

# DYE

DIRECCIÓN Y ESTRATEGIA

I F E D E S

WWW.GRUPOIFEDES.COM

## Deje que nuestra área de consultoría

le ayude a innovar estratégicamente en su modelo de negocio

CONSULTORÍA DE NEGOCIO  
Éxito de la Jornada “Cómo orientar la  
empresa al mercado”

pág.4

PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA  
Cómo mejorar la eficiencia de la empresa  
mediante la gestión por procesos

pág.6

COMUNICACIÓN Y MARKETING  
Optimizar los recursos con herramientas  
offline y on-line, pilares para la eficiencia

pág.5

FORMACIÓN Y CAPITAL HUMANO  
El desarrollo del capital humano como  
herramienta estratégica de la pyme

pág.7

# GRUPO IFEDDES

En el área de consultoría le ayudamos a innovar estratégicamente en su modelo de negocio y salir al mercado

¿Sigue siendo válido nuestro modelo de negocio hoy en día? ¿Aportamos valor a nuestros clientes? Estas son preguntas claves para afrontar el momento actual y ser competitivos. De hecho, la velocidad de los cambios, la alta competitividad y la mayor dificultad en las ventas, están llevando a las empresas a abordar nuevas formas de competir basada en la innovación del modelo de negocio y en la rápida reorientación al mercado.



Orientarse al mercado e innovar estratégicamente nuestro modelo de negocio es el camino más efectivo para crecer a buen ritmo. Nuestro mercado de toda la vida se nos ha quedado pequeño, tiene un exceso de oferta y una caída de la demanda. A ello se suman consumidores más exigentes y una mayor competitividad. Por todo ello, si queremos sobrevivir hoy es necesario reinventarse y buscar otros mercados y fórmulas que nos permitan mantener las ventas y crecer. En esto no hay duda.

Cada vez es más complicado vender y la presión de los mercados más alta, por lo que si siempre es importante innovar para no acomodarse, más ahora, ya que de lo contrario corremos el riesgo de no estar alineados con la demanda, estancarnos y quedarnos fuera del mercado.

Pero la innovación no sólo proviene de la mejora de los procesos y servicios/productos, también de la mejora de los canales de comercialización y de los recursos comerciales, en nuevos mercados geográficos, en nuevos segmentos,... y especialmente, en la forma en la que creamos valor para nuestros clientes. Por ello, debemos cuestionarnos lo qué hacemos, cómo lo hacemos y para quién lo hacemos, es decir, cuestionarnos si nuestro modelo de negocio sigue siendo válido.

Sin embargo, la mayoría de las empresas tendrían que remontarse tiempo atrás si les preguntamos cuando fue la última vez que evaluaron su modelo de negocio. Las pymes, en ocasiones llevadas por su día a día o por una resistencia al cambio, no suelen plantearse una reflexión profunda sobre la vigencia y fuerza actual de su modelo de negocio. No lo



hicieron en tiempo de bonanzas ni tampoco lo hacen ahora, cuando la actitud predominante es recortar para intentar aguantar la crisis y salir.

A ello, se suma que muchas de las organizaciones que han intentado una reinvención han fracasado porque lo han hecho demasiado tarde o por hacerlo exclusivamente con sus propios conocimientos, visiones y medios.

Y tiene su razón: reorientar la empresa e innovar estratégicamente en el modelo de negocio no es un paso fácil para las pymes, para la mayoría es complicado abordarlo sin contar con un asesoramiento externo altamente especializado que les oriente y ayude.

El modelo de negocio de una empresa es su forma particular de competir, de operar y de crear valor. Incorpora decisiones sobre la propuesta de valor para cada segmento de cliente, la forma en la que nos relacionaremos con ellos, la estructura de la cadena de valor, los recursos y capacidades.

Por ello, la innovación estratégica del modelo de negocio requiere la revisión del conjunto de elementos interrelacio-

nados que intervienen en la generación de valor para nuestros clientes, en la búsqueda de fórmulas que permitan incrementarlo sin incurrir en un incremento proporcional en costes.

#### **El valor de una palanca externa**

El reto de reorientar la empresa y adaptar el modelo de negocio consiste en identificar dónde y cómo realizar los cambios, así como en identificar nuevas oportunidades y decidir en qué dirección se va a ir. Para una empresa es muy difícil reinventarse desde dentro, sin apoyarse en una palanca externa especializada. Realizar este proceso con éxito requiere tres variables vitales: conocimiento/experiencia, visión objetiva y metodología, valores que podemos aportar desde nuestra área de consultoría.

**Visión externa.** Esta es esencial porque nos facilita un análisis del modelo de negocio actual bajo una perspectiva más objetiva, crítica y ajustada a la realidad de la empresa y del mercado, lo que será fundamental para determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de nuestro modelo de negocio, y en cuáles podemos desarrollar ventajas competitivas.

**Know How.** Contar con un equipo con experiencia en innovación estratégica y consultoría de negocio, que sea capaz de aportarnos todo el conocimiento adquirido en el desarrollo de otros proyectos empresariales, que ya han supuesto casos de éxito, nos permitirá reducir la probabilidad de fracaso.

**Metodología y especialización.** El asesoramiento y apoyo de un equipo especializado, que cuente con metodologías que nos permitan beneficiarnos de las estrategias ya aplicadas, supondrá no sólo un incremento de la probabilidad de éxito de la innovación en nuestro modelo de negocio, sino también una reducción en los tiempos para llevar a cabo el proceso, aspecto clave dada la velocidad de los cambios y las necesidades de nuestros clientes.

En definitiva, la clave es preguntarse: ¿el modelo de negocio que venimos aplicando en los últimos años, sigue siendo válido hoy? ¿Lo será en los próximos años? Si la respuesta a alguna de las dos preguntas, o a ambas, es no, entonces ya tenemos la solución óptima: debes reorientar tu empresa y apostar por la innovación estratégica de tu modelo de negocio.

# Consultoría de Negocio

Las pymes deben centralizar su innovación en el cliente para crecer, conclusión de la II Jornada de IFEDES

El segundo evento del nuevo Ciclo de Jornadas de IFEDES fue un éxito de convocatoria en el que se dieron cita más de 150 directivos de pymes. El acto contó con el director de marketing de Velarte y el gerente de QMC, quienes explicaron sus casos de éxito.



Centrar el proceso de innovación en las necesidades de la demanda mediante una constante **vigilancia del mercado** y de las nuevas tendencias de consumo. Esto es lo que permitirá a las empresas detectar nuevas oportunidades y seguir creciendo en el actual entorno competitivo. Así se concluyó en la II Jornada de IFEDES “Cómo orientar la empresa al mercado: Estrategias clave para conseguirlo”.

En el evento, que reunió a directivos y gerentes de más de 150 pymes valencianas, se analizaron las estrategias clave para orientar toda la organización al mercado y ser competitivos.

El director general de IFEDES, Tomás Guillén, subrayó que “hoy hacer un buen producto no es difícil, lo complicado es encontrar gente que quiera comprarlo”. Por ello, aseguró que “hay que **innovar**, pero no solo en I+D sino sobretodo **en el modelo de negocio**”.

En opinión de Tomás Guillén, las pymes deben innovar en productos, en canales de comercialización, en mercados geográficos, en nuevos segmentos y en mejorar los recursos comerciales. “Saber hacia dónde hay que llevar la empresa requiere trabajo y no es fácil. Una vez el enfoque está claro mover la estrategia no es difícil”, indicó Tomás Guillén, tras lo que añadió que lo más

difícil es reorientar la parte interna de la empresa, adaptar su cultura y sus procesos, por lo que, “muchas veces la **clave** está en contar con **una palanca externa** que nos oriente y nos ayude”.

## Velarte y QMC, casos de éxito

Como ejemplo de éxito de reorientación de una empresa del mercado de consumo, se expuso el proceso de Velarte. Su director comercial y de *marketing*, **Antonio Sans**, explicó cómo habían conseguido reorientar su negocio con los planes estratégicos desarrollados bajo el asesoramiento del equipo de IFEDES, y destacó como factores clave, que “hemos creado tendencia dentro del sector y adecuado nuestra oferta a la demanda de los consumidores, hemos conseguido que diferencien nuestros productos como aperitivos apetitosos y saludables”.

La firma QMC Tecnología Química explicó su caso de éxito de reorientación en el mercado industrial. **Francisco Javier Cortés**, gerente de la empresa, también desgranó los pasos dados para adaptarse al nuevo modelo y recalzó que “escuchar el mercado es esencial, a nosotros nos llamaron otros sectores para pedirnos productos diferentes a los que teníamos en ese momento, y como vimos que nuestra tecnología y conocimiento nos lo permitían, los adaptamos y así pudimos diversificar”.



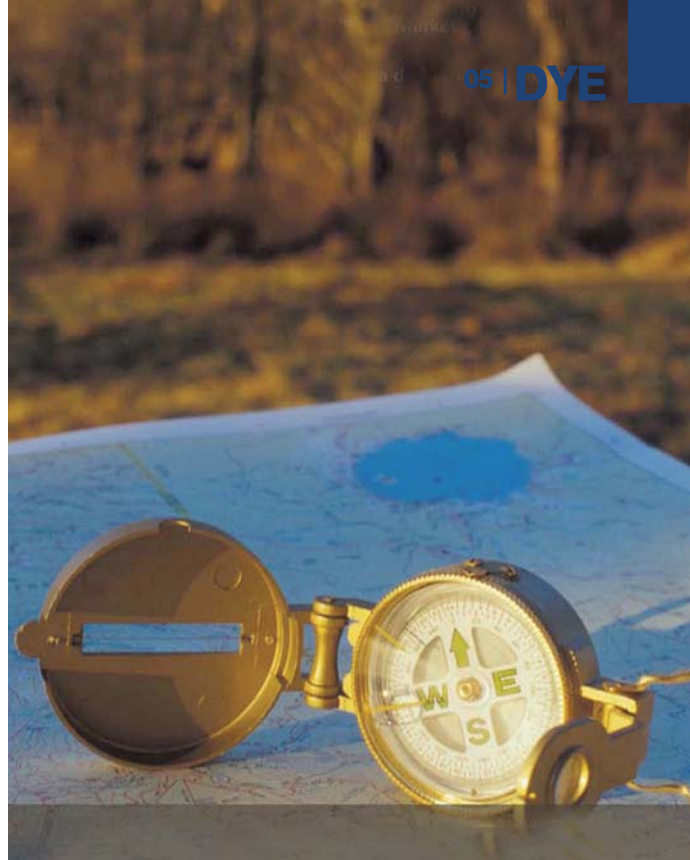
Antonio Sans (a la izquierda), director comercial y de *marketing* de Velarte, aseguró que han conseguido “adecuar nuestra oferta a la demanda de los consumidores”. Y Francisco Javier Cortés (a la derecha), gerente de QMC, subrayó que “escuchar al mercado es esencial” y que a ellos fue lo que les llevó a diversificar.



# Marketing y Comunicación

## Claves para optimizar los recursos y realizar una comunicación eficiente

Invertir en *marketing* y comunicación es necesario para cualquier empresa. Sin embargo, en época de ajustes muchos relegan estos valores intangibles a un segundo plano. La estrategia no es reducir o eliminarlos sino optimizar los recursos que se le dedican para ganar efectividad. ¿Cómo conseguirlo?



Las empresas saben que tienen que comunicar e invertir en *marketing*, sin embargo, la estrechez del momento hace que a menudo estas partidas se resientan en el cómputo del presupuesto general. Un error que es importante evitar. Las **pymes** ni deben ni tienen el porque **renunciar a una buena estrategia** de *marketing* y comunicación, menos por motivos de recursos, ya que hoy hay múltiples vías que nos permiten estar presentes y bien conectados con nuestro público objetivo a un costo menor. Lo esencial es optimizar los recursos con los que contamos y destinarlos a aquellos medios que sean más efectivos para nuestro negocio.

Todas las empresas comunican aunque no tengan una estrategia o crean que no lo hacen. Todos los días realizan acciones de comunicación y *marketing* para conseguir nuevos clientes, proveedores y, sobre todo, para vender.

Por ello, es importante no dejar este valor diferencial al azar, sino todo lo contrario, establecer una estrategia acorde a lo que **queremos y debemos transmitir** así como a nuestras posibilidades. Ello nos permitirá establecer las líneas a seguir para optimizar los recursos y mejorar la gestión de la empresa, ya que los pasos dados en esta área serán más eficaces y estarán en consonancia con la estrategia global. Además, ello

nos ayudará a fijar ítems para medir los resultados y corroborar la eficiencia de las acciones.

### Combinar offline y on-line

La clave es reorientar la estrategia de comunicación y *marketing* para hacerla **sostenible y rentable**. ¿Cómo conseguirlo? Con un plan que apueste por la creatividad y combine la comunicación y el *marketing* *offline* y *on-line*, aplicando estrategias *below the line* (BTL). Es decir, formas de comunicación dirigidas a segmentos específicos cuyo coste es menor y, por lo tanto, asumible por cualquier empresa, independientemente de su tamaño y sector.

Como punto de partida habrá que **analizar qué presupuesto** destina nuestra organización a *marketing* y comunicación y sobre todo, **a qué acciones va en función de los objetivos**. Es necesario ver si son coherentes con la estrategia de la empresa y con lo que se quiere comunicar así como si son las más adecuadas. De hecho, no siempre las organizaciones invierten sus recursos donde más les interesa o incluso centran toda la inversión en un canal, olvidando otras opciones más rentables.

Asimismo, habrá que determinar **a quién me dirijo y qué le quiero decir**, una reflexión estratégica que nos determinará la segmentación y el posiciona-

miento. A raíz de ello determinaremos un plan de *marketing* y comunicación ajustado y las acciones a realizar.

Aquí tendremos en cuenta las posibilidades *offline* y las *on-line*. **El mundo 2.0** ha abierto **nuevas puertas** a las pymes, ya que hace posible llevar a cabo un buen plan con un presupuesto mucho menor, así como permite una mayor segmentación de los públicos objetivos y por lo tanto, incrementar la eficiencia de las acciones.

Los diversos canales y plataformas *on-line*, entre ellos las redes sociales, unido a las acciones de *marketing* BTL deben formar parte del plan estratégico. Estas herramientas permiten impulsar un producto o servicio mediante acciones con altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de la oportunidad, creando novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios y corporativos, y reduciendo, considerablemente, la inversión necesaria para alcanzar los objetivos propuestos.

Las herramientas existen y están al alcance de cualquier pyme, la clave está en saber cuáles son las más adecuadas para nuestro negocio y cómo optimizarlas. Con un presupuesto razonable, disponer de un plan de comunicación eficiente y ceñido a su realidad le ayudará a **apoyar su estrategia comercial**.

# Productividad y Eficiencia

## Mejora de la eficiencia de una empresa mediante la gestión por procesos

El 85% de las causas de no satisfacción de los clientes están relacionadas con deficiencias en los procesos. Por ello, es vital que nos replanteemos si nuestros procesos están optimizados y que establezcamos herramientas de control constante. Es clave para mejorar nuestra eficiencia y nuestros beneficios.



**E**n toda organización empresarial los directivos toman decisiones alineadas con la estrategia de la organización, con la finalidad de incrementar el volumen de negocio, mejorar la rentabilidad, tanto de la empresa como de los socios, aumentar los beneficios y, en definitiva, aumentar el valor para el accionista (maximizar el valor de la sociedad).

Dentro de esta responsabilidad de la dirección deberíamos preguntarnos qué estamos haciendo en la mejora de la eficiencia y potenciación de los procesos, como **“herramienta de gestión” para aumentar los beneficios** empresariales. Cualquier directivo responsable de una unidad / línea de negocio, así como la organización en general, debería formularse las siguientes preguntas:

- ¿Tengo identificados los procesos críticos de mi organización?
- ¿Está nuestra organización orientada a dichos procesos críticos?
- ¿Somos conscientes que una adecuada gestión de procesos incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y que es crítico para el éxito del negocio?
- ¿Hemos evaluado la eficacia (consecución de objetivos), eficiencia (coste y/o productividad), y flexibilidad (plazos de ejecución) de los

procesos críticos? ¿Utilizamos estos indicadores en nuestros procesos?

- ¿Hemos identificado los factores clave de nuestros procesos de negocio y soporte? (fiabilidad, calidad, competitividad, flexibilidad, adaptabilidad, ...).

Tenemos que tener en cuenta que, en las organizaciones actuales, el 85% de las causas por las que no se satisfacen las expectativas de los clientes y no se consiguen los resultados empresariales están relacionadas con deficiencias en los procesos y sistemas.

Por tanto, los directivos deben lograr que se produzcan cambios en los procesos para conseguir una adecuada gestión de los mismos. Todo ello, orientado a la consecución de la **eficiencia operativa**, reducción de costes y maximización del beneficio. Y esto, nos debe llevar a una **continua evaluación y reevaluación** tanto de los costes internos de nuestros procesos como de los costes externos.

A modo de ejemplo podemos mencionar, entre otros, los siguientes:

- Eliminación de sobrecostes por ineficiencias y de “cuellos de botella”.
- Liberalización / racionalización de recursos.
- Automatización de actividades.

- Externalización de costes y actividades de procesos no críticos.
- Renegociación de condiciones de servicio con terceros.

Por tanto, los beneficios que lograrán las empresas con la revisión de sus procesos están directamente relacionados con la **disminución / ahorro de costes** debido a varios factores:

- Incremento de la rentabilidad del proceso.
- Maximización de las actividades de alto valor añadido.
- Aumento del grado de control sobre desviaciones presupuestarias
- Establecimiento de workflows para su mejor gestión.

Los procesos de negocio no son estáticos, por lo que existen herramientas para lograr su mejora continua. Se deben modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua. Esto nos permite controlar de principio a fin un determinado proceso en el que intervienen múltiples personas y sistemas. Los directivos deberán disponer de un “cuadro de mando” desde el cual se puedan **controlar todos los procesos** en tiempo real y, de esta forma, permitir una monitorización de los mismos y la **mejora continua** basados en datos reales.

# Formación y Capital Humano

## El desarrollo del capital humano como herramienta estratégica

Si hay un factor diferencial de las empresas es su capital humano. Por ello, las aptitudes y actitudes que este tenga serán claves para la competitividad de la organización. En esta línea, es esencial que las pymes potencien su desarrollo y apuesten por la formación como estrategia.



**M**uchas veces nos hemos planteado ¿cómo puedo conseguir que mi equipo esté mejor preparado, más motivado y pueda aportar más a la organización? ¿Cómo puedo lograr que sean más eficientes ante cualquier necesidad que pueda surgir?

La respuesta es a través del desarrollo del capital humano, principal **activo diferenciador de cualquier empresa**, es decir, mediante una adecuada formación. Y cuando decimos adecuada nos referimos a la vertiente más estratégica de esta herramienta de mejora continua de nuestra empresa. Para ello, es importante que esté planteada desde la dirección de recursos humanos y/o la dirección general ya que es un elemento clave para el presente, y sobre todo, para el futuro de la organización.

Asimismo, como herramienta estratégica que es, la **formación debe planificarse**. Y no sólo a nivel de fechas más adecuadas para realizar cada una de las acciones que hemos determinado como necesarias en el periodo, sino a un nivel superior.

Hay que planificarla en función de los objetivos generales de la empresa (nuestro Plan Estratégico), más en concreto, analizando cómo estos objetivos pueden ser reforzados mediante el de-

sarrollo orientado de los recursos humanos y cómo otros elementos necesarios para este desarrollo deben estar relacionados con el plan de formación.

Nos referimos, como muestra el gráfico de la imagen, a aspectos claves como la definición de los puestos de trabajo, la gestión de las competencias, las evaluaciones de desempeño, planes de carrera y sistema retributivos basados en objetivos y valores. Sin olvidar un adecuado proceso de selección, primer paso en la construcción del equipo humano de la empresa.

La gestión de los recursos humanos tiene desde esta óptica una visión integral, en la que el **trabajador es valorado por su talento, su actitud y su capacidad** de aportar valor a la organización, adecuándose no sólo a su puesto de trabajo sino desarrollándolo dentro de un esquema más amplio y en un horizonte de medio y largo plazo.

Con esto como base, las distintas herramientas son utilizadas de una forma coordinada, dotando de coherencia las actuaciones y permitiendo un crecimiento armónico de las personas dentro de la empresa.

Dispondremos así de personas motivadas, con una visión completa de la

empresa, preparadas para la asunción de nuevos retos profesionales y con un nivel de implicación adecuado. Además tendremos los elementos necesarios para controlar, evaluar y retribuir a cada trabajador en función de su aportación real.

Por ello, es necesario que antes de lanzar nuestro plan de formación, hagamos un **análisis de la situación** actual y futura de la empresa, cuáles serán las **oportunidades y los retos** que debemos afrontar y como esas situaciones van a exigir a nuestros recursos humanos unas especiales competencias. Un análisis que nos permita valorar si tenemos ya a las personas desarrolladas a ese nivel o necesitamos potenciarlas para que puedan asumir los nuevos objetivos y puestos de trabajo, y que aporte a los supervisores, los mecanismos de control para poder detectar estos huecos en la capacitación de sus equipos.

Con ello, las necesidades de formación aparecerán de manera clara, y con una adaptación perfecta a las estrategias corporativas, habremos conseguido que esta parte de nuestra gestión, a veces un tanto difusa, se convierta realmente en una **potente herramienta de mejora** de nuestro potencial como empresa.

# AGENDA



## SEPT-DIC/11

### Nuevo calendario formativo para el último trimestre del 2011

El área de formación de IFEDES ha abierto ya su nuevo calendario formativo para el último trimestre del 2011.

Las acciones se centrarán en destacadas áreas de interés para directivos, con el objetivo de fomentar su capacidad de respuesta ante el nuevo escenario. Así pues, está previsto realizar cuatro cursos específicos: Gestión eficaz del tiempo; Negociación efectiva; Lean Services y Co-operación entre departamentos, ¿somos realmente un equipo?.



## OCT/11

### III Jornada IFEDES del ciclo "Estrategias de crecimiento comercial"

Grupo IFEDES continuará su ciclo de jornadas sobre estrategias de crecimiento comercial, centradas en la innovación estratégica de los modelos de negocio y en la orientación al mercado. Eventos destinados a los directivos de las pymes, con el objetivo de ayudarles a reenfocar su modelo de negocio y adaptarlo a la coyuntura actual.

La tercera cita está prevista para el mes de octubre. En breve, ampliaremos la información en nuestra página web.



## SEPT/11-ENE/12

### IFEDES, preparando la programación para nuestro 20 aniversario

Grupo IFEDES celebraremos nuestro 20 Aniversario a principios de 2012. Por ello, el equipo estamos preparando ya la programación y las acciones conmemorativas para festejar este hito: veinte años de experiencia en el sector de la consultoría de negocio y estratégica, un largo periodo en el que hemos contado con la confianza de más de mil pymes.

Los actos así como las diferentes acciones serán comunicadas puntualmente a través de nuestros diversos soportes.

## 2011/12

### IFEDES POTENCIA SU COMUNICACIÓN 2.0



Dentro de nuestra estrategia global, en Grupo IFEDES estamos potenciando nuestra comunicación *on-line* con el objetivo de acercarnos cada día más a nuestros clientes y mantener con ellos un diálogo directo. Para ello, hemos redefinido nuestro blog corporativo al tiempo que hemos iniciado un plan de dinamización de nuestros perfiles en redes sociales y profesionales (Facebook, Twitter, LinkedIn y Youtube).

Os animamos a que nos sigáis. Los enlaces directos a las páginas son:

- [www.tomasguillen.info](http://www.tomasguillen.info)
- [www.facebook.com/GrupoIFEDES](http://www.facebook.com/GrupoIFEDES)
- [twitter.com/grupoifedes](http://twitter.com/grupoifedes) (tweet: @grupoifedes)
- [www.linkedin.com/company/grupo-ifedes](http://www.linkedin.com/company/grupo-ifedes)
- [www.youtube.com/user/grupoifedes](http://www.youtube.com/user/grupoifedes)



C/ Quart, 104, 1ª Planta 46008 Valencia  
Tlf: 902 160 500 | Fax: 96 391 01 16



VALENCIA - MADRID - ALICANTE - BARCELONA - MALLORCA - MURCIA