los sistemas de rotación y pedidos. En menos de dos años, el 90% de la plantilla ha asumido plenamente la nueva estrategia. Para un negocio como éste, que se mueve en márgenes relativamente pequeños, comprar bien, no ‘stockar’ y tener una rotación alta significa la supervivencia”.

Tras la intervención de Tactio, el futuro de Droguería Norte se ha consolidado, explica Javier López. “Primero, porque tenemos ideas claras que hemos desarrollado junto a ellos. Segundo, porque contamos con una empresa más ordenada. Y tercero, porque los objetivos están cada vez mejor definidos. En definitiva, tenemos una perspectiva más global, sencilla y profesional sobre cómo organizar la empresa”.

La formación es una parte fundamental de la especialización de la empresa. El personal realiza cursos a lo largo de toda su carrera laboral



“

Desde que trabajamos con Tactio tenemos una idea más global, sencilla y profesional sobre cómo organizar la empresa”

Ver el vídeo con el reportaje íntegro:

<https://youtu.be/wlShoDcAdkl>





“La persona solo puede mejorar si es consciente de su situación actual”

Abraham Lincoln

La Evaluación del Desempeño en la empresa

Por **Fernando Pérez-Mateo**,
Coordinador Territorial de Tactio

La Evaluación del Desempeño consiste en un método objetivo, sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo sus actividades y responsabilidades

¿Sabes bien qué te aporta y qué podría aportarte cada una de las personas que componen tu empresa? ¿Cómo lo mides? ¿Cada cuánto tiempo lo calculas? ¿Tienes establecida una retribución por objetivos? En resumen, ¿evalúas el desempeño de tus empleados?

La Evaluación del Desempeño tiene origen en el mundo militar, pero no fue hasta los años 80 cuando el empresario estadounidense Jack Welch implantó un modelo conocido como ranking forzado. El sistema era sencillo: se establecían unos objetivos comunes y los empleados eran puntuados en base al grado de consecución de estos. Quienes mejor puntuación obtenían eran recompensados, los que se quedaban en la mitad del ranking conseguían mantener su puesto de trabajo y aquellos que no llegaban a un mínimo eran despedidos.

Desde entonces, la Evaluación del Desempeño ha ido cambiando, del mismo modo que han evolucionado los procesos y sistemas de gestión de las organizaciones. Actualmente, se trata de un método objetivo, sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo

las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

En este proceso, un director, mando intermedio o consultor evalúa el desarrollo del trabajo, estableciendo objetivos concretos y mostrando dónde se encuentran las fortalezas y áreas de mejora. Además, se establece un campo de actuación para desarrollar estas fortalezas a través de planes de acción, con distintos niveles de cumplimiento que eventualmente tendrán una repercusión en los sistemas de retribución del colaborador o equipo. Vincular desempeño y retribución es inexcusable en la empresa de hoy.

En definitiva, la Evaluación del Desempeño pretende conseguir los siguientes fines:

- > **Gestión por objetivos**, estableciendo indicadores de medición del grado de consecución de estos y haciendo partícipe al colaborador, tanto de la meta empresarial como de la implicación que se espera de él.
- > **Reconocimiento** basado en hechos objetivos y esperados.
- > **Corrección** de posibles desviaciones de los fines marcados y de los comportamientos esperados, respecto a los valores de la organización.
- > **Retroalimentación**; es decir, comunicación bidireccional entre colaborador y supervisor.

En definitiva, el empleado conoce lo que se espera de él y obtiene un plan de acción y una mejor descripción de sus tareas. Asimismo, se marca un horizonte en su carrera profesional, al trabajar y compartir sus puntos fuertes y áreas de mejora. Todo ello, sumado a ciertas implicaciones remunerativas y, quizás, a preferencias en materia de ascensos.

■

Las nuevas tendencias de evaluación incorporan la opinión y valoración por parte de diferentes niveles de colaboradores internos y externos, integrando elementos más participativos

■

La mitad de los empresarios asegura que está aprovechando menos del 50% de su capacidad productiva; es el momento de mover ficha

“ La Evaluación del Desempeño ha mutado desde los originales métodos estáticos y jerárquicos hacia sistemas más participativos, horizontales, concretos y periódicos”



Nuevas tendencias

La Evaluación del Desempeño ha entrado en desuso debido, en muchas ocasiones, a la falta de rigor en su ejecución, a la disparidad de criterios en la aplicación, a los sistemas de evaluación no coincidentes con los valores intrínsecos de la organización o al hecho de que, en no pocos casos, se haya puesto el acento en lo que se hace mal, estableciendo un diálogo de justificación y rechazo más que de oportunidad y crecimiento.

En un mundo permanentemente conectado, con nuevos canales de comunicación, redes sociales y un entorno rápido, directo y dinámico, la Evaluación del Desempeño aparece como algo rígido y encorsetado, que solo se realiza una vez al año y durante los inmediatos días previos a la presentación de los informes.

Pero los cambios de la realidad y de las circunstancias de las organizaciones requieren que la retroalimentación sea constante. La perspectiva de una valoración anual

puede convertir el proceso en obsoleto y, finalmente, acabar desconectando la Evaluación del Desempeño de los objetivos de la empresa. Por ello, se hace imprescindible una periodicidad más inmediata y, en este sentido, emergen nuevos modelos basados en objetivos y resultados clave (OKR, Objective Key Result). Compañías como Google, por ejemplo, ya utilizan este método sustentado en dos elementos clave:

- > **Objetivos:** ambiciosos e incluso inalcanzables.
- > **Medición:** propósitos específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados y en un plazo determinado (SMART, en su acrónimo en inglés).

En la actualidad, la amplia variedad de modelos aplicados en las empresas tiende a incrementar la periodicidad de las valoraciones y a establecer métodos más “justos”, que premian a los mejores. Se han incorporado evaluaciones que no solo integran un diálogo bidireccional, sino que suman la opinión y valoración de diferentes niveles de colaboradores internos y externos, incorporando elementos más participativos. Una serie de equipos internos entrevista a todas las personas de la empresa que participan en la clasificación de las categorías y de las cuales depende también el acceso a parte de la retribución variable.

Las categorías se basan en los siguientes aspectos a valorar:

- > **Capacidad técnica del evaluado;** es decir, habilidad para resolver problemas.
- > **Productividad:** cuánto trabajo es capaz de finalizar en un determinado período de tiempo.
- > **Contribución al producto:** cuán valioso es el trabajo realizado para el resultado final percibido por el cliente.
- > **Contribución al equipo:** cuánto ayuda a mejorar el flujo de trabajo de los compañeros o potencia las habilidades de profesionales con los cuales no hay dependencia jerárquica.
- > **Contribución a los valores,** respetando el marco de principios rectores que conforman la organización.

La retroalimentación y la reunión de evolución

El feedback o retroalimentación se convierte, por lo tanto, en la parte esencial de la evaluación. Es vital para el proceso de aprendizaje de cada colaborador, mejora el desempeño de las habilidades inherentes al puesto de trabajo y, realizado de forma correcta, optimiza los resultados e incrementa la confianza y la motivación, haciendo sentir que se valora el esfuerzo y la dedicación y que la empresa se interesa por su progreso y crecimiento.

La retroalimentación ha de ser constante, estableciendo planes de acción encaminados a la mejora permanente de la empresa y del colaborador basados en el

apoyo continuo; y, todo ello, a la luz de los valores de la compañía.

De este modo, el proceso se realizará en modo diálogo o conversación, efectuando entrevistas apreciativas, que son más útiles que las evaluaciones críticas que se basan en amenazas y puntos débiles. Se trata de poner el foco en las posibilidades de crecimiento a partir de las fortalezas, tanto organizacionales como personales. La evaluación debe basarse en reconocer un buen desempeño y no en lo que no se hace bien, comenzando con una actitud interior positiva.

Las cuestiones que pueden plantearse son las siguientes:

- > **¿Qué podemos hacer para que desarrolles tus capacidades?**
- > **¿Qué apoyo necesitas para lograr los objetivos prefijados?**
- > **¿Qué esperas de la empresa a medio plazo?**
- > **¿Cuáles han sido tus mayores éxitos durante el período transcurrido y por qué?**
- > **¿De qué te sientes especialmente satisfecho?**
- > **¿Cuáles son tus puntos fuertes?**
- > **¿Qué es lo que más te gusta hacer de tu trabajo?**



- > **Teniendo en cuenta lo precedente, ¿dónde encuentras posibilidades de mejorar?**
- > **En estas condiciones ¿qué objetivos te propones alcanzar?**
- > **¿Qué tipo de ayuda necesitas?**
- > **¿En qué plazo alcanzarás los objetivos marcados?**

El evaluador ayudará al colaborador a concretar estos objetivos medibles y controlables, plasmándolos en un plan de mejora concreto.



Conclusión

La Evaluación del Desempeño ha mutado desde los originales métodos estáticos y jerárquicos, de arriba a abajo, hacia sistemas más participativos, horizontales, concretos y periódicos, que permiten un mejor crecimiento de las aptitudes y comportamientos de los colaboradores, vinculándolos con los valores de la organización.

Según datos de la segunda oleada del TACTIOMETRO 2020, que analiza las preocupaciones y demandas de las pymes españolas, cerca de la mitad de las empresas se encuentra por debajo del 50% de aprovechamiento de su capacidad interna. Sin duda, para miles de empresas españolas es el momento de mover ficha y explorar mejor los recursos y oportunidades de que ya disponen.

**TACTIOMETRO 2020. Estudio que describe las preocupaciones y las demandas de las pymes, en el conjunto del país y en cada Comunidad Autónoma. Se puede descargar en www.tactio.es*

“ La falta de rigor, la disparidad de criterios o la incoherencia con los valores de la organización han provocado el desuso de los modelos clásicos de evaluación”





Rocío Hervella

Consejera Delegada
de Prosol

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

“En esta situación incierta, será necesario anticiparse al efecto rebote”

Licenciada en Derecho por la Universidad de Valladolid y MBA por el Instituto de Empresa, Rocío Hervella es cofundadora y Consejera Delegada de Prosol (Productos Solubles S.A.), empresa familiar con sede en Venta de Baños (Palencia), dedicada a la fabricación de productos solubles y cápsulas monodosis de café.

En 2018, fue elegida Empresaria del Año en España a iniciativa de CaixaBank y forma parte de IWECA, red internacional que integra a más de 300 empresarias líderes en todo el mundo, de la que también obtuvo ese año uno de sus galardones anuales.

Esta empresaria palentina es también presidenta de la Asociación Española del Café (AECafé) y miembro de la Junta Directiva del Círculo de Empresarios y del Consejo Territorial de La Caixa. Será la undécima presidenta de Empresa Familiar de Castilla y León y la primera mujer en desempeñar ese cargo.

“ El empresario no nace, se hace”



Cuando se mantiene una conversación con la protagonista de esta entrevista, su interlocutor nota que tiene interés en explicar lo que está contando. A pesar de que el Estado de Alarma decretado en España hace que Prosol (Productos Solubles, S.A.) se encuentre ahora mismo trabajando al 120% (“y Rocío al 200%”, según una de sus personas de confianza), ella dedica sobrado tiempo y gentileza a atender la cita con Tactio. Transmite pasión en sus respuestas y, al mismo tiempo, tranquilidad y seguridad.

Rocío, ¿cómo se están viviendo en Prosol los efectos de la crisis sanitaria que estamos sufriendo?

Con preocupación, pero con ocupación y compromiso, conscientes de que no podemos frenar, porque no podemos fallar a la sociedad ni a nuestros clientes. Estamos trabajando sin aliento para sacar adelante una crisis de dimensiones extraordinarias, gracias a un equipo humano profesional, responsable, con un infinito sentido del deber y, la verdad, con una fuerza sobrehumana para sobreponerse a cualquier dificultad.

Y más allá de Prosol, ¿cree que habrá muchas pequeñas y medianas empresas que no podrán sobrevivir a esta crisis?

Creo que estamos ante una crisis atípica e incierta, en la que habrá que anticiparse y gestionar cómo será el efecto rebote. Pero, desde luego, como todas las crisis, será selectiva, porque serán las pymes las que más sufran, con mucha diferencia. El escenario se parecerá a un campo de postguerra, por inesperado, por lo veloz y profundo del impacto y porque volver a activar la maquinaria del país requerirá de un tiempo y un esfuerzo económico y social sin precedentes.

¿Sufrirán todas las pymes por igual?

Todos los sectores no son iguales; y menos en esta situación. Pero, en general, las pymes estamos menos preparadas que las grandes empresas ante las situaciones de crisis y no podemos compensar riesgos entre filiales. En este sentido, el conjunto de la pyme española va a sufrir mucho

El tiempo lo dirá... Hablando de empresas, ¿cómo son los orígenes de la suya?

Los inicios fueron trepidantes. El equipo estaba configurado por personas que nos complementábamos en capacidades y habilidades. Siempre he defendido que los proyectos como Prosol sólo se pueden llevar a cabo desde la suma del equipo que los lidera, con la colaboración de diferentes entidades y personas. La clave es tener múltiples aportaciones y un solo propósito definido de visión. Comenzamos a construir desde menos cero, pero creo que el acierto total estuvo en que los pasos que dimos y las decisiones que tomamos fueron siempre firmes y sólidas.

¿Cuándo y cómo se hace cargo de la empresa?

Al fundar Prosol en 1998 nos repartimos las funciones y, desde el primer momento, asumí el rol de la organización global y de los planes de crecimiento. Tres años después, con la ampliación de capital, me nombraron Consejera Delegada, cuando tenía 31 años. Después, con el tiempo, Julián, mi marido y cofundador, y yo fuimos comprando el capital a los 73 socios iniciales hasta contar hoy con el 99% del capital de la compañía.

¿Considera que estaba preparada para ser empresaria o cree que es algo que no se puede enseñar?

El empresario no nace, se hace. La verdad es que nunca me he parado a pensar si estaba preparada o no, lo que sí tenía y he seguido cultivando es una determinación inagotable. Sabía y sabíamos lo que queríamos, que es básico e imprescindible, y la preparación ha ido llegando después en un proceso de aprendizaje continuo, intenso, exigente, estimulante y, desde luego, inspirador. Para mí la vida es un relato de emprendimiento continuo.

¿Tener dinero es condición sine qua non para montar una empresa?

Cuando comenzó la aventura de Prosol no teníamos dinero, pero creíamos tanto en la idea y en nosotros mismos que logramos sacarlo adelante. Hicimos partícipes a más de cien inversores potenciales para ob-



“Me hace feliz contribuir a que se consoliden proyectos de vida en la España rural”

tener, finalmente, 73 socios minoritarios que creyeron en el plan de negocio y en nosotros para capitanearlo, apostando su patrimonio. Hoy, casi un cuarto de siglo después, sigo pensando que lo más importante es la visión y el mapa de ruta, objetivos claros, mentalidad positiva y una voluntad de hierro. El dinero es necesario, pero las fuentes de obtención se han multiplicado y convertido en más accesibles.

El año pasado arrancó en Castilla y León el programa “Empresa en las Aulas”, impulsado por Empresa Familiar. ¿Qué diría a nuestros jóvenes para que se animen a emprender?

Primero hay que subrayar la importancia de un plan necesario, pionero en España, tremendamente pedagógico y con muchísimo recorrido; un programa que ha dado contenido a un espacio repleto de prejuicios sobre los emprendedores y el emprendimiento. Yo tengo dos hijos en edad de decidir qué hacen con su vida y lo primero que intento es recordarles a diario sus valores; animarlos a que se formen todo lo que puedan, a que enriquezcan su vida y, cuando la encrucijada les exija elegir, si tienen una idea, una inquietud o un sueño, les animaré, como les animo ya hoy, a que

den el primer paso para abordar su proyecto de emprendimiento. ¡Merece la pena!

Ha recibido varios galardones por su trayectoria y éxito. A su juicio, ¿cuáles son las claves para ser una buena empresaria?

Demasiadas y ninguna en concreto; quizás la suma de muchas. Yo creo que para cualquier desarrollo profesional la mejor virtud es tener mucho sentido común. A partir de ese kilómetro cero, sin un orden concreto, la ruta podría estar jalonada por el esfuerzo, la visión para ver más allá de donde ve tu entorno, el olfato para detectar las oportunidades o para anticiparse a los problemas, la capacidad para construir y liderar equipos, la constancia, la serenidad, la resiliencia, la comunicación y, por último, la generosidad.

¿Ha pensado en hasta dónde quiere llegar como empresaria?

Yo jamás imaginé que Julián y yo seríamos capaces de construir lo que hemos construido. Hoy por hoy, en un municipio de una pequeña provincia como es Palencia, en el centro físico de la frontera con el norte de España, Prosol es la mayor compañía de café solu-

“ Las consultoras estratégicas son muy necesarias en un momento de constantes transformaciones ”

ble de nuestro país que elabora marca para terceros; una empresa en un proceso de crecimiento continuo que, día a día, afronta nuevos retos y líneas de negocio, procesos y desarrollos innovadores... Yo quiero llegar hasta donde sea capaz de llevar a mi empresa y hasta donde mi actividad me lo permita. Lo que más me hace disfrutar es ver cómo han crecido los que me rodean; quiero llegar hasta donde pueda seguir aportando valor a mi equipo y a la sociedad.

¿Qué piensa de las políticas destinadas a visibilizar y dar un mayor protagonismo a la mujer en la empresa y en sus órganos directivos? ¿Cree que se están aplicando debidamente?

Siempre he apostado por las capacidades y no por el género. Pienso que la educación y el emprendimiento son las armas más poderosas para la igualdad. Creo que tenemos un reto con la tasa de natalidad y eso es algo que se tiene que arreglar con estrategias a largo plazo; con planes y campañas que promuevan que no hace falta decidir entre carrera o familia. Las administraciones deberían implantar medidas que nos ayuden, tanto a nosotras como al país, como los incentivos fiscales o el alineamiento de horarios entre el sistema educativo y las actividades de ocio.

Vamos terminando. ¿Qué es lo que la hace feliz?

Muchas cosas, porque me considero una mujer privilegiada y así intento transmitirlo. Pero lo que más feliz me hace es compartir mi tiempo con mi familia, con mis hijos y con mis amigas, viajar por el mundo siempre que puedo y comprobar cómo, gracias al trabajo y a la generación de riqueza sostenible a través de Prosol, hay decenas de familias que van consolidando proyectos de vida en la España rural. Eso me hace muy feliz.

¿Tiene tiempo en su día a día para practicar estas cosas que la hacen feliz?

Los que me conocen bien dicen que soy cartesiana; algo que se nota en un sistema de organización abso-

lutamente germánico. Me gusta el orden y lo promuevo a mí alrededor. Eso, afortunadamente, me ayuda a sacar tiempo para practicar todo aquello que me llena y me realiza.

Por último, barro para casa. ¿Qué piensa de nuestro sector, el de la consultoría estratégica?

Pienso que en un momento de constantes transformaciones como el que estamos viviendo, donde los mercados, los clientes y las circunstancias son cambiantes, las consultoras estratégicas son muy necesarias. Las compañías no tienen capacidad para abordar por sí solas todas esas alteraciones y requieren del valor añadido de soportes externos que aporten ojos, experiencia y recursos humanos. Son situaciones, en muchos casos, conocidas para las consultoras, pero lejanas para las empresas.



EN DIEZ PALABRAS

En este apartado, la entrevistada responde a los nombres o conceptos sugeridos por el entrevistador, con una única palabra

- 1 **Política:** Liderazgo
- 2 **Sindicato:** Responsabilidad
- 3 **Patronal:** Compromiso
- 4 **España:** Cortoplacista
- 5 **Europa:** Trasnochada
- 6 **China:** Potencia
- 7 **Café:** Familia
- 8 **Joan Roig:** Visión
- 9 **Antonio Garamendi:** Próximo
- 10 **Pedro Sánchez:** Superviviente



Marfruit

Una apuesta por la profesionalización como base del crecimiento

Equipo de Tactio que ha participado en la intervención de Marfruit: Alex Oliveras, Andrés Hernández y Dionisio Botella

Sector:
HORTOFRUTÍCOLA

Los orígenes de Marfruit se remontan a 1969 y están ligados a un nombre propio: José Marroquí. Buen conocedor del universo agrícola, comenzó comprando y vendiendo productos de la tierra desde un pequeño almacén primero y, después, desde los bajos de su vivienda. Hoy, aquel negocio sencillo es una sólida empresa hortofrutícola. Asentada en La Marina de Elche (Alicante), que provee a las grandes superficies de Europa, Brasil, Canadá, EAU y Singapur.

José Marroquí comenzó desarrollando su negocio de compra y venta de frutas y hortalizas -tomates, patatas, alcachofas, habas, melones y granadas- como persona física y, más tarde, como comunidad de bienes. Los 300 metros cuadrados de los bajos de su casa de La Marina, una pedanía costera de Elche, se convirtieron en el centro de una actividad de carácter familiar cuya trayectoria ha estado jalonada de muchas metas alcanzadas y de nuevos retos hacia los que dirigir la mirada a lo largo de su más de medio siglo de vida. Actualmente, cuenta con más de 100 trabajadores y una estructura accionarial compuesta por siete socios, que comparten no solo lazos familiares sino también un profundo arraigo a la tierra y los usos agrícolas.

Eduardo Boix, copropietario y gerente de la empresa, recuerda el año 1995 como un punto de inflexión clave en la definición y el desarrollo de Marfruit. Hasta esa fecha, se había centrado en el abastecimiento del mercado nacional a través, fundamentalmente, de Mercamadrid, Mercabarna y Mercabilbao, aunque también contaba con una importante cartera de clientes en Castilla La Mancha. Había llegado el momento de dar el salto hacia el exterior y de apostar por la internacionalización.

Decidieron empezar por países cercanos como Francia y Holanda, con unos resultados que superaron las expectativas iniciales y les hicieron crecer muy rápidamente. "El volumen de negocio subió tanto entre 1995 y 1999 que nos vimos obligados a reubicarnos, porque el local quedaba pequeño", recuerda Boix. Fue

entonces cuando se compró lo que en su día había sido un antiguo secadero de ñoras; un lugar, a escasos metros de donde se encontraban, que a Eduardo Boix no le era ajeno. Su padre había trabajado allí en el turno nocturno y, de niño, le llevaba la cena cada noche.

La compra y posterior reforma de las instalaciones se produjo en 1999 y permitió dotar a la empresa del espacio que requería el progresivo aumento de su volumen de ventas. Hasta el 2003, los productos que comercializaba eran cítricos, alcachofas, melones, sandías y granadas. En el conjunto de la facturación, el mercado exterior ya suponía entonces el 50% del total. Fue, para Marfruit, el momento de la eclosión.

El número de pedidos era tan grande que se decidió ir un paso más allá y ampliar la nave en 500 metros cuadrados más, para habilitar un espacio donde instalar cámaras frigoríficas. “Ello nos permitió obtener certificados de calidad y trabajar directamente con las cadenas europeas de supermercados, en lugar de con mayoristas o intermediarios”, explica Boix. Sus técnicas de cultivo se adhieron a la certificación Global G.A.P., para asegurar una producción sostenible; y se implantaron diferentes sistemas de calidad en la planta de producción, como B.R.C. Food o I.F.S. Food.

Las actuales instalaciones cuentan con una superficie total de 36.000 metros cuadrados repartidos en diferentes zonas de almacenaje, carga y descarga, producción, cámaras frigoríficas, oficinas y salas de uso múltiple.

Europa de norte a sur y mucho más

Hoy en día, el 75% de la facturación de la empresa procede del mercado exterior. A nivel nacional, Marfruit suministra sus productos a cadenas líderes como Lidl, Mercadona, Aldi, Eroski, Consum, Alcampo o Dia. En Francia, abastece a las superficies de Alcampo; en Alemania, a Lidl Rewe, EDEKA y Aldi; en Holanda, trabaja con el Grupo Delyce; en Gran Bretaña, con Asda, Morrisons, Tesco y Sainsbury's; en los países nórdicos con Ica; y en las repúblicas bálticas (Estonia, Letonia y Lituania) con Máxima. Fuera de Europa, la empresa está presente en Brasil, Canadá,



“

Tactio nos hizo pasar de jefes trabajadores a jefes directores; ahora actuamos como empresarios”



La empresa ilicitana Marfruit suministra productos agrícolas frescos y de calidad a cadenas de supermercados líderes en Europa, Brasil, Canadá, Emiratos Árabes Unidos y Singapur

Emiratos Árabes Unidos y Singapur, principalmente con dos productos: el brócoli y la granada.

La evolución de los datos de facturación refleja claramente el crecimiento exponencial de la empresa. En 2003, se superaron los dos millones de euros; en 2010, las ventas ya alcanzaban los seis millones y hoy llegan a los 15 millones. “Desde el 2005, hemos tenido crecimientos de entre un 10 y un 15% todos los años, de manera ininterrumpida”, relata el gerente de Marfruit.

Flexibilidad para adaptarse

Uno de los aspectos clave en esta trayectoria de continua mejora ha sido la flexibilidad y capacidad de adaptación a los tiempos. En 2010, por ejemplo, Marfruit abandonó los cítricos, puesto que era difícil competir con otras zonas geográficas como Valencia y Murcia, y se centró en las verduras, que proporcionaban más negocio y eran, en definitiva, mucho más rentables. Además, esta nueva orientación llevó consigo una apuesta fuerte por el melón, que fue clave para la entrada en las grandes cadenas europeas de supermercados. Apuesta que, a día de hoy, se sigue manteniendo. El brócoli y la granada completan, con sus respectivas temporadas, todo el calendario anual.

La calidad y la frescura son dos elementos distintivos de la oferta. Cuando los productos se dirigen a mercados del sur de Europa, el tiempo que transcurre desde la recolecta hasta la llegada a destino no supera las 24 horas. En el caso de Europa central, el periodo es de 48 horas y, si el envío se dirige a los países nórdicos, el plazo de entrega es de 72 horas.



Desde hace seis años, Marfruit ya no es solamente una comercializadora “pura y dura”; se ha convertido también en productora, a través de acuerdos con agricultores locales

“

Trabajamos sobre todo el melón, el brócoli y la granada, productos cuyas respectivas temporadas completan todo el calendario anual”

Los productos proceden de plantaciones locales, para garantizar su frescura: los melones llegan de Almería, Alicante y La Mancha; la granada de las comarcas alicantinas del Vinalopó y La Vega Baja; mientras que el brócoli se cultiva en tierras de Lorca, Cartagena, Alicante y La Mancha.

Boix explica que, hasta 2014, la actividad era “pura y duramente” comercial, pero a partir de ese momento se convirtieron también en productores. “Nosotros presentamos a los agricultores un programa de plantación con las variedades que queremos, les suministramos las semillas y les aseguramos un precio mínimo”, relata.

De jefes trabajadores a jefes directores

Un momento importante de inflexión en la historia de Marfruit vino de la mano de Tactio, en 2017. “Su entrada supuso darle la vuelta completamente a casi todas las áreas de la empresa, donde vieron aspectos que debían mejorar. Nos hizo darnos cuenta de que, para el volumen de crecimiento que estábamos alcanzando, había estructuras que eran demasiado débiles a la hora de controlar ese crecimiento”.

La intervención se prolongaría cerca de dos años tras varias ampliaciones. Entre todos los aspectos de mejora y profesionalización de métodos y estructuras, Eduardo Boix destaca uno en

particular: los beneficios directos que supuso liberar al equipo directivo de tareas que no le eran propias y que les dejaban sin tiempo para pensar de manera estratégica y poder dirigir adecuadamente el rumbo de la empresa.

“Nosotros éramos jefes y trabajadores. El cambio radical fue pasar de jefe trabajador a jefe director. Nos cambiaron la orientación para que actuáramos como empresarios”, asegura. Boix explica que, antes de la llegada de Tactio, él mismo ejercía de gerente pero también vendía melones, etiquetaba palets, ayudaba a cargar los camiones y hacía labores de control de personal, de stocks o de pedidos. “Era imposible llegar a todas partes. No había tiempo para pensar, centrarse en los clientes, crecer y tener una visión a medio plazo de lo que queríamos hacer. Todo eso es lo que nos enseñó Tactio; y ahora las cosas son totalmente diferentes”, afirma.

Tener tiempo para ejercer acciones de carácter directivo y diseñar estrategias de negocio tuvo como consecuencia inmediata un aumento en la facturación y nuevas incorporaciones de clientes. Desde 2017, año de inicio de los trabajos de la consultora, se han sumado a la cartera de Marfruit firmas tan importantes como Aldi, Eroski, Mercadona o Lca y se ha pasado de 12 a 15 millones de euros anuales de facturación.

Nuevos proyectos de futuro

A los años de experiencia y al aprendizaje adquirido sobre el terreno a fuerza de “ensayo-error”, se suma en la actualidad un método de actuación profesionalizado con el que afrontar con mayor claridad el futuro. El objetivo es seguir creciendo con previsión y de una forma ordenada. “Hemos pasado de la improvisación a la optimización de todos nuestros recursos”, asegura Boix. En su plan de actuación está seguir ampliando cuota de mercado y entrar en aquellas cadenas en las que la marca todavía no está presente.

Lo más inmediato que tienen en mente es duplicar el espacio de la nave de La Marina, para poder dar una respuesta adecuada a los clientes. “Nuestro volumen de negocio es tal que, con las actuales instalaciones, no podemos servir todo lo que se nos demanda”, explica el gerente de Marfruit. Pero el proceso burocrático de autorización de las obras está retrasando la ejecución del proyecto y ello les ha llevado a optar, de momento, por una salida alternativa consistente en alquilar una nave en el municipio de Torre Pacheco, en la vecina comunidad autónoma de Murcia. Sus instalaciones acogerán, sobre todo, dos de los productos: melones y boniatos.

Entre las decisiones estratégicas se cuenta también empezar la próxima temporada de invierno con una nueva línea de negocio: la venta online, con la intención de hacer coincidir la campaña de la granada con la puesta en marcha de este nuevo canal de comercialización.

Cuando a Eduardo Boix se le pregunta sobre cuál es, en su opinión, el mejor producto del catálogo no duda en la respuesta: “Marfruit es nuestro producto estrella”.

“

Desde que tenemos tiempo para diseñar nuestras estrategias de negocio, hemos crecido en facturación y clientes”



Entre los próximos objetivos, se encuentra iniciar la venta online y duplicar el tamaño de las instalaciones, para dar respuesta a la demanda creciente

Ver el vídeo con el reportaje íntegro:

<https://youtu.be/DgmgUxPSOQO>



Alinear potencia y control

Preparación y puesta a punto de una compañía para dar respuesta a una alta demanda comercial

La situación inicial de la empresa que analizamos parte de la incapacidad de poder absorber todo el crecimiento generado en ventas. Con un producto vanguardista en el sector lácteo se había trabajado durante años para lograr un buen posicionamiento, superando grandes barreras de entrada como son la elevada competencia o la resistencia al cambio por parte del ganadero. Pero la compañía no estaba preparada para dar respuesta a una gran demanda, ni desde un punto de vista organizativo ni desde una perspectiva financiera.

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

FICHA DE PERFIL

Sector:

Comercio al por mayor de maquinaria, equipos y suministros agrícolas

Facturación:

Alrededor de 11 millones de euros

Número de trabajadores: 30



Desarrollo del proceso



A su llegada, los consultores de Tactio encontraron una empresa con una facturación de 7 millones de euros, dos centros de servicio, un ratio de endeudamiento del 73,75% y un ratio de calidad de la deuda del 85,59%.

Aspectos de mejora

- > Dimensionamiento financiero de la compañía.
- > Reorganización total.
- > Análisis e interpretación de la evolución del negocio.
- > Gestión de costes en sus múltiples dimensiones: camiones y proyectos.
- > Definición de una dirección por objetivos para el personal operativo.
- > Definición de un Plan Estratégico y Comercial.

Desde el primer momento, se estableció un calendario de actuación que pasaba, en primer lugar, por conseguir que uno de los socios fundadores tomase una decisión trascendental en su vida: dedicarse enteramente al proyecto o bien delegar en un profesional externo, dado que sus funciones no eran compatibles con otra actividad como docente que, hasta ese momento, había estado compatibilizando. Se decantó por la primera opción y, desde el punto de vista de Tactio, “es lo mejor que le ha podido pasar a la empresa”.

Una vez tomada y ejecutada esta decisión, se priorizaron los proyectos, ubicándolos en cuatro grandes bloques en función de su urgencia:

- > **Área estratégica, enfatizando en la viabilidad.**
- > **Área organizativa: operaciones y recursos humanos.**
- > **Área técnica: desarrollo de herramientas de gestión para visualizar con datos la realidad de la empresa.**
- > **Área comercial: fundamentalmente, orientada a la venta cruzada para la introducción de un nuevo producto y el mantenimiento de cartera.**



↓

ÁREA ESTRATÉGICA

Problema Específico	Acciones puestas en marcha
<ul style="list-style-type: none"> > Mucha venta y poca liquidez > Ratio de endeudamiento del 73,75% > El 85,59% de la deuda es a C/P 	<ul style="list-style-type: none"> > Cálculo de las necesidades operativas de capital: 918.448 euros > Negociación con 4-5 entidades bancarias > Refinanciación de 870.000 euros, el 94,77% > El ratio de calidad de la deuda baja del 85% al 72% > El endeudamiento baja del 73% al 67%

ÁREA OPERATIVA

Problema Específico	Acciones puestas en marcha
<ul style="list-style-type: none"> > Ineficiencia organizativa en las dos delegaciones: Lugo y Cantabria > Falta de liderazgo en la delegación de Lugo > Conflictividad laboral entre instaladores y técnicos: no está claro donde empieza el trabajo de unos y finaliza el de otros > Conflictividad laboral sobre la distribución de las guardias > Poca claridad en la Dirección por Objetivos, lo que provoca descontento y conflictividad laboral > Poca presencia por parte de la gerencia, fundamentalmente en la delegación de Galicia (60% del negocio) 	<ul style="list-style-type: none"> > Dimensionamiento de la organización: apertura de dos almacenes intermedios, que dependen de los principales para su aprovisionamiento > Redistribución del personal y de las tareas en función de la estructura anterior, facilitando la conciliación familiar y mejorando el clima laboral > Mejoran exponencialmente los tiempos de respuesta a clientes, evitando sobredesplazamientos improductivos > Despido y nombramiento de un nuevo gerente en Galicia > Redefinición del sistema de guardias > Sistema mensual de visitas a Galicia por parte de la gerencia > Implantación de una nueva Dirección por Objetivos

ÁREA TÉCNICA

Problema Específico	Acciones puestas en marcha
<ul style="list-style-type: none"> > Nula visibilidad de la evolución del negocio, más allá de contabilizar los pedidos en marcha o las previsiones de nuevos pedidos > Falta de herramientas de control de gestión y de costes > Política de compras ineficiente > Deficiencias del partner informático en la implantación del ERP 	<ul style="list-style-type: none"> > Creación del Cuadro de Mando de Gestión para el análisis de la evolución de las dos delegaciones, consiguiendo una visión global del negocio > Análisis de los costes que genera la flota, compuesta por 29 vehículos > Análisis del coste por proyecto de instalación > Cambio de partner informático > Sistema de gestión de stocks

ÁREA COMERCIAL

Problema Específico	Acciones puestas en marcha
<ul style="list-style-type: none"> > Introducción de un nuevo producto en el mercado, totalmente novedoso > Dimensionamiento de la estructura comercial acorde con las necesidades de la empresa > Alto grado de competencia 	<ul style="list-style-type: none"> > División de la provincia de Lugo en dos zonas claramente diferenciadas, que serán explotadas por dos comerciales (hasta el momento, toda la provincia recaía en un único comercial) > Potenciación de la figura del Director Comercial > Consecución del Primer Premio en la feria GANDAGRO 2019, con la consiguiente repercusión en medios > Gran acogida del nuevo producto: 19 proyectos en cartera



Resultados obtenidos

Como resumen de los resultados obtenidos, todos estos cambios han hecho posible que la empresa mantenga a día de hoy un crecimiento orgánico, sostenible en el tiempo, sin tensiones y con capacidad de absorción. La progresión de la facturación es altamente ilustrativa: se ha pasado de 7 millones de euros en 2017 a 9,5 en 2018, hasta cerrar el ejercicio 2019 con 11 millones de euros.

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



Carlos y Francisco Toscano

Director Ejecutivo y Presidente de Toscano

Equipo de Tactio que ha participado en la entrevista: José Luis Sobrevilla, Francisco Javier Hernández, José Luis Aranguren, Nicolás León, Francisco José Rodríguez y Raquel García

Sector:
MAQUINARIA Y COMPONENTES ELECTRÓNICOS

Cuando se unen la pasión por una profesión y las ganas continuadas de seguir aprendiendo, el éxito está casi asegurado. Este es el caso de Francisco y Carlos Toscano, dos hermanos apasionados por la electrónica que se esfuerzan, tras décadas de duro trabajo, por mantener y agrandar el legado de su padre, fundador de una compañía que triunfa en el mercado globalizado sin necesidad de despegar los pies de su localidad natal, Alcalá de Guadaíra.

Con 6,8 millones de facturación y una plantilla de 62 empleados, Toscano Línea Electrónica S.L. representa el éxito de un modelo empresarial basado en el trabajo y la apuesta continua por la innovación y el desarrollo de un I+D+i propio. Ahora, tras cinco décadas de trayectoria, esta compañía alcalaíense huye de la autocomplacencia y se prepara para dar un nuevo salto mortal: triplicar su facturación, y de paso su producción, en el próximo lustro.

En 2021, Toscano Línea Electrónica S.L. cumple 50 años de vida. ¿Cómo ha evolucionado la compañía durante estas cinco décadas?

Carlos Toscano (C.T.): Todo comenzó con un pequeño taller que nuestro padre puso en marcha y que estaba especializado, sobre todo, en reparaciones eléctricas

para el sector industrial. Paulatinamente fue incorporando la electrónica a su cartera de servicios, gracias en gran parte a su carácter, muy innovador para la época. Nosotros entramos en la empresa con la clara intención de darle cada vez mayor protagonismo a las nuevas tecnologías. Tenemos un ADN innovador muy importante, herencia directa de nuestro padre, que se suma a nuestra pasión por la electrónica.

Francisco Toscano (F.T.): Mi padre era una persona sorprendente. Iba a trabajar cada día a Sevilla desde Alcalá de Guadaíra en bicicleta y aprovechaba el trayecto para estudiar inglés, en un libro que iluminaba con un foco que se colocaba en la cabeza. Este conocimiento del idioma llamó la atención de los americanos de la base de Morón, que empezaron a encargarle la repa-



“ La clave del éxito es trabajar y mantener la curiosidad por seguir aprendiendo”

ración de sus motores. Desde entonces, nuestra empresa no ha dejado de crecer, hasta convertirse en lo que es ahora.

De Alcalá de Guadaíra al mundo. ¿Cuál es la clave para triunfar en una economía globalizada sin perder las raíces?

C.T.: La logística nos permite, a día de hoy, competir a nivel mundial. Además, nuestra empresa está instalada en un espacio geográfico donde nos resulta sencillo retener a los buenos profesionales, que dan mucha importancia a la calidad de vida de que gozamos. Somos la California de Europa y eso hace que a la gente le guste trabajar aquí.

F.T: El secreto del éxito reside en el trabajo y, sobre todo, en atreverse a ir un poco más allá, como cuando hacíamos oídos sordos a algún miembro de nuestra propia familia que cuestionaba los motivos para acudir a una feria en Frankfurt, por ejemplo. La clave está en mantener la curiosidad por seguir aprendiendo y evolucionando, una cualidad que seguimos teniendo mi hermano y yo, a pesar de los años.

¿Qué razones les llevaron a contratar los servicios de Tactio?

C.T.: Nos encontramos en un punto de inflexión, porque ya estamos catalogados como gran empresa y esto se nota en nuestro día a día. Ello, unido a un proyecto de traslado, nos hizo plantearnos la necesidad de parar, sentarnos y pensar. Necesitábamos una visión externa, que es la que nos ha proporcionado Tactio. En nuestra empresa existe un trato muy familiar entre los empleados y la directiva. Nos conocemos todos muy bien e incluso compartimos aficiones. Esto es positivo, pero nos hace correr el riesgo de ser muy benevolentes los unos con los otros y de no tener una visión externa

imparcial, que nos permita detectar errores y diseñar mejoras. Ahora las tareas, funciones, atribuciones y responsabilidades están mejor definidas.

F.T: Cuando comenzaron a trabajar con nosotros, comprendí realmente qué es lo que más me gusta en esta vida. Sobre todo, hemos aprendido a ordenar y organizar, a controlar internamente la empresa y a establecer una correcta comunicación entre departamentos. Hemos racionalizado los circuitos de fabricación y hemos definido el proyecto comercial. El trabajo de consultoría también nos ha ayudado a planificar el cambio generacional, a cargo del relevista, que es Luis Toscano, hijo de mi hermano. Con una excelente formación, es el responsable del departamento de investigación y desarrollo y Tactio le ha ayudado a preparar su paso al primer plano.

¿Cuáles son los retos de futuro de la compañía?

C.T.: El plan de acción para los próximos cinco años se centra en triplicar la facturación, un reto que nos obliga a incrementar en igual medida también la producción. Además, queremos continuar captando talento, al que seguiremos valorando, ya que nuestra empresa necesita personal comprometido y, al mismo tiempo, reconocido.

F.T: Para mí, el objetivo de futuro es hacer que la marca Toscano sea mucho más conocida. Tenemos que potenciar nuestro marketing al mil por mil.

Ver el vídeo con la conversación íntegra:

<https://youtu.be/fdvlt4aZdtg>





Un chatbot en la oficina

La irrupción de la inteligencia artificial en la comunicación empresarial

Con el crecimiento del mundo digital, los empresarios se ven en la tesitura de adaptar las formas de comunicarse a través de nuevas herramientas que faciliten las relaciones con sus clientes internos y externos, de una manera más rápida y eficaz.

Por **David Menéndez** y **Sara Cubillo**,
Gestores de Marketing Relacional de Tactio

En los tiempos que corren, las empresas necesitan adquirir nuevos conocimientos para poder estar a la altura de las exigencias del mercado. Cada vez son más las compañías que optan por incorporar novedosos métodos de comunicación, rompiendo con lo convencional.

Un chatbot es un software que permite mantener una conversación virtual, por ejemplo para pedir algún tipo de información, ofrecer atención a un cliente externo o atender a un colaborador a través de la intranet de la propia empresa. Gracias a este programa que imita conversaciones, se agiliza la comunicación sin necesidad de interactuar con una persona física disponible 24 horas al día y 7 días a la semana.

Los chatbots se diseñaron para imitar la interacción humana y recrear una situación de diálogo, con un grado de perfección tal que, en ocasiones, parece que hay una persona respondiendo al otro lado. Pero, ¿a la gente le gusta interactuar con autómatas? Un estudio de la consultora eMarketer revela que hasta un 30% de los clientes muestran simpatía hacia este tipo de

alternativas y que un 26% de los encuestados prefiere dialogar con un retailer a través de un chatbot en línea que mediante cualquier otro tipo de contacto.

Face to face en el trabajo. ¿Necesario o no?

Uno de los sistemas de Inteligencia Artificial (IA) que están llamados a generar un alto impacto en el ámbito empresarial es WhatsApp Business, que genera nuevas oportunidades para que las empresas puedan interactuar con sus empleados y sus clientes.

¿Qué podemos llegar a hacer con esta aplicación móvil?

- > **Dar de alta un negocio e interactuar con clientes de forma instantánea desde cualquier parte del mundo.**
- > **Crear mensajes de ausencias fuera del horario laboral o, simplemente, ausencias por algún motivo.**

CON WHATSAPP BUSINESS SE PUEDEN CREAR MENSAJES DE AUSENCIA FUERA DEL HORARIO LABORAL

- > Formular respuestas rápidas, para esos momentos en que no disponemos de tiempo para contestar de una forma adecuada.
- > Crear un perfil de negocio, con el objetivo de darlo a conocer al usuario o cliente.
- > Subir un catálogo de productos propio y habilitar un sistema de pagos.

Sin embargo, antes de apostar por una herramienta de Inteligencia Artificial debemos preguntarnos lo siguiente:

1. **¿Con qué base de datos debe conectarse para agregar valor al diálogo con el cliente?** Podemos programarlo para solicitar información y encaminar al usuario hacia el área de servicio al cliente que necesita; o incluso asistir en la compra o adquisición de un producto o servicio.



2. **¿Qué sucede cuando el chatbot falla?** ¿Existe una ruta alternativa que derive la conversación hacia un operador humano? Los chatbots no son capaces de resolver todas las demandas de nuestros clientes. Por ello, solamente se sitúan en una primera línea, que permite conducir e identificar el tipo de consulta.
3. **¿El chatbot tendrá capacidad para ‘aprender’ en base a las interacciones que vaya teniendo con los clientes?** ¿Cómo se realizará el input de esa información? Si está bien programado y tiene un motor de Inteligencia Artificial potente, puede llegar a ofrecer una experiencia personalizada.

Uno de los pioneros en implementar esta herramienta dentro del ámbito de la comunicación corporativa fue Gerardo Andreucci, director general de la empresa mexicana Tecnovoz. Desde entonces, hay muchas compañías que los utilizan:

NATIONAL GEOGRAPHIC. El canal presentó un chatbot como parte de la promoción de Genius, una serie dedicada a abordar todo lo relacionado con la mente del físico Albert Einstein. El objetivo fue que el programa de IA interactuara con el público para compartir conocimientos.

MARVEL. Si bien Disney ya tenía experiencia previa en chatbots, ha sido Marvel (que forma parte de la compañía) la que ha dado un giro importante en su uso como estrategia de marketing. ‘La casa de las ideas’ lanzó un bot que permite a los usuarios conversar con alguno de los personajes, como parte de la promoción de Secret Empire.

STARBUCKS. Una de las marcas mundiales con mayor conexión con sus clientes ha lanzado el proyecto on-command ordering, una función que permite a los usuarios de Amazon Echo o de iPhone hacer un pedido usando simplemente la voz.

KLM. La aerolínea holandesa permite a sus clientes usar Inteligencia Artificial para recibir la confirmación de la reserva a través de Facebook Messenger, así como notificaciones de check-in y actualizaciones sobre el estado de su vuelo.

KAYAK. Esta plataforma de reservas ayuda a buscar información sobre vuelos, hoteles, coches de alquiler y actividades en cientos de webs de viajes. Además de Messenger, el bot de Kayak también está disponible en Slack, Amazon Echo e iMessage.

BURBERRY. Esta marca de lujo lanzó su chatbot durante el desfile de la Semana de la Moda de Londres, enseñando imágenes de la nueva colección a los usuarios más curiosos. Hoy, además de ofrecer ayuda con las compras, se encarga de promocionar nuevos eventos de la marca.

“

Un motor de Inteligencia Artificial potente puede ofrecer una experiencia personalizada al cliente”



Grupo ANJO

Cuando el concepto de moda corporativa se reinventa

Equipo de Tactio que ha participado en la intervención de Grupo Anjo: Verónica Cubek, Jesús Hernández, Juan Jesús Maldonado, Francisco José Vígara, Juan Carlos Zabala, Víctor Barroso y Raquel García

Sector:
FABRICACIÓN TEXTIL DE MODA CORPORATIVA

En la última década, el negocio de la moda ha cambiado radicalmente y las empresas vinculadas a este sector son un claro exponente de esa realidad. Un ejemplo de adaptación es el de Grupo ANJO, empresa de Moda Corporativa que ha evolucionado en el tratamiento del concepto de uniformidad de imagen hasta fusionarlo con el estilo más actual. El desarrollo de una estructura empresarial sólida, basada en la sensatez y el trabajo en equipo, es su máxima.

La industria de la moda y del textil español es un sector dinámico y creciente, pero especialmente heterogéneo, polarizado y fragmentado. La situación económica actual ha afectado de forma importante a las empresas que se han aventurado en este campo y las ha llevado a reinventarse en el mejor de los casos. Para muchas de ellas, llegar hasta aquí no ha sido un camino fácil.

Fue a mediados de los ochenta cuando la entonces llamada ANJO MODA irrumpía en este complicado mercado. Era una empresa familiar creada por un emprendedor, Ángel López, que hace treinta y cinco años confió en este sector, con muchos retos por cumplir. Su producción estaba entonces dedicada a la ropa femenina, en un momento en que las oportunidades de mercado eran muy diferentes de las actuales: la fabricación nacional estaba en auge y las empresas españolas acaparaban por completo el proceso de producción. Con nuevas máquinas de corte se podía dar mayor rapidez a una importante parte del proceso de confección y producción.

Pero el mapa empresarial cambió de forma radical, siendo dos los factores principales que invertirían la situación de estas empresas españolas. Por un lado, el cambio en la procedencia de las importaciones supuso una gran revolución. La entrada de China en la Organización Mundial del Comercio (OMC), a principios de siglo, la convirtió en poco tiempo en el país que



“En Grupo ANJO, trabajamos para ofrecer servicio a las empresas que deciden invertir en potenciar su imagen corporativa, a partir de las últimas tendencias en el vestir”

más material textil importaba a España. Ya en 2017, China era el primer exportador de productos textiles a nivel mundial, con un valor de aproximadamente 110.000 millones de dólares estadounidenses. Toda una revelación.

En segundo lugar, apareció una nueva manera de enfocar los hábitos de consumo. La demanda no era la misma y las empresas se enfrentaban a una nueva situación que modificaba sus planes de venta por completo. Ello fue lastrando la tradicional venta de ropa femenina y evidenció que las necesidades del mercado eran otras y las empresas debían asumirlo.

La especialización se consideró, a partir de entonces, una tendencia clave, tanto como la innovación y las nuevas opciones de negocio, fundamentales para la supervivencia empresarial. Había que cambiar el nicho de mercado y ANJO MODA encontró la respuesta en la producción de uniformes de imagen, que le llevó posteriormente a evolucionar hacia la Moda Corporativa.

Recuperar el rumbo perdido

Cuando el concepto de moda se une al de innovación y al de sentido común, el éxito está asegurado. Desde Grupo ANJO, Ángel Iglesias, Director de Operaciones y Desarrollo, y José Luis López, encargado del Área Comercial, lo tienen meridianamente claro a la hora de definir el perfil de su negocio. “Trabajamos para dar servicio a las empresas que deciden invertir en potenciar su imagen corporativa. Hace tiempo que el uniforme dejó de ser una simple ropa de trabajo para convertirse en parte fundamental de la imagen global de la empresa. Es un elemento clave de comunicación e integración, que forma parte de un equipo humano y lo define”.

La línea de trabajo de este grupo está destinada a potenciar todos y cada uno de los aspectos que conforman la imagen corporativa de una empresa, cumpliendo así una labor de asesores muy específicos. La manera de hacerlo pasa por personalizar al máximo sus productos y cubrir todas las necesidades

“

El despegue no ha sido fácil, pero crecer sin control no era viable. Crear una estructura sólida es fundamental”



de un cliente que ha evolucionado, tanto en gusto como en prioridades. Por ello, desde Grupo ANJO se encargan de todo el proceso, desde el diseño hasta la fabricación y la distribución, basándose siempre en las tendencias de la moda.

Desde la Confederación ModaEspaña, una gran plataforma institucional creada y apoyada por distintas instituciones del sector de la moda en España y una de las organizaciones expositoras de SICIUR (Salón Internacional de la Seguridad), se reivindica ese mismo concepto: la uniformidad también es moda y una carta de presentación para todo tipo de empresas.

Actualmente, Grupo ANJO cuenta con una plantilla de doce empleados en fábrica, pero también forma parte de este proceso productivo un importante equipo de personas que trabaja de forma externa, en los talleres que se relacionan con la empresa de forma exclusiva y que conforman una estructura compleja y bien engrasada.

Se cuenta igualmente con un equipo de patronaje propio, encargado de realizar dossiers y diseños totalmente personalizados. Según afirman en Grupo ANJO, cada cliente supone un nuevo proyecto, ofreciendo siempre un trato directo y personal. Así, se visita a las empresas en sus propias instalaciones con un amplio muestrario de prendas ya confeccionadas, tejidos y colores para que el cliente pueda adaptarlos a sus preferencias, tanto con modelos ya predeterminados que se pueden ajustar como con diseños planteados desde cero. Incluso, si es necesario, el equipo de Grupo ANJO se encarga de la toma de medidas de las plantillas para las que se van a realizar las prendas. Cada uno de estos estudios de imagen corporativa es un reto, trabajando con todo tipo de empresas, independientemente del tamaño y sector de actividad.

El camino hasta el momento actual ha sido duro y, en este punto, es donde Ángel y José Luis han necesitado ayuda para poder mejorar. El vestuario empresarial y comercial ofrece una nueva dimensión, que el grupo ha querido potenciar. Así que la ruta continúa.

Claves de futuro para el sector textil

Uno de los grandes mitos acerca de la asesoría integral para empresas reside en la dificultad para establecer una comunicación fluida y eficaz, pero en este caso el trabajo conjunto por ambas partes ha dado pronto sus frutos. Entre los aspectos que más sorprendió y ayudó a los responsables del Grupo ANJO se cuenta la perspectiva positiva y de progreso que el equipo de Tactio les ofreció. Los primeros pasos fueron claves, dado que la eficiencia y la rapidez de gestión han sido los pilares fundamentales con los que se empezó a trabajar.

Según la gerencia del grupo, la llegada de Tactio ha aportado la claridad necesaria a la gestión administrativa y organizativa, algo vital que la empresa necesitaba para poder seguir adelante y garantizar que su labor fuese eficiente. Sin duda, hubo un antes y un después de estas medidas. El punto de partida fue la necesidad de profesionalizar de manera realista los servicios y acortar los tiempos de producción para ganar en competitividad.

“

La detección de los puntos críticos en un proceso productivo e industrial es vital para poder seguir siendo competitivos”



La imagen es una parte fundamental de la marca personal de una empresa. Una herramienta de éxito que debe ser usada para lograr objetivos y metas

“Necesitábamos ayuda para solucionar los problemas que no veíamos y que presenta este sector y su organización. Queríamos dar un nuevo enfoque a la empresa, con una mejor planificación y distribución de tareas para conseguir ofrecer un servicio óptimo. Y lo hemos conseguido”, afirma Ángel Iglesias.

Para el Grupo ANJO, la intervención de Tactio, que comenzó en agosto de 2018 y que se ha ido prolongando durante el último año, contribuyó a potenciar muchos aspectos y áreas desconocidas para la empresa, gracias a un seguimiento diario y continuado. Desde la tarea gerencial a la labor productiva, pasando por el área comercial. En concreto, se elaboró una guía de eficacia, con medidas concretas como la definición de objetivos comerciales a corto plazo, la organización de tareas, funciones y responsabilidades, la creación de un cuadro de mando específico y el análisis de los costes de producción y maquinaria. Se concluyó que una estructura de fabricación bajo demanda, que acorta los periodos de producción, ahorra en costes, material y energía.

La detección de puntos críticos en un proceso productivo e industrial de estas características es fundamental para seguir siendo competitivos y ahí es donde ha actuado Tactio; y continúa haciéndolo, de manera muy clara. Se insiste en la necesidad de definir, organizar y optimizar la estructura de la empresa, que

Desde el sector textil se reivindica que la uniformidad también es moda y una carta de presentación para todo tipo de empresas



“

Tactio nos enseñó a cambiar la estructura organizativa de la empresa y centrarnos en lo cualitativo”

forma parte de un proceso integral. Sin duda, uno de los objetivos conseguidos ha sido aprender a delegar, marcando de forma clara las tareas de cada persona y la interconexión entre las áreas. Se trataba de ver la empresa desde otro punto de vista. Los directivos de Grupo ANJO afirman que ahora tienen mucho más claro dónde encontrar la forma de mejorar. “Tactio nos ha hecho ver, gracias a todos los análisis que hemos llevado a cabo, qué carencias debíamos solucionar. Ha sido un gran apoyo para tener claro qué queremos conseguir; sin ellos no estaríamos tan seguros de hasta dónde queremos llegar”, especifican.

Gracias a estas medidas, apoyadas en una compleja planificación y en la adecuación correcta de los recursos reales de la empresa, los retos de futuro se presentan con una cara mucho más amable y esperanzadora. Los objetivos a corto plazo pasan por afianzar un proceso de producción que permita una mayor agilidad a la hora de gestionar los pedidos, la adaptación a todo tipo de clientes y la mejora de la calidad de los productos, cada vez más personalizados.

El sector de la moda laboral se enfrenta a nuevos desafíos y oportunidades y una estructura empresarial sólida como la que el Grupo ANJO está cimentando, sin duda, tendrá resultados.



Ver el vídeo con el reportaje íntegro:

<https://youtu.be/4xgnXxB38cw>

Hacia un nuevo horizonte empresarial

El área de M&A acompaña al empresario para afrontar nuevos retos profesionales

Por **Gabriel Salarich**, Director de M&A de Tactio, y **Guillermo Giménez**, Analista de M&A de Tactio

Tactio ha creado en septiembre de 2019 el departamento de M&A, formalizando de este modo sus actividades en materia de fusiones y adquisiciones. Como consecuencia lógica del desarrollo de los servicios que prestamos a nuestros clientes, ahora damos a este área una autonomía especial, que nos brinda la posibilidad de ofrecer un acompañamiento mucho más próximo y personalizado.

¿Qué servicios presta el departamento de M&A?

El departamento de fusiones y adquisiciones ayuda a los empresarios en la búsqueda, el proceso de negociación y la consecución de un acuerdo, tanto en la venta de sus empresas como en la compra de otras que les ayuden a evolucionar dentro del mercado en el que operan. También aportamos soluciones de financiación no bancaria y, en casos particulares, abordamos vías especiales. Por ejemplo, situaciones límites en empresas que, aun teniendo un producto o servicio dentro de un mercado existente, no pueden continuar operando por alguna dificultad particular.

Un referente de confianza

La ventaja competitiva de Tactio en el área de fusiones y adquisiciones con respecto a otras compañías del mercado es, claramente, la confianza de nuestros clientes. A lo largo de más de catorce años de existencia, Tactio ha ayudado a más de 3.000 empresas a potenciar sus capacidades y a abordar oportunidades dentro de sus mercados, que se han traducido en crecimientos y rentabilidades duraderas. Todos estos empresarios tienen en Tactio a un referente de confianza, que buscarán en el momento de acometer un proceso de compra o venta.

Empresas con buena salud

El cliente tipo de este nuevo departamento de Tactio son empresas con una buena salud económico-finan-



El departamento de M&A ayuda en la búsqueda y negociación de los procesos de compra y venta de empresas

ciera, de entre 5 y 50 millones de euros de cifra de negocio y con un EBITDA de más de un millón de euros. Sin embargo, también prestamos especial atención a aquellas empresas de nuestra cartera de clientes que tienen una parte significativa de su mercado, aunque sea de manera local; a las que disponen de un producto singular o de una marca reconocida; y a las que actúan en un sector pujante del mercado.

El valor añadido: la experiencia

Tactio aporta a sus clientes una gran experiencia en este tipo de procesos. Y es que los empresarios deben continuar desarrollando sus tareas propias de gestión, no pudiendo centrarse en la adquisición o venta, porque cualquier distracción con respecto a la dirección de su empresa les puede provocar sorpresas evitables.

Somos el nexo de unión entre un comprador y un vendedor, defendiendo en cada uno de los casos a nuestro cliente para que la operación se fragüe al mejor precio posible y manteniendo una sintonía de estrategia y cultura con el proyecto futuro de la empresa. Esto es especialmente relevante cuando un empresario no desea la venta, sino la entrada de un socio en el accionariado.

Entre los posibles inversores encontramos dos categorías, los estratégicos o industriales y los financieros. Es vital conocer cuáles pueden ser los mejores compañeros de viaje o continuadores de un proyecto.



El TACTIOMETRO 2020 recoge las preocupaciones de las pymes españolas

La segunda edición del TACTIOMETRO, realizada en dos oleadas antes y durante la crisis del coronavirus, recoge las principales preocupaciones de quienes las dirigen, en el conjunto del país y en cada comunidad autónoma. También recopila datos de política comercial, capacidad productiva, ventas y previsiones de crecimiento e inversión. Este año, además, incluye un apartado sobre M&A, que revela que más de un tercio de los encuestados están interesados en alguna operación de fusión o adquisición.

‘Liderar siendo felices’, lema de la VII Convención de Tactio

La costa malagueña de Torremolinos ha sido el escenario de un evento anual que reúne en poco más de 24 horas a toda la plantilla de Tactio y que escogió el eslogan “Liderar siendo felices” como hilo conductor de las intervenciones. No faltaron ponentes famosos, como la periodista Teresa Viejo o el conferenciante Sergio de la Calle, ni tampoco la tradicional entrega de premios. Hubo espacio para el deporte, con la Olimpiada Tactio 2020 en la playa, en la que compitieron 14 equipos; y para la diversión, de la mano del *showman* Migue, dos veces campeón del mundo de magia.



EFCL y Tactio desvelan los secretos de un buen plan comercial

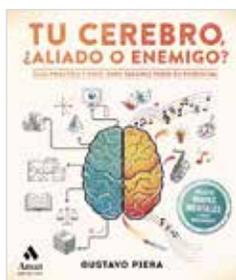
Empresa Familiar de Castilla y León (EFCL) y Tactio han analizado, en un seminario celebrado en Valladolid el pasado mes de febrero, las claves para diseñar un plan comercial eficaz. La conclusión es clara: realizar un análisis crítico de la cartera de clientes y productos e identificar los ámbitos de mejora. Francesc Juncosa, gerente de Consultoría de Tactio, mostró cómo elaborar un plan alineado con los intereses generales de la empresa, señalando que “el bien máspreciado son los clientes y hay que cuidarlos, medirlos y segmentarlos”. La jornada forma parte del ciclo de encuentros de trabajo que EFCL organiza anualmente.

Nueva división de M&A para pymes

Con una cartera de 3.000 pymes como clientes, Tactio lanza su unidad de fusiones y adquisiciones (M&A) para convertirse en el nexo de unión entre la pequeña empresa y el capital riesgo, a través de fondos de referencia con enfoque industrial o financiación privada. Y es que el capital riesgo invirtió en 2019 unos 2.000 millones de euros en operaciones de menos de 100 millones, según la asociación sectorial ASCRI. “Ningún otro actor tiene tanto conocimiento en este terreno. Abarcamos empresas con una cifra de negocios de entre 5 y 50 millones y con un EBITDA superior al millón de euros”, explica Gabriel Salarich, director de M&A de Tactio.



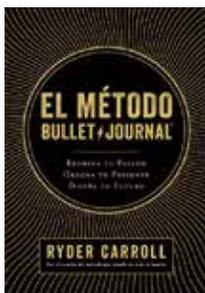
> LIBROS



Tu cerebro, ¿aliado o enemigo?

Gustavo Piera
Amat Editorial - 2019

Esta 'Guía práctica y fácil para sacarle al cerebro todo su potencial' explica y desgana cómo funciona ese extraordinario dispositivo que se esconde en nuestra cabeza, comparándolo con una máquina con hardware y software de ultimísima generación cuyo manejo afecta y determina nuestras vidas. Una supercomputadora que es posible aprender a programar a través de técnicas como la meditación, el *mindfulness*, la visualización o los mapas mentales. Todo ello, con el objetivo de gestionar mejor las emociones, potenciar la memoria, tomar decisiones acertadas, dominar el miedo o combatir el estrés.



El método Bullet Journal: Examina tu pasado. Ordena tu presente. Diseña tu futuro

Ryder Carroll
Editorial Planeta - 2018

Creador del método de organización Bullet Journal (a menudo abreviado como BuJo), Ryder Carroll apuesta por algo tan poco 2.0 como son un papel y un lápiz a la hora de poner orden en el día a día. Sin embargo, ha usado las redes sociales para compartir la idea, generando un fenómeno viral con cientos de miles de seguidores en todo el mundo. En este libro, Carroll evoluciona en sus conceptos y ataca cuestiones como la necesidad de sacar más partido al tiempo y las claves para alcanzar las metas propuestas.

> WEB



Estudios de mercado 'do it yourself'

aytm.com

Plataforma de encuestas para explorar cómo puede responder la demanda a un determinado proyecto antes de lanzarlo. Permite crear encuestas adaptadas y obtener interesantes datos de mercado sin necesidad de recurrir a un instituto de investigación, segmentando las respuestas a partir de múltiples variables (edad, sexo, estudios...). Con un concepto cercano al 'do it yourself', la web da acceso a 60 millones de encuestados en más de 24 países y en siete idiomas, estando muchos de los servicios libres de coste.



Mapas mentales en el navegador

www.mindmeister.com/es

Software de planificación de proyectos diseñado para facilitar la colaboración en tiempo real y la creación de mapas mentales, con gestión de tareas, diseños personalizables y creación de presentaciones. Permite capturar, desarrollar y compartir ideas de forma creativa y libre o mediante plantillas prediseñadas para esbozar rápidamente planes, hojas de ruta y estrategias. Tiene más de 13 millones de usuarios y está basado totalmente en la web, por lo cual no requiere descargar ni actualizar. Independientemente de si se trabaja con Windows, Mac OS o Linux, siempre se puede acceder a los mapas mentales desde el propio navegador.

Sabias palabras

«No se aprende a caminar siguiendo las reglas. Se aprende caminando y cayendo»

Richard Branson, empresario británico, fundador de Virgin.

«Dos clases de personas fracasan en la vida: aquellas que no saben nada y aquellas que creen saberlo todo»

Warren Buffett, inversor y empresario estadounidense

«El éxito es la habilidad de ir de fracaso en fracaso sin llegar a perder el entusiasmo»

Winston Churchill, político y estadista británico

«No tuve ningún lugar donde esconderme del trueno; así que ya no le temo»

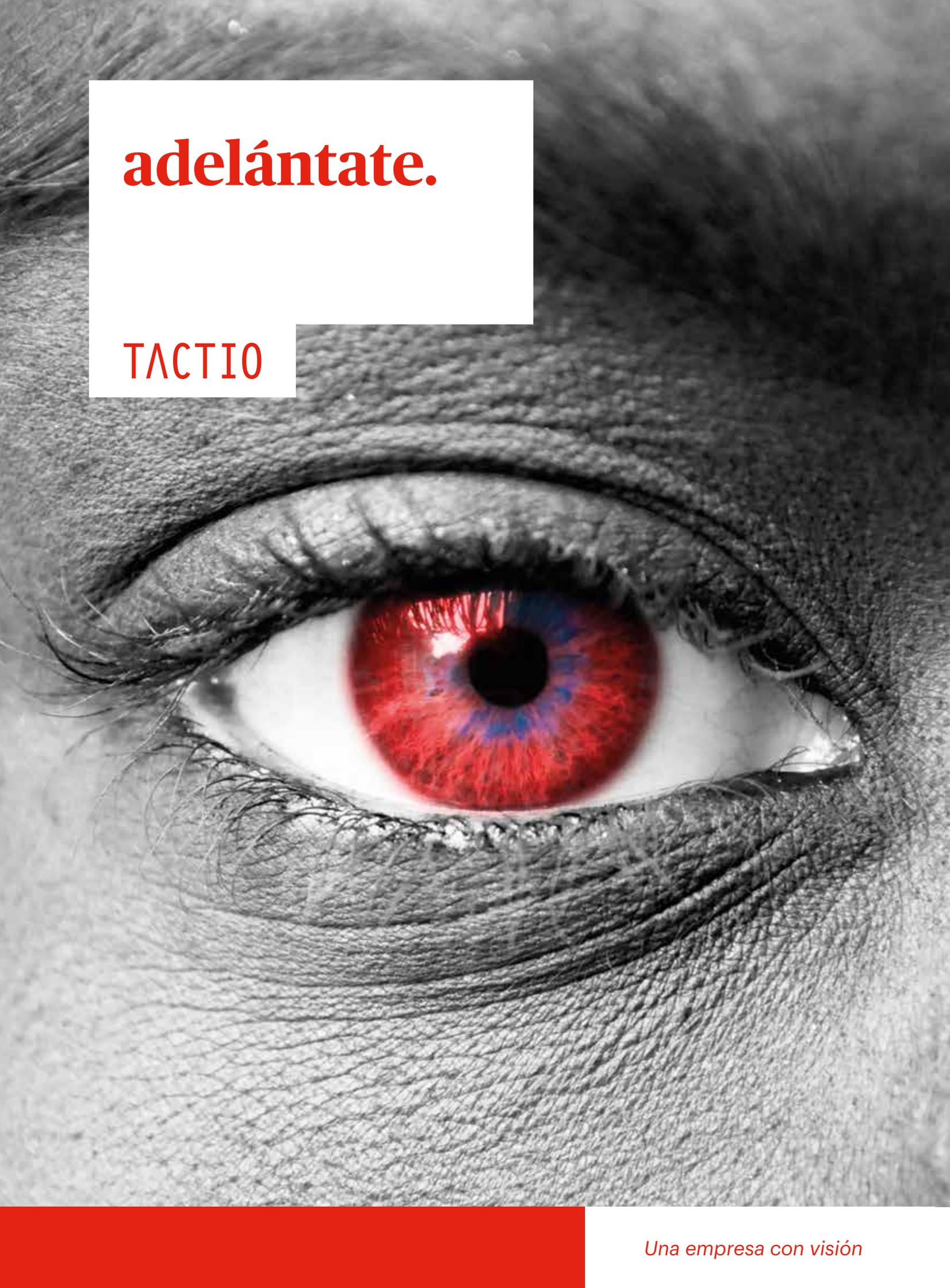
Gengis Kan, guerrero y conquistador mongol



TRANSPORTES **MIGUEL PARRILLA**

Compromiso en cada viaje.
Satisfacción en cada entrega.

955 98 04 80
tmparrilla.com

A close-up, black and white photograph of a horse's eye. The eye is the central focus, with a striking red and blue iris. The surrounding skin and eyelashes are in sharp detail. The overall mood is intense and focused.

adelántate.

TACTIO

Una empresa con visión