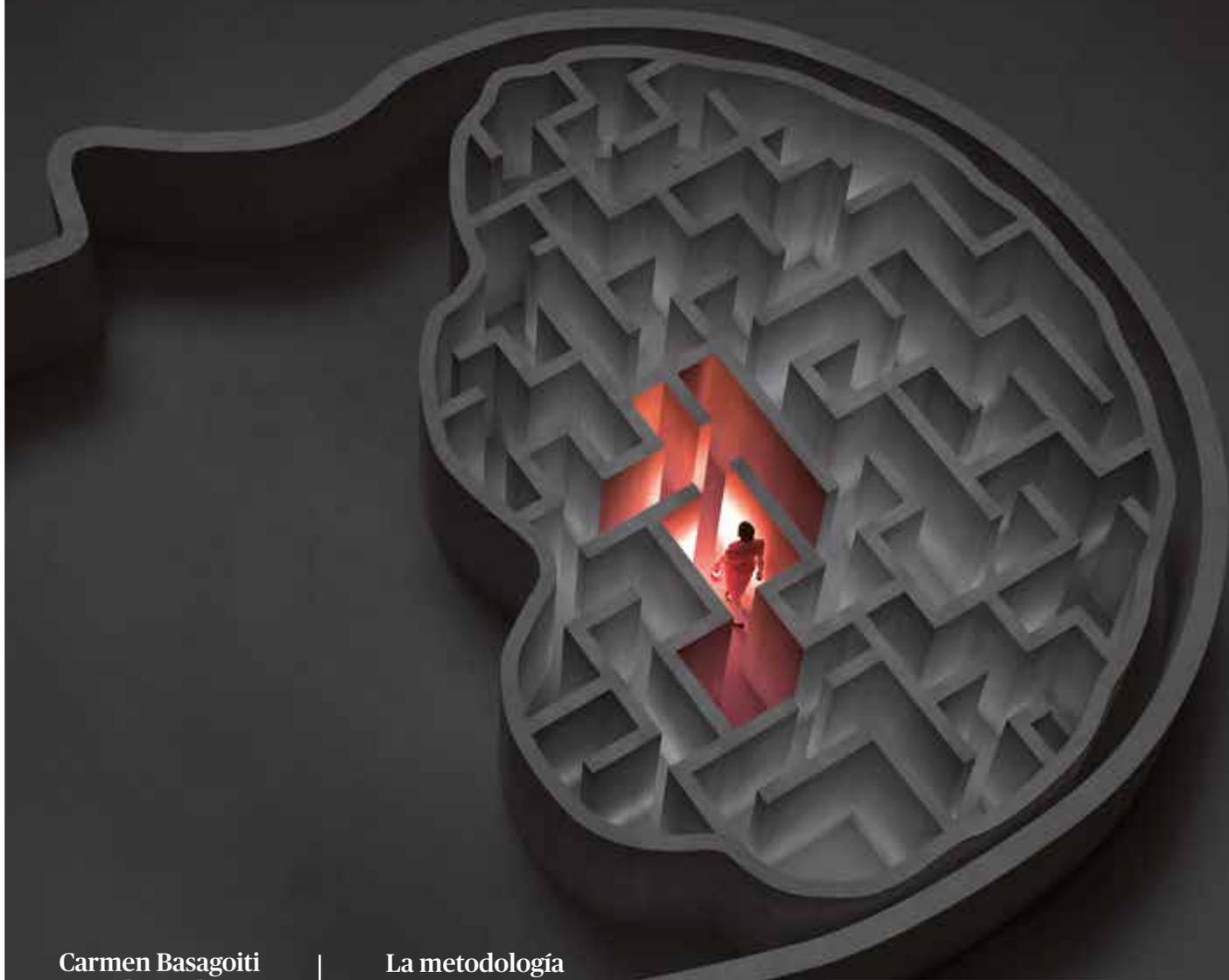


TACTIO MAGAZINE

LA REVISTA PARA PROFESIONALES
CON VISIÓN DE FUTURO

EL OBSERVATORIO

**Cómo las pymes
deben adaptarse a
las preferencias de
las personas**



Carmen Basagoiti
Presidenta de
Harmon

EMPRENDEDORA

La metodología
Lean Startup
aplicada a la pyme

PANORAMA

Sí.

EL COLOR DE
"UN ATARDECER DESDE LAS OFICINAS
de TACTIO"

TAMBIÉN LO TENEMOS.



badacolor®
decoración & pinturas

Pol. Ind. EL NEVERO Calle Nevero Trece 12.6

Mario Monrós,
Socio Director de Tactio España

Pymes y productividad

“La función de la empresa es crear clientes”. La cita es de Peter Drucker, padre del management moderno, y el más influyente observador de la realidad empresarial del siglo XX.

Drucker señalaba que, en una compañía, “no pasa nada hasta que alguien vende algo”, dado que a los propietarios o directivos sólo se les paga cuando los vendedores tienen éxito y los clientes están satisfechos.

Gran verdad. Pero las empresas también deben producir beneficios. Si estos no son suficientes, la continuidad empresarial se ve comprometida. Y es responsabilidad de los directivos optimizar los recursos esenciales, para poderlos reinvertir y, de este modo, asegurar la competitividad en los mercados. Los beneficios no solo impactan positivamente en la empresa, sino también en clientes, empleados, proveedores y accionistas.

Según datos de Eurostat, en 2022 España se ubicó 16,5 puntos por debajo de la media de productividad laboral en la eurozona. A pesar de las mejoras habidas en el mercado de trabajo, la alta tasa de desempleo persiste sin traducirse en un aumento de la productividad, esencialmente en nuestras pymes.

La productividad empresarial se define como la capacidad de llevar a cabo las tareas operativas alcanzando la mayor eficiencia posible. Es algo que toda empresa que se precie debería adoptar como un propósito mayor, aunando talento, innovación y calidad.

Hay un consenso generalizado sobre las causas de la baja productividad general en las pymes españolas: su falta de tamaño y la dificultad para avanzar en la transformación digital y para dotarse del talento apropiado. Pero subyacen otros motivos: una incorrecta asignación de los recursos, desequilibrios entre las capacidades propias y la demanda latente, ausencia de indicadores precisos para apoyar la toma de decisiones...

Crecer y mejorar la productividad deben ser retos permanentes para las pymes, que de este modo se conectan con su mercado natural. Al mantener el enfoque en la productividad, se promueven soluciones basadas en la mejora continua de procesos, lo cual resultará también beneficioso para clientes, empleados, proveedores y accionistas. Se añaden otros desafíos para muchas pymes, como la financiación y la sucesión directiva.

Ni el desánimo ni otros obstáculos deben desviar la atención del empresario de los retos fundamentales a los que se enfrenta su empresa. Aunque parezca complicado, cualquier desafío empresarial tiene su solución, y cuando no se percibe tal solución, siempre existe la opción de acudir al diálogo con profesionales capaces de aportar su experiencia y talento, con soluciones contrastadas que no supondrán nunca un “salto al vacío”. Es decir, dialogar, sabiendo con quién, y exigirle garantías. Desde Tactio, asumimos el reto.

10-13

El dinámico y competitivo mundo empresarial plantea a las pequeñas y medianas empresas un triple desafío: la gestión del talento, la adaptación a la creciente digitalización y el aumento de la productividad. Estos críticos temas han sido abordados en la última edición del *TACTIÓMETRO2023*.

EMPREDEDORA

14-17

“Para atraer y retener talento es esencial cuidar la cultura de la compañía”



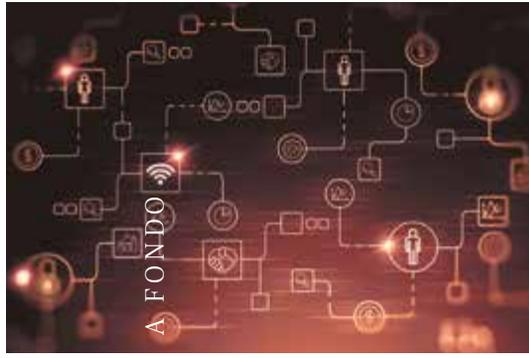
CASO REAL

18-21



CASO REAL

22-23



EN PRIMERA PERSONA



6-9



24-25

PANORAMA

26-27



CASO REAL

28-31

32

33

34





CopyPrint

Una apuesta por crecer en recursos y creatividad con cada nuevo cliente

Equipo de Tactio que ha participado en la intervención de CopyPrint: Víctor M. Barroso, Andrés Hernández, Raúl López y José Luis Sobrevilla.

Sector:
ARTES GRÁFICAS Y EVENTOS

Javier Gallego Arrechea creó una copistería de barrio hace treinta años y, en la actualidad, presta servicios globales en tres de los cinco continentes y factura 6,5 millones de euros. Con casi 60 trabajadores, una planta de producción en Madrid y otra en Portugal, CopyPrint ha logrado crecer gracias a una serie de inversiones tecnológicas y una reestructuración organizativa que le han permitido adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado, apostando por la calidad, la innovación, la creatividad y la sostenibilidad.

Si se puede imaginar, se puede materializar. Esta es la máxima de CopyPrint, una empresa polivalente con soluciones en impresión digital, servicios de carpintería, cerrajería y *retail design*, que es capaz de crear para sus clientes desde lo más pequeño –una tarjeta de visita–, a todo el mobiliario, iluminación y decoración de un concesionario de coches o una cadena de tiendas.

Actualmente, la empresa ocupa varias naves en un polígono industrial de Fuenlabrada. Espacios diáfanos y bien iluminados con cierto olor a tinta y madera, donde las máquinas de impresión más avanzadas del mercado no dejan de funcionar. Javier Gallego Arrechea, de 56 años, es el gerente y administrador de CopyPrint, un emprendedor nato que durante sus años de estudiante de Empresariales decidió sacarse un dinero extra como técnico de mantenimiento de las impresoras Xerox. En cuanto pudo reunir un pequeño capital, compró máquinas de segunda mano y montó una copistería de barrio en Parla, uno de los municipios del cinturón sur de Madrid. El siguiente paso –explica– “fue la compra de un primer plotter para imprimir pósters y de ahí, poco a poco, logramos captar una gran cuenta que nos permitió comprar tres máquinas de impresión digital e ir evolucionando”.

Sin embargo, los servicios de impresión tradicional y artes gráficas pronto se convirtieron en una rama más de la empresa y CopyPrint amplió su cartera hacia la impresión digital y la rotulación. Pronto se convirtieron en creadores de espacios, un salto crucial que les llevó a incorporar trabajos de carpintería y cerrajería cuando uno de sus clientes de automoción, para el que habían empezado haciendo cartelería publicitaria, les preguntó si serían capaces de proporcionarles mobiliario para su exposición de coches en el concesionario. “Cuando no sabía cómo hacer algo, investigaba y aprendía –explica Javier Gallego–. Así fue como nos introdujimos en el mundo de la decoración, donde abarcamos desde el diseño de la idea hasta la producción e instalación final, sin límites geográficos, ya que disponemos de talleres propios en Europa y Estados Unidos, y trasladamos nuestros equipos de montaje donde sea necesario”.

La rotulación, el *merchandising*, la imagen corporativa, la señalización, la decoración y el *branding* para eventos no dejan de crecer en una empresa que, como les gusta recordar, empezó haciendo fotocopias de apuntes y DNIs para los vecinos del barrio.

La capacidad de escucha como valor competitivo

Gallego considera que, hoy en día, el perfil de cliente de CopyPrint “busca una solución global en un solo proveedor” y defiende que los valores de la empresa son “la seriedad, la puntualidad, el respeto y, sobre todo, el trato al cliente”. ¿Y cómo es ese trato? “Lo que realmente nos distingue de otros competidores es que tenemos una gran capacidad de escucha y una flexibilidad que nos permite aportar soluciones nuevas en un campo de negocio que cada día es cambiante y para el que contamos, en lo creativo, tanto con arquitectos como con diseñadores en 3D”.

Hace doce años, Javier Gallego se atrevió a hacer una inversión que implicó un antes y un después, con la adquisición de una máquina de impresión digital que costó medio millón de euros. “En aquel entonces era una barbaridad para nosotros, pero nos daba una velocidad y una calidad que no ofrecía el mercado. Nos permitió dar un salto tremendo y aceptar ciertas campañas a las que hasta entonces no habíamos podido aspirar”.



“

Lo que realmente nos distingue de otros competidores es que tenemos una gran capacidad de escucha y flexibilidad”



Al incorporar trabajos de carpintería y cerrajería, CopyPrint dio el salto al mundo de la decoración, abarcando desde el diseño hasta la producción e instalación

Una mirada externa y profesional para evaluar las dinámicas organizativas

El crecimiento de CopyPrint durante los primeros años del siglo XX fue constante, pero basado en una reacción a la demanda, sin planificación. Javier Gallego reconoce que era difícil seguir manejando tal volumen de clientes y facturación sin contar con una opinión externa acerca de cuál era la auténtica situación de la empresa. De ahí la decisión de contratar los servicios de asesoría de Tactio en 2015. “Habíamos crecido –explica el gerente–, pero sin desarrollar la parte organizativa y sin un tejido administrativo y financiero sólido. Empezaba a ser evidente que necesitábamos profesionalizar ciertos procesos o el volumen se haría inmanejable”.

El equipo de Tactio realizó un análisis en profundidad de los procedimientos y trabajó en un nuevo organigrama, asignando funciones y responsabilidades a mandos intermedios, un equipo en el que apoyarse y delegar de manera que Javier se pudiera dedicar más intensamente al área comercial. Además, se promovió la contratación de dos personas que serían clave para la consolidación y el futuro de la empresa: un director financiero y un cuadro de mando de previsión de tesorería, figuras que hasta ese momento no existían en CopyPrint, cuyo proceso de selección fue liderado por la consultora.

“Tactio nos ayudó a hacer un análisis de qué clientes eran rentables y cuáles no –reconoce Javier Gallego–. Además, nos impulsó a crear unos departamentos que no teníamos estandarizados ni dimensionados. Desde entonces, ha mejorado sustancialmente la comunicación interna en la empresa, hacemos reuniones semanales entre los distintos departamentos y yo, como gerente y adminis-



“

Tactio nos ayudó a hacer un análisis de qué clientes eran rentables y nos impulsó a contratar a un director financiero”



Todos los materiales y tintas que se usan son ecológicos y, en la planta de Portugal, se recicla toda la madera para convertirla en *pellet* para calefacción

trador, puedo actuar en base a unos datos que antes no tenía; una falta de información que me llevaba, en muchas ocasiones, a tomar decisiones no suficientemente fundamentadas, que a veces daban buenos resultados y otras eran un completo error. En definitiva, gracias a Tactio se han creado unas estructuras dentro de la empresa, mucho más cómodas, sólidas y lógicas, de comunicación y de circulación de datos que nos permiten ser más eficientes”.

Nueva ubicación y nuevas posibilidades

Otra de las directrices que marcó Tactio fue la necesidad de cambiar el emplazamiento a unas instalaciones más grandes y espaciosas. “La sede de CopyPrint estaba en el madrileño barrio de Villaverde, pero con ayuda de la consultora –explica el gerente– seleccionamos una ubicación que nos ha permitido que el cliente final vea a la empresa con otro potencial. En esta planta se hace evidente nuestra capacidad productiva, que nos ha abierto muchas puertas y nos ha situado donde estamos hoy en día”.

El emplazamiento en Fuenlabrada, además, ayudó a CopyPrint a profundizar en uno de sus valores fundamentales, la sostenibilidad, al hacer posible el reciclaje de todo tipo de residuos, en especial de la madera, que se recupera para hacer tableros conglomerados. Además, todos los materiales y tintas que se usan en los procesos son ecológicos y cuentan con el Certificado Greenguard GOLD. En el centro de producción abierto recientemente en Portugal se

recicla también toda la madera para convertirla en *pellets* para la calefacción de la propia planta.

La pandemia, un golpe convertido en incentivo

Como en el resto de sectores, la paralización de la economía como consecuencia del Covid-19 supuso un fuerte impacto para la empresa. La producción relacionada con campañas publicitarias dejó de tener sentido y se suspendieron todas las ferias y eventos para los que CopyPrint crea sus estructuras efímeras. Sin embargo, fueron capaces de demostrar que la capacidad de adaptación y resiliencia es uno de sus puntos fuertes. “En 48 horas hicimos un análisis de la situación y decidimos importar tres contenedores de metacrilato de China, por lo que nunca tuvimos problemas de abastecimiento”. Gracias a su visión, pudieron hacer mamparas para todo tipo de clientes, incluido todo el parque móvil del gobierno, mientras otras empresas del sector daban más de cinco semanas de espera.

También se especializaron en crear la señalética de vinilos para el suelo de las colas de los supermercados y vendieron e instalaron cientos de miles de dispensadores de hidrogel. “Pero nada de esto habría sido posible sin la intervención previa de Tactio –reconoce Javier Gallego–, que logró dejar a la empresa en una situación de orden y fortaleza, con una mejora en la gestión de stocks y aprovisionamientos y con capacidad para reaccionar y mejorar. Sin su ayuda, no creo que hubiésemos superado la pandemia mundial y la crisis económica internacional que se ha llevado por delante a muchas empresas. Sin embargo, nosotros hemos salido dignamente, bien estructurados e incluso reforzados”.

Más internacionalización y más diversificación

Tras el envite de la pandemia, CopyPrint ha seguido creciendo y hace un año abrió una fábrica en Portugal que ya está operativa al 100%. Javier Gallego pasa allí dos días a la semana y, como está situada en una población de la frontera a la que no es posible llegar más que en coche, cuenta que está “haciendo la friolera de 100.000 km al año”. Pero no lo dice con pesadumbre, sino con ilusión. Se hace evidente que está muy orgulloso de lo que ha ido consiguiendo en estos treinta años y, en especial, de esta planta de producción donde ha desarrollado grandes innovaciones. “Está totalmente automatizada, con un almacén de material robotizado que alimenta a las máquinas de producción. Esto nos permite tener una trazabilidad y un control de stock y de costes por orden de trabajo, así como de desperdicios y de ahorro de materiales. Nos situará en un nuevo escalón para poder internacionalizar la empresa aún más en trabajos en cadena”.

Los proyectos futuros de CopyPrint no pueden ser más ilusionantes. Antes de despedirse, Javier Gallego explica que están negociando con Estados Unidos un contrato para poder exportar desde España mobiliario de cocina y equipamiento de oficinas. “En un periodo máximo de dos años, ese departamento estará funcionando a pleno rendimiento”, dice con esperanza fundamentada en datos. Quien empezó haciendo limpieza y mantenimiento de impresoras Xerox, en 2023 dirige una empresa con cerca de cuarenta trabajadores en España y 18 en Portugal.

“

La intervención de Tactio nos dejó con una mejora en la gestión de stocks que permitió que saliéramos reforzados de la pandemia”



La rotulación, el merchandising, la imagen corporativa, la señalización, la decoración y el branding para eventos se han convertido en un menú que no deja de crecer en función de las necesidades del cliente

Ver el vídeo de la entrevista:

<https://youtu.be/H4CaFB24xEY>





*“Si no sabes de personas,
no sabes de negocios”
Simon Sinek*

Cómo las pymes deben adaptarse a las preferencias de las personas

El dinámico y competitivo mundo empresarial plantea a las pequeñas y medianas empresas un triple desafío: la gestión del talento, la adaptación a la creciente digitalización y el aumento de la productividad. Estos críticos temas han sido abordados en la última edición del **TACTIÓMETRO2023**.

Por: **Ana María Márquez**, Gestora de Contenidos y Marketing Digital de Tactio y **Luis Enrique Alonso Durango**, Delegado Territorial de Tactio

Atracción y retención de talento

La captación y retención de talento se han vuelto esenciales en un mercado laboral altamente competitivo, donde la flexibilidad, que incluye el teletrabajo, se ha convertido en un beneficio clave para atraer a los profesionales del mañana. De hecho, según estudios e investigaciones que analizan el fenómeno de la “gran renuncia”, cerca del 50% de los empleados buscaría un nuevo trabajo si se les exigiera volver a la oficina a tiempo completo, lo que demuestra la importancia del teletrabajo y de la adaptación de las empresas a las preferencias de sus empleados.

La creciente demanda de flexibilidad laboral ha impulsado una transformación en la cultura empresarial. Silvia Pinto, profesora de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), mencionó en el panel de expertos que analizaron el *TACTIÓMETRO2023* que “las pymes tienen que modificar su forma de pensar y su cultura empresarial para poder hacer ofertas atractivas y encontrar personal cualificado”. Las empresas familiares están cambiando la forma en que se componen los paquetes de compensación, donde ya no solo se tiene en cuenta la cuantía económica, sino también beneficios como los seguros médicos y de vida, la retribución flexible y, sobre todo, otras ventajas que la flexibilidad de la pyme permite ofrecer. Tras el confinamiento, el 40% de los trabajadores europeos indicaron que les gustaría trabajar desde casa, al menos, dos días a la semana, según recoge la Encuesta sobre las expectativas de los consumidores del Banco Central Europeo (BCE). Sin embargo, la mayoría de los empresarios difiere de esta vía de compromiso, como comenta Iñaki Ortega, director general de LLYC Madrid: “Tras la pandemia se ha comprobado que hay un desenganche entre la empresa y el empleado. Todos queremos disfrutar más y la empresa ve que el absentismo aumenta. Las grandes compañías han retirado el teletrabajo porque han percibido este desenchufe con sus valores”.

Nueva relación Trabajo-Empresa

La “gran renuncia” está redefiniendo la relación entre trabajadores y empresas. Los empleados buscan más que un salario; quieren reconocimiento, desarrollo profesional y equilibrio entre trabajo y vida. Por ello, los líderes empresariales están adoptando un enfoque de “ganar-ganar”, que interconecta el éxito de la empresa y el bienestar de los profesionales que la integran.

La importancia de esta relación radica en el reconocimiento de que, en un mundo donde los clientes, proveedores y empleados son personas, el liderazgo y la gestión de éstas se vuelven esenciales para el éxito

■
La creciente demanda de flexibilidad laboral ha impulsado una transformación en la cultura empresarial

■
El mayor obstáculo para la digitalización de las pymes es el cambio cultural y de mentalidad en la empresa

“

Es fundamental comunicar los logros internos, reconocer los éxitos y fomentar una cultura de innovación y adaptabilidad”



empresarial. Simon Sinek, experto en liderazgo, afirma que “si no sabes de personas, no sabes de negocios”. Esta idea es compartida por otros líderes empresariales, que abogan por centrarse primero en el bienestar de los empleados, ya que si ellos son felices contribuyen a la felicidad de los clientes y, en última instancia, al éxito empresarial.

En definitiva, en los últimos años se han producido cambios en la mentalidad laboral, lo que ha llevado a una mayor demanda de reconocimiento, progreso profesional y flexibilidad horaria y a una necesidad de sentimiento de orgullo en el trabajo. Las empresas que mejor se están adaptando a estas nuevas expectativas, y que lo están sabiendo transmitir hacia el interior y el exterior, son las que consiguen atraer y retener talento.

La digitalización va más allá de la tecnología

La última edición del *TACTIÓMETRO2023* ha puesto de relieve que el mayor obstáculo para la digitalización de las pymes es el cambio cultural y de mentalidad. Esto concuerda con informes nacionales sobre su grado de digitalización y la lenta implementación de cambios en este aspecto. Un 26,5% de los empresarios coincide en que se necesita una mejora en las habilidades y capacitación en el uso de la tecnología. Para una correcta digitalización empresarial, es crucial contar con personal cualificado y proporcionar a los empleados las herramientas y formación necesarias para adaptarse a la nueva realidad.

Iñaki Ruiz, director Industrial y de Operaciones en Mirai Investments, señala que “la digitalización puede destruir las estructuras empresariales tradicionales; no solo se trata de implementar nuevas tecnologías, sino de crear una mentalidad abierta al cambio y a la innovación”.

La resistencia al cambio es una barrera común en la adopción de tecnologías. Muchas personas perciben la digitalización como una herramienta para el control del trabajo, lo que puede generar resistencia y miedo. Sin embargo, es esencial comprender que la digitalización no tiene por qué destruir puestos de trabajo. Solo el 2% de las empresas encuestadas en el estudio llevado a cabo por Tactio considera que este proceso eliminará empleos, mientras que el 7% cree que algunos puestos desaparecerán y otros surgirán en su lugar.

La digitalización va más allá de la tecnología; se trata de transformar la manera en que se hacen las cosas y de aprovechar al máximo el potencial de estas herramientas. Requiere un cambio cultural que abrace la innovación y fomente la adaptabilidad. Esta transformación es un proceso desafiante, pero es esencial para el éxito a largo plazo de las pymes, en un mundo en constante evolución.

“

La mejora de la productividad está estrechamente relacionada con la capacidad de innovación, y esta depende de la mentalidad de los empleados y de la creación de un entorno que fomente la creatividad”

Innovación para mejorar la productividad

Aunque se observa una mejora en la productividad con relación a ejercicios anteriores, aún existen desafíos. Cuatro de cada diez pymes están por debajo del 70% de utilización de su capacidad productiva interna. Yolanda Alcalá, subdirectora General de Apoyo a la Pyme en la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (DGIPYME), resumió la fórmula para abordar el desafío en el ya citado debate entre expertos: “La mejora de la productividad está estrechamente relacionada con la capacidad de innovación, y esta depende de la mentalidad de los empleados y de la creación de un entorno que fomente la creatividad”.

Las perspectivas de Cristina Ruiz, socia fundadora en ISAIG, y de Eduardo Madina, socio de estrategia en Harmon y senior advisor en EY, convergen al resaltar los desafíos críticos que las empresas enfrentan en términos de productividad en el entorno post-pandémico. Ruiz señala las complejidades específicas relacionadas con la implementación generalizada del teletrabajo, destacando la importancia de la supervisión directa, especialmente en sectores tecnológicos. En paralelo, Madina recalca las resistencias al cambio tecnológico, tanto intangibles y culturales como tangibles y presupuestarias, que impactan directamente en la productividad. Ambos testimonios subrayan la necesidad de abordar de manera estratégica la gestión del cambio y la inversión en tecnologías para garantizar la eficiencia operativa y la competitividad empresarial en este nuevo panorama laboral.





Cómo las pymes pueden abrazar el cambio

El nexos entre empleados y empresas debe ser una relación de “ganar-ganar”, donde ambos lados prosperen juntos, lo cual implica cambiar la cultura empresarial y la mentalidad de los líderes.

El liderazgo empresarial ha de reconocer la necesidad de invertir en sus empleados. Esto supone implementar políticas retributivas actualizadas, proporcionar capacitación y desarrollo profesional, establecer planes de carrera sólidos y ofrecer herramientas efectivas para el desempeño de las funciones. También es fundamental comunicar los logros internos, reconocer los éxitos y fomentar una cultura de innovación y adaptabilidad.

En un mundo empresarial en constante evolución, la gestión del talento, la digitalización y la productividad son factores cruciales para el éxito de las pymes. La mentalidad del trabajador está evolucionando, y las empresas deben adaptarse a estas nuevas expectativas para atraer y retener a los mejores profesionales. La clave para el futuro radica en abrazar el cambio cultural necesario para la digitalización y en establecer una relación de colaboración con los empleados. La prosperidad a largo plazo de las pymes dependerá de su capacidad para abordar estos desafíos de manera integral.

“

Aunque se observa una mejora en la productividad, aún existen desafíos. Cuatro de cada diez pymes están por debajo del 70% de utilización de su capacidad productiva interna”



Accede al Informe
TACTIÓMETRO2023 completo:
<https://page.tactio.es/tactiometro-2023>



Carmen Basagoiti

Presidenta de Harmon

“Para atraer y retener talento es esencial cuidar la cultura de la compañía”

Tras una larga experiencia en una consultora internacional, Carmen Basagoiti es presidenta y socia de Harmon, la primera consultora española de no-mercado, que ha pasado de 0 a 103 empleados en apenas un par de años. Para ella, el secreto del éxito está en la cultura; en cuidarla, en preservarla y en hacer que todo el mundo la interiorice.

Además, es vocal del Consejo de Administración de FAES FARMA y miembro del consejo asesor del Master de Comunicación Política y Corporativa de la UNAV (Universidad de Navarra) y del IC-A (Instituto de Consejeros-Administradores). Atesora más de veinte años de trayectoria como directiva y consejera en el sector de la comunicación.

Hablamos con ella de la empresa que preside —“un proyecto colectivo al que me sumé”—, de la situación del país, de la productividad en la pyme, del desprestigio de la figura del empresario, de talento y, por supuesto, de su vida. Pasen y lean.

Por Óscar Rodríguez Vaz, Dircom de Tactio

“ A muchas pymes, les falla la parte cultural, la de creerse que esto es importante y que impacta positivamente en su negocio”



¿Qué es Harmon?

Es la primera consultora de estrategias de no-mercado.

¿Por qué se fundó la empresa?

La fundación de Harmon vino de la convicción de los socios –ya que se trata de un proyecto colectivo– acerca del valor que la gestión de los intangibles aporta a las compañías; es decir, la gestión de aquello que no es el puro negocio, pero que tiene un impacto real en él. Se trata de factores que cada vez pesan más en la toma de decisiones.

Esto, hablando en términos profesionales. Pero, personalmente, ¿qué te lleva a subirte en este barco?

Pues es una buena pregunta. Porque, a nivel personal, había tenido una trayectoria de 20 años en otra consultora internacional de comunicación. Siempre dije que no me embarcaría en otro proyecto así, pero lo que me hizo asociarme con el grupo de personas que estamos aquí es la afinidad. Así de sencillo. Trabajar con profesionales con los que te llevas bien, con los que te entiendes. Trabajar con buenas personas. Ese es, principalmente, el motivo.

Nos hablabas antes del no-mercado. Detállalo un poco más.

Son todos los intangibles. Si una empresa hace tornillos, su producto principal es la fabricación, la distribución y la venta. Pero lo que está alrededor e influye en el entorno en el que trabaja esa compañía –la interacción con los empleados, con clientes, con proveedores, con la comunidad donde se vive, con políticos y reguladores– requiere de una gestión para conseguir un impacto e influencia positivos en esos públicos. Esto es lo que nosotros llamamos estrategias de no-mercado, elevando un poco la mirada y aportando valor, en positivo, a las compañías.

La comunicación interna y externa es una parte del no-mercado. ¿Es importante?

Es una parte muy importante. Y está en completa transformación. Antes, en comunicación interna, con tener

una newsletter, un portal de empleados u otras cosas básicas, que se canalizaban a través de los recursos humanos, era suficiente. Hoy en día, los empleados son el público más importante de una compañía y se cuidan de otra manera. No se trata de qué les cuentas, sino de escuchar, de tener el pulso de cómo se sienten y de cómo creas el ambiente que atraiga y retenga el talento.

Entre vuestros clientes, hay empresas del Ibex y también pymes familiares. ¿Cuál es la diferencia entre las grandes y las pequeñas y medianas compañías en materia de comunicación?

El punto común es la necesidad de interactuar e influir en los públicos con los que se relacionan. Ese imperativo es el mismo, tanto para las grandes como para las pequeñas empresas. En el ámbito operativo y en la organización de esa comunicación, las diferencias están relacionadas con la disposición de recursos, claro. Una empresa Ibex tiene más recursos que una pyme, lo que la obliga a ser más creativa y, muchas veces, a externalizar. Hay ocasiones en que, a muchas pymes, les falla la parte cultural, la de creerse que esto es importante y que impacta positivamente en su negocio.

Levantemos un poco la vista. ¿Cómo ves el país y la situación económica?

España es un gran país. Tenemos notables activos y muchísimo talento, que a veces no sabemos aprovechar lo suficiente porque estamos entretenidos mirándonos al ombligo. Habría que centrarse más en clave de país. Pero tenemos cuantiosos referentes, de empresas muy potentes, que surgieron como pymes familiares. Hay muchas oportunidades y la economía avanza.

¿Por dónde ves que pasa nuestro devenir?

Hay numerosos sectores con futuro. Algunos más evidentes, relacionados con la tecnología, con la digitalización, con la inteligencia artificial, con el cambio climático... sectores que ya no son de futuro, sino de presente. En España, contamos con referentes que deberíamos potenciar y ampliar; por ejemplo, en el



“Necesitamos un cambio en el modelo educativo de nuestro país, que permita proyectarnos mejor hacia el futuro”

sector de las energías renovables, donde tenemos una proyección internacional extraordinaria. Un cambio en el modelo educativo sería clave para posicionar y proyectar hacia el mañana determinados temas que, a lo mejor, no nos hemos creído lo suficiente.

Según el TACTIÓMETRO2023, el principal desafío de las pymes es mejorar la productividad. El discurso oficial indica que este reto se debe a que tenemos muchas empresas de pequeño tamaño...

Se puede ser una empresa pequeña y, a la vez, productiva. Evidentemente, si consigues ser grande, es porque logras economías de escala. Pero para eso tienes que creértelo y, además, hay que poner las herramientas suficientes para facilitar a los empresarios, a la gente que se lanza a montar una compañía, que sean competitivos frente a otros países, en un entorno que ya es global. Debemos propiciar que podamos competir con las mismas reglas de juego.

¿Tenemos más trabas para ganar dimensión que en otros lugares?

En algunos casos, claramente. A veces, se culpabiliza a las empresas grandes de ganar mucho dinero. En ocasiones, incluso se las culpa de perjudicar a las pymes. Y, en realidad, es lo contrario. Si las empresas ganan dimensión, generan mucho negocio y riqueza a su alrededor.

Talento: de cero a cien

En el mismo estudio, las pymes indican que su gran preocupación es el talento: su atracción y su retención. ¿Coincides?

Sin duda. Lo vemos cada día en empresas de distintos sectores y de diferentes dimensiones. Es muy difícil atraer y retener talento. Es el gran reto que, a día de hoy, tenemos todas las compañías.

En vuestro caso, en apenas dos años, habéis pasado de 0 a 102 personas empleadas. ¿Qué hacéis para atraer y retener a las personas?

Lo principal es cómo cuidamos a nuestra gente y la cultura de la compañía: hay que preservarla, hay que protegerla y la tienen que interiorizar todas las personas que trabajan aquí. Uno de los ejes transversales de esa cultura es la flexibilidad; esto se traduce en que cada uno es responsable de su propio trabajo, como si fuera su empresa, no tiene que fichar... no es la cultura de calentar la silla. Se trabaja por objetivos y yo creo que la gente está a gusto. No hay obligación de venir a la oficina, no se exige un horario laboral, pero sin embargo mucha gente viene. También hay otros entornos más lúdicos en los que se relacionan los equipos. Estamos muy satisfechos de esta cultura, en la que se trabaja mucho y somos exigentes, pero en la que la gente se siente a gusto.

Según diferentes estudios, la perspectiva que tiene la gente joven es cambiar más de diez veces de empresa y tres o cuatro de sector a lo largo de su vida laboral... ¿Crees que las nuevas generaciones tienen menos compromiso con las empresas? ¿O bien son éstas las que ofrecen menos garantías? ¿O ninguna de las dos cosas?

Diría que ni una ni otra. La gente joven muestra unas exigencias y unas prioridades, a la hora de entrar en una empresa, distintas de las que teníamos hace unos años. Pero eso no significa que tengan menos compromiso. Tienen otras preferencias, que no son solo el salario o desarrollar una carrera profesional meteórica, sino también lograr unas condiciones que les permitan tener una vida más completa, en general.

Una cosa que preocupa mucho en Tactio es el desprestigio de la figura del empresario...

Es importante la labor que hacemos también en esta materia. Debemos ser capaces de trasladar el valor que tiene ser empresario. Y que los decisores públicos también lo hagan visible, porque, a veces, parece ser que estamos enfrentados (empresarios y decisores públicos) y eso es un error; si vamos de la mano, el país irá mejor. Hay que ver al empresario como a un trabajador, que además asume riesgos.

EN DIEZ PALABRAS

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

- 1 **Política:** Necesaria
- 2 **Europa:** Suma
- 3 **Nieve:** Felicidad
- 4 **Sánchez:** Incertidumbre
- 5 **Bicicleta:** Esfuerzo
- 6 **Feijóo:** Credibilidad
- 7 **Poder:** (No es fácil decir una palabra)
- 8 **Empresa:** Riqueza
- 9 **China:** Oportunidad y Amenaza
- 10 **Periodismo:** Necesario

MÁS PERSONAL...

Más allá del cargo y la responsabilidad que ocupas, ¿cómo es tu día a día?

Muchas horas de trabajo –en la oficina, con clientes o en mi casa– y, el resto del tiempo que me queda, deporte y familia. Poco más.

¿Qué es lo que realmente te hace feliz?

Cosas muy cotidianas. Disfrutar de mi familia y de mis amigos. Me gusta mucho el deporte y lo necesito, sobre todo los deportes de montaña y el aire libre.

¿Y tienes tiempo?

Menos del que me gustaría.

¿Eso ocurre habitualmente?

Sí. Yo creo que nos ocurre a todos. Y según vas teniendo más edad, parece que se va acortando ese tiempo.

¿Y no te parece que vamos un poco zumbados?

Sí. Vamos demasiado rápido por la vida. Completamente.

“ Las nuevas generaciones no están menos comprometidas. Buscan condiciones que les permitan tener una vida más completa, en general ”

Ver el vídeo de la entrevista:

<https://youtu.be/VQvblFhkQKg>





Agrotec Entrecanales

Facilitar y mejorar la labor
diaria de los ganaderos

Equipo de Tactio que ha participado en la intervención
de Agrotec Entrecanales: Jorge Vázquez,
Andrés Hernández y Miguel Ángel Madrazo

Sector:
VENTA DE MAQUINARIA DEL
SECTOR PRIMARIO

Agrotec Entrecanales es una empresa de venta de maquinaria, suministros y equipos para la agricultura y la ganadería con sede en Cantabria. Una empresa que es también el resultado del trabajo realizado por los hermanos Telmo y Óscar Entrecanales, dos visionarios que aprovecharon la oportunidad que brindaba el mercado y se convirtieron en franquiciados de la holandesa Lely en todo el norte de España, aportando sus conocimientos sobre el sector primario y su formación tecnológica. Especializados en máquinas de ordeño, cuentan con una plantilla de 65 personas.

Agrotec Entrecanales tiene como objetivo facilitar y mejorar la calidad de vida de los ganaderos en su labor diaria. Sus fundadores y propietarios, los hermanos Telmo y Óscar Entrecanales, fueron pioneros en la comercialización de la tecnología más avanzada en el sector y, en menos de dos décadas, han logrado afianzar su posición como líderes de ámbito nacional, con los suministros más innovadores y eficaces para el ordeño automatizado.

Conocimiento del sector y dominio de la tecnología

Óscar Entrecanales y su hermano Telmo provienen de una familia que posee ganadería propia y se dedica a la comercialización de sus productos lácteos. Además, Óscar es Ingeniero Técnico Superior, lo que contribuye a fortalecer su cualificación y visión. Fruto de esa preparación y de un bagaje profesional y humano, en 2006 se adelantaron a las necesidades del sector primario y crearon una oferta especializada en la robotización de los sistemas de ordeño, para optimizar las condiciones de trabajo de los ganaderos y, especialmente, de los productores del sector lácteo, rendidos a una dinámica de jornadas laborales interminables. "En 2006, surgió la oportunidad de trabajar con la holandesa Lely

—relata Óscar, gerente de la empresa— y, en 2011, la multinacional nos ofreció el franquiciado en Galicia, zona de donde procede casi la mitad de la producción láctea de España”.

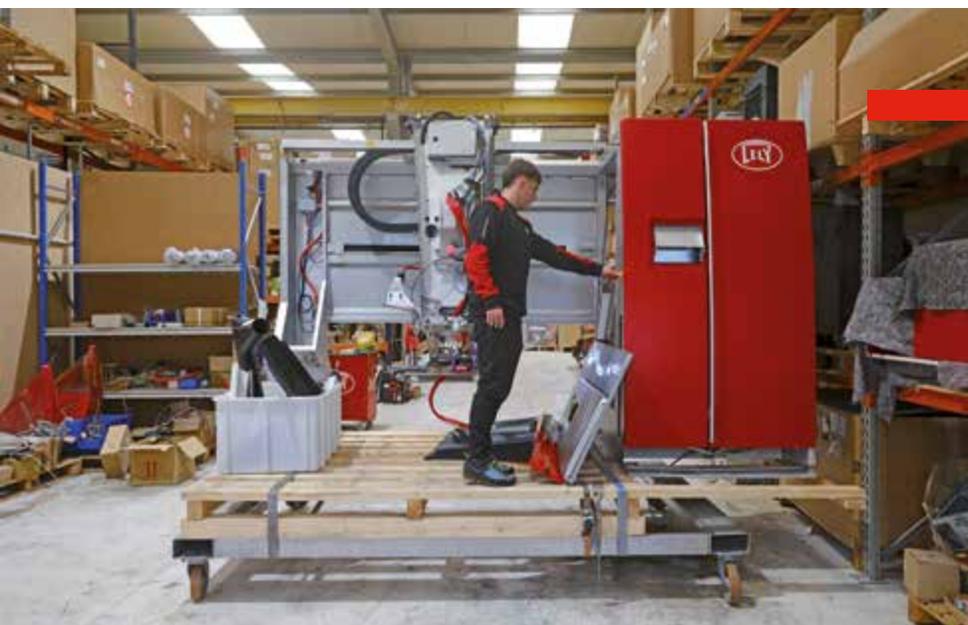
A partir de ahí, Agrotec Entrecanales inició su expansión por las diferentes comunidades autónomas españolas, hasta llegar a cubrir el cinturón del norte peninsular. “Fuimos creciendo tanto en equipo humano como en material, repuestos, furgonetas...”. El futuro inmediato se presentaba optimista y las previsiones se cumplieron. Diez años más tarde, Lely ofreció a los hermanos Entrecanales la posibilidad de gestionar la empresa con la que la holandesa se había asentado en España desde sus inicios, Lely Ibérica, y la empresa cántabra entró así a posicionarse en el País Vasco, Navarra, Huesca y Cataluña.

Para Óscar Entrecanales, que durante años compatibilizó la gestión de la empresa con su labor como profesor en un centro de educación secundaria, hay un aspecto fundamental en su trabajo: el amor por la profesión. Las raíces del gerente de Agrotec Entrecanales se encuentran en el sector primario. Desde ahí, y junto a su hermano, ha creado una empresa de tamaño medio, innovadora, en la que se buscan soluciones para el empresario ganadero. Los hermanos Entrecanales han adoptado plenamente los valores de la empresa matriz (Lely), entre los cuales se encuentra la innovación, porque uno de los puntos clave es dar con nuevas formas de hacer las cosas. La pasión y el progreso son conceptos que a Óscar le vienen a la cabeza cuando habla de valores. “Nuestros empleados pueden desarrollar aquí su carrera profesional”, destaca. Sin perder de vista un objetivo claro: mejorar la calidad de vida del cliente, ofreciéndole un sistema con el que, además, se garantice el bienestar de los animales. Todo, con honestidad, cumpliendo lo que prometen y obteniendo resultados.

El cliente de Agrotec Entrecanales es el ganadero que posee una empresa familiar dedicada al sector primario, “especialmente en

“

En 2011, comenzó nuestra expansión con el franquiciado de Lely en Galicia y, desde entonces, no hemos dejado de crecer”

”

Agrotec Entrecanales es una franquicia de la empresa Lely en el norte y este de España. Cuenta con una plantilla de 65 trabajadores y con una facturación de 25 millones de euros

la zona norte". En Navarra, Huesca o Cataluña, el gerente describe a un cliente "más industrial, con granjas en las que ordeñan entre quinientas y mil vacas". Precisamente este es el volumen en el que la empresa se centra en la actualidad. "Estamos muy concentrados en las granjas XL —las que ordeñan a 500 o más vacas— y nuestro gran reto es ofrecer soluciones a este tipo de ganaderías", que han ido adquiriendo, en los últimos años, cada vez mayor presencia en España.

Especialistas en robots de ordeño

Aunque se dedican a vender todo tipo de maquinaria relacionada con la ganadería, el producto estrella de Agrotec Entrecanales es el robot de ordeño, un sistema que permite a los productores "un ahorro económico importante en mano de obra y un incremento de la producción". Además, las máquinas están diseñadas de forma que aportan multitud de datos que hablan sobre el estado de los animales y el rendimiento de la explotación ganadera. Aparte, "trabajamos muy bien la segunda mano en Europa", con el fin de optimizar los recursos. Los robots que llegan son desarmados y renovados con piezas nuevas para volver a salir al mercado, con el fin de obtener eficiencia energética y satisfacer a una variedad más amplia de clientes. Además, disponen de un almacén de piezas y de un servicio técnico 24 horas.

Agrotec Entrecanales trabaja en la zona del este peninsular con un cliente de perfil industrial, que posee granjas de 500 vacas o más, siendo este el ámbito donde proyecta afianzarse a corto plazo



“

El robot de ordeño permite a los productores ahorrar en la mano de obra e incrementar la producción”

En el aspecto de la logística, el futuro inmediato de Agrotec Entrecanales pasa por "dividirnos por territorios y convertirnos en un grupo empresarial". Los niveles de facturación del franquiciado de Lely en España exigen "una diversificación". Continuar en esta línea de crecimiento conlleva implementar cambios en la gestión de la franquicia.

Los mejores integradores

Cuando le preguntan qué es lo que diferencia a Agrotec Entrecanales de otras empresas que desarrollan la misma actividad, Óscar lo tiene muy claro: "Somos muy buenos a la hora de integrar esta nueva tecnología en las granjas". Su arma es el conocimiento. "Adaptamos muy bien nuestro producto a cada granja y entendemos los cambios que se deben realizar en las explotaciones, tanto en la alimentación de los animales como en la forma de trabajar del ganadero".

Tienen la capacidad para adaptar la máquina de ordeño y el resto de suministros que completan su amplia oferta a la rutina de cada instalación. "Sabemos cómo introducir el producto en el día a día del cliente". De hecho, "es algo que hacemos muy bien, porque conocemos el funcionamiento de las granjas". Ahí también reside parte de su éxito.

Profesionalización de la empresa gracias a Tactio

El acelerado crecimiento de Agrotec Entrecanales llevó a los gerentes a tomar la decisión de contratar los servicios de la



consultora Tactio en el año 2017. “Vimos que estábamos creciendo muy rápido y, en diez años, habíamos pasado de ser solo dos personas, las que fundamos la empresa en el año 2006, a tener una plantilla de 30 trabajadores”. El desarrollo de la franquicia exigía una estructura empresarial de la que carecían. “Llegó un momento en el que resultaba muy complicado controlar la propia empresa”, relata el gerente. Tenían la tecnología y el conocimiento, pero desconocían cómo gestionar un proyecto de tales dimensiones. Es precisamente ahí donde intervino Tactio, cuyo aportación resultó fundamental a la hora de profesionalizar la empresa y de aportar a los propietarios las herramientas necesarias para gestionar su crecimiento en el futuro.

La intervención consistió inicialmente en la elaboración de un plan estratégico donde se detallaban los objetivos de Agrotec Entrecanales de cara a los siguientes cinco años. Para lograr los retos planteados, se pusieron en marcha iniciativas relacionadas con el control de la actividad comercial, evaluando los proyectos y otros aspectos de vital importancia para el negocio.

Para el cumplimiento de los objetivos, también resultó crucial el diseño de un cuadro de mando y gestión encargado de recopilar información “fiable y puntual” a disposición de la dirección. De esta manera, puede conocerse en tiempo real la evolución de los resultados de la empresa y la magnitud de su actividad, con el fin de llevar a cabo una toma de decisiones adecuada a las demandas de cada contexto y situación.

Gestión de Stock

La implantación de un sistema de evaluación de costes, que permite calcularlos, analizarlos y registrarlos, y la gestión de los stocks fueron otras dos aportaciones de la consultora. En este aspecto, se ideó un sistema para ordenar y optimizar el tráfico interno del almacén y, en sintonía con el cliente, se acordó realizar las compras de material durante la segunda quincena de diciembre de cada año. El cuadro de gestión de stocks elaborado por Tactio permitió realizar una planificación de aprovisionamientos ajustada a las necesidades y demandas de la empresa, teniendo en cuenta todas las variables y atendiendo a criterios de rotación de producto. De esta forma, se redujo el impacto de la falta de planificación de aprovisionamientos en la tesorería de la empresa.

Gracias a Tactio, se reorganizó también la delegación en Galicia, bajo nuevos criterios de distribución del personal. Y Óscar Entrecanales abandonó su trabajo como docente para dedicarse a Agrotec Entrecanales en exclusiva. A su vez, la consultora perfiló un organigrama funcional que permitió configurar tareas y funciones, así como reorganizar las atribuciones y las cargas de trabajo del equipo directivo. Además, se definió la matriz RACI para un seguimiento futuro y una gestión eficaz.

“Los objetivos se cumplieron en su totalidad y Tactio mejoró la empresa en muchos aspectos, lo que se ha podido ver reflejado en la cuenta de resultados”, expresa Óscar, quien además asegura que “se progresa año tras año”, como consecuencia de su saber hacer, a raíz de la intervención de la consultora.

“

Llegó un momento en el que resultaba muy complicado controlar la empresa y recurrimos a Tactio, que nos ayudó a profesionalizarnos”



Tactio puso en marcha iniciativas relacionadas con el control de la actividad comercial y reorganizó la estructura empresarial de Agrotec Entrecanales para lograr una gestión eficaz

Ver el vídeo de la entrevista:

<https://youtu.be/uyzwQwoZ2ZU>



Hacia una toma de decisiones bien fundamentada

Cómo crecer mediante la mejora de los flujos de trabajo, la clarificación de responsabilidades y el seguimiento de los proyectos

Por Antonio Furest Pardo,
Consultor SAP de Tactio

Situación de partida

El escenario de arranque parte de una sensación, por parte de la propiedad, de que se necesitaba dotar a la empresa de una mayor profesionalización. En dos aspectos fundamentales: disponer de mejor información para la toma de decisiones; y avanzar en organización, con el fin de minorar la dependencia que se tenía de la gerencia y de evitar los cuellos de botella que ello ocasionaba. Y es que el miedo a perder el control limitaba su crecimiento.

Era prioritario organizar a las personas según sus funciones y responsabilidades, además de recuperar el control de los procesos y las metodologías operativas, que pudieran ofrecer información fiable en cuanto a rentabilidades y márgenes sobre las distintas líneas de negocio.

En el momento en que los consultores de Tactio comenzaron a trabajar, la empresa facturaba cerca de 1,1 millones de euros, desarrollando una compleja actividad especializada en obras, reformas y mantenimientos de comunidades, colectividades, empresas y particulares.



Desarrollo del proceso

En el inicio, se estableció un listado de objetivos a nivel organizativo, de control, gestión y producción, así como un orden de prioridades de cara a avanzar en la resolución de los problemas.

Se puso el foco en las personas de cada departamento y en los flujos de trabajo e información, creando planes de trabajo y de inversión, con el objetivo de afianzar cada uno de los proyectos. También se crearon planes formativos para cada miembro de la empresa, además de medios de seguimiento de cada proyecto a través de diferentes comités, para abordar la resolución de problemas. En la contratación del nuevo ERP, se tuvieron en cuenta los aplicativos trabajados con Tactio.

Área de control de gestión > Área organizativa > Área de producción



Áreas de mejora

- > Falta de formación directiva.
- > Información contable externalizada y poco seguimiento de los números.
- > Carencia de organización funcional y puestos sobrecargados.
- > Circuitos administrativos y operativos poco fiables.
- > Falta de control en la ejecución de las obras.

FICHA DE PERFIL

Sector:

Instalaciones eléctricas, de fontanería y otras instalaciones en obras de construcción.

Facturación:

2,4 millones de euros.

Número de trabajadores:

18 fijos + 8 subcontratas.

↓

ÁREA DE CONTROL DE GESTIÓN

Problema específico	Acciones puestas en marcha
<ul style="list-style-type: none"> > Ausencia de control presupuestario, de indicadores, de contabilidad analítica de negocio y de control de la tesorería. > Equipo de administración saturado y carente de formación en control financiero. > La toma de decisiones no estaba basada en datos reales, sino en suposiciones más o menos razonadas. > Inexistencia de un ERP. 	<ul style="list-style-type: none"> > Refuerzo del área financiera con la incorporación de la figura de un controller financiero con experiencia. > Internalización del proceso de contabilidad en la propia empresa, en lugar de una gestoría externa, de manera que se pudiese hacer un seguimiento más detallado y actualizado de la información contable. En tres meses, se llevó a cabo dicho proceso. > Creación de un cuadro de mando de gestión empresarial para la gerencia y desarrollo del control presupuestario y de indicadores de eficiencia y trabajo sobre previsiones de tesorería. > Asistencia en la adquisición de un nuevo programa ERP.

ÁREA ORGANIZATIVA

Problema específico	Acciones puestas en marcha
<ul style="list-style-type: none"> > Gerencia con poca formación directiva y totalmente saturada. > Responsabilidades diluidas y saturación en puestos clave de la empresa. > Falta de circuitos administrativos eficaces, produciéndose ineficiencias o duplicaciones de trabajo innecesarias. > Baja formación y poca fiabilidad de los programas informáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> > Coaching gerencial, focalizado en el rol único de supervisor del equipo directivo y no de todo el personal de la empresa. > Creación de un organigrama funcional y jerárquico y definición de todos los puestos, así como de sus responsabilidades. > Creación de un flujograma de operaciones, con su documentación y registros asociados. Determinación de puntos críticos y de puntos de control. > Puesta en marcha de un comité de dirección que facilita la comunicación y coordinación entre departamentos, así como la toma de ciertas decisiones conjuntas con la dirección.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Problema específico	Acciones puestas en marcha
<ul style="list-style-type: none"> > Ausencia de control de tiempos, a pesar de existir partes de trabajo. > Control de materiales inexistente, por lo que no se asignan los costes a cada presupuesto de manera correcta. > Desconocimiento de cuál es el resultado obtenido en una obra y falta de control de las desviaciones respecto del presupuesto. > Ausencia de <i>feedback</i> por parte del cliente sobre el resultado en las obras. 	<ul style="list-style-type: none"> > Instauración de una sistemática y secuencia de fases, control de responsabilidades y optimización de recursos materiales y humanos. > Aplicativo para conocer el grado satisfacción de cada obra y <i>feedback</i> sobre el equipo instalador, con el objetivo de garantizar el nivel de calidad. > Creación de un aplicativo de control y seguimiento de cada obra para conocer los costes reales e imputar costes y horas. Dicho aplicativo ha sido integrado en el ERP.



Resultados obtenidos

El refuerzo del equipo de gestión, junto con la formación en control financiero, los aplicativos y la contratación del nuevo ERP, han logrado no solamente que la gerencia conozca la situación y evolución de la empresa, sino que pueda tomar decisiones que permitan un crecimiento en todos sus ámbitos.

Además, el control de las operaciones actuales y sus rentabilidades han producido el cambio deseado, con un crecimiento de las ventas en un 45% y del resultado neto en un 55%. Fruto de la confianza depositada en Tactio, la empresa ha decidido extender la colaboración, contratando nuevos servicios.

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



Antonio Moya

Director general de MOYA Innovación y Energía

Equipo de Tactio que ha participado en la intervención de MOYA Innovación y Energía: Víctor Roig López

Sector:
INSTALACIONES ELÉCTRICAS

Hablar de MOYA Innovación y Energía es hacerlo de un excelso y multidisciplinar potencial humano, de estudio e inversión continua en nuevas tecnologías, de altas exigencias y de clientes satisfechos. Pero también es hablar de Antonio Moya, quien hace 37 años alumbró una empresa que actualmente cuenta con más de 100 trabajadores, que es líder de instalaciones eléctricas en la provincia de Almería y cuya tendencia es la de crecer exponencialmente.

Antonio Moya es fundador, gerente y director general de MOYA Innovación y Energía, empresa que inició su historia en 1986 fruto de la apuesta de Sevillana de Electricidad por la externalización de sus servicios en ciertas áreas de Almería. El crecimiento de la compañía se mantuvo vinculado a Sevillana de Electricidad hasta que, en 2011, MOYA obtuvo el primer contrato de mantenimiento de oficinas de Cajamar, hecho que le dio un nuevo empuje, hasta alcanzar los 18 millones de euros de facturación actual.

¿Cuáles considera que han sido los principales hitos de la empresa?

Comenzamos con instalaciones eléctricas pequeñas de casas particulares; luego medianas, como las de una tienda, hasta las instalaciones bastante complejas y grandes que realizamos en la actualidad, como es la ciudad financiera de Cajamar en el Parque Científico Tecnológico de Almería, una obra muy emblemática de ocho millones de euros. También hemos realizado

las instalaciones en un laboratorio de Kimitec, que tiene un desarrollo importantísimo en todo el mundo, pero cuya base está aquí; y, asimismo, nos hemos encargado de la instalación eléctrica de IKEA Almería. Por último, estamos trabajando en un proyecto de grupos electrógenos para el hospital de Torrecárdenas, una obra de mucha envergadura.

El objetivo marcado por MOYA Innovación y Energía es crecer hasta ser una de las grandes del panorama nacional en el sector. ¿Cómo se diferencia de la competencia?

Por encima de todo, lo que más valoramos es nuestro potencial humano, que nos ha permitido ser una empresa multidisciplinar. Hemos invertido recursos en formación y tenemos grandes profesionales que nos han hecho abrir el abanico de los servicios que ofrecemos. Nuestra empresa se diferencia de otras eléctricas en que, entre otras cosas, hacemos servicio de mantenimiento, tenemos instalaciones de alta y baja tensión,

“ Con el paso de los años, he entendido que, cuando tienes claro a dónde quieres llegar, es importantísimo saber diferenciar qué es un gasto y qué es una inversión”



instalaciones industriales, equipos que lideran ese tipo de obras y la capacidad de involucrarnos de inmediato en cualquier proyecto que surja. Esto nos ha permitido ir creciendo poco a poco, hasta abarcar obras de cada vez mayor envergadura y llegar al objetivo que pretendemos: ser líderes en la parte eléctrica.

Hablamos de un grupo compuesto por cerca de 100 personas y multidisciplinar. ¿Es una labor compleja coordinarlo?

No es difícil porque, gracias precisamente a Tactio, pusimos en orden la estructura de la empresa. Ahora disponemos de una persona en recursos humanos, otra en marketing, una en informática... Tenemos tantos responsables para cada departamento que yo puedo centrarme en reunirme con ellos a diario o semanalmente y planificar todas las obras que cada persona lleva.

¿Cómo fue su primera toma de contacto con Tactio y por qué decidió contratar su asesoramiento?

Fue a raíz de la crisis del 2007, aunque todavía no entendía del todo en qué consistía. Hicieron un estudio y dieron en el clavo con el diagnóstico de la empresa.



Pero, tras salir de la crisis y habiendo tenido una mala experiencia, no consideré que fuera un buen momento. Pensaba que era un gasto. Con el paso de los años, he entendido que, cuando tienes claro a dónde quieres llegar, es importantísimo saber diferenciar qué es un gasto y qué es una inversión. En 2019, vi que mi empresa se estaba estancando y decidí volver a llamar a Tactio.

¿Cómo se ha visto reflejada su colaboración en la empresa?

Desde que entraron por la puerta hasta el día de hoy, ha sido un antes y un después. Nuestro asesor de Tactio, Víctor Roig López, estuvo aquí como una persona más de la empresa. Lo primero fue poner orden. A partir de ahí, con planificaciones y un sistema de trabajo, comenzamos a ver resultados. Cuando llegó a Tactio hace seis años, la facturación estaba entre 3,5 y 3,7 millones de euros; durante el periodo que estuvimos con la consultoría, subimos a 5,5 millones y, con la proyección y las planificaciones que hicimos de la empresa hace cuatro años, no esperábamos llegar a donde estamos ahora, pues vamos a cerrar con unos 18 millones de euros de facturación.

¿Cuáles son los retos futuros de la compañía?

Nuestra proyección es no perder el norte, seguir creciendo con cabeza y ser, como hemos dicho en muchas ocasiones, una empresa puntera de instalaciones eléctricas y de control de las mismas.

Ver el vídeo de la entrevista:

<https://youtu.be/8sOC-Bvle78>





La metodología Lean Startup aplicada a la pyme

Eric Ries creó en 2011 la conocida como metodología Lean Startup, que nació de la necesidad que tienen muchos emprendedores de probar la aceptación de su producto o servicio en el mercado antes de decidirse a emprender. Aplicada a pymes ya asentadas, puede ser una buena alternativa a la hora de mejorar sus procesos y la aprobación de nuevos lanzamientos, siempre bajo criterios de eficacia y eficiencia.

Por **Miguel Prado**,
Gestor de Comunicación de Tactio

En múltiples ocasiones, vemos como ideas de negocio o campañas de lanzamiento de nuevos productos fracasan por una mala planificación. Entonces nos preguntamos: ¿Qué ha podido pasar? ¿Acaso no era un buen producto? ¿Lo hemos lanzado demasiado pronto? ¿O quizás muy tarde? ¿Hemos respondido a lo que demanda el mercado?

Responder a todas estas preguntas de manera previa al lanzamiento de un nuevo producto o servicio podría conllevar mucho tiempo, dinero y esfuerzo por parte de una pyme, sin garantizar que una vez sacado al mercado este tenga éxito.

En esta tesitura se vio el empresario estadounidense Eric Ries en 2011, cuando decidió lanzar su libro "The Lean Startup". En él, narra la metodología Lean Startup, un enfoque de gestión y desarrollo de negocios que se centra en la creación de empresas y productos de manera más eficaz y eficiente.

¿El secreto de la metodología? El aprendizaje validado; esto es, ir verificando en cada fase las hipótesis antes de tener el producto final, todo sobre la base de las impresiones del cliente objetivo. Pero, ¿cómo funciona la metodología Lean Startup?

■
EN TODO PROCESO DE DESARROLLO DE UN PRODUCTO DEBE ESTAR PRESENTE EL CLIENTE FINAL. PREGUNTARNOS SI EL MERCADO NECESITA ESA SOLUCIÓN O SI ALGUIEN ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR ELLA (Y CUÁNTO) DEBE SER CENTRAL EN NUESTRA ESTRATEGIA

Primer paso: Producto Mínimo Viable (PMV)

En todo proceso de desarrollo de un producto debe estar presente el cliente final. De este modo, preguntarnos si el mercado (clientes) necesita esa solución o si alguien estaría dispuesto a pagar (y cuánto) por un producto que satisfaga sus necesidades debe ser central en nuestra estrategia.

La respuesta a estas preguntas es crucial para la búsqueda activa de una solución al problema y para asegurar que el desarrollo pueda ganar terreno en el mercado. Aquí, el término Producto Mínimo Viable (PMV) toma protagonismo. Un PMV es un servicio o producto que reúne las características esenciales para mantener a los clientes satisfechos mientras se realizan los estudios de mercado necesarios para confirmar su éxito en el momento del lanzamiento.

Dicho en otras palabras, empleamos el mínimo de recursos posible en crear un prototipo para analizar cómo responde el mercado. Esta fase consiste en una suerte de laboratorio en el que tratamos de probar la primera tesis: ¿Tiene aceptación mi producto o servicio?

Segundo paso: Retroalimentación y Ajuste del Producto

Llegados a este punto, el producto ya está siendo probado por los consumidores y, por parte del empresario, habrá llegado el momento de tomar nota. Este paso se caracteriza por el ajuste, la depuración de fallos y la eliminación de aspectos que no contribuyan directamente al objetivo buscado.

La premisa es sencilla: si hay características que no son del agrado de los consumidores, deben ser suprimidas para evitar una inversión innecesaria de recursos. La retroalimentación puede ser recopilada de diversas maneras, desde encuestas en línea hasta preguntas directas a los clientes que ya utilizan el producto.

Tercer paso: Aprendizaje del Producto Desarrollado

El paso final de este proceso es el aprendizaje derivado de la retroalimentación de los usuarios. A pesar de que puede ser un tramo complicado del camino, es inmensamente valioso, ya que permite determinar si los comentarios conducen efectivamente a la creación de un producto exitoso.

Como podemos ver, es una metodología pragmática que prima la eficacia y la eficiencia por encima de todo. Como empresario, Eric Ries pudo analizar multitud de procesos carentes de dicha eficacia y eficiencia. Procesos que acababan consumiendo los dos principales recursos de la empresa y la vida: el tiempo y el dinero.

La metodología Lean Startup nace en un momento en que la oferta colma el mercado. Así, en una economía tan competitiva, no hay margen de error a la hora de sacar un producto, con todo lo que ello conlleva, desde ser aplastado por la competencia hasta la no adaptación del lanzamiento a las necesidades del consumidor.

Asimismo, en un mundo en constante cambio, disponer de las herramientas para virar rápidamente la estrategia puede suponer la diferencia entre un éxito y un fracaso. En última instancia, este ciclo de desarrollo se traduce en una mayor probabilidad de satisfacción del cliente y en un crecimiento sostenible del negocio.

“

El aprendizaje derivado de la retroalimentación de los usuarios es inmensamente valioso, ya que permite determinar si estamos, efectivamente, ante la creación de un producto exitoso”



Espagruas

El desafío de llegar a lo más alto

Equipo de Tactio que ha participado en la intervención de Espagruas: Rafael Ariza, David Salas, Juan Pérez de la Ossa, Juan Jesús Maldonado y Antonio Manuel Parrado de Alba.

Sector:
ALQUILER DE GRÚAS MÓVILES Y
TRANSPORTES ESPECIALES

Con un pequeño camión pluma, en 1975 José María Espartero creó Grúas Espartero, nombre fundacional de la actual Espagruas. Cuarenta y ocho años después es su hijo, Sergio Espartero, quien está al frente de una empresa que dispone de dos sedes, una en Granada y otra en Madrid, con cuarenta empleados y un parque de maquinaria puntero, capaz de dar servicio tanto a grandes obras de ingeniería civil como a pymes y particulares. Un proyecto familiar que ha sabido crecer y que dispone de las grúas con mayor capacidad de elevación del mercado.

En un día cualquiera, es probable que no hubiésemos encontrado apenas maquinaria en las instalaciones que Espagruas tiene en Alcalá de Henares, pero su gerente, Sergio Espartero, nos ha citado en un festivo local y la mayoría de las grandes obras a las que prestan sus servicios en Madrid están de descanso. La consecuencia es que algunas de las máquinas que suelen estar sobre el terreno han regresado hoy a la sede, donde se ha aprovechado para hacer labores de mantenimiento y limpieza. El día es frío, pero luce un sol espléndido típico del clima mediterráneo y llama la atención el gigantismo de los vehículos, que se recortan contra el cielo azul, en contraste con el escueto tamaño humano.

Una grúa móvil está diseñada y fabricada para obtener su máximo rendimiento durante un largo periodo de tiempo, pero para lograr que su vida útil sea lo más longeva posible, es imprescindible que su mantenimiento preventivo sea respetado, conforme a los tiempos y a las indicaciones que marque el fabricante. "Espagruas tiene su propio taller mecánico, con personal capacitado para llevar a cabo el mantenimiento de los vehículos. De todos modos –aclara el gerente–, las nuevas grúas móviles que hoy en día salen al mercado cuentan con un sinfín de instalaciones tecnológicas que obligan a solicitar apoyo al fabricante en caso de tener una avería. Son solo ellos, los servicios técnicos



Con una media de más de 6.500 servicios al año, desarrollados en las provincias de Granada, Madrid, Guadalajara y Toledo, los valores que caracterizan a la empresa desde sus comienzos son seriedad, compromiso y confianza

de la marca, quienes gracias a sus programas informáticos pueden realizar de una manera rápida y fiable algunos diagnósticos y, por ello, estamos en constante comunicación”.

Entre Granada y Madrid

Sergio Espartero pasa una semana en Granada y otra en Madrid con el fin de no perder de vista el funcionamiento de los dos centros de trabajo. Su padre, Jose María Espartero, ya está jubilado, pero sigue pasando muy a menudo por la sede de Granada, una provincia en la que la empresa tiene un fuerte arraigo social. Lo demuestra el hecho de que, en 2016, recibiera el Premio Popular Cadena Cope de Granada a la profesionalidad en el servicio.

Escuchándole hablar, es evidente que a Sergio Espartero le encanta lo que hace. Si en algo se transmite que estamos en una empresa familiar, es en que su director general no sólo sabe de gestión, sino que conoce desde un sentido práctico todos los detalles del negocio y es, incluso, capaz de manejar las grúas. “Desde pequeño ayudaba a mi padre en la empresa los fines de semana en lo que hiciera falta”, cuenta Espartero en un tono cercano. Eso explica que sea él mismo quien desplace algunos de los vehículos para poder situarlos de manera armónica en la foto, y que cuando dé indicaciones a algunos trabajadores para mover los brazos y las plumas de las grúas, lo haga con unos gestos que recuerdan al de un director de orquesta; movimientos que para el neófito son totalmente misteriosos, pero que a su alrededor todos los gruistas comprenden a la perfección porque forman parte de los códigos no escritos de este trabajo. “Todos los trabajadores tienen que tener el carnet de camión, pero es aquí donde verdaderamente les damos la formación”.

Lo que Espagruas le ofrece a sus trabajadores es una amplia formación tanto teórica como práctica, ya que, como explica el gerente, “un buen gruista no solo es aquel que se monta en la cabina y trabaja, digamos, de manera fina, sino que tiene que ser capaz de visualizar los posibles inconvenientes de la maniobra antes de que surjan, determinar con seguridad la manera correcta de efectuar un izado, conocer los límites de su máquina y,

“

Desde niño ayudaba a mi padre en la empresa los fines de semana en lo que hiciera falta”



sobre todo, evitar siempre correr riesgos innecesarios que pongan en peligro la integridad de las personas”.

A hombros de gigantes

La grúa más grande de que dispone esta empresa es capaz de elevar 300 toneladas. “Suelen usarse para construcción de puentes –aclara Espartero–, todas son alemanas (Liebherr o Faun)”. La más pequeña, la minigrúa, “es capaz de entrar en espacios inimaginables”. De hecho, la mayoría son lo suficientemente estrechas como para penetrar por una puerta estándar y disponen de bastante potencia como para realizar izados de gran peso, a la vez que mantienen la maniobrabilidad y flexibilidad.

Pero de lo que realmente presume el gerente con orgullo es de la diversidad de vehículos del parque móvil de Espagruas, una variedad que les permite satisfacer cualquier necesidad del cliente: “Contamos con un moderno y amplio parque de maquinaria con grúas móviles autopropulsadas todoterreno, cabezas tractoras con grúa, camiones grúa, contenedores de almacén, tanquetas y gatos, plataformas y carretillas elevadoras... Una variedad que hace que seamos una de las empresas con mayor gama de servicios del sector”.

Y es que cada necesidad implica un tipo de solución. “Las máquinas se adaptan a los requisitos de cada maniobra que precisen nuestros clientes, en función de las limitaciones de espacio, dimensiones y pesos de la carga”. El día de nuestra visita, por ejemplo, han de instalar el mástil de una bandera de 25 metros en Pozuelo de Alarcón; pero las tareas que han de resolver cada día son complejas y diversas, por lo que al día siguiente quizás se dé asistencia en un accidente de tráfico o se extraiga un árbol caído del jardín de un particular (“Para eso, está la minigrúa”). Entre su cartera de clientes, donde se encuentran tanto pymes como las grandes empresas de España, están Acciona, Ferrovial, OHL, FCC, Trumf, Site, Comfica, I.T. Curiel, Cetursa Sierra Nevada, Davila Restauración de Monumentos...

Además, otro de los servicios que ofrece la empresa es la venta y alquiler de contenedores marítimos, que en muchas obras se utilizan como almacén para mantener custodiadas y ordenadas las herramientas.

El reto de la profesionalización y el crecimiento

Espagruas decidió recurrir a la ayuda de Tactio en febrero de 2021. “Habíamos llegado a un nivel en el que considerábamos que era preciso contar con un apoyo externo para redefinir los objetivos y seguir creciendo de manera profesional”, cuenta Espartero. Desde entonces, la empresa tiene, gracias a Tactio, un servicio de Tutoría Gerencial que le proporciona acompañamiento directivo, seguimiento de la evolución económico-financiera y soporte en la toma de decisiones.

Antonio Parrado, que es el gerente de las tutorías gerenciales de Tactio, explica que la intervención, que todavía sigue en

“

Tactio nos ha ayudado a tener más información y herramientas para seguir estando presentes en los proyectos más emblemáticos, de carácter industrial y de construcción”



La grúa más grande puede elevar 300 toneladas; la más pequeña, la minigrúa, es capaz de entrar en espacios inimaginables. Todas son alemanas, Liebherr o Faun

marcha, se ha centrado en tres puntos: “En primer lugar, un nuevo sistema de objetivos y comisiones que se puede, además, ir modificando y mejorando con el tiempo, para motivar a los comerciales a vender más y mejor, con incentivos a la venta y, por qué no, con incentivos negativos a la no venta. En segundo lugar, la puesta en marcha de un sistema de informes y un cuadro de mando que les ayuda a identificar las tendencias, tanto en ventas como en las diferentes categorías de costes, además de analizar la evolución de su negocio con precisión y a tiempo. Y, finalmente, se procedió a la implantación de un método de organización de los puestos de trabajo con el objetivo de incrementar la calidad y reducir los costes”.

La importancia de la información en la toma de decisiones

Espartero considera que la intervención de Tactio ha sido crucial para mejorar el funcionamiento de la empresa. ¿La razón? “Nos ha ayudado a tener más información y herramientas para conseguir nuestros objetivos, ofreciendo la más alta competitividad a nuestros clientes y manteniendo la presencia de Espagruas en los proyectos más emblemáticos, de carácter industrial y de construcción”. A lo que añade que, de lo que más orgulloso se siente, es “de haber visto crecer este proyecto desde abajo, de como hemos mejorado tanto en la tecnología como en la forma de trabajar, que es cada vez más eficiente, productiva y segura”.

Los datos hablan por sí solos, ya que el sistema de primas por objetivos para los comerciales de Madrid, con unas cifras mínimas de facturación para poder cobrarlas, ha producido un crecimiento de la facturación, a lo largo del año, superior al 20%.

Con una media de más de 6.500 servicios al año, desarrollados en las provincias de Granada, Madrid, Guadalajara y Toledo, el director general de Espagruas tiene claro que los valores que caracterizan a la empresa desde sus comienzos son “seriedad, compromiso y confianza, los mismos que tenía mi padre cuando empezó”. Una tríada que implica la firme determinación de seguir moviendo pesos de la forma más delicada, segura y precisa posible.

Hoy, Sergio Espartero tiene razones para mirar más lejos y más arriba. Y no sólo por el crecimiento de sus clientes y de su volumen de facturación (cinco millones de euros en 2022), sino porque en la semana en que se realiza esta entrevista, Espagruas anuncia en sus redes sociales (donde tiene gran presencia, sobre todo en Instagram y Facebook) que una nueva incorporación acaba de llegar a la flota de vehículos: una Liebherr modelo LTM1090. 4.2, capaz de levantar 90 toneladas, con 60 metros de pluma telescópica y 80 metros de altura total con plumín. Una joya tecnológica que habría dejado mudos a los romanos que inventaron las primeras grúas.

Entre los clientes, se cuentan tanto pymes como grandes empresas, como Acciona, Ferroviario, OHL, FCC, Trumf, Site, Comfica, I.T. Curiel, Cetursa Sierra Nevada, Davila Restauración de Monumentos...



“

Me siento orgulloso de haber visto crecer este proyecto desde abajo, de como hemos mejorado tanto en la tecnología como en la forma de trabajar”

Ver el vídeo de la entrevista:

<https://youtu.be/7bdrZP5BLHA>



La gestión del cambio en las empresas

Cómo combatir las resistencias y actuar sobre la raíz de los problemas

Por Juan Rojas, Gestor de Cuentas Cliente de Tactio

Las empresas deben evolucionar para seguir siendo competitivas, lograr crecer y tener éxito en sus mercados.

Los cambios los promueve la Dirección en la búsqueda de soluciones cuando algo no funciona adecuadamente (problemas de ventas, baja productividad, disminución de resultados, ineficiencias), como respuesta a los cambios del entorno (avances tecnológicos, modificaciones en los hábitos del consumidor, crisis económicas) o con el objeto de mejorar (búsqueda de la excelencia). Tanto si se trata de una acción reactiva como de una filosofía de mejora continua, la clave del éxito reside en cómo se gestionan los procesos de cambio.

Es decir, no sólo es importante qué se hace sino también cómo se hace.

Resistencia y aversión al cambio

Lo cierto es que cualquier proceso de cambio conlleva una considerable cantidad de tiempo y recursos para ser implementado y, cuando afecta a elementos principales de la organización, resulta inevitable la resistencia de sus miembros, porque genera incertidumbre. Las fuentes de aversión al cambio por parte de los recursos humanos actúan a nivel individual (aspectos personales), a nivel organizativo (características estructurales y operativas) y a nivel grupal (fruto de las relaciones de trabajo y la comunicación interpersonal).

También existe cierto consenso en que podríamos hablar de una aversión al cambio entre los propios empresarios, ya sea por el apego a una forma determinada de hacer las cosas que ha funcionado en el pasado (pero no hoy), por la propia dificultad técnica para implementar los cambios, por una escasez de tiempo o por el deseo de evitar una eventual conflictividad laboral.

Actuar sobre la verdadera raíz del problema

Con frecuencia, en las empresas se abordan los problemas identificados pero no siempre se consigue



Tanto si se trata de una acción reactiva como de una filosofía de mejora continua, la clave del éxito reside en cómo se gestionan los procesos de cambio.

llegar a sus causas, para actuar sobre la verdadera raíz de éstos. Además, dado que todas las áreas de una empresa están interrelacionadas, en la práctica nos encontramos con que cualquier cambio que se quiera hacer en algún aspecto de la organización afectará al resto. Precisamente por este motivo, las soluciones simples no son eficaces ante los problemas complejos.

Para que los cambios fructifiquen, se debe partir de un buen análisis del funcionamiento de la empresa con el objetivo de localizar, como decíamos, las causas reales de los problemas que se han identificado. Una vez definido el punto de partida, es preciso hacer un correcto diseño de los planes de acción a desarrollar y, todo ello, con una gestión activa del capital humano para que se perciban los beneficios de este cambio. Y es que cuando los miembros del equipo comprenden los proyectos, su motivación y sentido de pertenencia son altos y la resistencia menor.

Los cambios se promueven desde la Dirección, pero se consolidan gracias a todo su equipo.

¿Por qué desarrollar un proyecto con Tactio?

Los proyectos de Consultoría en Organización y Recursos Humanos de Tactio profundizan en la estructura de la pyme para alcanzar su optimización empresarial con:

- Profesionales con experiencia avalada en proyectos de gran complejidad.
- Objetividad y claridad, desde una visión externa a la empresa.
- Cambio en un corto período de tiempo.
- Seguimiento y consolidación de los cambios.
- Habilidades de gestión del cambio.
- Visión global.



16 años acompañando a las pymes

Dieciséis años después de su fundación, Tactio sigue manteniendo la satisfacción del cliente como prioridad. Los socios directores, Mario Monrós y Joaquín Bertrán, destacan por colocar al cliente en el centro de sus operaciones. Su éxito radica en ofrecer soluciones confiables y ejecutar lo prometido. Ante los desafíos económicos, mantienen una perspectiva optimista para España. Tactio aborda las debilidades de las pymes españolas, como el tamaño y la retención de talento, aportando valor y perspectivas externas.

Súmate a la ruta del éxito empresarial por LinkedIn

El perfil social de Tactio en LinkedIn alcanza los más de 5.800 seguidores, una presencia digital que no solo muestra números, sino también historias de pymes de éxito, contenidos exclusivos sobre estrategia y dirección empresarial y la participación activa en *webinars* innovadores. LinkedIn se convierte en el centro donde las ideas encuentran a colaboradores y el éxito se construye a través de relaciones sólidas. Únete a nosotros para descubrir contenido de valor y cómo convertimos posibilidades en ganancias sostenibles a largo plazo.



Fortalecer el tejido empresarial de las pymes

Crece con la unión de nuevas asociaciones empresariales, a través de la firma de un convenio de colaboración que ayuda a fortalecer el tejido productivo de las pymes: APD (Asociación para el Progreso de la Dirección), METALCÓRDOBA (Asociación de Empresas Metalúrgicas), AEPI JUNCARIL (Asociación de Empresarios del Polígono Industrial Juncaril), MERCALICANTE (la unidad alimentaria de la ciudad de Alicante) y FEDEPALMA (Federación de Empresarios de La Palma).

Desafíos empresariales en España

El cambio cultural y de mentalidad empresarial destaca como principal obstáculo para que las pymes españolas puedan mejorar en materia de talento, digitalización y productividad. Estos temas han sido objeto de análisis y discusión en diversas jornadas didácticas organizadas por Tactio en localidades como Valladolid, Santander, Córdoba, Aranda de Duero, Barcelona, La Palma, Granada, Paterna, Tarragona y Durango. Los eventos se han desarrollado de la mano colaborativa de organismos y entidades influyentes en cada región.



> LIBROS



A 22 pasos del éxito

Enrique Moris
Piquer Editorial
2023

Verdadero fenómeno de ventas, que ha llegado a encabezar el ranking de Amazon, este libro traslada la experiencia personal del autor en la creación y gestión de empresas. Ofrece 22 pasos clave para alcanzar el éxito en los negocios, con estrategias para mejorar el rendimiento y obtener resultados positivos. Proporciona orientación detallada sobre cómo generar ingresos desde cero y administrar eficientemente el capital acumulado; y contiene consejos prácticos y reflexiones para impactar positivamente en la vida profesional y financiera de los lectores.



Marketing para emprendedores

Tristán Elósegui
Anaya Multimedia
2023

Este es un libro diferente de los habituales manuales de marketing digital. Primero, porque el objetivo es aprender a optimizar los canales para cumplir los objetivos comerciales. Para ello, contiene una guía paso a paso, desde la fase de preparación previa hasta la puesta en marcha, con ocho plantillas descargables y editables. En segundo lugar, porque expone casos reales contados por sus protagonistas, con sus obstáculos inesperados y sus soluciones. Está dirigido sobre todo a emprendedores, pero también a pymes y profesionales del marketing.

> WEBS



La IA que mide la reputación online

<https://www.brand-watch.com/es>

Verificar la presencia de una marca en internet y saber qué se dice de ella es esencial para gestionar la reputación y poder actuar en consecuencia. Brand Watch monitoriza de forma sencilla millones de publicaciones y comentarios; segmenta y analiza, utilizando inteligencia artificial; procesa los datos de forma automática, basándose en análisis semánticos y sectoriales; y comparte la información de forma muy visual, mediante informes y alertas. Permite opciones interesantes, como la integración de las cuentas en redes sociales, el marketing de influencers o la gestión de campañas.



Todo empieza teniendo recursos

<https://www.tufinanzacion.com>

Esta plataforma de WeGrant facilita la obtención de ayudas públicas, mediante un buscador y un simulador en tiempo real, que permite averiguar de forma automática a qué convocatorias se puede acceder, qué solución de financiación se puede solicitar y qué pasos es necesario dar. Para ello, aplica filtros por sector y CNAE, tamaño de empresa, ámbito geográfico y tipo de ayudas (subvención, deducción, préstamo...). Conectada a las principales entidades bancarias de Europa, también asiste a pymes y autónomos para conseguir crédito o cofinanciar proyectos.

Sabias palabras

«No es la especie más fuerte ni la más inteligente la que sobrevive, sino la que mejor se adapta a los cambios».

Charles Darwin, científico naturalista.

«El destino es una palabra que usamos para observar, en retrospectiva, elecciones con dramáticas consecuencias».

J. K. Rowling, escritora británica, creadora de Harry Potter.

«Aprender sin reflexionar es malgastar la energía».

Confucio, filósofo y pensador chino.

«Si al franquear una montaña en la dirección de una estrella, el viajero se deja absorber demasiado por los problemas de la escalada, se arriesga a olvidar cuál es la estrella que lo guía».

Antoine de Saint-Exupéry, escritor francés.

ArtyBelleza

RED DE TIENDAS ESPECIALIZADA EN PRODUCTOS DE BELLEZA, COSMÉTICA, ESTÉTICA Y PRODUCTOS DE BARBERÍA.

ACADEMIA DE FORMACIÓN Y EXPOSICIÓN DE MOBILIARIO



- Compras online
- Descuentos Especiales
- Venta al público y al profesional.



Servicios de entrega y transporte

PRODUCTOS

Y MARCAS EXCLUSIVAS

WWW.ARTYBELLEZA.COM



**16 años
acompañando
a las pymes**

TACTIO



Una empresa con visión