

eBook

TACTIO®

10 AÑOS

ESCUCHANDO LOS LATIDOS
DE SU EMPRESA



10 AÑOS... 10 TEXTOS...

Prólogo

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

TODO PROYECTO TEÓRICAMENTE BIEN ELABORADO SE PONE A PRUEBA EN SU EJECUCIÓN. CUALQUIER EMPRESARIO O DIRECTIVO QUE ESTÉ LEYENDO ESTE TEXTO SABE QUE UN PLAN DE NEGOCIO SOLO SALE ADELANTE Y SE CONSOLIDA SI LAS PERSONAS QUE LO LLEVAN A CABO TIENEN TALENTO Y SE SIENTEN VERDADERAMENTE MOTIVADAS E IMPLICADAS EN SU EJECUCIÓN. Y, EN CONSECUENCIA, EN SU ÉXITO.

HOY, LOS SISTEMAS BASADOS EN LA APORTACIÓN Y LA COLABORACIÓN ENTRE PERSONAS DE UN EQUIPO, QUE COMPARTEN OBJETIVOS Y EXPERIENCIAS, EXPLICAN CADA VEZ MÁS EL ÉXITO DE MUCHOS PROYECTOS. USTED PUEDE PENSAR SIEMPRE QUE SU PROYECTO ES EL MEJOR, INCLUSO PUEDE PREDICARLO A LOS CUATRO VIENTOS. PERO SI NO HACE Y FOMENTA LA AUTOCRÍTICA, LLEGARÁ INEVITABLEMENTE EL DÍA QUE NO ENTENDERÁ NADA Y YA SERÁ TARDE: SU PROYECTO HABRÁ SUCUMBIDO.

DE CUALQUIER MODO, Y POR MUCHO QUE UNO SE PREPARE PREVIAMENTE, EMPRENDER SIEMPRE ES UN ACTO DE FE. HACE DIEZ AÑOS, TACTIO ERA UN PROYECTO QUE EMPEZABA A ANDAR CON FE EN UNOS PRINCIPIOS QUE COMPARTÍAMOS LOS SOCIOS: COMPROMISO, HONESTIDAD, EFICACIA, CERCANÍA, ACTITUD Y TRANSPARENCIA. SE TRATA DE IDEAS, DE CONCEPTOS SENCILLOS, SÍ. PERO A NOSOTROS NOS HAN PERMITIDO SUPERAR CON ÉXITO TODA CLASE DE OBSTÁCULOS HASTA CONSEGUIR HOY, DIEZ AÑOS DESPUÉS, SER UNA DE LAS MÁS IMPORTANTES REFERENCIAS DEL PAÍS EN CONSULTORÍA ESTRATÉGICA PARA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA.

LA RECOPIACIÓN DE DIEZ TEXTOS EN FORMATO 'E-BOOK' QUE USTED ESTÁ LEYENDO RECOGE LA ESENCIA DE TACTIO MAGAZINE, LA REVISTA CORPORATIVA DE TACTIO, Y SINTETIZA EN GRAN MEDIDA ALGUNAS DE LAS PREOCUPACIONES Y DIFICULTADES A LAS QUE NOS ENFRENTAMOS CADA DÍA LOS EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS DE LAS PYMES ESPAÑOLAS COMO USTED Y COMO NOSOTROS. ESPERAMOS SINCERAMENTE QUE LE SEA DE UTILIDAD Y LE RESULTE INSPIRADOR.

Mario Monrós y Joaquín Bertrán, Socios Directores de Tactio España

Índice

01	EL COMITÉ DE DIRECCIÓN, UNA PIEZA CLAVE EN LA PYME FAMILIAR	04
02	DISEÑO Y DESARROLLO DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN LA PYME	06
03	GESTIONAR LOS APROVISIONAMIENTOS, CLAVE ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	08
04	LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES	12
05	COSTES, COMO INNOVAR EN UN ÁREA DINÁMICA DE LA EMPRESA	14
06	EL RETO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA PYME FAMILIAR	16
07	LA INTEGRACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL	20
08	EL LEAN MANUFACTURING	22
09	DE LA ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA A LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	24
10	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, ¿MODA O NECESIDAD?	26

El comité de dirección, una pieza clave

EN LA PYME FAMILIAR

UNA REFLEXIÓN SOBRE EL VALOR DEL COMITÉ DIRECTIVO COMO ÓRGANO DE GESTIÓN COORDINADA Y ESPACIO DE COMUNICACIÓN ENTRE FAMILIARES Y COLABORADORES NO FAMILIARES.



¿En qué consiste un comité de dirección?

Es un órgano de gestión en el que el director general se reúne con su equipo inmediato, de manera que están representadas las diferentes áreas de la empresa. Tiene una triple finalidad:

- > Desempeñar una labor asesora y consultiva de la dirección general.
- > Coordinar las actividades de las diferentes áreas o departamentos de la empresa.
- > Establecer las pautas de una dirección participativa y con capacidad de delegar.

Así pues, potencia la colaboración entre los diferentes responsables de la empresa, dotándoles de una visión de conjunto de los diferentes temas y problemáticas. De esta manera se evita la tendencia natural de las personas a centrarse en la propia área o departamento y se promueve su participación, al tiempo que constituye un apoyo a la dirección general para la toma de decisiones.

¿Cuáles son las principales funciones de un comité de dirección?

Es el órgano desde el que se deben tomar decisiones viables y sostenibles en el corto, medio y largo plazo. De manera que los principales aspectos que debe abordar son, entre otros:

- > Fijar claramente el marco estratégico de la empresa (misión, visión, valores, cultura y las líneas estratégicas) y asegurarse de que todas las decisiones son coherentes con el mismo.
- > Crear una estructura organizativa que responda de forma eficiente a los objetivos marcados.
- > Definir estrategias a nivel operativo, encaminadas a la consecución de objetivos, hacer un seguimiento periódico de su grado de cumplimiento y evaluar los resultados obtenidos.
- > Proponer medidas correctoras en el caso de producirse desviaciones entre los resultados y los objetivos establecidos.
- > Realizar propuestas de mejora e inversiones.
- > Evaluar y analizar el desarrollo de determinados proyectos y planes específicos.
- > Alinear estrategias y acciones entre las diferentes áreas de la empresa.

¿Están funcionando bien los comités de dirección en mi empresa?

En un comité de dirección se reúne al equipo directivo de la empresa, más aquellos colaboradores a los que se puede convocar puntualmente para abordar un tema concreto. De manera que el tiempo que estamos invirtiendo debe ser rentabilizado.

Para saber si las reuniones celebradas en el comité de dirección resultan efectivas, debemos darnos respuesta a preguntas como:

- > ¿La periodicidad con la que se celebran las reuniones es la idónea?
- > ¿Es adecuado el tamaño de los miembros del comité?
- > ¿Están representadas las diferentes áreas de la empresa?
- > ¿Se envía una orden del día a todos los asistentes a la cita, incluyendo los temas a tratar y tiempos asignados a cada uno?
- > ¿Se redacta un acta en cada reunión y se hace un seguimiento de los temas pendientes de encuentros anteriores?
- > ¿Se eternizan las reuniones, o por el contrario se abordan los temas en un tiempo razonable?
- > ¿Existe un clima de confianza entre sus integrantes?
- > ¿Todos los miembros participan y opinan respecto a los problemas y aportan soluciones e ideas de forma constructiva?
- > ¿Se plantean nuevas problemáticas para debatir?
- > ¿Las reuniones se enfocan desde la proactividad, estableciendo prioridades y con visión de conjunto de los intereses de la empresa?
- > ¿Se acude a los encuentros con los temas a tratar preparados?
- > ¿Se toman decisiones y se sale con una lista de tareas a realizar, con unos plazos establecidos y con las personas responsables de su ejecución?
- > ¿Se está dando prioridad al conjunto de la empresa por encima del propio departamento o incluso de las personas?



¿Qué valor añadido supone en el caso de pymes familiares?

No es extraño encontrar pymes familiares en las que los miembros de la familia desempeñan de forma simultánea las funciones de accionistas, administradores y responsables de puestos directivos –además del papel que juegan en el seno familiar–, sin hacer distinción entre cada uno de estos roles a la hora de adoptar decisiones.

Al dotar a las pymes familiares de los espacios de reunión y toma de decisiones adecuados para cada rol, se contribuye a su profesionalización, tal y como sucede con el resto de pymes no familiares o empresas multinacionales. Para ello es fundamental distinguir claramente los tres niveles de toma de decisiones:

- > Nivel de propiedad: junta general de accionistas.
- > Nivel de gobierno: órganos de gobierno (consejo de administración / administradores).
- > Nivel de gestión: dirección general y comité de dirección.

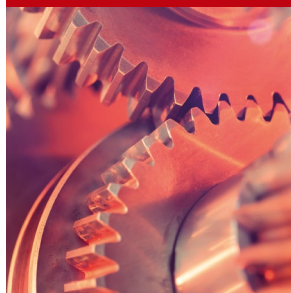
Por tanto, el comité de dirección en una pyme familiar permite diferenciar las decisiones que afectan a la gestión diaria de la empresa, respecto de aquellas que son propias de los órganos de gobierno y administración. En definitiva, en el comité de dirección los familiares deberán pensar y actuar como un empleado de la empresa y no como un propietario o un administrador.

¿Qué beneficios supone un comité de dirección para el equipo directivo?

Dentro del comité de dirección, los miembros del equipo directivo participan del diseño de la estrategia y las decisiones globales de la empresa. Esto les permite involucrarse en los proyectos haciéndoselos propios y facilita el desarrollo del sentido de pertenencia. En el caso de los colaboradores no familiares, adquiere especial importancia saber que la empresa cuenta con ellos para tomar decisiones relevantes, sin que éstas queden únicamente reservadas al núcleo familiar. Asimismo, supone un mayor nivel de exigencia hacia los directivos familiares.

Por otro lado, la incapacidad de diferenciar el rol familiar del laboral y las rivalidades entre miembros de la familia, por citar dos ejemplos, hace que en ocasiones se paralicen ciertas decisiones que afectan al crecimiento de la empresa y al grado de implicación de los colaboradores ajenos a la familia. Sin embargo, al incluir en el comité de dirección a colaboradores ajenos a la familia se favorece el desarrollo de la empresa, se mejora la comunicación entre los familiares por la necesidad de dar ejemplo ante los directivos no familiares, y se enriquece el contenido y la temática de las reuniones.

Las citas periódicas de comité de dirección también ofrecen la posibilidad a los directivos de las diferentes áreas de conocer el desarrollo del resto de departamentos de la empresa. Esto facilita una mejor coordinación y cohesión entre los mismos, al tiempo que potencia su formación, ya que se alimentan de las ideas que otros compañeros están llevando a cabo en sus respectivas áreas. Restringir el acceso al comité o reservar información exclusivamente a los directivos familiares, o bien reducir el papel de los directivos no familiares a simples asistentes sin apenas opinión, sería un craso error. ■



Diseño y desarrollo

DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN LA PYME

DESCUBRE LA IMPORTANCIA DE INVOLUCRAR E INTEGRAR A TODAS LAS PARTES IMPLICADAS INTERNAS Y EXTERNAS (PROVEEDORES, FABRICANTES, TRANSPORTISTAS, DISTRIBUIDORES, ETC.) EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

> Se entiende como cadena de suministro (*supply chain* en inglés) el conjunto de actividades, personal, áreas de gestión y recursos de una empresa involucrados en el proceso que transcurre desde que un cliente solicita el suministro de un producto y/o la prestación de un servicio, hasta que el producto ha sido entregado y/o el servicio ha sido efectivamente realizado.

En la propia definición ya se pone de manifiesto la principal característica de la cadena de suministro: se trata de un proceso de negocio y, como tal, se ve afectado por la habitual organización jerárquica y funcional de las pymes. En ello radica la principal dificultad para explotar la ventaja competitiva, que representa gestionar la cadena de suministro para satisfacer las expectativas del cliente en términos de calidad, servicio y precio.

DESCONEXIONES Y DISFUNCIONES

Conviene empezar haciendo los deberes en casa y organizar la gestión de manera efectiva y eficiente, aparte de tener en cuenta los agentes externos a la empresa que intervienen en el proceso: proveedores de materias primas, suministradores de productos intermedios o incluso acabados y socios logísticos (almacenamiento, transporte, distribución) a los que hay que incorporar de manera activa a la gestión de la cadena de suministro. Para ello resulta fundamental entender el propio funcionamiento de la organización y las personas que la integran.

Cuando un cliente nos transmite una necesidad que debemos satisfacer (nos hace un pedido) el primer paso es procesar esa información verificando los datos (referencias, cantidades, plazo de entrega, precios,...), para validar el pedido y darle carácter oficial. Esto implica normalmente registrarlo en el sistema informático de gestión de la empresa. La persona o personas que desempeñan dicha función (Administración de ventas, Atención al cliente,...)

suelen pertenecer a la organización Comercial y estar bajo la autoridad de su dirección. Y esta área y esta dirección tienen sus prioridades, sus objetivos, etc.

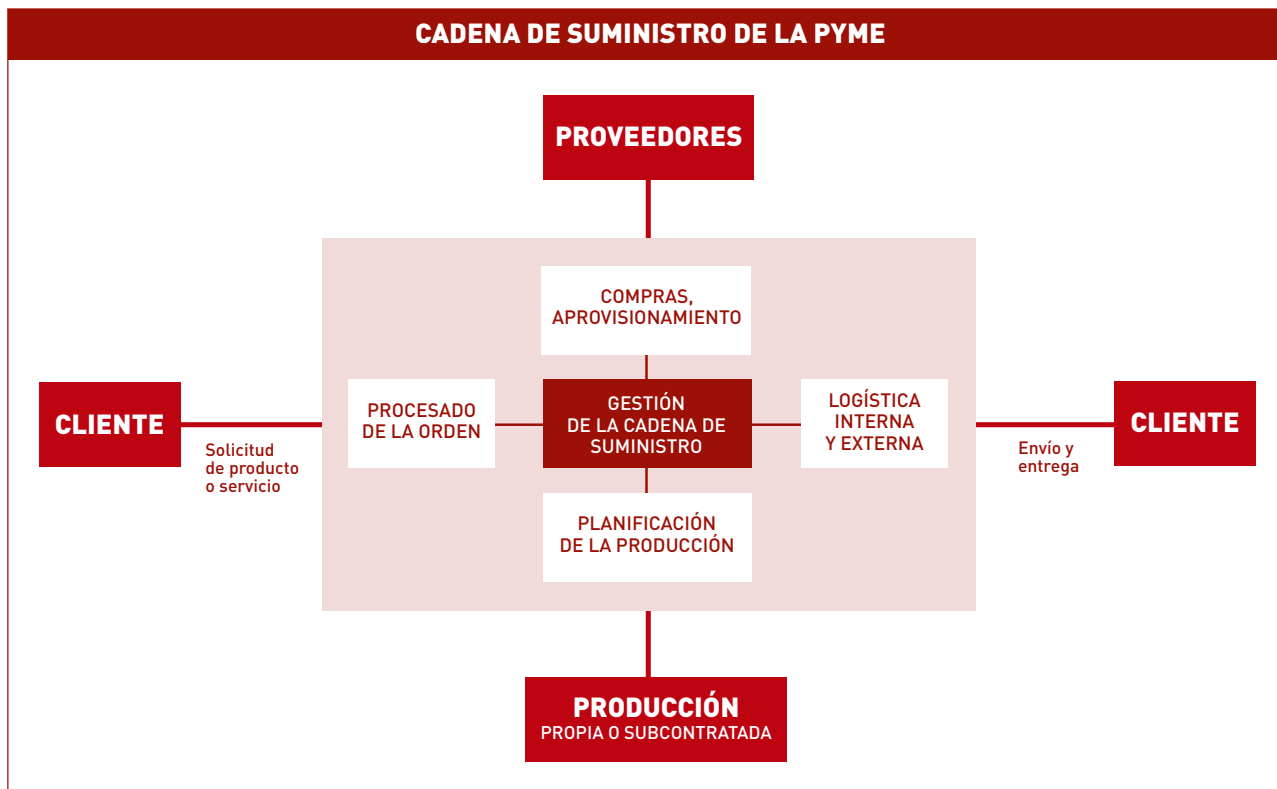
A continuación, lo normal en estos tiempos de optimización de inventarios es que haya que fabricar el producto y, para ello, aprovisionarse de materiales. Ahí aparece la función de Compras, que también tiene sus propias prioridades y objetivos, y que suele depender de una dirección de área de nivel superior (Producción, Industrial, Operaciones, General incluso) también con sus prioridades y objetivos.

Una vez disponibles los materiales y asegurada la disponibilidad de medios de producción y personal, se procede a planificar la producción. Esta función generalmente recae en la propia área de Producción, que después ejecuta las actividades necesarias para la fabricación. No haría falta repetir que también producción tiene sus prioridades y objetivos.

Una vez completada la producción, el pedido pasa a ser almacenado hasta que llega el momento de ser expedido. Y los responsables de la actividad Logística también tratarán de cumplir sus objetivos, actuando de acuerdo a sus prioridades, que probablemente considerará indiscutibles.

Así pues, a lo largo del proceso el pedido ha pasado por diversos departamentos y áreas funcionales con sus respectivas prioridades y objetivos que, lamentablemente, no siempre están alineados en la misma dirección. La satisfacción del cliente que es nuestra razón de ser. Es altamente probable que incompatibilidades entre las distintas prioridades y objetivos acaben afectando negativamente a la cadena de suministro y, por lo tanto, la empresa desperdicie la oportunidad de desarrollar una ventaja competitiva.

CADENA DE SUMINISTRO DE LA PYME



No hay que buscar mucho para encontrar algunos ejemplos: pedidos cortos y frecuentes que pide ahora el mercado (departamento Comercial) contra los pedidos largos (y productivos) que prefiere el área de Producción; aprovisionamiento de cantidades pequeñas que quiere Producción (para gestionar poco inventario) frente a cantidades grandes que prefiere el equipo de Compras para obtener mejores precios; cargas completas que son preferidas por Logística para aprovechar mejor el transporte contra los envíos prácticamente *express* que solicita Comercial para realizar una pequeña entrega individual a la que alguien se ha comprometido. Y así un largo etcétera de casos de clara desconexión e interferencias entre personas y áreas que teóricamente deberían de estar reunidas en torno a los intereses comunes.

ÁREA DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La manera de hacer frente a las disfunciones y desconexiones que pueden aparecer consiste en hacer del problema la solución y crear el área de Gestión de la cadena de suministro que, orientativamente, podría ser como se muestra en el gráfico.

El área de Gestión de la cadena de suministro estaría liderada por un responsable en el mismo nivel jerárquico que los responsables o directores de los departamentos de Producción y Comercial. Así, la misión fundamental del director de Gestión de la cadena de suministro sería la dirección del procesado de las órdenes de los clientes, las compras y aprovisionamientos, la planificación de la producción y las actividades logísticas (incluso agrupando físicamente al personal involucrado). Estamos hablando, por lo tanto, de un peso pesado en la organización que, además, debe asumir la interlocución con los agentes externos para

integrarlos en la cadena, sincronizando en la medida de lo posible los procesos de unos y otros.

Así las cosas, quién dirija el área debe ser o bien una persona de contrastada capacidad y reconocido prestigio de dentro de la organización, o bien un profesional externo especializado en el área, capaz de hacerse con el control rápidamente y generar confianza a todos los niveles.

CONTRAINDICACIONES

El principal inconveniente que siempre aparece es la pérdida de poder percibida por parte de los directores de las áreas Comercial (a quien se le quita la administración de ventas), Producción (que ya no se planifica su trabajo sino que ejecuta el que le mandan) y los de Compras y Logística. Y esto sucede no solo porque las personas ven mermada de manera notable su capacidad de influencia en el conjunto de la organización, sino especialmente porque se les pone bajo el mando directo de la nueva dirección de Gestión de la cadena de suministro.

Para eliminar o, al menos, minimizar el impacto negativo de una medida organizativa de este calado -particularmente en pymes, menos acostumbradas a este tipo de movimientos- es preciso explicar muy bien sus ventajas. Debe quedar claro que no se pretende limitar el poder o capacidad de influencia a nadie, sino desarrollar y explotar una ventaja competitiva que es importante y necesaria para la empresa. Como igualmente es necesario empezar a organizar la empresa por procesos, en vez de jerárquicamente.

El diseño y planificación de la cadena de suministros es una de las tareas a las que dedicamos atención y cuidado desde Tactio España. ■



Gestionar los aprovisionamientos,

CLAVE ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

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

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

DE GESTIONAR COMPRAS A GESTIONAR APROVISIONAMIENTOS

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

FASE 1: CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS

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

> **Productos estratégicos:** son críticos para el negocio y su rentabilidad; se dispone de pocos proveedores cualificados y certificados; existen muy pocos productos alternativos, por lo que el riesgo de sufrir problemas de suministro es elevado. **Acción recomendada:** estos productos merecen el mayor grado de atención y segui-

miento por parte de los responsables de compras, dado el elevado nivel de riesgo y dependencia del proveedor. Las opciones alternativas incluyen establecer relaciones de aprovisionamiento a largo plazo, analizar y gestionar el riesgo regularmente, planificar las contingencias (disponer de planes para afrontar una potencial falta de suministro) y considerar la posibilidad de producir el producto internamente en vez de comprarlo.

> **Productos cuello de botella:** se caracterizan por tener especificaciones complejas y solo pueden ser adquiridos a un escaso número de proveedores; existen pocas alternativas de producto; el número de proveedores es muy limitado; tienen un bajo impacto sobre la estructura de gastos de la empresa pero, sin embargo, el riesgo derivado de problemas de suministro es elevado. **Acción recomendada:** es aconsejable un excedente de aprovisionamiento cuando el producto está disponible, ya que la falta de una oferta fiable y estable es una de las razones que aumentan el riesgo de falta de suministro. También conviene hacer copartícipe al proveedor de la gestión del inventario, e intentar encontrar vías para controlar a los proveedores.

> **Productos palanca o apalancados:** 'commodity' con una cantidad importante de proveedores alternativos y productos sustitutivos; producto semi complejo; compra rutinaria de coste elevado pero es fácil cambiar de proveedor, ya que la calidad está estandarizada y, por tanto, el riesgo de tener problemas de suministro es bajo. **Acción recomendada:** la estrategia de compra debe considerar la capacidad de negociación que confiere la existencia de múltiples proveedores alternativos de un producto sin apenas diferencial competitivo ('commodi-



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

ty'). Además, hay que considerar pedidos de gran volumen para asegurar las mejores condiciones económicas. Son recomendables acuerdos marco de suministro o incluso pedidos abiertos de reaprovisionamiento, contra consumos de 'stock'.

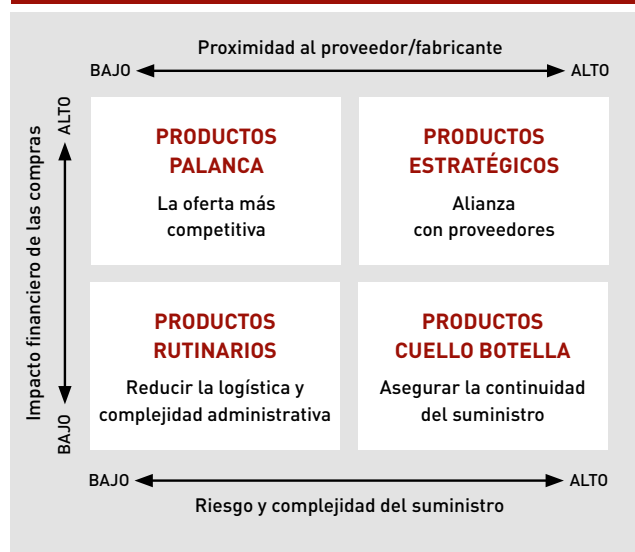
> **Productos rutinarios o no críticos:** son fáciles de comprar; existen muchos productos sustitutivos y gran cantidad de proveedores alternativos; producto o servicio con bajo impacto en el negocio, además de bajo riesgo de sufrir problemas de suministro. **Acción recomendada:** la estrategia recomendada en este caso es el uso de productos estandarizados o producidos en serie, monitorizando y optimizando los niveles de pedido y de 'stock' para minimizarlos. De este modo se consigue también reducir el coste administrativo derivado de su gestión y mantenimiento.

FASE 2: ANÁLISIS DE MERCADO PROVEEDOR

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

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

CARTERA DE PRODUCTOS DE COMPRAS



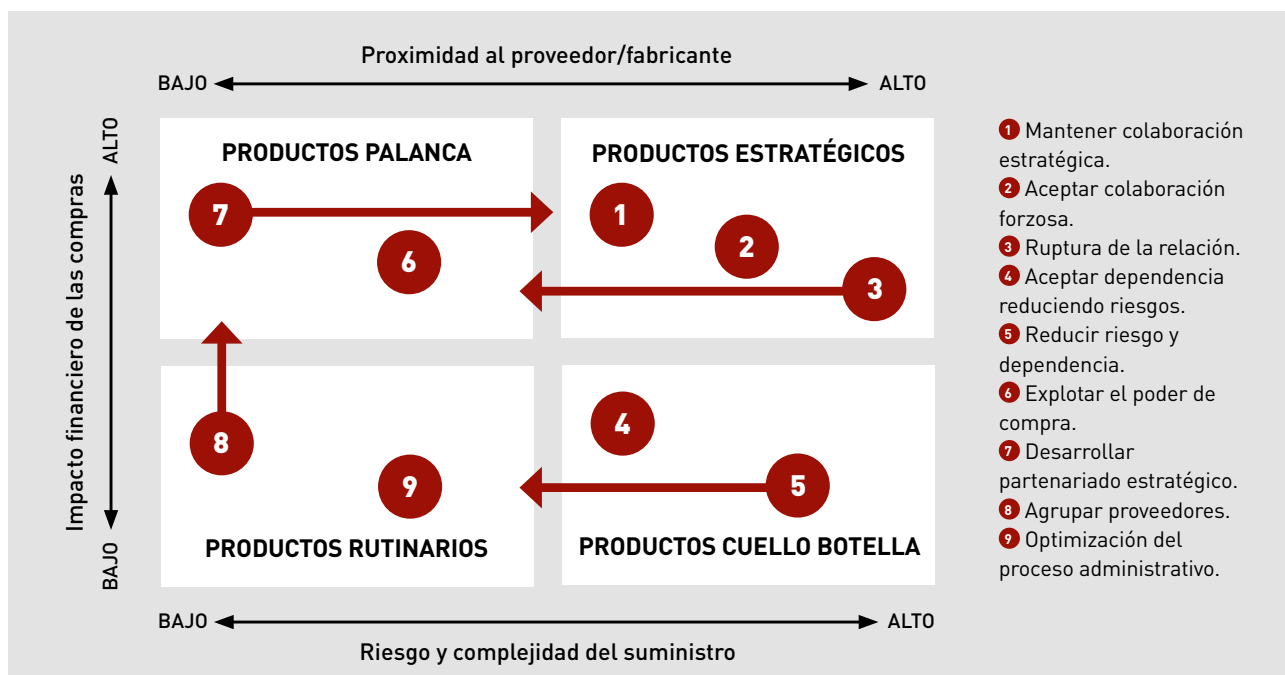
> **Poder de comprador:** en este caso debemos preguntarnos a nosotros mismos la fuerza de quien adquiere (cliente) para obligarnos a bajar el precio. Viene determinada por el número de clientes, la importancia de cada uno de ellos para nuestro negocio, el coste que supondría que cambiara de proveedor, etc. Si tratamos con pocos y poderosos usuarios, a menudo podrán imponernos sus condiciones.

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

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

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

PLANES DE ACCIÓN (SEGÚN MODELO KRALJIC)



FASE 3: PLANES DE ACCIÓN

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

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

PRODUCTOS ESTRATÉGICOS

(Alto impacto económico / alto riesgo de suministro)

1. Mantener colaboración estratégica

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

2. Aceptar colaboración forzosa

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

3. Ruptura de relación

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

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

desafío. El objetivo es evitar la exposición y revertir la situación.

PRODUCTOS CUELLO DE BOTELLA

(Bajo impacto económico / alto riesgo de suministro)

4. Aceptar dependencia reduciendo riesgos

En estos casos la prioridad es asegurar el aprovisionamiento incluso asumiendo mayores costes. Lo que puede implicar la necesidad de mantener 'stocks' altos y/o acordar contratos que generen compromisos de suministro, para evitar riesgos de rotura de almacén.

5. Reducir riesgo y dependencia del proveedor

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

PRODUCTOS PALANCA

(Alto impacto económico / bajo riesgo de suministro)

6. Explotar el poder de compra

En aquellos casos en los que el proveedor tiene alta dependencia del cliente (nuestra empresa), el comprador



debe enfocar sus esfuerzos en exigir un elevado nivel de servicio y calidad a bajo precio. Se deben realizar contratos a corto plazo que no generen compromisos para la parte compradora, y analizar con frecuencia la competitividad de los diferentes proveedores.

7. Desarrollar colaboración estratégica

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

PRODUCTOS RUTINARIOS / NO CRÍTICOS

(Alto impacto económico / bajo riesgo de suministro)

8. Agrupar proveedores

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

9. Optimización del proceso administrativo

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

ESTÁ SUPERADA LA VISIÓN TRADICIONAL DE LOS APROVISIONAMIENTOS COMO LA FUNCIÓN QUE FACILITA MATERIAS PRIMAS PARA ALIMENTAR LOS PROCESOS

Un paso adelante para seguir avanzando

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

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

CÓMO IMPACTA la inteligencia emocional EN LAS ORGANIZACIONES

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

¿Qué es la inteligencia emocional?

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

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



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

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

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



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

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

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

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

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

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

¿Cómo se aplica la inteligencia emocional en las organizaciones?

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

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

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

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

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

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



Costes:

CÓMO INNOVAR EN UN ÁREA DINÁMICA DE LA EMPRESA

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

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

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

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

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

LA IMPORTANCIA DE SER INNOVADOR Y CREATIVO

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

de manera muy especial, en todo lo relativo a la optimización de los mismos.

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

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

Caso 1

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

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



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



Conclusión. En ocasiones es necesario invertir para poder ahorrar.

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

Caso 2

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

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

De este modo el nivel de ocupación de la máquina se elevó hasta el 97,91%, obteniendo así 346 h. más de producción anual en dicha sección. Además, los 2 operarios de la sección reaccionaron de forma muy positiva al tener la posibilidad de incrementar su tiempo de descanso continuado con la familia.

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

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

Reflexión final

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

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

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

EL RETO DE LA transformación

EN LA PYME FAMILIAR

EN EL MUNDO ANIMAL, EL FUTURO ES DE LOS MÁS FUERTES Y MEJOR PREPARADOS. LO MISMO SUCEDE EN EL ENTORNO EMPRESARIAL, Y POR ELLO LAS EMPRESAS DEBEN ASUMIR EL DESAFÍO DIGITAL COMO UN ASPECTO CLAVE DE SU DESARROLLO ESTRATÉGICO Y VIABILIDAD FUTURA. RENOVARSE O MORIR.



> ALGUNAS CIFRAS CLAVE

El estudio "Digital Vortex" (del Centro Global para la Transformación Digital de los Negocios), ha mostrado que 4 de cada 10 empresas se verán beneficiadas por la transformación digital. La mayor parte de los encuestados ha expresado su opinión de que la digitalización es algo bastante positivo para el mundo de los negocios y para toda la sociedad. El 75% de los empresarios consultados ha dicho que la transformación digital forma parte del proceso de progreso que está viviendo el mundo, el 72% cree que optimiza el valor para los clientes y el 66% ha afirmado que es beneficiosa para las personas.

En nuestro país, sin ir más lejos, el estudio "Formación, empleabilidad y nuevas profesiones en España" –elaborado por la Asociación Española de la Economía Digital– indica que un 73% de las pymes otorga una elevada importancia a la adaptación de sus estructuras a estos ámbitos. Sin embargo, este dato contrasta con el escaso impacto del comercio electrónico en la cesta de la compra, donde tan solo un 12,5% de la población recurre a Internet (frente al 47,3% de británicos y 34% de franceses), lo que representa un exíguo 0,8% del total de las ventas de gran consumo (Estudio Nielsen sobre "Las claves del gran consumo en 2016"). Sin duda, se trata de datos que invitan a la reflexión sobre la realidad de las empresas y la cultura digital de usuarios y consumidores.

EL UNIVERSO DIGITAL

Aparentemente, el universo digital es amplio y complejo. A todos nos suenan términos como apps, la nube, hosting, big data, posicionamiento web, start-up, e-commerce, Internet de las cosas, blogs, networking, community manager, web 3.0, redes sociales... pero ¿realmente conocemos su verdadero significado?, ¿sabemos interpretar su importancia y valor en el contexto global del mundo de Internet?

La respuesta es negativa, desafortunadamente. La experiencia que acumulamos en Tactio tras haber analizado más de 1.500 empresas nos demuestra que todavía queda mucho camino por recorrer, mucho terreno por conquistar en el proceso de modernización y adaptación de las empresas a la nueva realidad. De hecho, muchas compañías consideran aún que el desafío digital es algo tan sencillo como disponer de conexión a Internet, mantener una página web, o tener presencia en las redes sociales.

Pero lo cierto es que el desafío digital es un concepto mucho más complejo. Y nos equivocaremos si pensamos que la digitalización de las empresas es algo equivalente a la informatización experimentada hace apenas unos años. Muy al contrario, las empresas tienen que asumir el desafío digital como un proceso que implica cambios completos y globales, una nueva visión del mundo que debe instalarse en la cultura empresarial, modificando incluso la propia esencia del modelo de negocio y los pilares de la organización.

LA IMPORTANCIA DE TENER UN PLAN

En definitiva, las empresas deben asumir la importancia y necesidad de aceptar el desafío digital como un reto inevitable que las enfrentará a uno de los procesos de cambio más importantes en su propia historia. Como siempre, es fundamental tener un plan para llevar a la práctica una estrategia digital. Para hacerlo con garantías no existen recetas milagrosas, pero sí recomendaciones básicas que es necesario tomar en consideración.

1. Todo nace del máximo compromiso de la dirección

El máximo responsable de la pyme familiar debe erigirse en promotor y motor del proceso de digitalización de la empresa. Sin el apoyo y máxima implicación de la alta dirección, es imposible llevar a cabo un cambio tan radical, ya que implica una modificación profunda de la cultura

BLOGS SOCIAL NETWORK COMMUNITY CONTENT VIRAL + INTERNET

SOCIAL MEDIA



LA MÁXIMA IMPLICACIÓN DE
LA DIRECCIÓN ES ESENCIAL
PARA DIGITALIZAR LA
PYME, YA QUE IMPLICA UNA
MODIFICACIÓN PROFUNDA DE
LA CULTURA CORPORATIVA

corporativa. Es fundamental que comprenda la dimensión e irreversibilidad del proceso de transformación digital, porque la visión empresarial de lo digital debe situarse en el eje estratégico y transmitirse transversalmente al conjunto de la organización, ya que afectará a todos sus ámbitos de manera profunda. En definitiva, la dirección de la empresa es el principal embajador de la transformación digital.

2. El valor de las personas

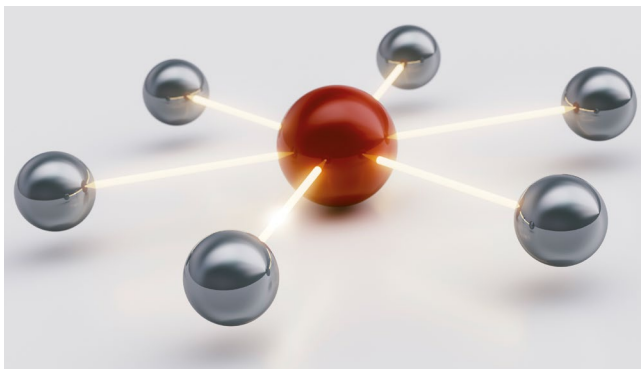
La transformación digital debe interpretarse como un cambio cultural a través de la tecnología; no es un cambio tecnológico en sí mismo. Esta distinción es fundamental para comprender el papel clave que desempeñarán las personas a lo largo del proceso. Teniendo en cuenta que la empresa es esclava de una cultura de trabajo no digital establecida por generaciones anteriores y la tendencia natural de las personas a mantenernos en nuestra zona de confort, será necesario un esfuerzo extraordinario para acompasar los ritmos de adaptación a la nueva cultura corporativa. Y habrá que poner en sintonía a los trabajadores con mayores ansias de digitalización con aquellos más reacios al cambio.

3. El cliente, en el centro de la diana

La población accede de manera masiva a la Red como actor protagonista que cuenta con voz propia y que se comunica a través de ella. Los usuarios dialogan entre sí y se organizan, convirtiéndose de este modo en un colectivo demandante con gran poder de influencia y capacidad negociación. El cliente ya no espera recibir algo, lo exige. No se puede negar esta realidad, que obliga a las empresas a redefinir sus estrategias de marketing, comunicación y atención al cliente para garantizar una respuesta omni-presente (aquí) e inmediata (ahora): el usuario reclama ser atendido siempre y donde sea.

4. La tecnología es el medio, no el fin

La transformación digital de las empresas implica el uso de la tecnología para conseguir mejoras radicales que puedan convertirse en ventaja competitiva. La tecnología se convierte así en un instrumento al servicio del proceso de modernización y adaptación a las exigencias de un mercado en permanente proceso de cambio y transformación. Por ello –y para que cada empresa sea capaz de hacer el uso adecuado de la tecnología disponible– resulta fundamental que el proceso de digitalización se realice



LA TECNOLOGÍA SE CONVIERTE EN UN INSTRUMENTO AL SERVICIO DEL PROCESO DE ADAPTACIÓN A UN MERCADO EN PERMANENTE PROCESO DE CAMBIO

sobre la base de unos objetivos previamente definidos en el marco de la propia estrategia de la compañía. Es decir, en primer lugar la empresa tiene que tener claro lo que quiere conseguir y posteriormente elegir los recursos tecnológicos adecuados.

5. La alternativa es la obsolescencia

La transformación digital ofrece muchas oportunidades y posibilidades de desarrollo a las empresas, pero hay que invertir recursos y esfuerzos en anticiparse a los riesgos futuros e identificar las oportunidades que brinda el entorno. La era digital implica claramente un reto para las empresas, que están obligadas a adaptarse y reinventarse si quieren sobrevivir a este nuevo escenario. La transformación digital, por tanto, no es una opción, es una necesidad en sí misma y resulta fundamental para conocer mejor a los clientes y satisfacer sus necesidades en tiempo y forma. La falta de acción en este sentido conduce necesariamente a la obsolescencia.

6. El papel de las administraciones públicas

El impulso modernizador y de adaptación a la nueva era digital es responsabilidad de las empresas, y debe de nacer de la comprensión de la necesidad de adaptarse a los cambios que surgen de la sociedad y el mercado. No cabe esperar que las administraciones hagan el trabajo que corresponde hacer a los empresarios, ni tan siquiera que lo fomenten a través de la concesión de ayudas o subvenciones. No estamos ante un cambio impuesto por el Estado o los gobiernos (centrales, autonómicos o

municipales) y, por lo tanto, no tienen que dar facilidades económicas. El papel de las administraciones debe ser de regulación y supervisión, para que todas las empresas que se decidan a asumir el reto de la transformación digital lo hagan en las mejores condiciones. Pero el gasto y las inversiones necesarias serán siempre responsabilidad de las empresas.

EL CASO DE LA PYME FAMILIAR

Es una necesidad vital conocer mejor a los clientes, saber cómo satisfacer sus necesidades de manera ágil y eficaz, disponer de un diferencial competitivo que destaque la propia oferta de productos y servicios de la de los competidores y, en general, averiguar todo aquello que asegure la supervivencia y continuidad de la empresa en el tiempo. La digitalización no distingue entre empresas grandes o pequeñas, entre multinacionales o pymes familiares: es una necesidad vital.

Las pymes familiares, si cabe, tienen una necesidad aún mayor de adaptarse al entorno digital, precisamente porque por su idiosincrasia son más proclives a una evolución lenta de su propia cultura empresarial, que puede conducir las incluso al estancamiento. Por ello, más que nunca es necesario facilitar el acceso a los niveles directivos a las nuevas generaciones, más preparadas y educadas en la cultura digital, para que se conviertan en promotoras y facilitadoras de un cambio necesario e inevitable. Ahora bien, manteniendo en todo momento las esencias y fundamentos de la empresa familiar.



LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEBE INTERPRETARSE COMO UN CAMBIO CULTURAL A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA, NO COMO UN CAMBIO TECNOLÓGICO



RENOVARSE O MORIR

Es fácil hablar de la transformación digital pero, según apunta un informe elaborado por la consultora Capgemini y el Massachusetts Institute of Technology, tan solo un 9% de las empresas puede considerarse digitalmente diestras. Y la pregunta es, ¿tan difícil resulta?

El desafío digital obliga a pensar y replantear todo tipo de procesos en el seno de la empresa, desde la definición del modelo de negocio hasta la selección y formación del personal, pasando por la estrategia de marketing y comunicación, la estructura organizativa, el desarrollo de marca, la atención al cliente, la relación con proveedores, los procesos de innovación y mejora continua, etc. En definitiva, obliga a una revisión global de la empresa y su existencia, y aquí radica la dificultad.

El universo digital no es una réplica online del mundo offline: tiene sus propias reglas y normas y, por ello, cualquier empresa que acepte el desafío de la transformación digital tiene que aceptarlas y adaptarse en función de sus objetivos empresariales, necesidades y recursos. Pero tiene que hacerlo, porque no estamos hablando de una moda pasajera.

Para ello, los líderes empresariales deben asumir su responsabilidad y comprometerse, crear un entorno de trabajo que favorezca el desarrollo del talento y la creatividad de sus colaboradores, rodearse de un equipo directivo innovador y capaz de impulsar cambios, y poner los recursos y capacidades de la empresa al servicio de las necesidades de modernización digital.

La alternativa es pasar a un estado de irrelevancia y ostracismo, lo cual en el mundo de la empresa es casi tanto como firmar el propio certificado de defunción. ■



La integración vertical y horizontal

COMO MODELO PARA SER MÁS COMPETITIVO

GANAR EN COMPETITIVIDAD Y EN PODER DE NEGOCIACIÓN ES ALGO QUE PERSIGUE TODA PYME Y QUE ESTÁ AL ALCANCE MEDIANTE TÁCTICAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL. CONVIENE IMPLANTAR UNA OPCIÓN U OTRA EN FUNCIÓN DEL ESCENARIO DE NEGOCIO QUE SE PRODUZCA.

> Las estrategias de integración buscan lograr eficiencias productivas que permitan a la empresa ganar en competitividad y en poder negociador con los proveedores, distribuidores e incluso con la competencia.

Una compañía puede adoptar diferentes tipos de estrategias en busca de una mayor competitividad y ganar posicionamiento y cuota de mercado. Entre las estrategias de crecimiento se encuentran las siguientes:

- > Intensivas, que buscan una mayor penetración y desarrollo de los mercados y productos actuales.
- > De diversificación de productos y servicios relacionados o para los clientes actuales.
- > De integración para ganar en competitividad. A su vez, éstas pueden ser de tres tipos:
 - Integración vertical hacia adelante (downstream)
 - Integración vertical hacia atrás (upstream)
 - Integración horizontal

INTEGRACIÓN VERTICAL

Debemos identificar claramente cuáles son nuestras actividades estratégicas respecto de las secundarias y que no contribuyen ni a la reducción de costes, ni a crear un mayor poder de mercado.

La empresa optará por integrarse verticalmente cuando los costes de realizar la actividad dentro de la propia empresa sean menores que realizarlo a través del mercado. Para ello se considerarán aspectos como:

- > Barreras tecnológicas.
- > Cómo se va a organizar la producción.
- > Qué procesos complementarios va a necesitar.
- > Ahorro en costes de fabricación, distribución y transacción.
- > Costes de información y de gestión.

> Control de los suministros y de una mayor calidad de los bienes o servicios para el consumidor final.

INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ADELANTE

El objetivo es alcanzar un mayor grado de eficiencia y de control en la fase de distribución de los productos o servicios. También puede buscar el aumento de los canales de distribución, como disponer de centros logísticos propios y más tiendas al detalle.

Es aconsejable que la empresa se plantee este tipo de integración cuando los distribuidores son costosos, poco fiables, tienen gran poder negociador o son incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa. También en situaciones en las que obtienen una buena rentabilidad, de manera que con la integración vertical y la consecuente eliminación de intermediarios será la propia empresa quien establezca precios que puedan resultar más competitivos.

Además, en este caso se tiene un contacto directo con el cliente y se obtiene mucha más información acerca de las características del producto o servicio, comportamiento de los usuarios, cambios en las tendencias de consumo, etc. Esto nos permite adecuar mejor la oferta a la demanda final del consumidor, ofreciendo más valor y diferenciándonos de los competidores.

INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRÁS

Con esta opción la empresa busca asegurar la continuidad del suministro, la calidad de los productos comprados y coordinar la distribución con mayor eficiencia, sin depender de sus proveedores.

Nos conviene en los siguientes escenarios:

- > Los proveedores son escasos y tienen un gran poder de negociación.



UNA EMPRESA PUEDE ADOPTAR DIFERENTES TIPOS DE ESTRATEGIAS, EN BUSCA DE UNA MAYOR COMPETITIVIDAD Y PARA GANAR CUOTA DE MERCADO



- > El proveedor no es capaz de cumplir con las necesidades de la empresa.
- > Voluntad de diferenciar el producto o servicio, por ejemplo, en la fabricación de componentes con características únicas.
- > Se quiere disminuir el grado de incertidumbre de la calidad del producto que procede del proveedor.
- > Hay que disponer de mejores controles de calidad, sobre todo de los componentes clave del producto.
- > Garantizar el cumplimiento de políticas de RSE.
- > Tener un precio final más competitivo con el abaratamiento de costes y disminuir el tiempo de respuesta al evitar intermediarios.
- > Evitar posibles fugas de información que se consideran clave.

Un claro ejemplo de integración vertical es el de la firma Apple, que controla el procesador, el hardware y el software de los iPhone y iPad y dispone de sus propias tiendas vendiendo y asesorando directamente a los consumidores finales.

INTEGRACIÓN HORIZONTAL

En este caso se pretende eliminar competencia, ganar más poder de mercado y tener mayor poder de negociación ante los compradores o proveedores.

Este tipo de integración es la mejor alternativa en los siguientes casos:

- > Competimos en una industria creciente.
- > Buscamos economías de escala.
- > Queremos tener una posición de poder de mercado que permita aumentar los precios y obtener mayores beneficios.

- > Necesitamos obtener beneficios por la adquisición de activos (maquinaria, instalaciones, licencias, etc).
- > Buscamos obtener externalidades positivas al aumentar la red de difusión de los productos o servicios. Por ejemplo, los operadores de telefonía que pueden ofrecer un mejor servicio cuanto mayor sea el número de sus abonados, al disminuir los costes de la red de telecomunicaciones. Además, el cliente tiene mayores posibilidades de comunicar con otros abonados.

Las principales vías de integración horizontal son:

- > Adquisiciones de empresas que permiten la toma de control e influir en la toma de decisiones.
- > Fusiones entre empresas donde se rentabilizan los activos de ambas en una nueva compañía.
- > Integraciones con carácter temporal como las joint venture: se comparten riesgos, inversión y resultados
- > Alianzas estratégicas en las que dos o más empresas desarrollan un proceso de manera conjunta con una finalidad común, pero manteniendo su independencia. Para ello, conviene definir claramente qué aporta cada una de las partes y en la que las dos ganen ('win-win relation'). El éxito o fracaso de las alianzas estratégicas dependerá en gran medida del grado de implicación de la dirección y de cómo gestione posibles conflictos, sin perder de vista el objetivo común.

Un ejemplo de integración horizontal es la alianza de Renault con Nissan, que aprovecha sinergias a través de un acuerdo en el que ambas partes salen beneficiadas: Renault aportó financiación e innovación en modelos y Nissan la posibilidad a Renault de entrar en el mercado norteamericano y su 'know how' y calidad en motores. ■

¿QUÉ ES EL Lean Manufacturing?

LA DENOMINACIÓN LEAN MANUFACTURING HACE REFERENCIA A UN MODELO DE GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN ENFOCADO A OFRECER A NUESTROS CLIENTES EL MÁXIMO VALOR, UTILIZANDO PARA ELLO LOS MÍNIMOS RECURSOS NECESARIOS O LOS MÁS AJUSTADOS.



Como metodología de trabajo, el Lean Manufacturing consiste en la aplicación sistemática y habitual de un conjunto de técnicas de fabricación, que buscan la mejora de los procesos productivos a través de la reducción de todo tipo de desperdicios (procesos o actividades que utilizan más recursos de los estrictamente necesarios).

¿Para qué sirve el Lean Manufacturing?

La aplicación de un sistema de estas características está asociada al compromiso de la dirección con la excelencia en la fabricación, y lo que busca es obtener ventajas competitivas a partir de la revisión crítica de los propios métodos de trabajo y de producción. El objetivo último es mejorar la eficiencia de los procesos productivos.

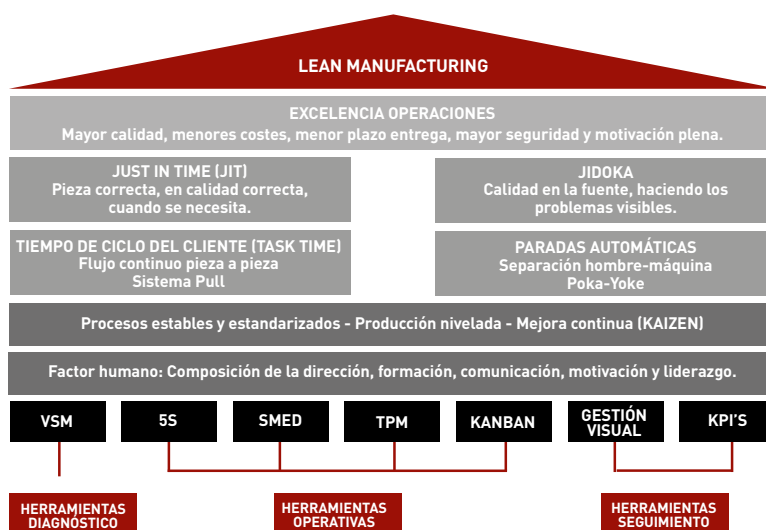
¿Qué técnicas conforman el sistema Lean Manufacturing?

Se pueden clasificar en 3 grandes grupos:

Grupo 1. Son técnicas de fácil aplicación en cualquier tipo de empresa e incluso se podría llegar a decir que son de obligado cumplimiento para obtener ventajas competitivas. Hablamos de 5S, SMED, Estandarización, TPM y Control visual.

Grupo 2. Son aplicables a cualquier entorno, pero requieren un mayor grado de compromiso y cambio cultural de todo el equipo humano. Hablamos de Jidoka, Técnicas de calidad y Sistema de participación del personal (SPP).

Grupo 3. Modifican la forma de planificar, programar y controlar los medios de producción y la cadena logística. Son técnicas más avanzadas y requieren recursos especializados para llevarse a cabo (son la base del éxito JIT). Hablamos de Heijunka y Kanban.



¿Cuáles son los principios básicos de este sistema?

Por una parte, son importantes los aspectos relativos a la manera de trabajar y pensar:

- > Convertir la filosofía Lean en uno de los pilares de la cultura empresarial. Debe nacer del máximo compromiso e implicación de la dirección y llegar al resto de la organización.
- > Asumir que la mejora continua debe ser la base de un ejercicio constante de reflexión, en la búsqueda de la excelencia como diferencial competitivo.
- > Descentralizar la toma de decisiones y facilitar el desarrollo de las posiciones directivas y los cuadros medios en los procesos de mejora de los métodos de trabajo.
- > Implicar a la red de suministradores, proveedores y colaboradores en la aportación de soluciones a los temas de interés común.

Y, por otra parte, los aspectos relativos a las medidas y técnicas aplicables:

- > Crear un flujo de proceso continuo que permita visualizar los problemas de la superficie productiva.
- > Nivelar la carga de trabajo para equilibrar las líneas de producción.
- > Estandarizar las tareas para poder implantar la mejora continua.
- > Utilizar el control visual para la detección de problemas.
- > Reducir ciclos de fabricación y diseño.

¿Qué fases y aspectos clave se deben tener en cuenta en un proceso de implantación en Lean Manufacturing?

Fase 1 – Diagnostico y formación

Esta fase debe centrarse en conocer el estado actual del sistema de fabricación con respecto a las áreas que van a ser atacadas por el nuevo sistema. Y emprender, a partir de aquí, un programa de formación interna. Para ello es necesario tener en consideración lo siguiente:

- > Formación en conceptos de Lean Manufacturing.
- > Recogida y análisis de datos.
- > Trazado del VSM (Mapa de la cadena de valor) actual.
- > Trazado del VSM futuro.

Fase 2 – Planificación e implantación de Lean Manufacturing

Es necesario planificar un proyecto de implantación coherente con la realidad de la empresa, evaluando su complejidad y definiendo objetivos a corto, medio y largo plazo. Se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- > Planificación detallada del proyecto de Lean.
- > Definición del sistema de indicadores de seguimiento del proyecto.
- > Organización de los equipos de trabajo.
- > Diseño de un plan de integración con IT.
- > Selección del área piloto.

Fase 3 – Lanzamiento

En este momento del proceso comienzan los cambios radicales en los medios materiales y en su gestión operativa. Se comienza siempre con las técnicas esenciales del Lean: las 5S, SMED y específicas del Jidoka como los mecanismos anti-error. Y a partir de aquí, se pueden realizar grupos de trabajo (talleres Kaizen) en todos los niveles de la organización que vayan ayudando en el proceso de revolución de mentalidades.

Fase 4 – Estabilización de mejoras

Los objetivos de esta etapa son:

- > Restringir desperdicios en actividades relacionadas con mantenimiento y calidad.
- > Estabilizar el proceso de producción para incrementar el

nivel de confianza con respecto a tiempos de preparación, efectividad global del equipo y niveles de calidad.

- > Reducir los lotes de producción al mínimo posible, determinado por el punto de equilibrio de producción.

Fase 5 – Estandarización

En este momento del proceso los métodos bajo los cuales se han logrado lotes pequeños deben ser estandarizados y diseñados para ajustarse a las variaciones de demanda que genere el cliente. Además, cobra aún más importancia la educación y entrenamiento de todos los trabajadores involucrados en la implementación. Se persiguen las siguientes metas:

- > Optimizar los métodos de trabajo.
- > Diseñar nuevas operativas de trabajo capaces de adaptarse a las variaciones de la demanda.
- > Ajustar el ritmo de producción a la necesidad del cliente.
- > Adaptar la mano de obra y capacidad a la demanda requerida.

Fase 6 – Fabricación de flujo

Una vez recorridos los ciclos anteriores, es posible plantearse los principios más ambiciosos JIT (Just in Time) relacionados con la fabricación en flujo y justo a tiempo. Ello nos permitirá producir en la cantidad, tiempo y lugar requeridos con niveles de desperdicio tendentes a cero. En este nuevo escenario se debe perseguir lo siguiente:

- > Mantener la estabilidad y la flexibilidad logradas en las etapas anteriores.
- > Garantizar al cliente expediciones con tiempos de entrega reducidos y a tiempo.
- > Reducir drásticamente el inventario en proceso.
- > Mejorar el sistema de gestión, control y logística de materiales en toda la planta.
- > Introducir las técnicas más avanzadas Lean relacionadas con la producción mezclada, equilibrado y sincronización de la producción. ■



DE LA ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA A LA ORGANIZACIÓN por procesos

EL EFECTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL MUNDO EMPRESARIAL HA CAMBIADO LA MANERA DE HACER Y ESTRUCTURAR LOS NEGOCIOS. EL CLIENTE PUEDE ENCONTRARSE EN CUALQUIER PARTE DEL MUNDO, ES EXIGENTE, ESTÁ MUY BIEN INFORMADO Y REQUIERE QUE SUS DEMANDAS SEAN SATISFECHAS CON DILIGENCIA. POR TANTO, SE SITÚA EN EL CENTRO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES Y LA SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES SE CONVIERTE EN EL VERDADERO CATALIZADOR DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.

> Los cambios que experimentan el mercado y el entorno han obligado a modificar la manera como la empresa se relaciona con sus diferentes interlocutores (clientes, proveedores, cliente interno, etc.). Y es precisamente la adaptación a esta exigencia lo que puede conferir a las empresas una verdadera ventaja competitiva. O, por el contrario, convertirse en una auténtica amenaza para el futuro. Esta evolución, a su vez, requiere estructuras organizativas evolucionadas y capaces de vertebrar una nueva forma de relacionarse con el entorno.

LA ADAPTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

El mundo ha cambiado y también la forma de hacer negocios. Los empresarios y directivos se enfrentan a la necesidad de rediseñar y/o adaptar las estructuras organizativas, para dar respuesta a las demandas de los diferentes agentes (clientes, proveedores, colaboradores, accionistas, etc.) en el lugar y en el momento en que se producen.

Por consiguiente, se hace necesario que la estructura de la empresa se adapte de una manera progresiva a los nuevos escenarios y pase del tradicional organigrama –vertical, estanco, orientado exclusivamente a la excelencia técnica– a otro transversal orientado a procesos, con el foco dirigido hacia el cliente. La ventaja competitiva se genera en la relación con el público objetivo, en el profundo conocimiento de cómo satisfacer sus necesidades. La **FASE 1** es el esquema clásico de empresa compartimentada en departamentos, con un responsable en cada uno de ellos y cuya visión se centra en realizar la actividad de una manera eficaz y eficiente. En este organigrama tradicional (funcional y jerárquico) el contacto con el cliente lo mantiene fundamentalmente el departamento comercial, que organiza su actividad en función de la

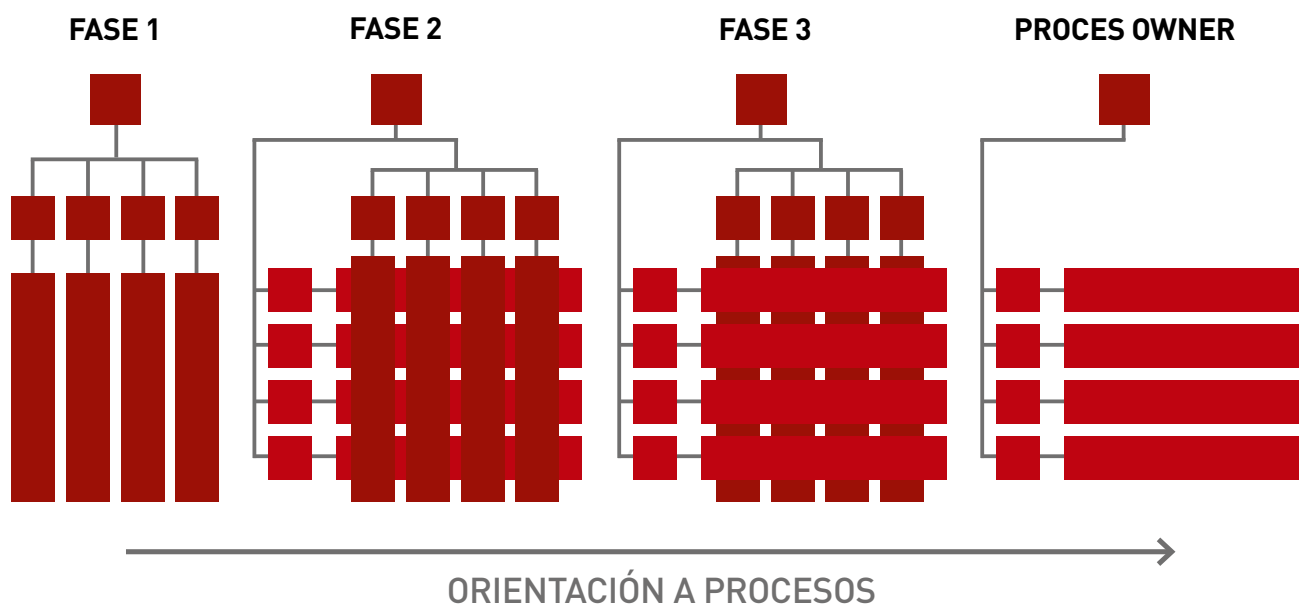
gama de productos o servicios y zonas geográficas, con una actitud activa enfocada a la venta. La relación con el cliente es habitualmente transaccional.

La **FASE 2** representa la primera evolución natural de una organización hacia un nuevo modelo más centrado en el cliente. Debería partir de los departamentos que tienen más relación con él y que entienden más y mejor sus necesidades. Los responsables de estas áreas –comercial y técnica, principalmente– deben tomar la iniciativa de monitorizar a los clientes, entendiendo e interpretando sus necesidades para transmitir las a la dirección de la compañía. A continuación, el equipo directivo debe dar los primeros pasos para orientar la empresa al cliente –al menos como objetivo último–, si bien todavía en el marco de un modelo organizativo tradicional.

La **FASE 3** es consecuencia de la progresiva alineación entre los intereses del público final y los de la empresa. Obliga a la organización a revisar y modificar gradualmente sus sistemas de procesos internos para dar respuesta a los nuevos requerimientos que, poco a poco, va adquiriendo un mayor protagonismo en la toma de decisiones. De este modo, la interrelación entre los diferentes departamentos evoluciona hacia una nueva forma mucho más colaborativa, en la que miembros de las áreas funcionales contribuyen a identificar las necesidades del cliente y a definir la solución más adecuada. Es el concepto de transversalidad.

Es precisamente en esta fase de transición cuando se instaura la figura del 'Process Owner' (literalmente, dueño del proceso de negocio), que designa a la persona responsable del diseño, desarrollo y control de todo el proceso de negocio que define la solución a las deman-

GRÁFICA DE LAS FASES DEL PROCESO DE TRANSICIÓN:



Fuente: ESADE Business School.

das y necesidades del cliente. Esta figura la desempeñan en primera instancia los directores de departamento –como responsables de sus respectivas áreas funcionales–, bajo un enfoque centrado en el destinatario final. Y abandonan progresivamente los planteamientos egoístas propios del modelo organizativo tradicional (organigrama funcional y jerárquico).

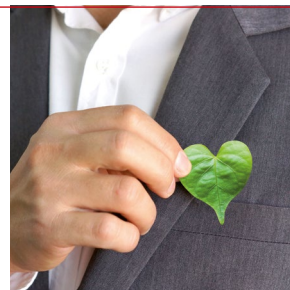
Finalmente, la **FASE 4** se instaure cuando todos los procesos de la cadena de valor convergen en un único ‘Process Owner’ –normalmente en la dirección general–, responsable de definir los procesos de la cadena de valor y armonizar la contribución de las diferentes áreas funcionales. Los responsables de las áreas deben dirigir y gestionar las operaciones, para cumplir con el objetivo común de la organización y la cadena de valor.

Este proceso de cambio de la organización supone una transformación total del funcionamiento tradicional. Las organizaciones que adapten sus procesos y estructura a este nuevo enfoque, se dotarán de unas capacidades adicionales. Alinear toda la estructura con las necesidades de los clientes, mantiene colateralmente actualizada y monitorizada la tendencia de consumo del mercado. A su vez, permite estar al día de los nuevos avances tecnológicos y, sobre todo, ganar capacidad de reacción ante cambios en el entorno competitivo. Esta situación solo se conocería por el impacto y efecto sobre la cuenta de resultados, pero con desconocimiento de la naturaleza de la causa.

**EL CLIENTE SE SITÚA
EN EL CENTRO DE TODA
ORGANIZACIÓN Y SATISFACER
SUS NECESIDADES SE
CONVIERTE EN EL CATALIZADOR
DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL**

Como todo cambio en las organizaciones, se debe apoyar y promover desde la propiedad y la dirección general. Conviene adoptar un rol de liderazgo en el proceso y mostrar las mejoras y avances que se vayan produciendo de manera significativa, cuyo propósito último es garantizar la permanencia de la compañía en el tiempo. ■

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, ¿moda o necesidad?



DE IGUAL FORMA QUE HACE MEDIO SIGLO LAS EMPRESAS DESARROLLABAN SU ACTIVIDAD SIN TENER EN CUENTA EL MARKETING, O QUE DÉCADAS ATRÁS LA CALIDAD NO FORMABA PARTE DE LOS EJES ESTRATÉGICOS DE UNA COMPAÑÍA, HOY EN DÍA LA EMPRESA ES CADA VEZ MÁS CONSCIENTE DE LA NECESIDAD DE INCORPORAR LAS PREOCUPACIONES SOCIALES A SU ESTRATEGIA DE NEGOCIO.

> ¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL?

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la forma de conducir un negocio teniendo en cuenta el impacto que su actividad genera sobre sus principales grupos de interés o 'stakeholders'. Nos referimos a clientes, empleados, accionistas e inversores, administraciones públicas, comunidades locales, aliados estratégicos, entidades financieras y aseguradoras, así como a la sociedad en general.

La RSE consiste básicamente en conservar el éxito económico y obtener una ventaja competitiva, integrando consideraciones sociales y medioambientales en la actividad de la empresa. De esta manera se crea una buena reputación y se gana la confianza de los actores con los que la firma interactúa. Dicho de otro modo, la Responsabilidad Social Empresarial se plantea como la forma idónea de restablecer el equilibrio entre el desarrollo económico y social.

En realidad no es un concepto nuevo ni desconocido. La mayoría de las empresas –y en particular las pymes familiares– han estado siempre muy apegadas al terreno y cerca de su comunidad. Esto ha favorecido su desarrollo de manera directa y especialmente relevante. Por tanto, son un claro ejemplo de compañías socialmente responsables, sin ser conscientes de ello.

Y lo cierto es que muchas empresas actúan desde la intuición de manera socialmente responsable, motivando a sus trabajadores, protegiendo el medio ambiente, participando en acciones solidarias, reinvertiendo sus beneficios en mejoras técnicas, etc. Pero sin que ello responda a

un plan concreto dirigido a obtener beneficios y ventajas competitivas establecidos previamente.

¿POR QUÉ UNA EMPRESA DEBE SER SOCIALMENTE RESPONSABLE?

Contribuir de forma positiva a la sociedad gestionando el impacto de la actividad empresarial sobre el entorno puede aportar beneficios directos y garantizar la competitividad de la firma a largo plazo.

Una empresa que actúa de forma irresponsable (contaminando en exceso, eludiendo sus obligaciones fiscales, ignorando las normas de seguridad en el trabajo, encubriendo el trabajo infantil, etc.) puede llegar a sufrir el rechazo del mercado. Y es fácil entender que si es socialmente responsable, será bien percibida y resultará mucho más atractiva para los grupos de interés.

En ese caso, será mucho más capaz de atraer inversores, de captar y retener talento para sus equipos de trabajo, de recibir ayudas públicas y subvenciones, de obtener el respaldo de las entidades financieras, o simplemente de firmar acuerdos de colaboración con otras firmas. En definitiva, obtener la confianza del mercado.

Aunque no resulte evidente, la actividad de las empresas es objeto de observación permanente por parte de su entorno más inmediato. Por eso, si quieren seguir siendo competitivas, deben adaptarse a las nuevas demandas de un mercado que se encuentra en permanente proceso de cambio y transformación. Precisamente porque los que cambian y se transforman permanentemente son los grupos de interés.



RECOMENDACIONES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Es importante que las empresas tomen conciencia de su propia realidad y den un mayor sentido a su actividad. Para ello, es necesario redefinir los objetivos empresariales, integrando planes específicos para un desarrollo socialmente responsable y sostenible, incorporando aspectos sociales y medioambientales a la estrategia de negocio y adaptando su modelo de gestión a las necesidades derivadas de dichos planes.

Para todo ello, conviene definir el marco global de actuación, lo que podríamos llamar política de Responsabilidad Social Empresarial, establecida a través de los siguientes pasos:

1. Determinar y fijar los fundamentos y principios generales

Las bases generales definen la personalidad de la empresa. Se trata, en definitiva, de clarificar su propia identidad:

- > **Visión.** La meta al final del camino.
- > **Misión.** Representa lo que la empresa quiere llegar a ser.
- > **Valores.** Aspectos fundamentales de la cultura corporativa.
- > **Principios éticos.** Pautas de comportamiento, irrenunciables y presentes en todos los actos de la empresa.

2. Análisis y estudio de los grupos de interés

Un proyecto de Responsabilidad Social Empresarial pue-

de abordarse desde ópticas muy diferentes, en función de los planteamientos estratégicos de la empresa. Y, del mismo modo que un plan comercial implicaría realizar un estudio de mercado previo, cualquier definición de una política de RSE debe ir precedida de un análisis de las necesidades y expectativas de los grupos de interés o 'stakeholders'.

En esta fase, por tanto, se profundiza en el conocimiento de la realidad con la que se pretende interactuar y se elabora un informe de situación. Este documento comprende de manera amplia las inquietudes y demandas que los diferentes grupos de interés esperan ver satisfechas, si deciden depositar su confianza en la empresa.

3. Establecer los compromisos de Responsabilidad Social Empresarial y desarrollo sostenible

Los compromisos de Responsabilidad Social Empresarial deben nacer de una realidad doble: por un lado, de la voluntad de integrar los intereses de la empresa con los de sus grupos de interés y, por el otro, del convencimiento de que la compañía debe adoptar estrategias de futuro que contribuyan a garantizar y perpetuar su presencia en el mercado.

Estos compromisos deben concretarse en una especie de decálogo que resuma las premisas fundamentales a las que se deberán supeditar todas las decisiones relacionadas con la actividad empresarial. Además, deben ser asumidas de manera inequívoca por el personal de la empresa.



MEDIANTE POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL SE OBTIENE UNA VENTAJA COMPETITIVA, INTEGRANDO CONSIDERACIONES SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES EN LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA



A modo de ejemplo, y considerando los grupos de interés más importantes, se plantean los siguientes compromisos:

Compromiso con la sociedad:

- Política de seguridad, salud y medio ambiente. Principios fundamentales de aplicación en todos los entornos de trabajo de la empresa.
- Posición corporativa ante cuestiones sensibles. Cambio climático, biodiversidad, maltrato animal, explotación infantil, etc.
- Fundamentos de acción social. Patrocinio deportivo, mecenazgo cultural, soporte económico a proyectos sociales, apoyo a programas de integración de personas con diversidad funcional, planes de voluntariado al servicio de la comunidad, participación en proyectos de investigación, conservación, educación y sensibilización, etc.

Compromiso con los accionistas:

Es fundamental que la empresa oriente su futuro al planteamiento general de asegurar la continuidad en el tiempo de su proyecto, y que sea revalidado constantemente con el apoyo y compromiso de sus accionistas.

Por ello, es muy importante que la compañía cuente con un núcleo accionarial consolidado que aporte equilibrio y estabilidad al gobierno corporativo. Ello requiere, a su vez, que la empresa defina y mantenga una política clara respecto a:

- Planes de crecimiento y desarrollo.
- Propuesta de generación de valor patrimonial para los accionistas.
- Política de distribución de dividendos.
- Política de inversiones y modernización de las capacidades empresariales.

➤ Pacto de socios que contemple el tratamiento de los asuntos clave del gobierno corporativo.

Compromiso con los clientes:

El modo en que la empresa se plantee la relación con sus clientes condicionará no solo el propio modelo de negocio, sino también la definición de todos los procesos vinculados (administrativos, comerciales, operativos, etc).

Así, por ejemplo, los planteamientos serán diferentes en una empresa enfocada a un producto-servicio tipo 'commodity' (genérico) o de escaso valor añadido, que en el caso de una propuesta de valor con un elevado componente tecnológico y/o innovador.

Sea cual sea el segmento objetivo y el modelo de negocio definidos, la empresa debe concretar su política y establecer la importancia del cliente en su estrategia. Dicho de otro modo, se trataría de encontrar respuesta a las preguntas: ¿el cliente es la razón de ser de la empresa?, ¿o bien es un medio necesario para el logro de objetivos económicos y/o de otra índole?

Compromiso con los trabajadores:

El equipo humano constituye uno de los principales activos de la empresa. Sin su esfuerzo, dedicación y compromiso no sería posible lograr los retos empresariales. Por ello, el objetivo fundamental debe ser crear y consolidar un equipo de trabajo estable en el tiempo.

Ello implica, asimismo, crear unas condiciones de trabajo favorables que despierten en los trabajadores el sentido de vinculación, el deseo de permanencia en la empresa y estimulen su mejor desempeño profesional. Y para ello la empresa debe concretar sus objetivos, al menos, respecto



LA REPUTACIÓN DE LA COMPAÑÍA Y LA CONFIANZA DE SUS PÚBLICOS SON LOS GRANDES BENEFICIADOS DE LAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

a las siguientes cuestiones:

- > Impulsar políticas de igualdad profesional, que garanticen idénticas condiciones laborales y profesionales a todo el personal.
- > Establecer criterios de medición del desempeño, que permitan valorar la contribución de las personas a los resultados de la empresa.
- > Desarrollar planes formativos (formación continua) orientadas a que los colaboradores desarrollen sus capacidades y habilidades profesionales.
- > Ofrecer las máximas facilidades que contribuyan a la conciliación de la vida laboral y familiar.
- > Fomentar la incorporación de trabajadores con diversidad funcional o pertenecientes a colectivos desfavorecidos.
- > Definir programas de motivación e incentivos que aseguren el bienestar económico del equipo humano y que contribuyan a alinear e integrar sus intereses personales con los de la empresa.
- > Desarrollar los adecuados foros y canales de comunicación internos (buzón de sugerencias, canal ético, etc.), tanto formales como informales.
- > Delegar tareas y funciones en todos los niveles jerárquicos.

4. Alinear la política de RSE con la estrategia de la empresa

Una vez identificadas las iniciativas necesarias para avanzar en el cumplimiento de los compromisos adquiridos en RSE, es necesario fijar prioridades y vincularlas a los objetivos de desarrollo estratégico de la empresa. El reto último es incrementar la notoriedad y reputación social de la compañía. Y para ello es necesario tomar en consideración, como mínimo, los siguientes aspectos:

- > Elaborar un plan director de RSE que contenga los objetivos operativos (cuantificables y medibles), junto con

la determinación de los recursos necesarios, su presupuesto y calendario de trabajo. Este documento debe ser objeto de seguimiento y control por parte del órgano de administración de la empresa.

- > Definir un plan de comunicación que transforme la política de Responsabilidad Social Empresarial y su plan director en una verdadera herramienta al servicio del marketing estratégico. Y, a su vez, que establezca los mecanismos de comunicación que la empresa debe desarrollar y activar para informar eficientemente de sus compromisos sociales a los grupos de interés.
- > Implementar un sistema de gestión RSE que sirva de base para el seguimiento y control del grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa en materia social y de sostenibilidad. Existen diferentes estándares internacionales, tales como las Norma SA8000 (Social Accountability 8000), Global Reporting Initiative (GRI), SGE 21 y AA1000.
- > Publicar un informe social corporativo que comprenda la medición, divulgación y rendición de cuentas sobre el desempeño y resultados de la empresa respecto a sus compromisos de responsabilidad social y desarrollo sostenible. Además, debe reflejar el impacto económico, medioambiental y social de la empresa en el ejercicio de su actividad (triple cuenta de resultados).

LA RSE NO ES EXCLUSIVA DE LAS GRANDES CORPORACIONES

La asunción de compromisos sociales y el desarrollo de políticas de Responsabilidad Social Empresarial implican a las empresas en su papel de generadoras de beneficios sociales y, en paralelo, incrementan su capital social, mejoran su reputación corporativa e impactan positivamente en sus resultados económicos. Y el beneficio económico es uno de los grandes objetivos de las empresas, ¿no es cierto? ■

TACTIO®

info@tactio.es · rrhh@tactio.es

Ribera de Loira, 46

Campo de las Naciones · 28042 Madrid (España)

Diagonal, 520, 4º 1ª · 08006 Barcelona (España)

Tel. 902 107 047 · Fax 902 110 260

www.tactio.es



ANÁLISIS



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

PLAN DE INTERVENCIÓN



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

COMPROMISO CON EL CLIENTE



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

PLAN TUTORÍA GERENCIAL



responsabilizándose de la obtención de los objetivos propuestos.