

TACTIO MAGAZINE

LA REVISTA PARA PROFESIONALES
CON VISIÓN DE FUTURO



EL OBSERVATORIO
Peor situación,
mejores empresas

Alicia Asín,
CEO de Libelium

EMPRENDEDORA

Embajadores de marca
dentro de las organizaciones

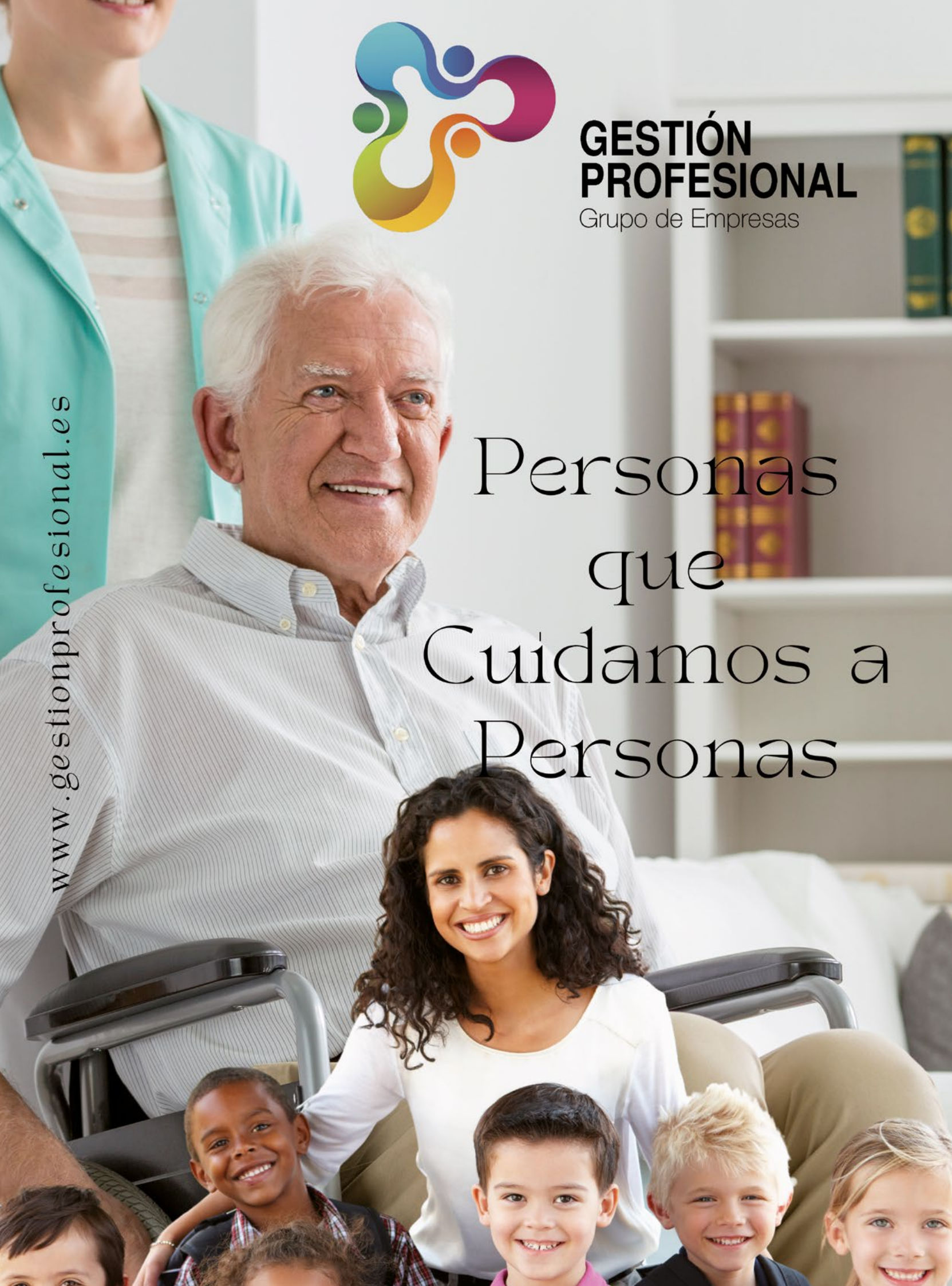
PANORAMA



**GESTIÓN
PROFESIONAL**
Grupo de Empresas

Personas
que
Cuidamos a
Personas

www.gestionprofesional.es



Mario Monrós,
Socio Director de Tactio España

Costes en ascenso y eficiencia

Nadie puede esperar nada bueno de una crisis de dimensión mundial. Lo máximo que uno puede hacer es intentar protegerse y aprovechar las oportunidades que surjan, una vez superada la situación. Lo malo es cuando, detrás de una recesión, en plena remontada, llega otra.

Tras el gran impacto mundial provocado por la Covid-19, las empresas iniciaban el camino de la recuperación económica con dos malas noticias: la primera, el incremento incesante de los costes de suministros y energéticos en general, que se trasladó rápidamente a un IPC desbocado; la segunda, la demora de las prometidas ayudas de los Fondos de Recuperación, que no terminan de llegar y, en muchos casos -pymes, por ejemplo-, ni se las espera.

Con este panorama, ha llegado la crisis de Ucrania y, con ella, unos impactos encadenados que suponen un auténtico mazazo a las expectativas de recuperación previstas, con nueva presión sobre costes, que se están disparando de manera desbocada. La temida estanflación provocará graves problemas en la oferta y la demanda, con especial impacto en las expectativas de las pymes, muchas de ellas sin red salvavidas para hacer este viaje.

Cada empresa es una realidad distinta y ya ningún empresario se refugia en el "mal de muchos". Cuando no se puede trasladar el incremento de los costes a los precios de venta para no perder el cliente -siempre habrá quien le venda más barato-, no queda otra alternativa que buscar mayor eficiencia. No hay regulación ni decisión de ámbito asociativo, institucional, de carácter público o de mimetismo con el entorno que pueda suplir la necesidad de gestionar los destinos de cada realidad empresarial. Esto lo sienten la mayoría de los empresarios, que ya estaban inmersos en ello mientras salían de la crisis pandémica.

La consigna para estos casos es que no hay receta genérica. Son malos tiempos para prevenir y curar. Quien tenga margen para ello, debe aprovecharlo ahora. Quien viaje sin red, tiene que acertar. Quedarse quieto puede ser la peor de las decisiones.

Estudiar todas las opciones es algo que requiere participación, escucha activa, análisis de todas las simulaciones y encarar los escenarios que se demuestren más eficientes.

Hay un principio que reza: "Todo en una empresa es susceptible de mejora". Hoy, es más vigente que nunca.

10-13



La invasión de Ucrania ha complicado el incierto escenario en el que ya nos movíamos, convirtiéndolo en un auténtico laberinto para nuestras pymes.

EMPREDEDORA

14-17

“Nuestra misión es contribuir a crear una sociedad más competitiva, sostenible y datocratizada a través de la tecnología”



CASO REAL

18-21



CASO REAL



6-9

22-23



EN PRIMERA PERSONA



24-25

PANORAMA

26-27



CASO REAL

28-31





Forpas Gastronomía

De la supervivencia al relevo generacional en tres décadas

Equipo de Tactío que ha participado en la intervención de Forpas Gastronomía:
Víctor Hernández y David Salas.

Sector:
DISTRIBUCIÓN
AGROALIMENTARIA

En 1989, Ramon Foradada fundó, junto a su mujer Dolores Argelich y su hijo mayor Ignasi, la empresa Fruites Forpas, un pequeño negocio de venta de frutas y verduras. Con el tiempo, se ha convertido en el proveedor de referencia del sector de la gastronomía y la restauración de la provincia de Girona, importante destino internacional para los amantes de la alta cocina. Su gerente y Tactío están culminando un relevo generacional que dará continuidad al proyecto, consolidado gracias al trabajo de la familia Foradada.

Forpas Gastronomía es un proveedor agroalimentario del sector de la gastronomía y la restauración, especializado en productos de alta calidad. La empresa es el orgullo y la satisfacción de su fundador y gerente, Ramon Foradada, que a sus 76 años aún está presente en el día a día de un proyecto que inició hace más de tres décadas. En 1989, Ramon capitalizó su prestación de desempleo para comprar un pequeño negocio de venta de frutas y verduras ubicado en Palafrugell, que 33 años después deja en manos de sus hijos con la asesoría de Tactío. Ignasi, Ramon y Daniel están dando continuidad y un prometedor futuro a una empresa de distribución alimentaria que factura más de 3,2 millones de euros y que da empleo a una plantilla de más de 20 personas.

Ramon Foradada mantiene la ilusión del primer día. "Antes no se hablaba de los emprendedores tanto como ahora, pero eso es lo que hice yo hace treinta años, emprender. Me preguntaba si, después de tantos años trabajando para otros, podría hacerlo para mí mismo". Consciente de que, en aquel momento, era la única opción de futuro, el gerente de Forpas dio un nuevo impulso al negocio que compró a los hermanos Frigola de Palafrugell, por cinco o seis millones de pesetas, ubicado en el centro de la localidad. "Ampliamos plantilla y el horario de venta al público y empezamos a vender a empresas de restauración y hostelería de

otros municipios". Dos años después, el almacén se había quedado pequeño y se trasladó a un polígono de las afueras.

Ramon explica cómo empezaron con una furgoneta de reparto, mientras muestra con orgullo la flota de una decena de vehículos refrigerados con los que actualmente transporta frutas, verduras y una amplia selección de productos de calidad a centenares de locales de restauración de toda la provincia de Girona. La apuesta por incorporar nuevos productos para alinearse con las tendencias del sector le permitió aumentar su público objetivo. Así, además de vender vegetales frescos, oferta ingredientes y elaboraciones de gastronomía diversa.

"Desde restaurantes de menú del día hasta los de alta cocina, pasando por los chiringuitos de la Costa Brava". Entre los clientes de Forpas se pueden encontrar los grandes referentes del sector premiados con estrellas Michelin, como El Celler de Can Roca, Bo.TiC, Casamar o Tragamar, y negocios familiares en los que se ofrecen comidas a precios populares. "Somos los proveedores de la mayoría de los restaurantes que han protagonizado el boom gastronómico de la provincia de Girona".

El gerente de Forpas insiste en que la clave del éxito está en las tres patas sobre las que se asienta el negocio: calidad, innovación y servicio. Estos tres ingredientes constituyen el eje vertebrador de la empresa y todo debe hacerse atendiendo a cada uno de ellos de forma escrupulosa. "Eso nos permite evolucionar y adaptarnos pero, sobre todo, poder atender a las necesidades que plantean nuestros clientes". Ramon cree que saber escuchar a los profesionales de la restauración les permite dar un servicio especializado, que los hace pioneros en el territorio. "Cuando nos piden un producto que no tenemos en catálogo, lo buscamos en el mercado para poder incorporarlo de inmediato". Con esta filosofía han conseguido que, en treinta años, su variedad de oferta pase de 200 a 3.000 productos a la venta.

“

Comenzamos vendiendo patatas y cebollas y, gracias a la especialización, somos el proveedor de la mayoría de la hostelería de la zona”



La innovación, la calidad y el servicio, los tres pilares de Forpas, le permiten atender las necesidades de una de las gastronomías más exigentes del mundo

Bajar las ventas para ganar dinero

En Forpas, como en tantos negocios del país, se ha tenido que hacer frente a momentos de grandes dificultades. Los de esta empresa familiar se sitúan, por un lado, entre 2008 y 2010, cuando la economía mundial entró en crisis; y más recientemente, en el marco de la actual pandemia. A finales de la primera década del presente siglo, la empresa dirigida por Ramon Foradada pasó por los peores momentos que ha vivido hasta ahora. Recordándolo, el gerente se muestra tajante: “Si no hubiera sido por Tactio, habría tenido que cerrar la empresa”.

Está tan seguro de ello que, cuando muestra los gráficos de la evolución de la facturación, se detiene en 2007, poniendo especial énfasis en la llegada de la consultora. “Cuando nos presentaron sus servicios, supimos que les necesitábamos para dar respuesta a una problemática que no conseguíamos resolver”. Las ventas de Forpas no paraban de crecer, cada año se vendía más que el anterior y, sin embargo, cada vez se perdía más dinero. “Crecíamos, sí; pero cuanto más trabajábamos, más perdíamos. Poco antes de empezar a trabajar con Tactio, mi mujer, que es la responsable de la contabilidad de la empresa, me advirtió de que, si no lo solucionábamos, tendríamos que cerrar”.

Así, la intervención de Tactio y su trabajo de consultoría entre 2007 y 2013 permitió al negocio de Ramon cambiar esta dinámica y afrontar una de las peores crisis económicas de las últimas décadas. Los profesionales de la consultora analizaron cuáles



“

Sin la intervención de Tactio en 2007, habríamos tenido que cerrar la empresa. Gracias a ellos, dejamos de perder dinero”



En tres décadas, Forpas ha ampliado su catálogo de 200 a 3.000 productos, que reparte por la provincia de Girona con una amplia flota de vehículos refrigerados

eran los puntos débiles y las fortalezas de Forpas y concluyeron que el quid de la cuestión estaba en los márgenes fijados sobre las ventas. “Llenábamos las furgonetas hasta arriba pero no mirábamos los márgenes”. Era fundamental -explica Ramon- mejorar la selección para saber qué era rentable. Según el análisis de Tactio, había que dejar de vender muchos productos, principalmente aquellos que ya distribuían sus competidores, y especializarse en otros que les permitieran diferenciarse dentro del sector, atrayendo de este modo la atención de quienes ahora son sus clientes. “El producto perecedero necesitaba más margen y esto solo puede hacerse con mercancía de calidad. Al seleccionar, salían las cuentas”.

Con este importante ajuste en el catálogo de Forpas, que hasta ese momento sufría las consecuencias de la venta inducida, se consiguió algo que parecía imposible: empezar a tener beneficios bajando la facturación. Así, ya no solo hacían ganar dinero a las marcas que comercializaban, sino que su cuenta de resultados comenzó a ser positiva. “Tactio arregló los márgenes: se facturaba menos, pero se ganaba dinero”. Y fue gracias a este trabajo de consultoría que Forpas se enfrentó con garantías y con la estructura adecuada a los peores años de la crisis económica. “Comenzamos vendiendo patatas y cebollas y, gracias a la especialización en productos de alta calidad, somos el proveedor de referencia para la mayoría de la hostelería de la zona”.

Récord de facturación en plena pandemia

Desde entonces y hasta hoy, la empresa de Ramon se ha mantenido en la senda del crecimiento, aunque en esta última etapa ha tenido que hacer frente a uno de los peores momentos que la hostelería y la restauración han vivido en décadas: la pandemia del coronavirus y las restricciones en la actividad de este sector, uno de los grandes damnificados por esta crisis sanitaria, económica y social. Con la llegada de la Covid-19, Tactio y Forpas retomaron su colaboración para encarar la situación, especialmente por la gran carga de incertidumbre que comportaba. Fue cuando entró en juego el servicio de Tutoría Gerencial de la consultora.

En los primeros meses de pandemia, con el confinamiento y el cierre de toda actividad no esencial –incluidos los locales de restauración–, Tactio trabajó con Forpas para poder refinanciar sus deudas y acceder a nuevas líneas de crédito. La clave, explica el consultor David Salas, “fue hacer la previsión adecuada para que llegara el dinero hasta que se reabriera la hostelería”. Justo antes de que se declarara la pandemia, la empresa había realizado fuertes inversiones, tanto en el almacén como en la apertura de un nuevo y moderno espacio de venta al público. Con la llegada de la Covid, las ventas cayeron un 50%. La tutoría de Tactio y el bagaje de la empresa de Foradada permitieron a Forpas mantenerse para coger velocidad con la reapertura gradual de la restauración. Aunque han tenido que sufrir los cierres intermitentes de actividad y las restricciones de horarios y aforos del sector, la empresa ha conseguido superar las cifras previas a la pandemia y ha cerrado 2021 con una facturación mayor que la de 2019, siendo el último ejercicio su año récord de ventas.

El momento del relevo

La Tutoría Gerencial también ha permitido a la familia Foradada poner en valor el esfuerzo de tantos años de trabajo. “No solo les recomendamos invertir en la empresa, priorizando en qué debe hacerse, sino también en cómo diversificar su patrimonio. Hicimos hincapié en el reparto de dividendos, ya que los consideramos un gran elemento motivador”. Mantener unas cuentas saneadas –con créditos a largo plazo y sin avales para no comprometer el patrimonio familiar– y con una expansión controlada de la empresa está permitiendo afrontar un momento clave, el del relevo generacional.

Según explica Ramon Foradada, el objetivo es hacer esta transición de forma gradual, buscando el consenso entre todos los miembros de la unidad familiar, así como el rol más adecuado para cada uno de ellos. El mayor de los tres hijos, Ignasi, es el responsable de compras; Ramon se encarga de las ventas; y el más joven, Daniel, está tomando el testigo en la gerencia. Igual que ha hecho en los momentos más importantes de las tres décadas de historia de Forpas, Tactio acompañará al nuevo cuadro directivo hacia un futuro en el que, según dice su fundador, las nuevas generaciones de la familia Foradada puedan seguir ofreciendo su mejor versión: un servicio de altísima especialización para proveer con los mejores productos de proximidad y de las mejores marcas del mercado a una de las más prestigiosas gastronomías del mundo.

“

La Tutoría Gerencial de Tactio nos está permitiendo hacer el relevo generacional de forma gradual, sin sobresaltos”



La clave del éxito de Forpas reside en la selección de los productos que distribuye, primando la calidad y la proximidad

Ver el vídeo con el reportaje íntegro:

<https://youtu.be/hVJZLBYiDvo>





Peor situación, mejores empresas

Por **Óscar Rodríguez Vaz**,
Dircom de Tactio

La invasión de Ucrania ha complicado el incierto escenario en el que ya nos movíamos, convirtiéndolo en un auténtico laberinto para nuestras pymes.

“El papel del Estado no es el de asumir los riesgos de la parte privada, sino el de compartirlos, como también los beneficios”

Mariana Mazzucato

Hace apenas unos meses, fiábamos la recuperación de nuestra economía y la modernización del tejido empresarial a la eficaz implementación de dos iniciativas: la vacuna y los fondos europeos.

En estas mismas páginas, decíamos que no estaba en las manos de las empresas acelerar el ritmo de vacunación, ni tampoco garantizar que los fondos se fuesen a gestionar debidamente; pero que sí dependía de ellas disponer de un plan, un proyecto solvente, viable y bien definido para poder navegar entre tanta incertidumbre.

Pues bien, ni con la vacunación casi al 100% (en Occidente) ni con los fondos europeos vemos la luz. Las consecuencias provocadas por la invasión de Ucrania a manos de Rusia han complicado más aún este complejo escenario, plagado de incertidumbres para nuestras pymes. ¿Qué hacer? ¿Sigo creciendo o empiezo a recortar?

¿Contrato a las personas que tenía previstas a principios de año o espero unos meses? ¿Reduczo la dependencia de mis socios en el exterior o sigo apostando por la internacionalización? ¿Defino un proyecto al calor de los fondos europeos o paralizo cualquier inversión?

El Tactiómetro 2022, construido a partir de los datos oficiales, de fuentes propias y de las respuestas de más de 300 pymes del país a una encuesta que se realizó unas semanas antes y unas semanas después del inicio de la guerra, puede aportarnos algunas claves para orientarnos en este laberinto.

Cómo es y cómo se encuentra la pyme

Según los datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, solo el 0,1% de las más de 3,3 millones de empresas que hay en el país son grandes compañías (de 250 o más personas empleadas). El 56% no dispone de personas asalariadas y el 44% son pymes: 0,6% medianas empresas (50-249 personas); 3,5% pequeñas empresas (10-49 personas); y 40% microempresas (1-9 personas).

Por sectores, el mayor peso corresponde al comercio (21,2%), seguido de la construcción (12,4%) y, finalmente, la industria (5,7%), aunque el Ministerio agrupa a la mayoría de las empresas bajo el epígrafe "Resto de servicios" (60,7%).

Dada la realidad empresarial de nuestro país, en el Tactiómetro tratamos de recoger cada año la situación económica que viven las pymes españolas, puesto que constituyen una suerte de sistema de alerta temprana de lo que posteriormente ocurrirá en el escenario general.

En esta edición, además, hemos querido tener en cuenta el impacto de la guerra en la percepción que tienen

las empresas sobre sí mismas. Antes del conflicto, el 12% de las encuestadas se encontraba en situación de ligera o fuerte recesión. Después del 25 de febrero, ese porcentaje ha subido 10 puntos, hasta alcanzar el 22%.

A pesar de todo, 6 de cada 10 pymes españolas dicen estar en situación de ligera recuperación o fuerte crecimiento (antes de la guerra, casi 7 de cada 10 lo afirmaban).

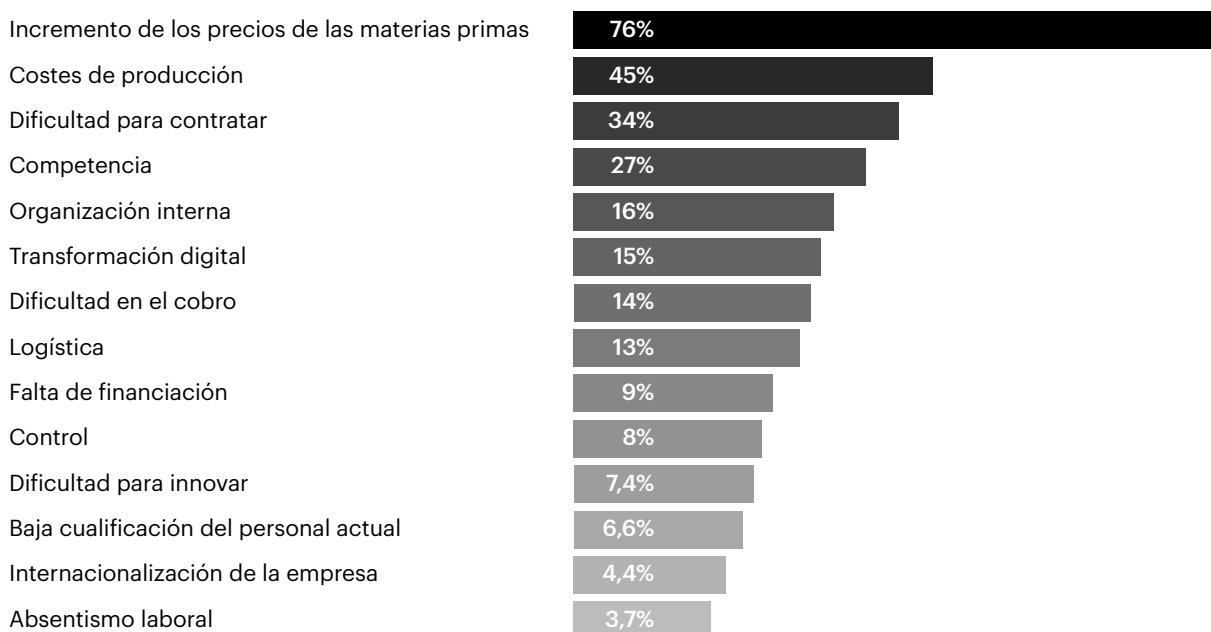
Preocupaciones

En cuanto a las inquietudes principales de las pymes, también hemos tenido en cuenta el doble escenario. En la encuesta llevada a cabo, ofrecíamos a las empresas una batería de respuestas, de entre las que podían seleccionar una o varias.

Si establecemos una media entre ambos momentos – pre y post bélico –, la principal inquietud para 7 de cada 10 empresas es el incremento del precio de las materias primas. Casi 4 de cada 10 están preocupadas por los costes de producción. Además, la dificultad para contratar, la competencia y la organización interna aparecen en tercera, cuarta y quinta posición.

Si entramos en detalles, existen diferencias sustanciales según si observamos los datos en el escenario previo o posterior al inicio de la guerra. Por ejemplo, el incremento del precio de las materias primas es la principal preocupación antes y después, pero pasa del 62% al 76%; mientras que los costes de producción, cuarto problema en la encuesta de antes de la guerra (29%), pasan a ser el segundo tras ella (45%). Incluso han adelantado a la dificultad para contratar y a la competencia, dos de las preocupaciones que han ocupado el podio en todas las ediciones anteriores del Tactiómetro.

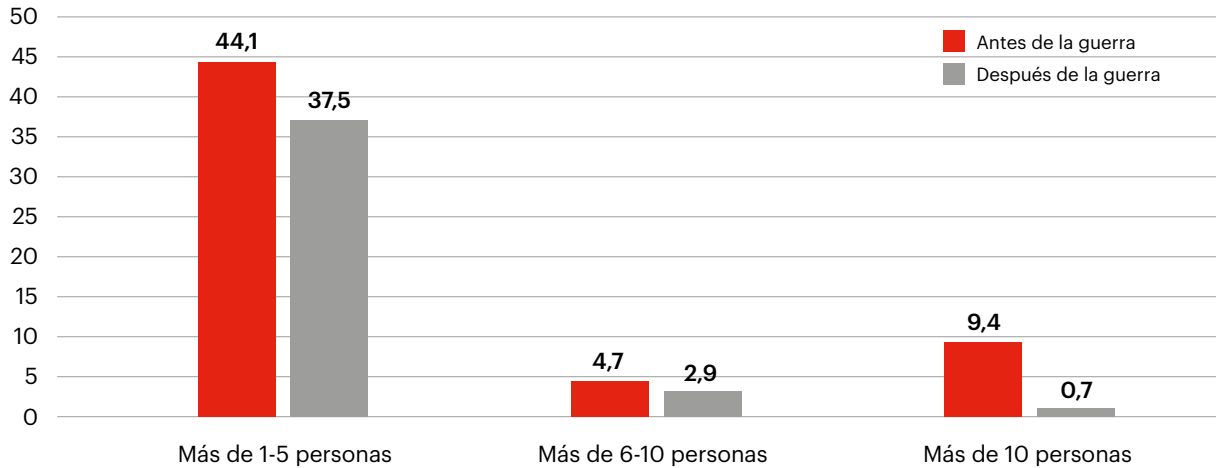
Gráfico preocupaciones después de la guerra



Variación de plantilla

La búsqueda de talento inquieta a la pyme, tal y como se desprende del apartado de preocupaciones del Tactiómetro 2022. Es un asunto recurrente, dado que, en todas las ediciones de este informe, la dificultad para encontrar personas viene apareciendo como uno de los tres problemas principales.

En coherencia con este dato, y aunque se produce un descenso notable respecto del escenario pre-bélico, 4 de cada 10 pymes españolas siguen apostando por la contratación. Bien es cierto que casi la mitad prefiere quedarse como está a este respecto, diez puntos más que antes de que se iniciara la invasión de Ucrania.



Fondos NextGenerationEU

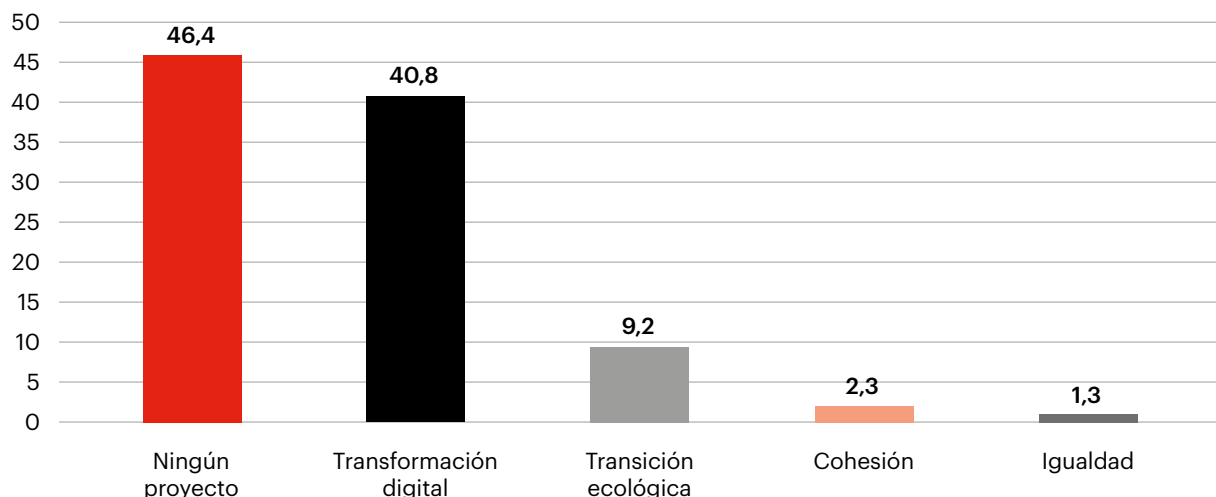
Los fondos europeos NextGenerationEU no se crean para estimular los proyectos, sino para acompañar las transformaciones en marcha. Dicho de otro modo: el proyecto de la empresa no puede ser captar fondos, sino que estos servirán para acompañar el proyecto de la empresa.

El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de España es el marco que otorga coherencia a la inversión europea (unos 141.000 millones) y se estructura en catorce objetivos-país y cuatro ejes transversales: transformación digital, transición ecológica, cohesión e igualdad.

Hay algunos datos preocupantes recogidos en la encuesta llevada a cabo para redactar el Tactiómetro 2022. Aunque existen diferencias sustanciales por tamaño de empresa

y sector de referencia, que se analizan con más detalle en el informe completo, destacaremos dos. El primero: el 35% de las encuestadas afirma desconocer los fondos europeos. El segundo: el 19% considera que estas ayudas llegarán a las pymes con total seguridad, mientras que el 50% considera que irán a parar a las grandes empresas o se quedarán en la Administración.

Es posible que el dato siguiente guarde coherencia con el cierto grado de desconocimiento de los fondos y con la desconfianza en que estos vayan a llegar a las pymes, pero llama poderosamente la atención que casi 5 de cada 10 empresas no dispongan de ningún proyecto preparado para alguno de los cuatro ejes transversales. Porque la clave para la buena ejecución del mencionado plan es la colaboración público-privada. Y así como las Administraciones han de hacer su parte, las empresas debemos cumplir la nuestra.



Hay que mover ficha

Lógicamente, estos son solo algunos datos. Accediendo al informe completo del Tactiómetro 2022, se encontrarán detalles sobre el tipo de proyectos empresariales que demandan las pymes en todo el territorio, las fortalezas que dicen tener y su actual capacidad productiva, además de las diferencias por tamaños de empresa, sector de referencia, Comunidades Autónomas, etc.

En todo caso, tal y como se puede observar simplemente con los datos expuestos en este artículo, la guerra solo ahonda en los problemas y preocupaciones que ya existían en las pymes.

Nuestro país lleva tiempo necesitando una serie de reformas estructurales. Pero mientras estas se producen, las empresas no podemos permanecer de brazos cruzados. La situación es peor y, precisamente por ello, es más necesario que nunca disponer de buenas empresas con un rumbo claro y con agilidad para hacer cuantas maniobras se requieran. No hay otra forma de enfrentar esta realidad. Como ha ocurrido a lo largo de la historia, la crisis constituirá una oportunidad para las empresas que la aborden de este modo. Hay que mover ficha.

■

“La principal inquietud para 7 de cada 10 empresas es el incremento del precio de las materias primas”

■

“La dificultad para encontrar talento viene apareciendo de manera recurrente como uno de los tres problemas principales”

“

Es más necesario que nunca disponer de buenas empresas con un rumbo claro y con agilidad para hacer cuantas maniobras se requieran. Hay que mover ficha”



Accede al Informe Tactiómetro 2022 completo



Alicia Asín

CEO de Libelium

“Nuestra misión es contribuir a crear una sociedad más competitiva, sostenible y datocratizada a través de la tecnología”

Alicia Asín es, desde hace 16 años, CEO de la empresa zaragozana Libelium, una de las compañías punteras en el panorama internacional de Internet of Things (IoT). Nació como una *spin-off* de un proyecto académico para monitorizar de manera inalámbrica cualquier tipo de parámetro ambiental. Aquella idea pionera se ha convertido en una empresa que ha contribuido de manera relevante, durante los últimos años, a ofrecer soluciones eficientes para medir los niveles de contaminación de las ciudades, optimizar la gestión de rutas de empresas o monitorizar la gestión de residuos, tanto en el ámbito público como en el privado. Así ha sido reconocida con el premio Rey Jaime I Emprendedora 2017 y el galardón de la Unión Europea a la Mujer Innovadora 2018 y fue elegida Empresaria del Año en 2014.

Por **Xavier Díaz**, Coordinador de Comunicación de Tactio

“ Apostamos por la tecnología como herramienta para afrontar los grandes retos de nuestra sociedad”



Las nuevas oficinas de Libelium están situadas en el moderno World Trade Center de Zaragoza, compartiendo espacio con compañías de diferentes sectores. Al entrar, se respira innovación en todos los rincones de las diáfanas y luminosas salas de trabajo de la compañía aragonesa. Son espacios que se adaptan a las nuevas necesidades postpandémicas, como zonas para reuniones virtuales de pequeño formato o salas de relajación en las que un balón de pilates espera, paciente, a ser utilizado en cualquier momento. Alicia Asín posa, para la sesión fotográfica, en la entrada del edificio, aprovechando una tregua del cierzo que, esta mañana, sopla con fuerza.

¿Qué implican para usted los reconocimientos y galardones, tanto nacionales como internacionales, que vemos aquí, en su despacho?

Un premio es una subida de adrenalina, necesaria cuando tienes la profesión de empresaria y has de vivir sinsabores. Es también un espaldarazo que indica que las cosas van por el buen camino. Para la plantilla, tiene un efecto de validación del proyecto en el que está participando.

Ejercer el liderazgo en una empresa es algo más que ser el jefe. ¿Cuál es su receta para conseguir que los trabajadores de Libelium sigan creyendo en su idea, en su proyecto?

Creo que, en estos momentos de postpandemia, es importante ofrecer a las personas que trabajan contigo retos interesantes y, sobre todo, propósitos que estén alineados con su sentido de la vida. Al final, una de las cosas más valoradas en Libelium es nuestra misión de contribuir a crear una sociedad más competitiva, sostenible y datocratizada a través de la tecnología. Quiero pensar que sentir que el día a día está vinculado a esa misión es mejor que trabajar para invadir los datos de los demás, con el fin de vender cosas que no necesitan.

Precisamente, en un post suyo de LinkedIn, comentaba la apuesta de Libelium por su propósito empresarial. ¿Cuál es el papel que tienen la cultura empre-

sarial y los valores en la organización, en tiempos postpandémicos como los actuales?

Este es un proyecto que genera un impacto positivo en nuestra sociedad, alineado con los ODS, Objetivos de Desarrollo Sostenible, y con la humanización de la tecnología, en un momento en que se la percibe como algo muy distópico, como una amenaza. Nosotros apostamos por que la tecnología sea una herramienta para afrontar los grandes retos de nuestra sociedad. Ese es nuestro compromiso con el entorno.

¿Cuáles son las metas que persigue la compañía y cuáles las asignaturas pendientes de Libelium como empresa?

Tenemos un plan estratégico a tres años vista muy claro, que nace de un viraje que hicimos en junio del año pasado. Fue entonces cuando Libelium abrió por primera vez su capital a inversores externos. Ahora estamos centrados en un proyecto de crecimiento, tanto orgánico como inorgánico, y el objetivo es potenciarlo, consolidarlo y encarar el 2024 con la mirada puesta en una salida a bolsa en el mercado alternativo.

¿Cómo vislumbra el porvenir de la pyme española con el Plan de Recuperación y los Fondos Europeos NextGeneration a la vuelta de la esquina?

Tengo sentimientos muy encontrados respecto a los Fondos. Deberían ser una gran oportunidad para mejorar la competitividad del tejido empresarial español, pero la realidad es que se están retrasando muchísimo. A las administraciones les está costando sobremedida licitar los pliegos. Ello provoca cierto efecto de retención, porque las expectativas que se generaron hicieron que muchas pymes pospusieran inversiones y proyectos, a la espera de recibir las subvenciones.

¿Cuál es el punto débil de las pymes españolas? ¿Y su virtud?

Es una cuestión de masa crítica y de escala. El tejido empresarial español es, en el 95%, pyme y micropyme. No es el caso de la composición del mercado alemán, por ejemplo. Al haber un gran número de empresas pequeñas, es muy difícil que estas, en términos gene-



“Todavía creo en este proyecto como el primer día, a pesar de que llevo al frente de la compañía 16 años”

rales, aborden con éxito planes de digitalización. No se puede esperar que una micropyme disponga de los roles necesarios para hacer frente a proyectos de cierto calado. Por eso, es sumamente importante que los fondos NextGeneration lleguen, para que puedan vencer esas trabas.

Empresas como Libelium permiten a España competir en el mercado internacional de la tecnología de vanguardia. ¿Puede convertirse nuestro país en un referente mundial en Internet of Things?

Tenemos muchos de los ingredientes para ello y gran cantidad de talento, no solo en Libelium como empresa sino en el propio ecosistema español de IoT. Es de los más potentes a nivel europeo y eso es positivo, porque ayuda a la marca España en el exterior.

Como mujer empresaria y CEO de una importante empresa de alcance internacional, ¿cómo concilia su vida familiar y profesional?

La conciliación comienza en el propio hogar, con la corresponsabilidad. Yo intento profesionalizar al máximo mi vida personal, mediante la gestión de los horarios y de las agendas con mi marido. Por otra parte, acepto

que no tengo una vida personal y otra profesional, por separado, sino que tengo una única vida.

Creo que el horario de 9 a 5 está totalmente muerto y debemos evolucionar en todo lo que esperamos de la conciliación. Para mí, significa poderte marchar a media mañana para resolver un tema familiar, como la tutoría de un hijo y, a la vez, tener presente que, si estás trabajando con clientes de todo el mundo, quizás debas realizar una llamada a las nueve de la noche.

¿Cómo se han vivido en su compañía los periodos de confinamiento y las diferentes olas?

Ha sido, sobre todo, un momento de inflexión. No en vano, en 2020 abordamos un proceso de cambio de imagen corporativa. Y no fue casual. Analizamos qué proyectos podíamos gestionar sin salir de casa e intentamos, durante los meses de pandemia, transmitir a nuestra plantilla que estábamos renovando fuerzas y preparándonos para planes nuevos. Todo ello coincidió, además, con el traslado de oficinas. Fue como una escenificación: hemos acompañado los cambios profundos de cambios físicos. El del cambio es un concepto del que me siento muy creyente.

“ En el propio ecosistema empresarial español tenemos muchísimo talento dentro del ámbito de Internet of Things”

Y las transformaciones en el modelo de trabajo, ¿cómo les han afectado? ¿Cree que el teletrabajo ha venido para quedarse en las pequeñas y medianas empresas españolas?

Creo que el modelo híbrido, con una parte de la jornada presencial combinada con el teletrabajo, perdurará en empresas de nuestro tipo. Dudo que volvamos a un esquema con el 100% de presencialidad. Debemos adaptarnos a las demandas si queremos competir y retener y captar el mejor talento, incluso si pertenece a las generaciones *babyboomer*, porque se está demostrando que no es, en absoluto, una demanda generacional.

¿Cuál es su mayor motivación para levantarse cada día y abrir las puertas de Libelium?

La motivación principal es que todavía creo en este proyecto como el primer día, a pesar de que llevo al frente de la compañía 16 años. Un proyecto que se basa en la creencia de que somos capaces de generar un impacto decisivo en la sociedad. Además, como CEO de Libelium, pienso que todavía tengo muchas cosas que hacer.

En Tactio, trabajamos con pymes desde hace más de 15 años, acompañándolas en su crecimiento. ¿Qué importancia cree que tiene la buena gestión y una visión experta externa para el buen devenir de una empresa?

Si la visión externa es únicamente teórica y se queda en el papel, creo que es insuficiente. Si hay, en cambio, un desarrollo práctico y una implantación real en la propia empresa, será de gran utilidad para su gestión y futura profesionalización.

EN DIEZ PALABRAS

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

- 1 **IoT:** Datocracia
- 2 **Sindicatos:** Reivindicación
- 3 **Patronal:** Necesaria
- 4 **Libelium:** Futuro
- 5 **Fondos Europeos:** Impuntualidad
- 6 **Emprendimiento:** Talento
- 7 **Entidades financieras:** Banqueros
- 8 **Partidos políticos:** Tacticismo
- 9 **Pedro Sánchez:** Lejano
- 10 **Postpandemia:** Libertad



Para cualquier duda sobre Libelium contacte con Laura Vázquez l.vazquez@libelium.com



DP Recambios Varona

La evolución radical de una empresa con 45 años de vida

Equipo de Tactio que ha participado en la intervención de DP Recambios Varona: Antonio Parrado, Ángel Casco, Raúl López, Eva Moral, Samuel Moullec, José Luis Sobrevilla y Laureano Señor.

Sector:
AUTOMOCIÓN

Luis Varona lleva 20 años en el negocio familiar, DP Recambios Varona, y ha protagonizado uno de los cambios más importantes en la historia de esta compañía que fundó su abuelo. Tuvo que frenar una maquinaria con mucha inercia para convertir una empresa con problemas financieros en una firma solvente, que hoy es un referente de credibilidad en el sector. Su madre, Francisca López, ha cedido el timón a Luis, para crecer hacia una nueva dimensión empresarial.

En 45 años de trayectoria, DP Recambios Varona ha celebrado grandes momentos de éxito. Dedicada a la venta y distribución de recambios, herramientas, accesorios y maquinaria para la automoción, fue fundada por el suegro de Francisca López, conocida como Paca en el sector de la automoción, pero casi desde el principio fue gestionada por su exmarido, Luis Varona. “Él era muy innovador, creó bastantes negocios y fuimos casi de los más importantes de España en aquel momento”, relata. Un problema en otra sociedad de la que formaba parte Luis Varona hizo que la empresa familiar “fuera a menos”, aunque seguía teniendo establecimientos en Córdoba y Jaén. Tras su divorcio –explica Paca López-, “me empeñé en trabajar, algo impensable en aquella época en una mujer, y quise ponerme al frente de una parte del negocio”.

Era 1995 y, en el reparto, asumió la gerencia de los establecimientos de Córdoba, mientras que Luis Varona dirigió los de Jaén. Desde entonces, son dos negocios diferentes, “pero siempre con esencia de empresa familiar”, puntualiza. Paca López no solo tripuló con éxito la compañía, sino que llegó a ser vocal de la Cámara de Comercio de Córdoba y a recibir un premio por su labor empresarial. Pero las dificultades llegaron con la crisis de 2008 a causa de los impagos, que llevaron a DP Recambios Varona a una situación financiera complicada.

A partir de ese momento, Luis Varona hijo compartió la gerencia con su madre y, en 2012, la asumió en solitario. Había llegado a la empresa diez años antes, casi sin haberlo planeado, tras estudiar Ciencias Empresariales y mientras pensaba en cursar un máster. “En espera de un examen pendiente, me vine al negocio familiar y aquí me quedé”. Conoce todo el proceso: empezó repartiendo pedidos con una motocicleta y asumió distintas responsabilidades en el departamento comercial y de ventas. En la actualidad, es el gerente de una empresa con 26 empleados y una facturación anual de 3,4 millones de euros, con sede central en Córdoba y delegaciones en Puente Genil y La Carlota. Cuenta con más de 3.000 metros cuadrados de superficie de almacén y una flota propia de vehículos de reparto que realiza más de 20 rutas diarias.

Credibilidad y cercanía

DP Recambios Varona fue una de las primeras empresas del sector en Córdoba en crear un departamento técnico para asesorar a talleres y profesionales de la automoción. Ahora forma parte de Dipart, una red de distribución de recambios de automoción establecida a modo de franquicias, con cobertura ibérica. Además de vender recambios, maquinaria y accesorios, ofrece asistencia técnica y formación a profesionales de la automoción. Pero lo que la hace diferente de otras empresas del sector, asegura Luis, “es la credibilidad que tenemos entre los clientes y proveedores. Todo lo que decimos lo cumplimos. Cuando hay un error, se corrige; siempre lo he intentado transmitir a mi gente: no os comprometáis a algo que no vamos a poder cumplir”. Para llegar a esta boyante situación, el gerente hizo cambios importantes en la gestión de cobros, que se ha establecido de una manera rigurosa y ha permitido una mejora radical en los resultados financieros. Si no se hubieran efectuado estas modificaciones, “quizás habríamos llegado a cerrar, pero ahora afrontamos el futuro con optimismo”.

“

Tactio sabe cómo hacer las cosas. A veces resulta duro, pero la prueba es la importante mejora de los resultados”



Durante años, Paca López tripuló con éxito esta empresa familiar dedicada a la venta y distribución de recambios, herramientas, accesorios y maquinaria para la automoción

La llegada de Tactio

El cambio de rumbo comenzó con la llegada de un delegado comercial de Tactio a su despacho. Luis sabía que debía realizar profundos ajustes en el negocio y contrató los servicios de la consultora, una decisión que posiblemente dio un vuelco a su vida profesional y a la suerte de la empresa familiar. La primera intervención, realizada en 2012, “fue muy dura”, admite el gerente. Se trataba de modificar toda la metodología de trabajo para adaptarla a una gestión más eficiente. Reconoce que alguna vez pensó que hubiera sido mejor empezar desde cero, “porque tienes que frenar una maquinaria con mucha inercia y, cuando consigues pararla, debes empujar en la dirección contraria”. Pero el esfuerzo mereció la pena: “En unos años, prácticamente se duplicó la facturación. Ya no tenemos líneas de crédito y la empresa es solvente”, destaca.

Luis recuerda aquel momento con cierto vértigo. “Yo sabía que había un trampolín ahí y que había que tirarse. Tactio te ayuda, te asesora, te da un empujón. Pero al final, tú tienes que hablar con la gente, con los trabajadores, con los clientes... son momentos de muchos nervios”, afirma mientras recuerda el estrés pasado. Tras la primera intervención, contrató la tutoría gerencial de Tactio; quería contar con un asesor al que poder consultar las dificultades que surgían y, de este modo, mantener el buen rumbo iniciado.

“

En unos años, prácticamente se ha duplicado la facturación. Ya no tenemos líneas de crédito y la empresa es solvente”



DP Recambios Varona tiene 26 empleados y una facturación anual de 3,4 millones. Su sede central está en Córdoba y cuenta con dos delegaciones en la provincia

Una pandemia que paró el mundo

Además de haber mejorado los resultados de la empresa, también lo ha hecho la calidad de vida de su gerente: “Tengo tiempo libre para otras cosas, hasta estoy en un grupo de rock con el que ensayo todos los miércoles”. Ese fue el objetivo de la segunda intervención de Tactio, que comenzó en 2020, cuando la pandemia de Covid paró el mundo. Luis recuerda que “el confinamiento fue duro porque, de un día para otro, nos vimos obligados a cerrar”. Como muchas otras empresas, DP Recambios Varona tuvo que presentar un ERTE; solo quedaron activos el gerente y un empleado de administración, que trabajaba desde casa. “Estuve un mes solo, contestando al teléfono, preparando los paquetes y atendiendo a los pocos clientes que había. Negociaba con proveedores y gestionaba con la asesoría laboral el expediente de empleo y con los bancos los ICOs”, explica. Fue entonces cuando volvió a recurrir a Tactio para reorganizar el trabajo y hacer frente a los problemas que se presentaban.

Esta segunda intervención abordó plenamente el área organizativa. “Muchas cosas pasaban por mí, yo me había convertido en un cuello de botella y eso se agravó mucho con la pandemia”, destaca. Raúl López, consultor de Tactio, explica que el principal objetivo era poner en marcha una serie de cambios “para que el equipo tuviera menos dependencia del gerente”. El resultado es una delegación de funciones y responsabilidades en los mandos intermedios, que las han ido integrando en su día a día, y una sistemática de reuniones periódicas que no sólo ha facilitado este traspaso de responsabilidades, sino que sirve de palanca de impulso a las mejoras en las distintas áreas.

Asimismo, señala Raúl López, se ha desarrollado y puesto en marcha por primera vez una política de incentivos en función del logro de objetivos, basados en datos e indicadores clave. También se han redefinido procesos que van desde la recepción de los pedidos hasta la entrega del producto al cliente y que permiten ofrecer un mejor servicio y aumentar el rendimiento y la productividad a nivel interno.

Con estas mejoras, DP Recambios Varona estaba preparada para afrontar el incremento de trabajo que se produjo tras el confinamiento, ya que “los coches habían estado parados tres meses y había muchas ITV pendientes. El resurgir fue muy rápido”, destaca el gerente. Sucesivas olas de contagios y el establecimiento de cierres perimetrales crearon nuevos problemas, en este caso de suministros, pero Luis realiza un balance positivo: “Dentro de lo que cabe, somos afortunados porque nuestro sector no se ha visto demasiado afectado por la pandemia. Hemos tenido dificultades, pero no ha sido catastrófico”.

El futuro

Mirando hacia el futuro, Luis Varona se plantea seguir creciendo y aumentar sus delegaciones en la provincia de Córdoba. No le preocupa la posible incidencia que los vehículos eléctricos puedan tener en su negocio y duda de que su implantación se produzca a corto plazo. “Cuando vea que en el garaje de mi bloque instalan enchufes, me preocuparé”, comenta, aunque sí ofrece a sus clientes recambios para vehículos híbridos. En cambio, considera que el nuevo modelo de negocio del sector del renting afectará de manera importante al sector, ya que los consumidores están sumándose al sistema de pago por uso. “Se alquila en vez de comprar y esto provocará que muchos pequeños talleres cierren y que se produzca una concentración”. Se muestra preparado para ello y considera que formar parte de Dipart sitúa a su empresa en una posición favorable. Desde esta red de distribución, se trabaja para homologar los talleres como establecimientos oficiales para la reparación de vehículos de las empresas de renting y de recambios franquiciadas como proveedores oficiales.

El gerente de DP Recambios Varona considera que haber contado con la consultoría, para reorganizar su empresa y mejorar los procesos de gestión, le permite afrontar el futuro con seguridad. “Tactio sabe cómo hacer las cosas. A veces resulta duro, pero la prueba es la importante mejora de los resultados. Aunque no siempre se llegan a implantar todas las propuestas, es bueno conocer tu empresa desde una óptica diferente”.

“

El nuevo modelo de negocio del renting va a afectar al sector del automóvil; estamos preparados para ello”



La credibilidad de que goza la empresa entre clientes y proveedores es uno de sus puntos fuertes

Ver el vídeo con el reportaje íntegro:

<https://youtu.be/nBBFbkA4XWs>



Una orquesta bien coordinada

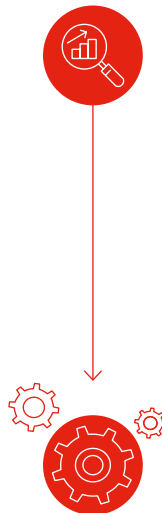
Cómo afinar las estructuras de la empresa para encarar el futuro con garantías

Por Víctor Roig,
Consultor de Tactio

Situación de partida

La compañía que analizamos es un referente, en su ámbito geográfico, en el sector de la instalación y mantenimiento de infraestructuras eléctricas de baja y media tensión. Está presente en obras relevantes, tanto en el sector público (hospitales, organismos oficiales...) como privado, trabajando con las constructoras más importantes del ámbito nacional.

A pesar de este posicionamiento y de su renombre, al inicio de la intervención nos encontramos con una empresa sin una organización focalizada en un proyecto común, carente de objetivos alineados con la visión directiva. Según palabras de la propiedad, “tenemos todos los instrumentos de la orquesta (e incluso más de los que necesitamos), pero nos falta una partitura que interpretar; por eso, no sonamos bien”.



Áreas de mejora

- > Reorganización y dinamización de la estructura.
- > Definición de un Plan Estratégico y de los objetivos a alcanzar.
- > Control de la evolución de la liquidez.
- > Análisis e interpretación de la evolución del negocio.
- > Gestión de la información económico-financiera, comercial y productiva.

FICHA DE PERFIL

Sector:

Construcción

Subsector:

Instalación y mantenimiento de infraestructuras eléctricas de baja y media tensión

Facturación:

4,2 millones de euros en el punto de partida
5,8 millones en el último ejercicio cerrado

Número de trabajadores: 85 trabajadores

Desarrollo del proyecto

La consultoría comenzó en diciembre de 2019, con la empresa en situación de pérdidas constantes y bloqueo de la liquidez. La falta de coordinación entre los diferentes departamentos se traducían en una acumulación de lucros cesantes y en pérdida de rendimiento, que mermaban el resultado.

Se definieron ocho proyectos agrupados en tres bloques de trabajo interrelacionados entre sí:

Área Estratégica > Área Organizativa > Área Operativa

↓

ÁREA ESTRATÉGICA

Problema Específico	Acciones puestas en marcha
<ul style="list-style-type: none"> > Ausencia de visión de futuro. > Falta de liquidez. > Inexistencia de estrategia comercial. > Pérdida de marginalidad en las obras. 	<ul style="list-style-type: none"> > Definición de la misión y visión de la empresa. > Descripción de la política general. > Entrada en nuevos segmentos de mercado y ampliación del ámbito geográfico de actuación. > Definición de objetivos estratégicos comerciales por cada segmento de mercado. > Reestructuración de la deuda financiera. > Contención de los gastos, tanto directos como indirectos. > Control de costes y rendimientos; nueva política de precios.

ÁREA ORGANIZATIVA

Problema Específico	Acciones puestas en marcha
<ul style="list-style-type: none"> > Dependencia de la gerencia. > Ausencia de figuras clave, como el responsable de Operaciones y el responsable Comercial. > Carencia de estructuración de tareas, funciones y responsabilidades. > Falta de estructuración de la información (muchos datos y poco contenido). > Falta de comunicación interdepartamental, desmotivación. 	<ul style="list-style-type: none"> > Reestructuración de funciones y responsabilidades. > Definición del organigrama y nombramiento de los responsables. > Creación del Comité de Dirección. > Descripción de las tareas y funciones de cada miembro de la organización. > Circuitos de comunicación interdepartamental. > Creación de los procedimientos de trabajo. > Establecimiento de objetivos retribuidos para los responsables. > Sistema de incentivos para el incremento de rendimientos productivos. > Nuevo sistema informático. > Reuniones operativas diarias de planificación de trabajos.

ÁREA OPERATIVA

Problema Específico	Acciones puestas en marcha
<ul style="list-style-type: none"> > Falta de seguimiento de las propuestas presentadas a clientes. > Insuficiente control sobre los cobros. > Falta de vigilancia sobre inventarios y compras. > Ausencia de control sobre los servicios de mantenimiento y avisos de urgencias. > Falta de supervisión sobre las obras en curso. > Inexistente visibilidad de la evolución del negocio. > Carencia de control de las obras, sus costes y evolución. 	<ul style="list-style-type: none"> > Creación de cuadros de mando de Gestión, Financiero, Tesorería, Mantenimientos, Ofertas y Comercial. > Mejora de la gestión de cobro y reducción de las incidencias. > Implantación de un nuevo sistema de seguimiento y control de obras, tanto de rendimientos como de costes. > Nuevo sistema de planificación de las obras, incluyendo Plan de Recursos y Planificación de Acopios. > Control de almacenes y existencias con sistema de códigos de barras. > Implantación de políticas de stocks y compras. > Flexibilización de la plantilla mediante subcontratas.



Resultados obtenidos

De manera resumida, estas iniciativas han hecho posible un crecimiento sostenido desde una facturación de 4,2 millones de euros en 2019 a 5,5 en 2020, cerrando el ejercicio 2021 con 5,8 millones (+39,75% sobre 2019). El EBITDA de la compañía se incrementó en 2020 un 4,44% y el Fondo de Maniobra pasó de 560.000 euros a 890.000. La tesorería ha evolucionado de una situación deficitaria (-340.000 euros en enero de 2020) a un superávit de 714.000 euros en diciembre de 2021.

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



Jorge y César Calvo,

gerentes de Ovlac

Equipo de Tactio que ha participado en la intervención de Ovlac: Iván Vallina, Jesús Hernández, Jordi Roig, Jorge Muñoz, Jorge Vázquez y Emilio Escobedo.

Sector:
MAQUINARIA AGRÍCOLA

El arado de vertedera ha sido el producto enseña de Ovlac desde su fundación, hace más de 80 años. Esta empresa familiar, con planta en la localidad palentina de Venta de Baños, tiene una plantilla de más de 80 personas y ha logrado un importante posicionamiento en los mercados internacionales, muy fortalecido en las últimas décadas: exporta más del 50 por ciento de su producción a países de los cinco continentes y su facturación anual supera los 14,5 millones de euros.

Al frente de la compañía se encuentran los hermanos Jorge y César Calvo, responsables, respectivamente, de las direcciones Comercial y de Producción y Compras. Son la tercera generación de una empresa familiar que mira al futuro con optimismo y preparación, tanto a nivel organizativo como tecnológico. Ovlac se ha ganado el reconocimiento de ser el mayor productor de maquinaria agrícola de trabajo de suelo y ello les ayuda a plantearse, cada año, nuevos retos.

¿Cuál es el origen de Ovlac?

Jorge Calvo: La empresa fue fundada por nuestro abuelo en 1936 y su origen se encuentra en la localidad palentina de Fuentes de Nava. La segunda generación la asumió nuestro padre, que trasladó la empresa a Palencia capital; y nosotros nos pusimos al frente a

finales de los 90. Fue en esos años cuando comenzamos a exportar, principalmente a Europa, aunque en la actualidad también lo hacemos a países de otros continentes, como China o Nueva Zelanda.

¿Cuál es la clave para triunfar en una economía globalizada sin haber perdido el origen de la empresa que creó vuestro abuelo?

César Calvo: Al ser una empresa familiar y estar implicados en el día a día, es más sencillo conocer el devenir del mercado en que se trabaja. Nos dimos cuenta de que el presente pasaba por exportar y explorar otros mercados. A día de hoy, somos una marca asentada en gran parte del continente europeo, que ha demostrado la adaptabilidad de sus máquinas, tanto en los climas de la zona mediterránea como en las

“ La esencia de Ovlac: ayudar a los profesionales de la agricultura a obtener el mejor de los frutos”



duras condiciones del norte de Europa. Ofrecemos al agricultor un producto fiable, del que pueda sentirse orgulloso.

Hablemos de fortalezas, ¿cuáles son las que hacen crecer a Ovlac?

C.C.: Nuestra tecnología es rentable y, entre sus principales ventajas competitivas, destaca el hecho de contar con distintas gamas de maquinaria de trabajo de suelo, capaces de adaptarse a todo tipo de potencias, terrenos, climas, presupuestos y necesidades del cliente. Nos avalan nuestros 86 años de experiencia, el respaldo del equipo de profesionales del sector y un excelente servicio de post-venta y atención al cliente. Todo ello, sumado a que contamos con expertos locales en ventas en determinadas zonas de Europa, como Rumanía o Inglaterra.

¿Cómo les han afectado los acontecimientos más recientes? Primero una pandemia, ahora una guerra en el Este de Europa.

J.C.: La pandemia la hemos sorteado bien. Incluso crecimos, al ser una empresa dedicada al sector primario, que tan importante ha sido. El conflicto en Ucrania nos puede afectar más. En esa zona sí que estamos trabajando, pero veremos qué sucede finalmente, porque de momento todo es muy incierto.

¿Qué motivó la contratación de los servicios de Tactio?

J.C.: El principal motivo fue la ausencia de una visión de futuro que nos permitiera organizar la compañía como demandan los mercados del siglo XXI, con un plan estratégico. Como les pasa a muchas empresas familiares, estábamos tan metidos en el trabajo del día

a día que no dedicábamos el tiempo suficiente a estudiar cómo queríamos que fuesen nuestros mercados y cómo proyectábamos los productos a largo plazo.

¿Y cómo ha sido el trabajo con Tactio?

C.C.: Si tuviéramos que definirlo en pocas palabras, muy satisfactorio. A través de un servicio de consultoría, nos han ayudado a contar con un plan estratégico mediante el cual somos conscientes de qué pasos debemos seguir a medio y largo plazo. También hemos optimizado la producción, gracias a una mejor planificación. Los resultados de los últimos años lo evidencian: estamos creciendo.

¿Y de cara al futuro?

J.C.: Los planes de futuro también los hemos diseñado de la mano de Tactio. Contamos con un plan estratégico de crecimiento para los próximos cinco años, de forma moderada y sostenida. Planteamos un incremento modesto pero real, con un aumento de ventas y de producción. Por ello, estamos profesionalizando nuestra planta y la gestión empresarial y, en unos años, prevemos incluso ampliar las instalaciones. El sueño de nuestro abuelo sigue su curso. Ovlac continúa el desarrollo de una amplia gama de productos versátiles, para diferentes suelos, que ayudan a los profesionales de la agricultura a obtener el mejor de los frutos.

Ver el vídeo con la conversación íntegra:

<https://youtu.be/ZiH5x7zy-bU>





Embajadores de marca dentro de las organizaciones

Seguramente, los mejores embajadores de marca estén dentro de las propias organizaciones. Al menos, así debería ser; pero, ¿qué hacen las empresas para fomentar estas actitudes? ¿Los empresarios son conscientes de este potencial y están dispuestos a cuidarlo y desarrollarlo? En el nuevo contexto digital, los consumidores llevamos un megáfono en el bolsillo. Si, además, se trata de trabajadores de la propia empresa, el efecto tendrá mayor impacto.

Por **Raúl Velasco**,
Delegado Territorial de Tactio

Cuando hablamos de embajadores de marca, nos referimos a aquellas personas que, además de consumir un determinado producto o servicio, hacen una notable y continuada promoción del mismo en los medios que tienen a su alcance, normalmente redes sociales, páginas de opinión o reseñas web.

En el nuevo contexto digital, los comentarios de los usuarios difundidos en las plataformas digitales pueden llegar a generar un gran impacto en el éxito o fracaso de una determinada marca o empresa. No me estoy refiriendo necesariamente a los famosos *influencers*, que mucho me temo que son un fenómeno en declive. En la actualidad, es más valorada la opinión de aquellas personas que, por su profesión o su prestigio en el sector, transmiten un cierto crédito para otros potenciales clientes.

Pero, ¿qué ocurre cuando son los propios trabajadores de una compañía los que juegan ese papel? Pues que el impacto en el público objetivo es mucho mayor. La marca/empresa aparece más cercana y confiable y el producto o servicio se refuerza con un sentimiento positivo y un compromiso con el trabajo bien hecho. Un intangible que refuerza notablemente la imagen que el cliente guardará en su memoria.

Cuestión de confianza

El elemento principal para que una empresa tenga éxito en el mercado es que inspire confianza en el consumidor: que sus productos o servicios tengan realmente la calidad esperada y que la propia empresa opere con unos métodos alineados con los principios y valores de su público objetivo.

No se trata necesariamente de que el trabajador se pronuncie sobre si el producto es bueno o tiene unas determinadas características, dado que ello sería muy promocional, sino de mostrar un cierto orgullo por participar en el proceso de producción y contribuir de forma activa a satisfacer la necesidad o el deseo del cliente.

Recordará el lector aquella exitosa campaña publicitaria de una reconocida marca de electrodomésticos en que los protagonistas eran los propios trabajadores en sus puestos de trabajo, cerrando el spot con frases como "...esta lavadora tiene un poquito de mí". Gracias a esta puesta en escena, la imagen de la marca se fijó fuertemente en la mente de los consumidores.

Valores y sentido de pertenencia

Para que los trabajadores de una empresa estén alineados con los valores de la misma y así lo expresen, es importante tenerlos; o, mejor dicho, practicarlos. Son muchas las compañías que hablan de sus principios; y es posible que los hayan plasmado, a modo de eslóganes, en lugares visibles de sus instalaciones. Pero ejercerlos es otra cosa.

El primer paso, sin duda, es que toda la organización conozca los valores, que la información sea fluida y en todas las direcciones y que se establezcan mecanismos para mantenerlos y desarrollarlos. Si estos están alineados con la forma de hacer las cosas dentro de la empresa, la implicación de los empleados y el sentido de pertenencia se verán notablemente reforzados.

La implicación también se trabaja. El trabajador debe tener claro su "para qué" dentro de la compañía, la importancia de su buen hacer en el proceso productivo y cómo la calidad de su trabajo afecta a toda la cadena de valor. A partir de ese momento, podrá dar el paso de convertirse en embajador de la marca, por propia iniciativa o a petición de la empresa; pero, en cualquier caso, será algo que llevará a cabo de forma natural y con agrado.

“

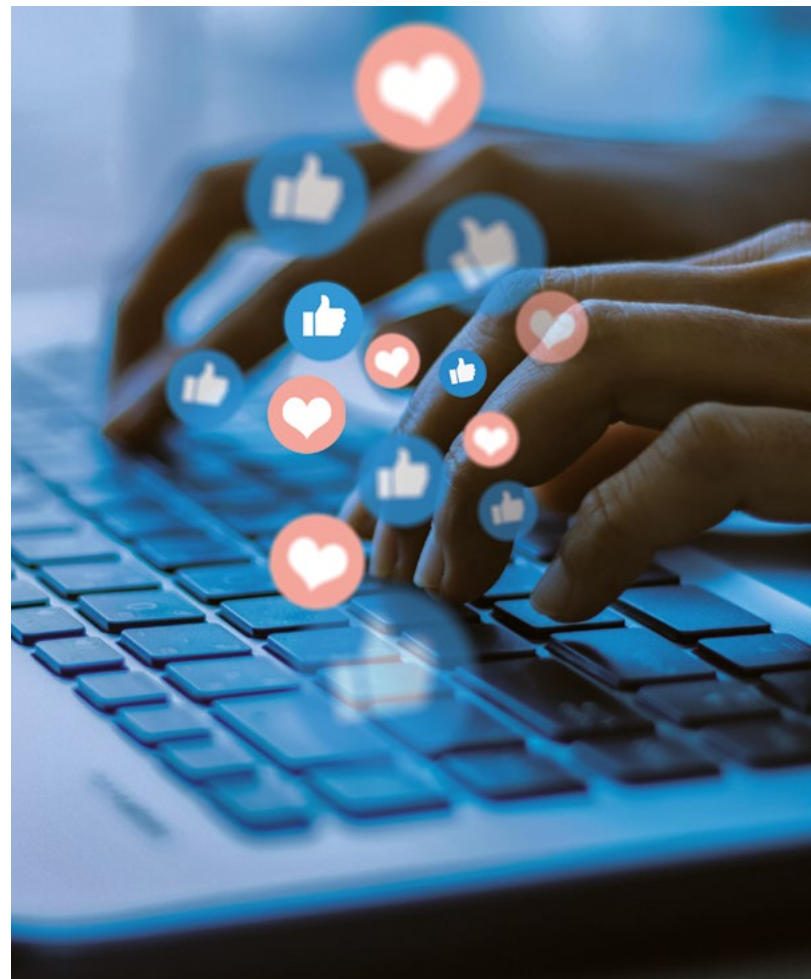
El efecto llamada de nuestros embajadores, con sus comentarios o valoraciones en redes, tiene un gran impacto sobre la atracción de talento”

Efecto colateral: atracción de talento

Nuestro Tactiómetro 2022 ha evidenciado claramente una de las principales preocupaciones de las pymes: la atracción de talento. La sociología ha verificado que, normalmente, nos gusta estar con otras personas semejantes a nosotros. Por lo tanto, aquel trabajador que se considere con talento se sentirá atraído por empresas donde otros profesionales como él disfrutan haciendo su trabajo, se sienten orgullosos de ello y, además, lo expresan y difunden. El efecto llamada de nuestros embajadores, con sus comentarios o valoraciones en redes, tiene un gran impacto sobre el talento potencial. Hay empresas que pierden trabajadores, es cierto. Pero también hay otras que los atraen. Por algo será, ¿no?



**PARA QUE LOS TRABAJADORES ESTÉN
ALINEADOS CON LOS VALORES
DE UNA EMPRESA ES IMPORTANTE
PRACTICARLOS**





Gie

Un nuevo proyecto empresarial para consolidar el éxito

Equipo de Tactio que ha participado en la intervención de Gie: Juan Carlos Zabala, Jesús Hernández, Víctor Roig, Jorge Vázquez, Enrique de Alonso y Susana Rodríguez.

Sector:
REACONDICIONADO Y
RECICLAJE DE ENVASES
INDUSTRIALES

Gie lleva más de treinta años en el sector de la recuperación de envases industriales, promoviendo un valor tan importante como el de la economía circular. Es un caso ejemplar, basado en cuidar el medio ambiente, concienciar y trabajar por un futuro mejor y ayudar a otras empresas a enfocar su actividad hacia prácticas más sostenibles. La reutilización de envases y bidones industriales es un servicio esencial por el que Gie ha apostado, se ha diferenciado y ha ganado.

Adentrarse en las entrañas de esta empresa y andar por los pasillos de su fábrica, entre bidones apilados, equivale a descubrir una esencia muy especial. Con una fuerte identidad familiar, ganas de trabajar al máximo y mucho futuro por delante, esgrime entusiasmo, dedicación e ilusiones renovadas gracias a un nuevo proyecto empresarial, con el que afronta el incierto futuro post-pandémico.

Gie, Gestión Integral de Envases, nació hace más de treinta años de la necesidad de cubrir un nuevo mercado y, desde entonces, ha luchado por seguir definiendo su propio camino con total éxito. Así es exactamente como lo describe Estela Saboya, al cargo de la Dirección General desde hace más de diez años. Y tiene muy claro el secreto: la calidad.

Su padre, Francisco Javier Saboya, creó junto a su tío la compañía en los años ochenta, sembrando el germen de un proyecto que, desde el principio, quiso ser útil para las necesidades de la industria. Ambos empezaron en el sector del transporte, haciendo portes en Guadalajara, que ha sido siempre el centro de operaciones: recogían bidones metálicos vacíos que transportaban hasta Barcelona para su reutilización. Tras constatar el volumen de trabajo que generaba esta actividad, entendieron que existía un nicho de mercado importante y con futuro. Y la verdad es que no se equivocaron.

Se trataba de dar respuesta a las necesidades que presentaban diversas empresas de la región: querían bidones metálicos reacondicionados para darles nuevos usos. "Todo empezó con



Este negocio familiar nació para dar respuesta a las necesidades de diversas empresas de la región. Se requería un bidón metálico reacondicionado para darle un nuevo uso

una pequeña lavadora, una cabina de pintura y apenas tres empleados”, explica Estela. Las instalaciones pronto se quedaron pequeñas y comenzó una progresión de crecimiento que se ha mantenido hasta hoy. “El mercado del bidón industrial reacondicionado ha aumentado exponencialmente en los últimos 20 años”, concluye.

Para acompañar la evolución del mercado, la empresa necesitaba no quedarse atrás, adaptando su propio crecimiento a las necesidades de cada momento. En el año 2000, compró una línea automática de bidones metálicos a una empresa suiza y, cuatro años después, se hizo realidad la línea automática de contenedores de IBC, con una ingeniería española. De esta forma, la producción evolucionó y consiguió aumentar.

Más de 30 años dedicados a la economía circular

Como explica Estela Saboya mientras caminamos junto a filas de bidones perfectamente apilados, pintados y etiquetados, “el envase reacondicionado tiene claras ventajas frente al nuevo: no se trata solo de un precio mucho más económico, sino también de reducir emisiones y residuos, ya que por cada unidad reacondicionada se evita que se fabrique un nuevo bidón”. Gie recoge envases vacíos contaminados, los trata y recupera cumpliendo con las más exigentes certificaciones y los vende para que comiencen un nuevo ciclo de vida. Sus tres líneas de producción se dedican a IBC/GRG, bidones metálicos de 200 litros y bidones plásticos de distintos tamaños. Otra parte de la cadena recicla como materia prima aquellas unidades que no pueden recuperarse.

La industria química es su principal mercado. “La mayoría de las empresas están en Cataluña y, por ello, nuestros mayores competidores tienen la sede allí. Pero en la zona centro somos la principal compañía del sector”, concreta.

Sin ningún atisbo de duda, Estela considera que la esencia de Gie es la aportación de todos y cada uno de sus miembros: “Somos una gran familia. Nos gusta mucho el trabajo en equipo, bien compenetrado y motivado y eso se traduce en la calidad total que ofrecemos a nuestros clientes”. En definitiva, los valores que la distinguen en su sector. “Damos un servicio excelente en todos los aspectos”, sentencia.

“

Un envase reacondicionado evita que se fabrique otro nuevo, con todo lo que ello representa para el medio ambiente”



Hacia un nuevo proyecto

Pero la evolución del propio mercado evidenció que quedaban aspectos por resolver. Desde su experiencia más personal, la Directora General de Gie explica: “No te levantas un día y piensas ‘Necesito ayuda’, porque crees que puedes mejorar por ti misma, pero no es así”. La llegada de Tactio jugó un papel crucial a la hora de afrontar estos nuevos retos.

La clave fue un análisis completo de la situación. Por sorpresa para la gerencia, descubrió que el principal problema era la organización. “Todos hacíamos de todo. Y eso no puede ser, a pesar de que es muy habitual. Diseñamos un organigrama funcional y jerárquico, que no teníamos. Definimos todos los puestos de trabajo y lo comunicamos al personal. Así, conseguimos delimitar hasta dónde llegan las funciones y responsabilidades de cada persona”.

Otro de los puntos fundamentales fue el análisis exhaustivo de los costes. “No sabíamos realmente cuánto costaba lavar un bidón o un contenedor (IBC/GRG). Los precios eran aproximados y sin conocer con certeza cuál era el margen de beneficio. Ahora somos muy conscientes de ello”, explica. En esta línea, fue muy importante la creación de un nuevo puesto dentro del organigrama. Se trata del responsable de operaciones, encargado de las áreas de producción, compras y logística. La contratación de Víctor Aroca ha sido “un tremendo éxito”, como confirman desde la dirección. “Ha ayudado a profesionalizar la empresa, que era uno de los objetivos. Estamos contentísimos”.

Estela Saboya está segura de que los objetivos marcados por Tactio se han cumplido. Saber cómo manejar una empresa es básico y así ha quedado demostrado. La clave está en la dirección por objetivos: colocar las prioridades en su lugar y saber el espacio que cada uno debe ocupar en el desarrollo de las actividades. “No es solamente un reto profesional, sino también una reivindicación de la mujer en un sector mayoritariamente masculino”, añade. “Profesionalmente, Tactio me ha ayudado mucho; me ha enseñado cómo debo controlar la empresa. Antes quería manejarlo todo y eso es imposible; es necesario saber dónde poner el foco. La dirección por objetivos es lo que más me ha marcado: asignar unas metas a cada mando intermedio es fundamental. Ellos están más motivados porque saben qué deben conseguir y yo puedo controlar de una manera más eficaz la empresa”.

Después de dos años de trabajo con Tactio y cinco proyectos en común, la realidad de la empresa ha cambiado radicalmente. “No tiene nada que ver nuestro funcionamiento anterior con el de ahora. Cada persona sabe cómo tiene que trabajar; antes no se podían depurar responsabilidades. Tactio me ha ayudado a ordenar, sin duplicidades de trabajo, y a ser realista”, concluye.

Un futuro próspero y con objetivos

La responsabilidad corporativa de las empresas incorpora cada vez más los modelos de concienciación con el medio ambiente y extiende la implantación de sistemas de economía circular en la producción y el consumo. Se trata de compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos, tantas veces como sea posible, creando valor añadido y optimizando los ciclos de vida.

“

Con Tactio, hemos conseguido que todos los empleados tengan delimitado su puesto de trabajo y sepan hasta dónde llegan sus funciones y responsabilidades”



El resultado de la intervención de Tactio se ha traducido en cifras. En 2021, la empresa ha crecido cerca de un 25% en facturación



El reacondicionado de envases se revela, por lo tanto, como un servicio necesario, cualitativo y de futuro. “Durante los peores momentos de la pandemia, nunca tuvimos que cerrar porque se nos consideró sector esencial; acabamos 2020 con crecimiento y, en 2021, hemos aumentado la facturación cerca de un 25%. El resultado de la intervención de Tactio ha sido excelente”.

Cuando hablamos del futuro con los responsables de Gie, el plan está perfectamente diseñado. “Hemos podido abordar, gracias a nuestra nueva situación, mejoras en máquinas para optimizar el rendimiento y el consumo de agua, que también nos preocupa. Estamos instalando una planta fotovoltaica y hemos mejorado nuestra imagen corporativa. Actualmente, nuestra plantilla es de 45 personas, pero el objetivo es llegar a duplicar la producción”.

Nuevos retos europeos

El momento actual está marcado por la próxima entrada en vigor, en 2023, de la nueva normativa de residuos de envases que obliga a aplicar la Responsabilidad Ampliada del Productor (RAP) y el establecimiento obligatorio de sistemas SDDR (Sistema de Depósito, Devolución y Retorno). Los ambiciosos objetivos europeos de reutilización y reciclaje ya se están cumpliendo en el envase industrial. Por ello, Gie ha decidido centrarse en valorizar la reutilización, como mejor opción frente a su destrucción y reciclaje como materia prima. Y es que la ley 22/2011 considera al envase vacío como un residuo (peligroso o no peligroso, dependiendo de lo que haya contenido), obligando a darle un tratamiento (reutilización, reciclaje, valorización energética o eliminación). Gie ofrece la alternativa de recoger los envases y prepararlos para su reutilización.

Como afirma con contundencia Estela Saboya, triunfar pasa por el reconocimiento del trabajo bien hecho, de calidad y con garantías. Son argumentos fuertes para revertir la desconfianza que, todavía hoy, muestran algunas empresas hacia el envase recuperado. “Tenemos una prueba clara: nuestros clientes afirman que ya no notan diferencia entre un envase nuevo y el que nosotros les ofrecemos”. Este es, sin duda, su hito más importante.

Gie es plenamente consciente de que el mercado demanda no solo un precio competitivo sino también un producto reacondicionado que sea seguro y de alta calidad. Bien posicionada y consolidada en un sector poco conocido, se enorgullece de su contribución para preservar el medio ambiente y sus recursos.

La responsabilidad corporativa de las empresas incorpora cada vez más los sistemas de economía circular: reutilizar antes que reciclar



“
La mayor industria química está en Cataluña. Pero, en la zona centro, nosotros somos la principal empresa del sector”

Ver el vídeo con el reportaje íntegro:

<https://youtu.be/OjARLMAAdjYo>





Impulsar el negocio a través de la digitalización

El nuevo servicio de estrategia y marketing digital para pymes de Tactio ha echado a andar este 2022 en una jornada que, junto a Mercalicante, puso el acento en el social selling y el inbound marketing, centrados en el producto, el cliente y el mercado. “Las empresas deben estar en condiciones de ir cambiando y reformulando continuamente sus acciones para adaptarse a la velocidad del propio mercado”, expresaba el socio director de Tactio, Mario Monrós.

Fondos europeos: una oportunidad para la transformación digital

La Subdirectora General de Apoyo a la Pyme del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, María Muñoz, ha aportado su visión experta al webinar “Fondos europeos #NextGenerationEU para la pyme”, asegurando que las pequeñas y medianas empresas no quedarán al margen de las subvenciones: «La capilaridad está asegurada». Moderado por Xavier Díaz y Laura Cuatrecasas, del Área de Comunicación de Tactio, el encuentro ha servido para resolver las dudas que estas ayudas post-pandémicas generan entre las empresas.



Legó y Marketing de producto

La metodología Lego Serious Play ha ayudado a los miembros de la D.O. oleica Baena a incidir en su estrategia de expansión comercial y su plan de marketing de producto. De la mano de Carlos Soto y Óscar Rodríguez Vaz, la jornada de trabajo celebrada en la sede de la entidad, sacó gran provecho a este juego intemporal de construcciones, ideal para extraer conclusiones de las inquietudes y vivencias.

Tactio y UNIR renuevan su alianza

Nueve alumnos de la Universidad Internacional de La Rioja–La Universidad en Internet (UNIR) se han incorporado en prácticas a Tactio para desarrollar tres proyectos de comunicación digital, análisis y visualización de datos e inteligencia de negocio. Y ello, gracias a la renovación de un acuerdo que persigue mejorar la empleabilidad de los jóvenes y la competitividad de las empresas.



> LIBROS



El arte de llevar la contraria

Todd Kashdan
Ediciones Península - 2022

Con el subtítulo “Cómo vencer la presión social y apostar por tus ideas”, el psicólogo y conferenciante Todd Kashdan realiza un manifiesto a favor de la creatividad, la audacia y el inconformismo y en contra de la timidez, el miedo al ridículo, la presión social y las jerarquías. Convencido de que la insubordinación es necesaria para construir un mundo mejor, el autor anima a expresar la opinión personal, tanto en la esfera pública como privada, ofreciendo ejemplos reales y herramientas prácticas. Un libro para los convencidos de que siempre hay otra manera de hacer las cosas.

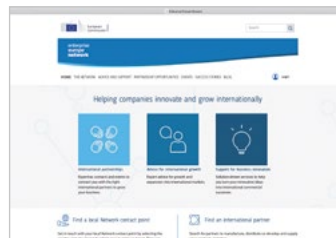


7 técnicas exitosas para resolver conflictos

Gerard Shaw
Communication Excellence - 2020

Esta guía enseña a controlar emociones y reacciones impulsivas a partir del desarrollo de la inteligencia emocional. Paso a paso, anima a comprender de dónde nacen los conflictos, clasificándolos por tipos e identificando las diferentes etapas. Siendo conscientes del propio estado emocional, el objetivo es evitar las formas poco saludables de lidiar con las tensiones y construir relaciones basadas en la confianza y el respeto, utilizar la empatía para comprender las emociones de los demás y dominar las técnicas de comunicación verbal, usando el lenguaje corporal para enfatizarlas.

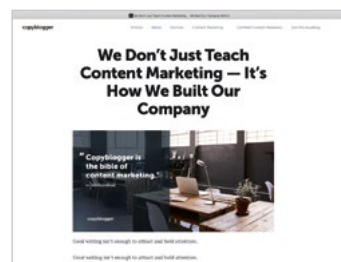
> WEBS



Oportunidades de negocio en un clic

<https://een.ec.europa.eu/>

Esta red del Enterprise Europe Network de la Comisión Europea contiene recursos para la innovación y el crecimiento internacional y, sobre todo, un nutrido buscador de *partners* que la propia web califica como “la mayor base de datos de oportunidades de negocio de Europa”. Contiene miles de anuncios de empresas de todo el mundo (UE y no-UE), clasificados por país de origen y necesidades (fabricar, distribuir productos, comprar componentes, colaborar en tecnologías e investigación...). Además, la página ofrece contactos de asociaciones profesionales, organismos oficiales y cámaras de comercio en los diferentes países.



La biblia del marketing de contenidos

<https://copyblogger.com/>

El marketing de contenidos es la mejor herramienta para impulsar el tráfico online y convertir visitantes en clientes. Un interesante recurso es Copyblogger, inmenso repositorio constantemente actualizado en las cuatro vertientes de la especialidad: textos, imágenes, audios y videos. Con 3.000 artículos publicados, contiene una guía paso a paso para generar mensajes y analizar la competencia, consejos para optimizar los motores de búsqueda (SEO) y las tasas de conversión, una base de datos de profesionales copy certificados por la propia web, una academia online de formación y numerosos casos prácticos.

Sabias palabras

«Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad».

Albert Einstein, científico i físico, creador de la teoría de la relatividad.

«El éxito es fácil de obtener. Lo difícil es merecerlo».

Albert Camus, escritor y periodista.

«Si no estás avergonzado por la primera versión de tu producto, es porque probablemente lo lanzaste demasiado tarde».

Reid Hoffman, cofundador de LinkedIn.

«Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente».

Peter Drucker, tratadista austriaco, considerado el padre del management.



Calzado destinado al cuidado

de patologías del pie



Biocompatible

Testado por la norma homologada ISO 10993, garantizando una perfecta compatibilidad cutánea.



Bacteriostático

Impide la reproducción bacteriana, disminuyendo olores y riesgo de alergias.



Libre de agentes químicos perjudiciales

Tejido Certificado OEKO-Tex Standard 100 según normativa REACH.



Evaluación clínica

Se han realizado los ensayos clínicos exigidos por el Reglamento 2017/745.

Manteniendo el rumbo

TACTIO



Una empresa con visión