

Casos de Éxito

Soluciones competitivas para las pymes



aecta

asociación
de empresas de
consultoría
terciario avanzado
comunidad
valenciana

www.aecta.org

Casos de Éxito

Soluciones competitivas para las pymes

<i>Syrma Lighting.</i> Reposicionamiento de una marca. Por ACIERTA	09
<i>JSM Chemical.</i> Redefinición de un modelo. Por ALTAIR	15
<i>Grupo Emuca.</i> Asesoramiento integral en I+D+i. Por ALTAIR	21
<i>R&J Cambrass.</i> Cuadro económico-financiero. Por ALTAIR	25
<i>Marina D'Or.</i> Viabilidad de promociones. Por ALTAIR	29
<i>Ayuntamiento de Chiva.</i> Plan de Comunicación. Por CIVA	35
<i>Cuquito.</i> Marketing y comunicación. Por DICOM	41
<i>Optimil.</i> Marketing y comunicación. Por DICOM	47
<i>AIRFEU.</i> Redefinición de un modelo. Por EQUIPO HUMANO	53
<i>Germaine de Capuccini.</i> CO2zero. Medioambiental. Por FALCÓ BLANC	59
<i>Grupo Cibo.</i> Relevo generacional. Por GDF	65
<i>Escalas salariales.</i> Ajuste sin vulneración. Por GÓMEZ DE LA FLOR & ASOCIADOS	71

<i>Micuna.</i> Transición familiar. Por GRUPO IFEDES	77
<i>Alhambra Internacional.</i> Planificación estratégica. Por GRUPO IFEDES	83
<i>Grupo Abordo.</i> Expansión geográfica. Por GRUPO IFEDES	89
<i>Rafael Catalá.</i> Organización y procesos. Por GRUPO IFEDES	95
<i>Suay.</i> Planificación estratégica. Por GRUPO IFEDES	101
<i>Productividad.</i> Eficiencia energética. Por GRUPO INNOVA	107
<i>Reducir costes.</i> El ahorro energético. Por GRUPO INNOVA	113
<i>PEAC-Comerç In.</i> Las tendencias de compra. Por GRUPO INNOVA	119
<i>Las 5 S's.</i> Productividad sin 'inversión'. Por GRUPO INNOVA	123
<i>Oficina de Turismo.</i> Conseguir la marca 'Q'. Por GRUPO INNOVA	129
<i>Industrias Saludes.</i> Cambio organizativo. Por HEPTA	135

<i>Controla Club.</i> Campaña de prevención. Por H&M SANCHIS	141
<i>Ainia CT.</i> Posicionamiento corporativo. Por H&M SANCHIS	145
<i>FEDIT.</i> Reposicionamiento de imagen. Por H&M SANCHIS	149
<i>Competitividad.</i> Diferenciación y seguimiento. Por IMPROVEN	155
<i>Integral Bioenergíes Systems S.L..</i> Financiación de la innovación. Por INFOTELCO	163
<i>Acustica Beyma.</i> Orientación al cliente. Por KMC	169
<i>Alibum Regals.</i> Escaparate atractivo 24 horas. Por LIMESTUDIO	175
<i>Empresa de medios.</i> Reorganización comercial. Por NAVARRO CONSULTORES	181
<i>Aleaciones Estampadas.</i> La competencia china. Por QPT	189
<i>Mariner.</i> Coaching directivo. Por SANTIAGO CONSULTORES	195
<i>Clasificación por sector.</i> EMPRESAS SERVICIOS AVANZADOS	202
<i>Directorio.</i> EMPRESAS	206



aecta
asociación
de empresas de
consultoría
terciario
comunidad
valenciana

www.aecta.org

Edita y coordina:
AECTA

Asociación de Empresas
de Consultoría Terciario
Avanzado Comunidad
Valenciana

Diseño y maquetación:
LAUCA
www.lauca.net

Depósito Legal:
xxxxxxxxxxx

Imprime:
xxxxxxxxxxx



Belén Juste Picón
Consellera de Indústria, Comerç e Innovació

Prólogo

El tejido empresarial de la Comunitat Valenciana tiene en el sector del Terciario Avanzado un compañero de viaje para afrontar con garantías las transformaciones necesarias que requiera una empresa para adecuarse a las necesidades que plantea la nueva situación económica, marcada por la globalización y la incesante transformación de las tecnologías de la información y el conocimiento.

En la actualidad, elementos como el conocimiento, el uso correcto de la gran cantidad de información a la que podemos acceder, la formación de los recursos humanos, la apuesta por la innovación o la salida a los nuevos mercados exteriores son retos de primer orden para cualquier firma que quiera ser competitiva. Para poder aprender y absorber todos estos elementos es fundamental que nuestras empresas se apoyen en los servicios que les ofrecen las consultoras del Terciario Avanzado.

Los servicios avanzados se presentan como una necesidad para quienes quieran mejorar sus procesos productivos, optimizar los recursos y niveles de competitividad además de generar empleos de mayor cualificación y retribución. Contratarlos permite a la empresa ajustar de una forma más eficiente y competitiva sus recursos ante los competidores, aspecto clave hoy en día.

En este libro encontramos ejemplos de la eficacia del servicio de las empresas del Terciario Avanzado y una muestra del buen hacer de este sector en nuestra Comunitat. Aprenderemos cómo puede ayudarnos este tipo de consultoría y descubriremos que, una vez hayamos hecho uso de ellas, no podremos prescindir si queremos estar en primera línea.

Desde el Consell creemos en este sector por su fuerte proyección de futuro y por su elevado carácter innovador. Por ello, cuentan con todo nuestro apoyo ya que el bienestar del Terciario Avanzado se refleja en el resto de las empresas, puesto que, en cierto modo, las arrastra consigo haciéndolas cada vez más competitivas.

Este libro es un claro exponente de la validez de estas herramientas y de la importante labor de las empresas de consultoría. Hoy más que nunca, su labor es esencial para una economía como la valenciana.

Syrma Lighting. Reposicionamiento de una marca

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

MARINER es una prestigiosa empresa Valenciana dedicada a la fabricación y ventas de lámparas y muebles desde hace más de cien años. Desde 1893 MARINER ha demostrado una pasión por la obra bien hecha. Sus productos artesanos han sabido transmitir perfectamente su experiencia y sensibilidad, generación tras generación, compaginando los más tradicionales métodos con las modernas técnicas de fabricación, convirtiendo cada pieza creada en una obra de arte, inequívocamente valenciano.

A lo largo de todos estos años MARINER ha ido evolucionando y adaptándose a la realidad de los mercados hasta constituir, hoy en día, un grupo empresarial formado por distintas empresas, todas ellas orientadas al sector del hábitat (iluminación, mobiliario y objeto decorativo).

En este conglomerado de empresas, perfectamente organizado bajo distintas marcas, nace en 2003 SYRMA Decor, marca de iluminación orientada a un cliente más joven y con un gusto más



actual, cuyo objetivo era posicionarse en el mercado de iluminación contemporánea, con un crecimiento mayor al del mercado de iluminación clásica, donde las ventas de la empresa se encontraban estancadas, con el propósito de convertirse en una opción de crecimiento a medio y largo plazo para la empresa.

A finales de 2005 el catálogo de SYRMA Decor estaba formado por más de 100 referencias cuyo diseño había sido realizado por el equipo interno de la empresa. El mismo que diseñaba el resto de productos del grupo. Pero tras dos años y medio, la marca no había conseguido lograr un hueco en el mercado de iluminación contemporánea y sus ventas no habían alcanzado los objetivos propuestos.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

Es a principios de 2006, después de producirse el relevo en el equipo de dirección de la empresa, cuando la nueva directiva, con ilusiones renovadas, dinámica y emprendedora, decide contar con ACIERTA PRODUCT TEAM para intentar reposicionar SYRMA dentro del segmento de iluminación contemporánea.

ACIERTA PRODUCT TEAM, especializada en consultoría, diseño y comunicación de producto, asume el reto, conjuntamente con el equipo de dirección de MARINER, de relanzar la marca SYRMA y posicionarla como una opción a tener en cuenta por un nuevo público, más joven que el actual, y con una preferencia hacia nuevas formas y estilos más contemporáneos que los que hasta el momento estaba ofreciendo la compañía.



SOLUCIÓN PLANTEADA:

Desde ACIERTA empezamos a analizar la situación actual de la oferta de SYRMA Decor, y verificar que los modelos que conformaban el catálogo en ese momento se adaptaban a la demanda del nuevo público objetivo. Para ello, tras determinar los atributos de producto, independientemente del precio, que se tienen en cuenta en el momento de la compra de una lámpara para el hogar (estilo, color, material, tipo de iluminación...), se realizó un estudio de mercado y tendencias, donde se analizó la oferta de más de 50 marcas de iluminación contemporánea y se examinaron más de 700 novedades de dichas marcas en ese año. A partir de este estudio, se determinaron los atributos que conformaban la tendencia de iluminación contemporánea para los próximos años: luminarias de formas orgánicas (empezaba el “nuevo” barroco), mayoritariamente de color blanco o negro con algunos toques de rojo y producidas principalmente en aluminio y nuevos materiales como el metacrilato, el policarbonato, la porcelana... Estas conclusiones se compararon con el producto que había en el catálogo de la firma y se observó que la mayoría de los modelos no se ajustaban a dichos parámetros y, por consiguiente, no tenía lo que el cliente al que iban dirigidos estaba esperando. Habíamos localizado la primera barrera que impedía llegar al público objetivo.

Además del producto, estudiamos todos los elementos que lo acompañan hasta el mercado y colaboran en la venta del mismo; el packaging, su presentación previa (el catálogo, el website, la publicidad...), su presentación en el punto de venta e incluso la imagen y valores que la marca transmitía. Dichos elementos no se adaptaban adecuadamente (en formato, estilo, forma, mensaje, valores ...) a lo que el público al que iba dirigido esperaba de una marca de iluminación actual, fundamentalmente porque no se habían valorado como parte del producto y, sobre todo, como parte del posicionamiento global de la marca, y se había tratado de forma individual y aislada al producto y al del resto de elementos de comunicación. Así pues, teníamos localizada la segunda causa del débil posicionamiento en el mercado.



En este punto éramos todos conscientes, tanto la dirección de MARINER como nosotros, que si queríamos darle el giro adecuado a SYRMA, y posicionarla como marca de iluminación contemporánea, debíamos empezar por adecuar el producto, el packaging, su comunicación y la imagen global de la marca a las expectativas reales del mercado que se quería alcanzar.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

El primer paso en ese sentido fue adecuar la oferta a la demanda real. Para ello se creó un equipo creativo mixto, formado por diseñadores de la empresa y diseñadores externos de ACIERTA, que aportaban una visión nueva, fresca e innovadora, a la experiencia y el conocimiento técnico del equipo interno. El equipo trabajó conjuntamente en la creación y desarrollo de seis colecciones que se adaptaban a los atributos, demandados por el mercado de consumo de iluminación contemporánea, que se habían detectado previamente (Imagen 2). Al mismo tiempo, se decidió eliminar del catálogo todas referencias que no se adecuaban al mercado.

El objetivo era presentar la nueva oferta de producto, resultante de la incorporación de las nuevas colecciones al producto que se mantenía en catálogo en la Feria del Mueble de Valencia, tan solo 9 meses después de comenzar el reto conjunto, para MARINER y ACIERTA, de transformar una marca.

Para ese momento, también debían estar listos todos los elementos que complementan al producto, tanto en la venta previa, como en el punto de venta, como en su destino final, el hogar que deposita su confianza en un producto, en una marca. De igual modo, se trabajó conjuntamente, entre el equipo de MARINER y el equipo de ACIERTA en el diseño, desarrollo y producción de todos estos elementos: nueva imagen corporativa, packaging, catálogo, website, publicidad, stand... que forman una parte muy importante del posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

RESULTADO DE ÉXITO:

El resultado de todo el trabajo y el esfuerzo conjunto de las dos empresas se vio por primera vez el 18 de Septiembre, donde se presentó con gran éxito la renovada oferta de la ahora SYRMA Lighting, apoyada por su nueva imagen de marca y de todos los elementos de comunicación en sintonía con su posicionamiento



deseado y que con el tiempo ha ido alcanzando gracias a la gran aceptación de sus nuevas colecciones por parte de este nuevo público. Un posicionamiento que año tras año se ha ido consolidando gracias la continuidad del trabajo que se inició en 2006 y cuyo espíritu permanece inalterado hoy en día.

JSM Chemical. Redefinición de un modelo

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

JSM CHEMICAL, S.A. era una empresa dedicada a la comercialización de productos químicos para varios sectores industriales cuyo ámbito geográfico de actuación era, básicamente, la Comunidad Valenciana. Su gama de productos se dividía en cuatro categorías: sólidos, neutros, disolventes y líquidos, que servía bien en cisternas directas, o bien en contenedores, barriles y envases de 5 y 25 litros. Sus clientes eran fábricas y pequeñas industrias que utilizaban productos químicos como materia prima: alimentación, calzado, textil, caucho, etc. La compañía pertenecía a un grupo reducido de socios que, a su vez, ejercían tareas directivas en la empresa.

JSM CHEMICAL se enfrentaba a una serie de problemas que amenazaban su futuro. El más importante era la indefinición de su modelo de negocio, lo que provocaba márgenes escasos en sus ventas. Además, cuando aumentaba la cifra de negocio se producía un desplazamiento al alza de la estructura de costes que afectaba negativamente a la rentabilidad.



Otro obstáculo para el crecimiento eran los conflictos existentes entre los socios de la empresa, que tenían puntos de vista diferentes sobre la visión y la estrategia a seguir en el futuro, así como en la operativa diaria.

Además, existía una estructura financiera inadecuada, con un peso considerable de la financiación a corto plazo.

La estrategia comercial, por otro lado, no tenía una dirección ni unos objetivos claros, y la dirección de la fuerza de ventas se realizaba más, basándose en motivos históricos y de inercia de trabajo, que siguiendo unas directrices estratégicas.

Por último, la gestión del almacén y de la logística de la compañía, uno de los puntos neurálgicos y estratégicos de JSM CHEMICAL, no estaba debidamente organizada ni procedimentada, por lo que se producía una falta de eficiencia muy elevada en este departamento.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

Debido a su orientación, a la comercialización y a la inercia con la que había trabajado desde su creación, típica de una PYME de nuestro entorno, la empresa tenía importantes retos que afrontar:

- Definir su modelo de negocio, de forma que la visión, misión y estrategia de la compañía se clarificasen y guiasen las decisiones de los socios, directivos, y la actuación de todos los empleados.
- Reducir los conflictos entre los socios.
- Necesidad de aumentar la cifra de negocio, a través de una estrategia comercial definida, en un entorno de aumento de márgenes brutos.
- Reestructurar financieramente la compañía y optimizar la gestión de tesorería.
- Mejorar la eficiencia en la gestión del transporte y la logística.

Para ello se decidió realizar un Plan de Negocio que diese respuesta a estos cuatro retos.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

La solución se planteó en tres grandes áreas: organizativa, financiera y comercial.

Área organizativa. JSM CHEMICAL había crecido sin una planificación previa de la organización, ni de las tareas del personal. En ese momento no estaban definidos ni los puestos, ni las funciones, ni las responsabilidades, lo que provocaba que hubiese varias personas implicadas en un mismo proceso, con las consiguientes ineficiencias.

Se vio necesario iniciar una reorganización con el fin de llevar a cabo las siguientes tareas:

- Definición de un organigrama.
- Definición de funciones, responsabilidades y puestos de trabajo.

- Establecer un programa continuo de formación, que afectase a todos los niveles de la empresa, implantando programas personalizados y atendiendo a las actitudes y habilidades de cada persona. Este programa era especialmente importante en el caso de directivos y mandos intermedios.
- Instaurar un Plan de Mejora de la Organización y de los Procedimientos que afectase a todas las áreas de la empresa, en especial a la de Transporte y Logística.

Además uno de los socios de Altair Consultores se incorporó como asesor a tiempo parcial para arbitrar y mediar en los debates y posibles conflictos entre los socios durante un período de 8 meses (dedicación de 1 día a la semana).

Área financiera. Era necesario acometer un proceso de reestructuración financiera, así como implantar un correcto control económico y financiero de la compañía, lo que se consiguió con una propuesta de estructura financiera adecuada, a través de procesos de negociación con las entidades financieras y mediante la implantación de Presupuestos Económicos, Presupuestos de Tesorería y un Control Presupuestario. Al mismo tiempo había que optimizar los gastos, llevando a cabo un Presupuesto en Base Cero de los mismos. Se decidió atacar primero aquellas partidas que habían experimentado un mayor crecimiento en la organización y que poseían un mayor peso relativo sobre las ventas.

La implantación de un Cuadro de Mando Económico Financiero en la empresa era prioritaria, junto a una Reorganización Financiera que diese la suficiente tranquilidad de liquidez a la compañía.

Área comercial. En este punto era necesario establecer y definir la estrategia comercial en varios puntos importantes:

- Aumentar la cifra de ventas. Para ello era esencial definir el modelo de negocio, basándose en aquellas actividades que aportasen mayor valor añadido, para llegar a convertirse en líderes en el mercado en dichas actividades.
- Sobre la Red Comercial, reordenar la cartera de clientes de los comerciales, siguiendo criterios que permitiesen

optimizar la relación esfuerzo-ingreso, fijando objetivos anuales y evaluando los resultados. Para todo lo anterior había que definir los Requerimientos de Información del Área Comercial, para poder tomar las decisiones adecuadas. Además, también se valoró y se decidió la captación de fuerza de ventas exterior que aportase cartera de clientes.

- Estudiar una estrategia de precios que optimizase las ventas y asegurase la competitividad de la empresa maximizando sus márgenes.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

La colaboración con JSM CHEMICAL se prolongó durante 8 meses en los que se implantaron todas las medidas indicadas anteriormente, mediante el asesoramiento continuo del equipo Altair.

Destacamos, además de los aspectos más generales antes comentados, los siguientes puntos específicos desarrollados e implantados:

- Reestructuración Financiera. En este punto se incluyó una factorización de una parte significativa de la cartera de clientes, alrededor de un 40%, lo que permitió a la compañía la captación de recursos financieros sin consumir recursos bancarios.
- Cuadro de Mando Económico Financiero.
- Presupuesto de Tesorería
- Plan de Mejora de la Organización y los Procedimientos
- Reestructuración de la Red Comercial.
- Implantación de una Estrategia de Precios.
- Reestructuración Organizativa para aumentar la eficacia y la eficiencia del equipo.

RESULTADO DE ÉXITO:

Como resultado del proyecto, se consiguió un crecimiento rentable y sostenido de la compañía, que tuvo como última consecuencia el interés que despertó JSM CHEMICAL en muchas empresas del sector, y que culminó con la adquisición por parte de UNIVAR IBERIA del 100% de la compañía en el año 2006, proceso en el que contó con el asesoramiento de ALTAIR CONSULTORES. Se habían logrado los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido y puesta en valor de la empresa.

Empresa objeto de estudio: Grupo Emuca
Localización: Riba-roja del Túria
Consultora que presenta el caso: Altair Consultores

Grupo Emuca.

Asesoramiento integral en I+D+i

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

El GRUPO EMUCA, referente en el sector del mueble, está formado por empresas sólidas, dinámicas y en constante crecimiento y dedicadas a diseñar, fabricar y comercializar, en más de 50 países, una amplia gama de productos dirigidos al sector de la fabricación del mueble, la carpintería y la ferretería.

El GRUPO EMUCA basa su crecimiento en aportar soluciones innovadoras y funcionales al sector del mueble apoyadas por la más alta calidad y un servicio excelente. Es por ello que cada año destina gran cantidad de recursos a mejorar aspectos como la optimización de procesos, el empleo de nuevos materiales, el desarrollo de soluciones y diseños avanzados o la investigación de las crecientes necesidades del sector... con el objetivo final de poner a disposición de sus clientes productos realmente vanguardistas e innovadores.



BENEFICIOS DE UN ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO EN I+D+i

Debido al incremento exponencial de la actividad innovadora del GRUPO EMUCA se hace necesario un asesoramiento especializado que responda a sus necesidades tanto actuales como futuras.

En este sentido, la colaboración entre ALTAIR y el GRUPO EMUCA tiene como objetivo alcanzar los siguientes beneficios:

1. Mejorar la planificación, organización y control de la actividad de I+D+i.
2. Implantar las normas UNE de I+D+i tanto en la certificación de proyectos (166001) como sistemas de gestión (166002).
3. Favorecer la generación, selección e identificación de ideas innovadoras que deriven en nuevos proyectos.



4. Fomentar la formación y sensibilización del personal de la compañía en materia de I+D+i.
5. Minimizar el coste de las inversiones y gastos a incurrir por la compañía maximizando las oportunidades en materia de financiación pública.
6. Optimizar la fiscalidad de la compañía, aunando la maximización de los incentivos fiscales con una plena seguridad jurídica.
7. Optimizar el control e identificación de innovaciones desarrolladas que sean susceptibles de generar tecnología propia, marcas o patentes, etc.
8. Fomentar el desarrollo de nuevos proyectos de I+D+i de carácter colaborativo y apertura de nuevas líneas estratégicas de negocio.

METODOLOGÍA

La metodología empleada por Altair dio cobertura a las siguientes fases:

1. En la primera fase se llevó a cabo el Diagnóstico Tecnológico de la compañía. Con el objetivo de identificar las áreas de mejoras y la estrategia a seguir en I+D+i, se analizaron principalmente los siguientes apartados: actividad de la empresa (productos, mercados, infraestructuras, etc.), estado del arte del sector (competidores, productos, últimas innovaciones, etc.), medios humanos y tecnológicos disponibles, últimos proyectos desarrollados, sistema de gestión de proyectos, entorno de la compañía (proveedores, clientes, colaboradores, etc.), alianzas tecnológicas establecidas.
2. Definición del Alcance del Proyecto. Una vez analizadas las principales variables y definidas las áreas de mejora se concretó y definió el alcance del proyecto tanto a corto como a largo plazo. Las primeras áreas a trabajar fueron mejorar la gestión de proyectos de I+D+i, optimizar los incentivos fiscales y maximizar las ayudas públicas.
3. Desarrollo e Implantación. En la presente fase se está llevando a cabo el plan de acción propuesto en aras de mejorar la gestión y organización de los proyectos de I+D+i, optimizar el retorno económico de los proyectos en desarrollo y aflorar nuevas líneas de investigación.

CONCLUSIONES

La colaboración entre ALTAIR y el GRUPO EMUCA ha reportado a corto plazo una mejora sustancial en la gestión y organización de los proyectos de I+D+i, ha permitido abrir nuevas alianzas estratégicas tanto con nuevos clientes como con centros de investigación y abrir nuevas líneas de I+D+i en un entorno colaborativo destinadas a desarrollar nuevas soluciones que den respuesta a la demanda futura del sector del mueble.

Por último, deseamos agradecer a los accionistas y directivos del GRUPO EMUCA su amabilidad al confiar en nuestro despacho para la realización de este proyecto. Para nosotros ha sido un orgullo trabajar en su compañía.

R&J Cambrass.

Cuadro económico-financiero

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

R & J Cambrass, S.A.(Cambrass) fue fundada en 1983. Radicada en Ontinyent (Valencia), es una empresa líder en la confección de género de punto y canastilla para bebé, donde goza de un elevado prestigio tanto nacional como internacional. De hecho, casi el 60% de sus productos se exportan a más de 55 países, lo que da una idea del enorme dinamismo exterior de esta compañía.

Para Cambrass, la calidad de los productos que comercializa y el excelente servicio que presta a sus clientes constituyen la base sobre la que sustentar la reputación de su marca. Por otro lado, la innovación constante forma parte de su cultura empresarial; por lo que se presta especial atención al diseño y a la producción de nuevos modelos, en concordancia con los cambios en los gustos de los consumidores.



EL RETO

Desde hace tiempo, Cambrass deseaba mejorar su sistema de planificación financiera y control presupuestario para adaptarlo a las peticiones de información de la dirección y mandos intermedios de la compañía, fruto del crecimiento de la empresa y su diversificación (tanto desde el punto de vista geográfico como de producto) y, cómo no, a las mayores exigencias informativas que demanda el entorno en el que la sociedad opera.

LA SOLUCIÓN

La dirección de Cambrass decidió llevar a cabo la implantación, en colaboración con Altair, de un Cuadro de Mando Económico-Financiero (CMEF), [presupuesto económico, control presupuestario y presupuesto de tesorería] que permite la planificación y el control exhaustivo de todas las variables económicas y financieras de la empresa, la minimización de los tiempos dedicados a la actualización mensual de la información y la incorporación del control de la situación de tesorería; todo ello como base para la mejora en el proceso de toma de decisiones de la sociedad. La metodología empleada para acometer la eficaz implantación del CMEF en Cambrass fue la siguiente:

1. Definición de las necesidades de información y el alcance del CMEF.
2. Construcción del modelo de presupuesto económico, integrado por el presupuesto de operaciones de explotación (ventas, costes de producción, gastos de personal y de explotación, etc.; todo ello al máximo nivel de detalle), operaciones de inversión (inversiones y desinversiones) y operaciones de financiación (recursos propios y deuda externa, tanto a largo como a corto plazo).

3. Diseño del modelo de presupuesto de tesorería.

4. Construcción del modelo de control presupuestario, que permite la comparación de los datos reales y presupuestados, y con el ejercicio anterior, al mayor nivel de detalle según las necesidades de Cambrass (por tipología de ventas, tipología de gasto por área y departamento, etc.).

5. Diseño e implantación de cuentas de resultados analíticas, que permitirán conocer los resultados por cada línea de negocio (género de punto y canastilla).

6. Formación de usuarios en el CMEF para garantizar una adecuada transferencia de conocimientos.

BENEFICIOS PARA R&J CAMBRASS, S.A.

Tras la implantación del CMEF, consideramos que Cambrass ha obtenido los siguientes beneficios:

- El modelo le permite combinar y coordinar inteligentemente todas las fuerzas que integran su organización en un único plan de acción. Esto mejora la eficacia de la empresa.
- Posibilidad de medir el grado de eficacia en la consecución de objetivos, mediante el establecimiento de “hitos” intermedios de éxito en áreas concretas.
- Disposición de más tiempo para dedicarlo al análisis y la toma de decisiones en un entorno de mayor conocimiento de la realidad económica de su organización, en lugar de dedicarlo a la captura y elaboración de la información.
- Posibilidad de adelantarse a los acontecimientos; pues conocerán el efecto de cualquier decisión con meses de anticipación. Esto aumenta su capacidad de maniobra.
- Mejorará de forma notable su capacidad de gestión financiera, lo que redundará en un mayor aseguramiento de la liquidez, reducción de gastos financieros, mejora en la negociación bancaria, etc.
- Conocerá la rentabilidad final de cada una de las líneas de negocio, lo que le permitirá una mejor toma de decisiones sobre las mismas.

Empresa objeto de estudio: Marina d'Or
Presidente o gerente de la empresa: Jesús Ger
Localización: Chiva
Consultora que presenta el caso: Altair Consultores

Marina d'Or.

Viabilidad de promociones

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

GRUPO MARINA D'OR es un referente nacional en las actividades de construcción, promoción inmobiliaria y hostelería y turismo. Desde su fundación en el año 1983, la empresa ha experimentado un crecimiento sólido y continuado que le ha permitido consolidarse en el mercado nacional, con más de 100 puntos de venta en España y continuar su expansión a nivel internacional.

GRUPO MARINA D'OR ha iniciado un fuerte proceso de expansión internacional necesitando tomar decisiones sobre la realización de promociones inmobiliarias en diversas localizaciones a nivel mundial. Para poder estudiar la viabilidad de las promociones inmobiliarias, GRUPO MARINA D'OR ha contado con la colaboración de ALTAIR en la elaboración de una herramienta para el estudio de la Viabilidad Económica y Financiera de las Promociones Inmobiliarias.



CONVENIENCIA DE ABORDAR EL ESTUDIO DE VIABILIDAD

Los objetivos iniciales que se perseguían eran romper las limitaciones habituales de los modelos de viabilidad de muchas compañías del sector inmobiliario, que podríamos resumir en:

- Rigidez de los modelos basados en hojas de cálculo.
- Procesos manuales de actualización.
- Dificultad en el seguimiento de la formulación de los modelos.
- Riesgo de errores en la actualización.
- Errores conceptuales y modelos incompletos en el estudio de viabilidad (no separar viabilidad económica y financiera, utilizar otros criterios diferentes al VAN y la TIR, uso de TIR anuales basadas en datos mensuales, etc.).
- Falta de análisis de sensibilidad.
- Necesidad de diferentes idiomas.
- Reporting final tanto interno como en su presentación a entidades financieras, dirección general, inversores, etc.

METODOLOGÍA

La metodología empleada por Altair dio cobertura a las siguientes fases:

1. Análisis exhaustivo de los requerimientos técnicos que debe cubrir el modelo de “estudio de viabilidad de promociones inmobiliarias”, con el fin de garantizar la consideración de todas las variables críticas del mismo.
2. Desarrollo del modelo de entrada de datos:
 - Datos generales de la promoción (nombre, localización, versión del estudio, moneda local, tipos de cambio, etc.).
 - Datos del suelo (parcelas, fases, superficies, precios de compra, comisiones, leyes de pago, etc.).
 - Datos de la tipología de unidades a construir (viviendas, garajes, trasteros, etc.), metros de superficie, precios estimados de venta, plan de ventas, ley de cobros, etc.
 - Datos de costes (edificación, honorarios facultativos, costes comerciales de la promoción, costes financieros, etc.).
 - Datos de la financiación a obtener (bases de cálculo, disponibilidad, costes, tipos de interés, etc.).
3. Desarrollo del estudio de viabilidad:
 - Identificación de los flujos de caja asociados (flujo de caja de las inversiones, cash flow generado y flujo de caja de la deuda financiera).
 - Estudio de la viabilidad económica del proyecto (flujos de caja operativos) a través de diversos métodos de contraste (VAN, TIR, pay-back descontado e índices de rentabilidad).
 - Determinación de las tasas de descuento a utilizar (coste medio ponderado del capital, coste de los recursos propios y coste de la deuda).

- Estudio de la viabilidad financiera del proyecto (adecuación de la estructura financiera prevista - flujo de caja de la deuda y del accionista - a las necesidades financieras del proyecto - flujo de caja operativo-).
- Estudio de la creación de valor para el accionista (a través de la determinación de los flujos de caja del accionista).

4. El análisis de sensibilidad nos permitirá identificar los riesgos máximos de desviaciones que podrían soportar el proyecto y hacerlo inviable antes variaciones en variables como: precio del solar, mix de unidades a vender, precios de venta, desviaciones en costes, retrasos en la leyes de venta, retrasos en la edificación, etc.

BENEFICIOS

Los beneficios alcanzados por GRUPO MARINA D'OR con la realización de los modelos de viabilidad de promociones inmobiliarias se pueden resumir en los siguientes:

- Metodología integral que contemple tanto la viabilidad económica como la financiera de los proyectos a estudiar.
- Modelo unificado para todo el personal que debe trabajar en los estudios de viabilidad.
- Flexibilidad al incorporar todas las variables críticas que afectan al estudio.
- Incorporación del análisis de sensibilidad en el estudio del riesgo y la rentabilidad de los proyectos.
- Calidad de reporting en los informes finales generados dirigidos tanto al equipo interno (accionistas, directivos y analistas), como a los agentes externos que puedan colaborar en el proyecto (inversores, entidades financieras, organismos públicos, etc).

CONCLUSIONES

La realización de los modelos de viabilidad de promociones inmobiliarias en GRUPO MARINA D'OR se convierte de este modo en un instrumento de gestión fundamental para afianzar el crecimiento y la expansión internacional del mismo.

Por último, deseamos agradecer a los accionistas y directivos de GRUPO MARINA D'OR su amabilidad al confiar en nuestro despacho para la realización de este proyecto. Para nosotros ha sido un orgullo trabajar en su compañía.

Ayto. de Chiva.

Plan de comunicación

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

El Ayuntamiento de Chiva inicia su proceso de redacción del nuevo Plan General de Ordenación Urbana, para lo cual contrata a una empresa de ingeniería, para las cuestiones técnicas, y a CIVA Relaciones Públicas, para el Plan de Comunicación adjunto. Este encargo se produce en un momento en el que el urbanismo, en general, está siendo objeto de controversia social, y de un estrecho seguimiento por parte de diversos grupos y redes sociales. Además, la entrada en vigor de la nueva ley urbanística valenciana ha incorporado nuevas exigencias de obligado cumplimiento, al tiempo que ha contribuido a aumentar la desconfianza en los ciudadanos. Esta desconfianza viene motivada, principalmente, por el desconocimiento de la nueva ley en un proceso que ya de por sí es bastante complejo y difícil de comprender para un ciudadano.

En este caso, el Ayuntamiento expresa a la consultora su preocupación por la desconfianza y desconocimiento de sus vecinos en torno a la necesaria redacción de un nuevo PGOU. Para evitar



complicaciones y desencuentros con sus ciudadanos, le solicita que incluya en su proyecto un cuidadoso trabajo de comunicación que consiga el máximo conocimiento de los vecinos, así como recabar las inquietudes y necesidades declaradas que puedan ser incorporadas al documento final.

Con esta exigencia, la empresa de ingeniería acude a CIVA Comunicación para que cooperemos con ellos en las fases de información y participación entendiendo que, en la medida en que se aporte información y conocimiento sobre los pasos a seguir, se conseguirá un documento que surja como consecuencia del entendimiento y el debate.

El caso que nos ocupa corresponde al Plan General del municipio de Chiva, aunque esta consultora ha desarrollado estrategias de comunicación urbanística para empresas y ayuntamientos en otros casos, si bien consideramos este como paradigmático.

RETOS ESTRATÉGICOS.

- La complejidad que entraña la redacción de una Plan General de Ordenación Urbana, no sólo por la cantidad de documentos que lo integran, sino también por su propio procedimiento, con muchas fases en las que intervienen diversos actores -administra-

ción local y autonómica, ciudadanos...-. Esta complejidad y plazos hace que no exista inmediatez. Es decir, que el ciudadano no va a ver respuestas inmediatas a sus demandas o participación. De igual modo, en muchos casos, las propuestas aportadas no son realizables, por lo que además contamos con un componente en contra, al poder generar expectativas que luego no puedan ser cubiertas.

- El mal momento del urbanismo, en general, en el momento en el que se comenzaba el trabajo. Con muchos casos de corrupción urbanística en los medios de comunicación, y con una ley urbanística valenciana cuestionada por la Unión Europea, cualquier desarrollo podría verse envuelto en polémica con facilidad.
- Las peculiaridades demográficas del municipio, estructurado en torno a un casco urbano tradicional, con aproximadamente el 50% de la población, y el resto distribuida en 17 urbanizaciones. Esta distribución indicaba igualmente una procedencia dispar, así como diferentes necesidades y niveles de comunicación.

PROPUESTAS.

Resultaba evidente que, si la comunicación con los vecinos se ceñía a los parámetros obligatorios de la Ley, el Ayuntamiento se iba a encontrar con un bajo nivel de participación y un nulo conocimiento del PGOU. En consecuencia, era muy probable que los colectivos y personas pudieran mirar con desconfianza la redacción del Plan. Y este únicamente recogiera las propuestas de colectivos especialmente sensibles, sin contemplar las de diferentes ámbitos representativos de la población.

Por lo tanto, y tras realizar el estudio de situación correspondiente, CIVA planteó a la empresa de ingeniería un Plan de Comunicación Urbanístico que puede resumirse así:

- Es necesario superar los mínimos obligatorios de participación que marca la Ley Urbanística Valenciana, tanto como explicar a los vecinos que el esfuerzo de información es muy superior a las exigencias y que se realiza para conseguir la máxima participación posible.
- El ciudadano deberá comprender por qué y para qué se realiza un PGOU, antes de iniciar cualquier consulta sobre el mismo.



- Hay que realizar una segmentación de públicos lo más exhaustiva posible para lograr personalizar los mensajes y buscar muestras representativas de la población.
- Deberemos realizar desarrollar canales que permitan la participación inmediata, y en todos los núcleos del municipio.
- Debemos buscar componentes emocionales que inciten a la participación y que a su vez ofrezcan posibilidades de aportar propuestas realistas.
- Es conveniente generar una identificación clara y cercana del PGOU que mantenga viva y conduzca todas las acciones de comunicación a lo largo de los dos años aproximados que dura la redacción y aprobación de un PGOU, y permita enlazar unas fases del proyecto con otras, teniendo en cuenta que hay periodos muy largos (meses) en los que el trabajo de los técnicos es, por así decirlo, invisible.

Con estos parámetros claros, se diseñó una campaña de comunicación paraguas, basada en un concepto interrogativo, que invitara desde el principio a cada ciudadano a hacerse la pregunta: “¿Cuál es el futuro que quieres para ellos?”. A nivel gráfico, el equipo creativo seleccionó la imagen de un niño para borrar todos los aspectos “técnicos” de un PGOU, y para incluir la idea de proyección de futuro. En definitiva, un PGOU propone el diseño futuro de un territorio y de las personas que habitan en él.

Bajo este paraguas, se iniciaron las acciones de comunicación, cuyo objetivo eran, a la vez, explicar con detalle el proceso de redacción del PGOU, y recabar además la opinión y las inquietudes de los vecinos, de manera organizada y segmentada.

Para ello se emplearon cuatro canales fundamentales, y otros secundarios.

Fundamentales.

- Reuniones en profundidad con colectivos. La reunión se iniciaba con una proyección informativa, turno de consultas, y finalizaba con la entrega de documentación y una encuesta. Se realizaron más de veinte con colectivos de todo tipo y procedencia dentro del municipio.

- Web con la información global y encuesta on line.
- Acciones informativas y de participación en lugares de confluencia (mercado, teatros, fútbol, actividades en centros municipales...).



Secundarias de apoyo.

- Información periódica sostenida en el periódico municipal.
- Gabinete de prensa, con reuniones y explicación continuada a los periodistas.
- Folletos informativos distribuidos a domicilio, incluyendo, además de la información global, información específica para cada zona del municipio, vallas y banderolas.

RESULTADO DE ÉXITO.

A pesar de que no está culminado el proceso de aprobación del PGOU, el de Chiva es uno de los Planes que mayor participación ha tenido por parte de los vecinos. En total se recabó la participación directa y constatable de 987 ciudadanos mayores de edad, lo que supone un 10% aproximadamente del total de habitantes, y cerca de un 15% de los mayores de edad.

En los datos que hemos podido obtener del resto de la comarca, y de ciudades más grandes (y con mas recursos), como Valencia, Madrid o Barcelona, los procesos de participación urbanística difícilmente superan el 4% de participación de los mayores de 18 años.

El equipo redactor ha podido incluir así información valiosa sobre las necesidades y demandas, así como contrastar la idoneidad de algunas de las propuestas iniciales y plantear modificaciones mucho antes de que el documento llegue a la fase de alegación. El Ayuntamiento sabe así, que su PGOU tiene una base social más firme, y que el conocimiento sobre el mismo evitará en el futuro posibles susceptibilidades y la empresa de ingeniería tiene una base de trabajo más completa.



Empresa objeto de estudio: **Cuquito**
Localización: **La Closa C/ Matricers 1, apdo. 28 - 46133 Meliana (Valencia)**
Facturación media: **5.000.000 euros**
Nº empleados: **80**
Consultora que presenta el caso: **Dicom. Diseño y Comunicación Empresarial S.L.**

Cuquito

Marketing y comunicación

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

La historia de Cuquito tiene un arranque curioso. Amadeo Folqués Oltra tenía una zapatería en una céntrica calle de Valencia. No eran fabricantes. Se dedicaban, como tantos otros, a la venta de zapatos. Sin embargo, en 1960, Amadeo Folqués empezó casi por casualidad a fabricar manualmente zapatitos para los más pequeños. Lo hizo en la trastienda, con una producción de dos pares diarios, y acabó creando la empresa que ahora está presente en tiendas de 40 países de todo el mundo.

La diferencia entre aquellos inicios y la actualidad es inmensa. Ya no se trata únicamente del diseño, algo fundamental en el tiempo que corre, y que es básico para cualquier empresa de moda, sea para niños o para adultos. La producción inicial de dos pares diarios realizados de forma artesanal ha evolucionado incorporando numerosos aspectos que han hecho de Cuquito un referente en el mercado de los zapatos para bebé, por su calidad, diseño y servicio.



Lo que más llama la atención durante una visita a la fábrica de Cuquito es la gran cantidad de modelos de zapatos para bebés que fabrican al mismo tiempo. No resulta extraño ver que cada operario, la mayoría mujeres, trabaja con un diseño distinto. La mayor parte de las máquinas y programas de ordenador que se utilizan en el proceso son únicos y creados prácticamente a propósito para ellos. Tal vez por eso, Cuquito es casi una empresa única en Europa. Dedicada en exclusiva a fabricar zapatos para niños que aún no andan, el proceso de producción no se distingue apenas del de una fábrica normal de calzado. La piel es el elemento principal y sobre ella gira todo el proceso, que en buena parte es manual.

Pero el proceso es mucho más largo y empieza por el departamento de diseño. Hoy en día la moda llega a cada rincón, por pequeño que sea. Y el calzado para bebés no es una excepción. Un ejemplo, en las últimas colecciones de Cuquito hay modelos que son perfectamente extrapolables a la moda de zapatillas deportivas que visten los más jóvenes, con todos los detalles que uno pueda imaginar en una reproducción, casi a escala, de sus hermanas mayores.



El desarrollo de una colección es fundamental para empezar la temporada. Cuquito cuenta con una media de cerca de 50 modelos distintos cada temporada, por lo que al año, la marca puede llegar a tener casi 100 zapatos distintos.

La marca propia es la gran baza de Cuquito. Sin embargo, al ser una de las pocas empresas capaces de realizar este producto con alta calidad, llama la atención de otras firmas de moda. Así, además de sus propios diseños, en Cuquito también se produce calzado para grandes clientes y para marcas internacionales de diseño de moda, que por contrato exigen confidencialidad, ya que no se trata de licencias que explota la empresa de Folqués, sino que directamente fabrica para ellos.

Diseño, corte de la piel aprovechando al máximo cada centímetro, pegado o cosido de las partes, bordados, ponerle los cordones y empaquetarlos. Cada día se fabrican unos 3,500 pares. Todos y cada uno tiene un destino, ya que no se fabrica nada que no tenga un comprador definido. Su destino se divide prácticamente mitad y mitad entre exportación y mercado interior. Europa es el mercado natural, aunque otros países como Japón o Estados Unidos también pesan en la cuenta de resultados.

En la evolución de Cuquito hay que destacar la peculiaridad del producto. Al fin y al cabo, se trata de un producto para niños, con todo lo que ello implica, desde los estudios para asegurarse de que el calzado permitirá un correcto desarrollo del pie del niño hasta los materiales de los que está compuesto, algo esencial si se quiere mantener en el mercado durante mucho tiempo, más con la fuerte competencia que llega de Asia.

Como ocurre con casi todos los sectores, y más con el calzado o el textil, Asia es la principal amenaza para Cuquito, que tendrá que defender su plaza con calidad y con algunas medidas de futuro para recortar la diferencia de costes entre las dos partes del mundo.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

La necesidad de adaptación a los nuevos tiempos para seguir manteniéndose como una marca de referencia y competitiva en el mercado requería una renovación de la imagen corporativa de Cuquito de cara a afianzar su posicionamiento y su diferenciación respecto a otros productos aportándoles un valor añadido.

Todo ello como punto de partida para una estrategia de posicionamiento de marca en el punto de venta y una vinculación con el consumidor final. Por ello, es tan importante la integración de la comunicación de manera coherente con la estrategia de marketing de la empresa y la estrategia general de mercado de la empresa donde la imagen de marca va a ser un elemento clave de diferenciación y creación de valor añadido en el consumidor final.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

Desde un enfoque integral de Grupo Ifedes se plantea la reorientación estratégica del marketing y posicionamiento de la empresa tanto en los canales como ante el consumidor final. Por ello, después de marcar dichas líneas estratégicas, se propone el desarrollo operativo de esa estrategia y la materialización en soportes concretos a través de su unidad de negocio de Diseño y Comunicación Empresarial - DICOM. Los aspectos que se proponen son:

- Cambio en las presentaciones comerciales de los productos Cuquito conjugando creatividad, diseño y montaje de diferentes soportes de packaging para los diversos artículos de la firma.
- Creación y mantenimiento del Manual de Imagen Corporativa con una modernización de los diferentes elementos de papelería así como del catálogo de productos tanto en soporte impreso como en cd de cara a la presentación de Cuquito en ferias o visitas comerciales.

- Desarrollo de distintos materiales gráficos y soportes de apoyo en el lanzamiento de nuevos productos que como PLV permiten una mayor visibilidad y posicionamiento en los puntos de venta. Mejorando así la imagen de marca hacia el consumidor que visita esos espacios comerciales.

- Generar un portal Web que permitiera a los clientes interactuar con la empresa a través del canal Internet mediante acciones de marketing relacional y gestión periódica de envíos de newsletters, creando un canal directo de comunicación e interrelación con los consumidores finales dentro de la estrategia de potenciar el acercamiento.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

Cuquito, siguiendo las directrices marcadas por el enfoque del Plan Estratégico y con la colaboración de Grupo Ifedes, ha desarrollado una nueva estrategia de comunicación que se va traduciendo y materializando en todos sus elementos de comunicación.

Desde la creación de los catálogos y productos a las presentaciones y packaging de los mismos, A partir del diseño desarrollado por DICOM se ha trasladado la nueva imagen corporativa a todo el packaging (al formato Blister, Bolsa y Caja de Producto). Así como a toda la papelería de la empresa, como son tarjetas, mails, fax, papel etiquetas, bolsas de papel o talonarios, todos ellos con una tipografía corporativa más dinámica. Esa misma imagen ha sido la base de trabajo para el desarrollo de los stands de ferias en las que participa habitualmente.

La nueva PLV en Punto de Venta desarrollada por DICOM, le permite introducir en los diferentes puntos de venta un soporte promocional adaptado a las necesidades del cliente e identificable con la imagen de la empresa.

Asimismo, ha sustituido la web existente hasta ese momento por una nueva web más relacional, autoadministrada y preparada para un desarrollo del modelo relacional con los usuarios, así como la comunicación proactiva con los puntos de venta preparada para su futura integración en el ERP. Una web con una imagen renovada y adaptada a los nuevos cambios, y unas destacadas posibilidades de intercomunicación con el cliente.

RESULTADO DE ÉXITO:

Sin duda, la nueva estrategia de marketing y comunicación definida en base al Plan Estratégico de la empresa para los próximos tres años suponen un salto cualitativo en el desarrollo de la comunicación hacia el canal y sobretodo con el consumidor final. Con el asesoramiento de DICOM y tras este periodo de trabajo se han constatado destacados resultados:

- Las diferentes acciones reseñadas han supuesto no sólo la adaptación de la imagen corporativa de Cuquito a los nuevos tiempos y necesidades, sino que le han dado un valor añadido y diferencial a sus productos que lo han afianzado dentro del sector. De hecho, hoy en día Cuquito es un referente de las empresas de fabricación de calzado infantil a nivel nacional e internacional.
- Cuquito no sólo ha ganado fuerza respecto a sus clientes sino también respecto al consumidor final, con un incremento palpable de la imagen de la empresa y su retención como marca de referencia en calzado infantil de calidad e innovador dentro del imaginario colectivo.

Los valores de marca reflejan los pilares del modelo de negocio y la clave de la estrategia de diferenciación de mercado para los próximos años, en los que el valor añadido de la misma tendrá que ser el punto clave de su éxito de mercado.



Empresa objeto de estudio: Cadena Visual Optimil

Localización: Pol. La Mezquita. C/ G, Parc. 301. 12600 La Vall d'Uixó, CASTELLÓN.

Consultora que presenta el caso: Dicom. Diseño y Comunicación Empresarial S.L.



Optimil.

Marketing y comunicación

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

Cadena Visual se constituye en 1999 teniendo como objeto social el comercio, importación, exportación y distribución al por menor/mayor de artículos de óptica y sus componentes. Fue fundada por D. Juan Botías, dedicado al sector desde 1977, para la consecución de una central de compras e implementación de una fórmula de expansión mediante la creación de una imagen de marca garante de la calidad y servicio, y la creación de un grupo de empresas a él adscritas.

Así pues, Cadena Visual es una compañía con una larga trayectoria, con más de 25 años de experiencia. Su dirección pasa por el conocimiento propio del sector y por el dominio del mundo empresarial, por lo que es una empresa ágil, flexible e innovadora, que sabe adaptarse a las necesidades de su público.

Desde sus inicios se establece como objetivo la creación de un sistema de franquicia bajo la denominación Optimil, como centros ópticos con marca protegida a nivel nacional. Optimil ha sido pionera en apostar por la fórmula comercial de la franquicia y en sólo tres años



tiene una presencia de más de 100 centros abiertos por toda la geografía nacional siendo líder en cuanto aperturas de nuevos establecimientos ópticos.

Dentro de ese proceso de crecimiento, recientemente ha cambiado sus instalaciones entrando en un fuerte proceso de inversión para mejorar sus procesos logísticos y capacidades de expansión. A su vez ha potenciado fuertemente el desarrollo de marcas propias de producto y las acciones comerciales en puntos de venta.

Optimil siempre ha querido destacar por la calidad en el producto y en el servicio ofrecido, y por ello, en todas sus ópticas cuenta con profesionales cualificados que recomiendan la solución que mejor se ajusta a cada cliente. En ese proceso de mejora la empresa apuesta por profesionalizar la gestión y crear una estructura organizativa preparada para dar un salto cualitativo en el modelo de negocio.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

En su permanente adaptación a las nuevas exigencias de los consumidores y a su trabajo para incrementar su hueco de mercado, en el momento de desarrollo del proyecto, Cadena Visual se dirigía hacia dos objetivos fundamentales: Convertir su red de comercio en franquicia Optimil en un líder nacional y conseguir el éxito profesional y personal de los franquiciados.

Dos líneas básicas para continuar creciendo y para las que se hacía necesaria la aplicación de nuevas fórmulas innovadoras en la puesta en escena de sus productos y servicios, con el objetivo de ganar en notoriedad e implantación. Todo con el fin de lograr un reconocimiento de marca y posicionamiento en el consumidor final.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

Bajo la realidad empresarial de los próximos años, Grupo Ifedes propone la necesidad de realizar un Plan Estratégico de Marketing 2007-2009 para acercar Cadena Visual a todo su público, tanto al empresario-profesional del sector como al cliente final, con una renovación de su imagen y una nueva distribución de su central de negocio para permitir el propio proceso de planificación comercial y la estructuración organizativa derivada de este proceso. Acciones que se llevarán a cabo desde DICOM, su unidad de negocio de Diseño y Comunicación Empresarial.

Con el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing se hace un análisis previo de la situación y del funcionamiento comercial, y partiendo del estudio de la realidad actual de productos, los mercados y la tipología de la clientela se definen las líneas estratégicas de actuación de la Cadena Visual a nivel comercial y organizativo, así como se materializan las distintas políticas y herramientas de gestión de manera coherente con las líneas establecidas conjuntamente con el equipo de dirección:

- Se estableció como primer objetivo definir al público objetivo para saber dirigirse a él, abarcar el mayor número posible de potenciales clientes y el mayor número posible de veces. Es lo que se conoce como target.
- Una vez determinado el perfil del cliente de Cadena Visual, DICOM procedió al análisis de los medios susceptibles de ser empleados. Los medios propuestos para esta campaña fueron medios masivos o canales de comunicación de masas, en el análisis se va a reflejar el consumo de dichos medios en la Comunidad Valenciana, para el público objetivo seleccionado. En los que se llevó a cabo una campaña de marketing promocional para incrementar el valor y reconocimiento de la marca.
- Se aplicó un nuevo y acertado diseño gráfico publicitario, materializado en diseño publicitario tan clásicos como los dípticos y los folletos publicitarios y promocionales, dependiendo de las ofertas del momento y coincidiendo con las “estaciones comerciales” del año.

- Asimismo se trabajó la publicidad en el lugar de venta (PLV) para transmitir un mensaje persuasivo que captara la atención del público que está en el comercio sobre el producto, dar información al público para apoyar el lanzamiento y animar el punto de venta, completando la decoración y el ambiente del comercio.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

Una vez definido el espectro de los medios necesarios, y bajo el asesoramiento y apoyo de DICOM, se procedió a la selección de los mismos. La campaña se plasmaría en espacios tales como spots televisivos, cuñas de radio y publicidad en periódicos y revistas.

Cadena Visual Optimil desarrolló las nuevas líneas indicadas para la publicidad en el punto de venta, convirtiéndola en otro elemento crucial, ya que este fenómeno promotor facilita la seducción al consumidor hacia el producto en el momento que realiza su elección de compra. La gran ventaja de esta fórmula es precisamente su capacidad de influir gracias a estar presente durante la ejecución de la compra.

A ello se le acompañó del marketing promocional, definido por una serie de acciones que aportan un estímulo adicional al producto. Sus objetivos fueron: dar a conocer la marca y generar el principio de un posicionamiento, apoyar la introducción del producto propuesto por Cadena Visión, como por ejemplo las lentes de contacto. Este es un producto que tiene una venta estable y no demasiado amplia a largo de todo el año, por ello la estrategia de esta campaña se basó en la información y concienciación del público con respecto a las posibilidades (Deporte, belleza, evolución ocular...) y el uso de este producto.

Las lentes de contacto o lentillas es un producto que OPTIMIL vendía con su propia marca, por ello la publicidad iba enfocada a producto y no a marca. Por otro lado la proyección de la marca no podía dejar de contar con la publicidad exterior: un elemento urbano que cumple una función primordial de difusión, y se centró en acciones como buzoneo, regalos promocionales, escaparatismo y display, y envases especiales para niño.



RESULTADO DE ÉXITO:

Con la puesta en marcha de las propuestas realizadas, Cadena Visual Optimil ha mejorado su estrategia de desarrollo y sus elementos de marketing, así como sus soportes de comunicación con una aplicación paulatina de las diversas acciones que se ha traducido en:

- Desarrollado del plan de expansión con la apertura de nuevas ópticas lo que ha supuesto un mayor posicionamiento de la cadena en el mercado mediante la publicidad generada y la generación de productos con un diseño diferenciado.
- Mejora de la imagen corporativa y mayor conocimiento de Optimil por parte del consumidor final, reforzando su posición de liderazgo en el mercado frente a posibles competidores.

Con este Plan se ha orientado a la empresa desde todas sus áreas hacia una mayor eficacia y racionalidad de los recursos para el logro de los objetivos de crecimiento y posicionamiento necesarios en un proyecto de dicha características. Todo ello desde la total dirección al mercado y con unos objetivos comerciales claramente definidos que garanticen el desarrollo de la compañía en el medio y largo plazo. Convirtiéndose en el principal referente de su sector con un modelo altamente atractivo para todos los ópticos profesionales y un reconocimiento de sus marcas en el mercado de usuarios finales.



Empresa objeto de estudio: **Airfeu. Instaladora y mantenedora de sistemas contra incendios.**

Localización: **Xirivella (Valencia)**

Facturación media: **3.500.000 euros**

Nº empleados: **40 aprox.**

Consultora que presenta el caso: **Equipo Humano, S.L.**

AIRFEU.

Redefinición de un modelo

INTRODUCCIÓN:

En sus diez años de historia AIRFEU se ha posicionado como líder en el mercado de las instalaciones de sistemas contra incendios, y especialmente los mantenimientos de sistemas de protección contra incendios, ambos servicios desarrollados en todas las categorías.

Desde su comienzo AIRFEU ha apostado por la calidad y atención al cliente, sus valores principales. Estas características, las que han definido la misión de la empresa, han sido potenciadas en todos sus ámbitos de actuación. Tanto de cara al cliente externo como al interno, manteniendo su plantilla y potenciando la cualificación de sus empleados.

Ofrecen al mercado el artículo de mayor calidad en materia de extintores, además de una amplia gama de productos y servicios totalmente homologados que demanda el campo de la seguridad y protección en cualquier empresa, siempre desde el punto de vista del servicio que permita al cliente no solo tener unas insta-

laciones adecuadas y en perfecto uso sino que pueda darles el uso correcto con la formación a su trabajadores.

PLANTEAMIENTO DE UN DESAFÍO

La evolución de AIRFEU en los últimos años se ha reflejado en el incremento del número de servicios a disposición de sus clientes, en una creciente especialización de todos los profesionales que forman la empresa y en la ampliación del sector geográfico en el que se enmarca la empresa.

En este encuadre, y tal y como nos plantea Javier Seguí, su director general, el deseo de mejora se sitúa en la consolidación de su equipo humano como uno de sus pilares básicos. Como empresa de servicios, el planteamiento de este desafío se sitúa en la optimización de sus recursos humanos, para asegurar un acompañamiento acertado en el crecimiento de la empresa. “El crecimiento en número de servicios y especialización de todos nuestros técnicos deseo verlo reflejado en nuestra forma de trabajar, nuestra calidad humana y nuestros valores”.

El diagnóstico inicial de la situación de la empresa nos hace destacar los siguientes aspectos básicos de gestión de recursos humanos:

- Un ambiente laboral que calificamos de óptimo en cuanto a identificación con la empresa y representación de los valores de atención y servicio al cliente.
- Un buen nivel de innovación y progreso, como uno de los elementos más motivadores para los trabajadores que forman la empresa.
- Percepción de carga de trabajo superior en algunas áreas de la empresa.
- Necesidad de disponer de más tiempo para la ejecución de determinadas tareas, que podrían despertar la posibilidad de optimizar los roles de trabajo o las relaciones internas.
- Posibilidad de consolidar los puestos de trabajo debido al crecimiento acelerado y la gran disposición de las personas que los ocupan.
- Buen nivel de comunicación, aunque con claras evidencias de posibilidad de optimización.

- Necesidad de continuar desarrollando el potencial de toda la plantilla, para crear un equipo unido hacia la conquista de todas las oportunidades.

RETOS ESTRATÉGICOS

AIRFEU: un equipo unido hacia una meta común. Se plantea un plan de acción de mejora continua, el cual dividimos en fases para asegurar los resultados en su implantación:

1. Profundizar en el ambiente de trabajo, puntos fuertes y debilidades.

Es necesario conocer más en profundidad todos los factores de están contribuyendo o facilitando la realización de los trabajos. Para ello se propone la realización de un estudio de clima organizativo.

Esta primera medición de clima organizativo en la empresa permite asegurar todas las acciones de personal realizadas con posterioridad, así como identificar aquellas áreas que necesitan una atención especial o unas acciones diferentes al resto.

Además de conocer todos estos factores, las entrevistas en grupo permiten hacer una descripción detallada del nivel de confianza recíproca entre los miembros de la empresa, comunicación, liderazgo e influencia, madurez del grupo y cohesión general. Todos estos datos se obtendrán separados por departamentos, áreas, centros de trabajo o áreas de la empresa que se consideren de interés.

2. Consolidar los puestos de trabajo a través de competencias.

Se realiza una descripción de puestos de trabajo para puestos directivos y mandos intermedios y personal base. El objetivo es sentar las bases para establecer una comunicación fluida y más ágil, evitando de este modo los puntos de atasco o pérdidas de energía personal.

Esto pasa por establecer una enumeración detallada de todas las funciones, cometidos, objetivos de los puestos y relaciones internas, ésta última parte es la más importante.

3. Fomentar la Cohesión del Equipo de Trabajo e inculcar imagen de Marca (Valores y Estrategia).

Consiste en fomentar la cohesión, la unidad y la identificación con la empresa. Se trata de una fase cuyos resultados se irán observando desde el primero momento, ya que, por ejemplo, la entrevista en grupo realizada para el conocimiento del clima organizativo en la empresa tiene un efecto terapéutico. En ocasiones, las personas necesitan una oportunidad de “desahogo” profesional, pudiendo establecer quejas formales o sugerencias a través de un canal de comunicación que excluya a los responsables, delante de los cuales en ocasiones es difícil abordar ciertos temas.

4. Establecer Procedimientos y Normas de Trabajo.

La evolución de aquellas empresas que cuentan con ocho o diez años de vida, toman ciertos hábitos de trabajo que, si bien les han servido para crecer y especializarse, son susceptibles de ser mejorados.

Todos estos elementos llegan a crear una forma particular de trabajo que difícilmente es modificable sin un plan de trabajo establecido. En este sentido se implanta un plan para la realización de comunicaciones y establecimiento de normas.

5. Asesoramiento Personalizado a la Dirección sobre Estrategias de Gestión del Personal.

Durante todo el tiempo se plantea una disposición absoluta para la resolución y actuación a nivel de personal. Como ejemplos podemos citar la incorporación de un buzón de sugerencias, un panel de ideas, sistemas de comunicación, implantación del método de las 5S, un laboratorio de clientes, un sistema de evolución del desempeño, entre otros sistemas de mejora continuada.

6. Acciones de Training: una formación dirigida a la transformación.

De forma paralela se establece una formación para grupos multi-departamentales en los que se han abordado temas como estos:

- Organización funcional del departamento de Administración.
- Formación del equipo técnico y personal de las oficinas:
- Habilidades comerciales y de gestión y atención al cliente.
 - Reuniones eficaces.
 - Gestión del tiempo.
 - Habilidades directivas.
 - Gestión del cambio: comunicación creativa.
- Redacción de política de Recursos Humanos:
 - Consolidación del plan de formación anual.
 - Protocolo de régimen interno.
 - Manual de Descripción de Puestos de Trabajo.
 - Protocolo de contrataciones y promociones internas.

En AIRFEU la evolución y el avance comienzan desde dentro

Actualmente, después de un año de inicio de estas acciones con EQUIPO HUMANO S.L., AIRFEU es una empresa alineada con los tiempos de cambio, un lugar donde la adaptación al cliente y la rápida reacción de todas las personas que forman la empresa sitúa a esta marca como un referente de ajuste a soluciones a medida.

Del mismo modo que AIRFEU consiguió las pertinentes certificaciones de calidad ISO y de gestión de procesos internos podemos decir que ha conseguido una verdadera certificación en materia de relaciones humanas, con capacidad y garantías suficientes para volcar su profesionalidad en cualquier escenario donde se presenten.

Falcó Blanc

CO2zero

Empresa objeto del estudio: Germaine de Capuccini S.A.
Localización: Alcoy (Alicante)
Año de fundación de la empresa: 1964
Consultora que presenta el caso: Falcó Blanc



G. de Capuccini. CO2zero. Medioambiental

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

Germaine de Capuccini S.A., empresa líder en el sector de la cosmética profesional, tanto a nivel nacional como internacional, está ubicada en Alcoy (Alicante). En un escenario de más de 18.000 m², los equipos técnicos de I+D+i, las modernas salas de producción y los planes de formación del personal adquieren gran protagonismo.

Germaine de Capuccini S.A., desde sus inicios en 1976, cuenta con modernas instalaciones para la fabricación de productos de Belleza e Higiene y su plantilla actual es de aproximadamente 170 empleados. Una trayectoria impecable de más 40 años, avalada por la confianza de miles de Centros de Estética y SPA's en más de 70 países de todo el mundo.

Germaine de Capuccini S.A., como miembro responsable dentro de la comunidad, presta una atención específica a la conciliación de la vida laboral y familiar, la protección de la salud de las personas, los recursos naturales, el medio ambiente y la calidad de los productos.

La filosofía de Germaine de Capuccini no sólo se basa en hacer bien su trabajo, sino también en buscar caminos mejores para hacerlo,

como una forma de consolidarse en un mercado, cada vez más competitivo, y con el objetivo de que sus clientes le identifiquen como proveedor de referencia.

En esa búsqueda de mejores caminos y dentro de política de protección de las personas, los recursos naturales y el medio ambiente, Germaine de Capuccini toma conciencia de un grave problema a escala mundial, “EL CAMBIO CLIMÁTICO”, y siente la necesidad de actuar.

Desde Germaine de Capuccini se dieron cuenta de que combatir el cambio climático es posible, siempre y cuando sea un combate global, de todos y cada uno de nosotros, tanto a nivel individual como a nivel colectivo (empresas, organizaciones, Instituciones Públicas,...).

Y en ese combate, se llegaron a familiarizar con términos tales como desarrollo sostenible, energías renovables, bio-combustibles, responsabilidad social medioambiental, Protocolo de Kioto, reducción y compensación de emisiones,...

Pero no podía quedarse todo en la teoría, había que hacer algo tangible para aportar “realmente” algo en esa batalla contra el cambio climático en la que Germaine de Capuccini sentía la necesidad de estar, todo un desafío.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

Así fue como Germaine de Capuccini encontró muy interesante la propuesta de Falcó Blanc, porque encajaba a la perfección con el reto a favor del medio ambiente que la empresa se planteaba.

La propuesta era entrar a formar parte del “Proyecto CO2zero”, destinado a dotar a empresas e instituciones de una Acreditación que garantiza que están compensando el CO2 que emiten y que se han comprometido a realizar las acciones necesarias para promover la reducción de dichas emisiones.

La promotora de la Acreditación es la Asociación Nuestro Bosque y cuenta con varios Institutos Tecnológicos Valencianos entre las Entidades Verificadoras que dictaminan sobre emisiones y cantidades de CO2 a compensar y reducir.

La Acreditación CO2zero cuenta con un Protocolo propio y su funcionamiento la asemeja mucho a una Certificación de Calidad, de manera que permite la normalización en la toma de los datos para el

cálculo de las emisiones y de la compensación, al mismo tiempo que ofrece diversas alternativa útiles para compensar y reducir.

APLICACIÓN EN LA EMPRESA:

El proceso de consecución de la Acreditación CO2zero se inició en Germaine de Capuccini, como en otras empresas, con el cálculo de sus emisiones de CO2, fase a la que siguieron las demás y que podemos resumir en:

FASE 1: Auditoría de cuantificación de emisiones. Etapa destinada a establecer, en toneladas/año, las emisiones de CO2, considerando aspectos como los procesos a controlar, el cálculo de consumos, la búsqueda de valores de equivalencia,... En el caso específico de Germaine de Capuccini, las actividades estudiadas, y sus equivalencias para el cálculo de emisiones, fueron:

- Combustión gasóleo de la caldera. Litros/año
- Consumo de Electricidad Kw/h/año
- Gasolina y gasóleo coches de empresa. Km/año
- Gasolina y gasóleo transporte empleados. Km/año
- Transporte Mercancías. Km/año
- Visitas a Ferias. Km/año

FASE 2: Selección y cuantificación de medios necesarios para la compensación y reducción. Etapa orientada a la selección, entre los diferentes medios de compensación y reducción, los que mejor se ajusten a las circunstancias de la empresa.

En el caso de Germaine de Capuccini se optó por la compensación a través de la plantación de árboles en una zona cercana a Alcoi, sede de la empresa, con el doble objetivo de contribuir a compensar el CO2 emitido y también a mejorar los parajes naturales de su comunidad.

Los objetivos de reducción, hasta el momento, se están cumpliendo a través de:

- Establecimiento de un sistema interno de recogida y separación de residuos, con el que se llevan reducidas más de 7 toneladas de CO2 desde la obtención de la Acreditación.
- Sustitución de caldera de carbón por una más eficiente de gas natural, lo que reduce las emisiones en un 23%.

- Instalación de placas solares que reducen significativamente el consumo de energía eléctrica convencional.
- Sustitución de las luminarias tradicionales por leds, que consiguen unas minoraciones de hasta el 20% en las emisiones.

RETOS ENFRENTADOS:

El mayor reto que encontró Germaine de Capuccini en este proceso fue encontrar la forma de realizar la plantación del total de hectáreas de árboles que precisaba para compensar sus emisiones.

Se pretendía que la ubicación estuviera cerca de Alcoi, localidad en la que se encuentra la empresa y con la que está muy ligada y encontrar el terreno adecuado presentaba un problema.

Pero el reto se convirtió en un plan perfecto de la mano del Ayuntamiento de Alcoi, con el que se llegó a **Árboles por un buen clima**, una iniciativa conjunta, fruto del Convenio entre Germaine de Capuccini y el Ayuntamiento, y consistente en:

- Buscar, junto con la Gerencia de Medio Ambiente del Ayuntamiento la zona ideal para reforestar con plantones autóctonos de carrasca y pino
- Determinación exacta del número de plantones precisos y delimitación de las hectáreas a reforestar.
- Asegurar la supervivencia de todos los plantones, con un plan a medio-largo plazo (5-6 años) mediante la creación de una zona acotada GdC con la ayuda de la Gerencia de Medio Ambiente.
- Creación de zonas de especial atención y fácil acceso próximas a vías verdes, zonas de recreo, parques naturales, zonas protegidas,...
- Dar a conocer la iniciativa y sus resultados en Aulas de la Naturaleza en Colegios e Institutos de la zona.
- Instalar paneles informativos medioambientales en las zonas de reforestación con la descripción del PROYECTO CO2zero de Germaine de Capuccini.

Es deseo, además, de Germaine de Capuccini conseguir convertirse en “correa de transmisión” para otras empresas locales que quieran obtener la Acreditación CO2zero y contribuir a la mejora del medio ambiente local y, con él, del medio ambiente global, porque están convencidos de que evitar un mayor deterioro y frenar el cambio no solo es posible, sino que es imprescindible.

RESULTADO DE ÉXITO:

Germaine de Capuccini se implicó tanto en el proyecto que consiguió completar el procedimiento en un tiempo record, algo que la convirtió en la orgullosa detentadora de la primera Acreditación CO2zero emitida y que le ha supuesto logros importantes en materia de:

Implicación local:

El Convenio con el Ayuntamiento de Alcoi ha conseguido que las acciones de compensación de Germaine de Capuccini tengan una repercusión importante en la mejora del medio ambiente de su localidad.

También ha servido para capacitarla como “motor de arranque” de otras empresas de la zona que desean comprometerse en hacer de este planeta, que compartimos todos, un lugar mejor donde vivir.

Imagen Corporativa:

La Acreditación conseguirá que los esfuerzos en la defensa medioambiental de Germaine de Capuccini puedan ser reconocidos y valorados por sus clientes, tanto intermedios como finales.

Para incrementar su difusión, en el mercado nacional e internacional, está prevista su inclusión en los envases, para lo que se dispone, también, de versión de la Acreditación en inglés.

Eficiencia económica:

Además, las inversiones en reducción están dando frutos en forma de ahorros importantes en costes, de manera que Germaine de Capuccini no es, ahora, sólo una empresa más limpia y más respetuosa con el medio ambiente, que no es poco, sino que también es, cada día, un poco más eficiente y competitiva.



Empresa objeto del estudio: **Grupo Cibo**
Presidente o gerente de la empresa: **Salvador Navarro Martínez**
Localización: **Llíria**
Facturación media: **14.950.000**
Nº empleados: **56**
Año de fundación de la empresa: **1.974**
CONSULTORA que presenta el caso: **GDF Consultores**

Grupo Cibo. Relevo generacional

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

A lo largo de 34 años de historia, Grupo Cibo ha crecido de forma sostenida, realizando proyectos de reconocido prestigio dentro y fuera de la Comunidad Valenciana. Esto les ha permitido consolidarse en una posición de referencia dentro del sector de la construcción en nuestra Comunidad Valenciana, respaldada por el prestigio, el compromiso y la calidad.

Desde su fundación, en el año 1974, Grupo Cibo ha mantenido la misma cultura y valores corporativos: satisfacer las necesidades de sus clientes, mediante una organización eficiente y un modelo de gestión dinámico y emprendedor. La alta calidad y calificación de su equipo humano, la excelencia técnica, el máximo cuidado por los detalles y un compromiso constante con cada proyecto a desarrollar.

Manteniendo este compromiso de calidad y de servicio, Grupo Cibo ha sido y continúa siendo referencia en el mundo del Prefabricado de Hormigón, en el que supone la culminación de un proceso estructurado con el objetivo de conseguir elementos constructivos de alta calidad, capaces de aunar cualidades derivadas del empleo de las tecnologías más avanzadas respecto a materia-



les, mecanismos y procesos de producción, junto con una serie de características técnicas encaminadas a ofrecer un producto eficiente, capaz de solventar con la mayor simplicidad las dificultades que puedan aparecer durante las diferentes fases de la obra, siendo su misión la de satisfacer las necesidades de los clientes.

Todo esto redundará en una disminución de los plazos de ejecución, mano de obra y medios auxiliares, a la que se deben añadir la reducción de residuos y desperfectos derivados de la construcción in-situ, permitiendo alcanzar una mayor eficiencia en todos los aspectos de la construcción.

Conscientes de la importancia de incorporar todos estos objetivos de calidad en el producto, dentro de un marco de actuación basado en el desarrollo sostenible y el respeto por el medio ambiente, han potenciado durante los últimos años su departamento de I+D+i, con el objetivo de permanecer a la vanguardia en todos los aspectos del proceso productivo.

El equipo de I+D+i de Grupo Cibo, contando en todo momento con la colaboración de profesionales de gran experiencia en el sector que desarrollan su trabajo en el resto de departamentos, ha implantado un Sistema de Calidad según la norma UNE-EN-ISO 9001:2000. Simultáneamente se ha trabajado en la modernización de instalaciones, tanto en el proceso productivo como en el control de calidad, promoviendo proyectos de investigación con entidades reconocidas como AIDICO o la Universidad Politécnica de Valencia.

Dentro de la caracterización de productos de la empresa, destacan los edificios de viviendas, las naves industriales, los polideportivos, los parking, los depósitos, los institutos, los pasos inferiores y superiores los marcos, las piezas especiales, la obra civil, los forjados, las canalizaciones de aguas y las estructuras de contención.

Todo ello ha permitido la ejecución de un gran número de obras emblemáticas entre las que podemos destacar: Universitat De Valencia (Campus Tarongers), Universitat Miguel Hernández De Elx, Universitat Politècnica De Valencia, Rehabilitación Biblioteca Y Archivo San Miguel De Los Reyes, Ampliación Feria Valencia, Palacio Congresos (Valencia), Palau De La Música (Valencia), Rehabilitación Mercado De Abastos (Valencia), Ampliación Hospital Nou Octubre (Valencia), Hospital de La Plana de Villarreal, Nuevo Estadio de Mestalla en Valencia, Circuito Urbano Formula 1 (Valencia), Pabellón "Ciutat De Castelló" (Castellón), Pabellón Príncipe Felipe (Zaragoza), Aparcamiento Camp Nou (Barcelona), Aparcamiento del Foredeck de la Copa América de Valencia, Bioparc del Parque de Cabecera en Valencia, Edificio de Canal Nou Televisió Valenciana de Burjassot, Edificios y depósitos para Terra Mítica en Benidorm, Instalaciones Aidico (Paterna) o las Instalaciones Diario Levante (Valencia)

Una de las características de los productos que comercializa esta empresa es la alta calidad de los mismos, así como, la completa adaptación a las necesidades de cada cliente. Uno de los productos con mayor volumen de venta de la sociedad es la placa y jácena, que en sus diferentes medidas ha supuesto en los últimos años una de las soluciones de mayor utilidad tanto para la edificación de viviendas como a nivel industrial.

El hecho de que sea una pieza prefabricada y su capacidad de traslado a la obra la convierten en una solución estructural competente y sencilla, que aporta economía en materiales y tiempo, condiciones imprescindibles en las estructuras y obras de hoy en día.

Los diferentes tipos de placa permiten abarcar múltiples soluciones estructurales, luces y alturas, adaptándose a la mayoría de situaciones posibles.

Para las obras lineales, uno de los productos de mayor utilización son los muros prefabricados, que permiten la contención de tierra y de otros materiales, el hecho de que sea prefabricado reduce

el tiempo de espera para la construcción de infraestructuras y permite reducir los plazos de la obra. Con los diferentes tipos de muros que fabrica esta empresa, se pueden alcanzar alturas de contención de hasta diez metros o incluso más con el uso de piezas especiales.

Finalmente, otra gama de productos que la presente mercantil fabrica son más específicos y van en función de las necesidades del cliente en cada obra o proyecto específico, desde escaleras, paneles con dimensiones especiales, acabados con diferentes tipos de materiales, etc...

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

Grupo Cibo, tuvo un importante punto de inflexión en el año 2003/2004 derivado de la necesidad del relevo generacional. En efecto nos encontrábamos en aquel momento con graves problemas de gestión derivados de la jubilación de sus propietarios que lentamente habían abocado a problemas comerciales, de producción y de organización que finalmente terminaron de forma simultánea en económicos y financieros.

Llegado a este punto asumió la gestión como Consejero Delegado, D. Salvador Navarro Martínez con nuevas ideas y con la necesidad de dar un giro a la empresa que la resituara en unas coordenadas de estabilidad económica y financiera que aseguraran su continuidad y futuro. En este punto se planteó la necesidad de efectuar una revisión estratégica de la empresa analizando sus puntos fuertes y débiles detectando que, si bien la compañía mantenía el prestigio en el sector básicamente por su antigüedad y posicionamiento de sus propietarios, la imagen se había ido deteriorando en los niveles de calidad y producción.

Se detectó la necesidad de reorientar la organización interna, los modelos de gestión, implementar un modelo de control de gestión, poner en marcha un sistema presupuestario, de control de producción y de costes, rediseñar la estrategia de recursos humanos y modificar la red y estructura comercial. En definitiva una revisión global.

La nueva dirección entendía que era necesaria una reflexión, análisis y toma de decisiones para poder afrontar el futuro con suficientes garantías de éxito. ¿Por qué una estrategia para el futuro?. Por la necesidad de conocer hacia dónde y cómo nos dirigimos en los próximos años, todo ello con unos parámetros de ser:

- estables y rentables,
- con unos objetivos comunes a medio plazo,
- que sean reales
- que estén bien definidos.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

La solución planteada tenía que dar respuesta a estos nuevos parámetros. La estabilidad suponía diversificación. No se aprovechaban las sinergias de producto y de cliente por lo que habría que ampliar el campo de actividad. La rentabilidad suponía una revisión interna de la empresa analizando sus puntos débiles lo que implicaba el establecimiento de un adecuado modelo de control de costes y de control de gestión.

La definición de objetivos comunes a medio plazo suponía la puesta en marcha de un sistema presupuestario por áreas de actividad, por unidades de negocio sostenidas en base a una adecuada planificación económica y financiera de la compañía, de modo que se trazaran metas que situaran a la empresa en las adecuadas coordenadas de estabilidad y equilibrio financiero inicialmente previstas.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

La empresa inició la puesta en marcha de dichas medidas mediante la realización de un plan estratégico que supuso posteriormente la calendarización de un plan de trabajo que se inició en primer lugar por mejoras internas organizativas, tanto en el ámbito administrativo como de recursos humanos, y producción.

La puesta en marcha de un sistema de control presupuestario implicó, realmente, la realización de su primer presupuesto global incidiendo en las áreas comerciales, de producción de costes y financiera y, marcó la senda del equilibrio financiero y de la estabilidad, lo que permitió un crecimiento sostenible mediante la puesta en marcha de sociedades especializadas en ámbitos complementarios a la actividad principal.

La nueva organización comercial y de gestión supuso la implementación de diversos comités de trabajo, sin olvidar con ello, la formación de sus empleados con el fin de asegurar la sostenibilidad futura.

Escalas salariales.

Ajuste sin vulneración

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

Empresa fundada en 1940, en aquella fecha tenía un cliente y sus instalaciones eran de 30 m2. Hoy la empresa atiende a más de 1000 clientes. Cuenta con unas instalaciones de 13000 m2 y una plantilla de 180 trabajadores, estando presente en las principales ferias del mundo. En 2007 la empresa decide dar un gran paso y apuesta por las nuevas tecnologías y por dar mayor peso al diseño en sus procesos de fabricación para así posicionarse como una empresa con una producción significada por el diseño de autor y por la calidad de productos.

LOS RETOS ESTRATÉGICOS

La empresa desarrolla un plan estratégico, donde enmarca un proyecto de industria moderno, actual con las tecnologías más adecuadas para con el modelaje que forma parte de su catálogo comercial, y que unifique en una planta de nueva construcción todas las secciones y fases constructivas, capaz de poder fabricar sus productos de una forma sensata, con una productividad alta, con pocos movimientos en sus fases de producción y con gran disponibilidad de servicio comercial, así como una alta calidad de producto, incluyéndose la construcción de una nueva fábrica con su nuevo lay-out.

Unificar las distintas actividades empresariales que se desarrollaban hasta ese momento, en una sola, no solo a efectos laborales, sino también de emplazamiento, para conseguir una mejor organización productiva que ayudará a alcanzar las cifras de productividad y competitividad necesarias para seguir compitiendo en igualdad de costes operativos con otras empresas del sector. Esa era el gran reto en materia de recursos humanos.

Nos encontrábamos con distintas plantillas, cada una afecta a distintos convenios colectivos, esta circunstancia generaba diferencias importantes entre los empleados, y complicación en gestión.

A nivel legal el reto más complicado era una vez realizado el estudio exhaustivo de los distintos convenios de aplicación y llegar a la decisión de cual de todos ellos era el que legalmente correspondía aplicar, así como unificar las escalas salariales y distintas estructuras obsoletas, complementos y derechos reconocidos en el tiempo a todos los trabajadores, sin vulnerar los derechos laborales de sus trabajadores.

SOLUCIÓN PLANTEADA POR GÓMEZ DE LA FLOR ASOCIADOS

En primer lugar.- definir las distintas actividades tanto principales como complementarias de las empresas que forman el grupo empresarial, y que comprobamos que en el transcurso del tiempo se ha transformado la actividad principal de la empresa, en donde el convenio colectivo de trabajo, de aplicación que se venía respetando era el de “Industrias transformadoras de plásticos de la provincia” por utilizar como elemento principal de producción el metacrilato, a ser una empresa cuyo convenio de aplicación es el de ebanistería, por utilizar como elemento principal de producción la madera, por lo que debemos de aplicar necesariamente el “Convenio de Ebanistería” y unificar en él la nueva política salarial que definiría el grupo a partir de ese momento.

Segundo lugar.- equiparaciones salariales , retribuciones, garantías, complementos, etc. Donde se fijan los distintos niveles económicos de la plantilla, una plantilla media de 180 personas, con gran parte de ella con niveles de antigüedad importantes. Consiguiendo una equidad salarial y garantía en derechos.

Tercer lugar.- en cuanto a los articulados de los distintos convenios de aplicación observamos un punto importante que debemos plantear ante el Comité de Empresa y que consiste en la diferente forma de tratar las garantías personales referidas a la COMPENSACIÓN Y ABSORCIÓN en salarios.

Industria de transformación de plástico.-

Art. 6 Garantías personales.- Los incrementos pactados en este convenio no son compensables ni absorbibles con los que ya vieran percibiéndose. Se respetarán a título individual las condiciones de trabajo que fueran superiores a las establecidas en el presente convenio consideradas en su conjunto y en cómputo anual . Esta garantía será de carácter exclusivamente personal.

Industria de ebanistería.-

Art. 8 compensación.- Las condiciones pactadas en este convenio son compensables en su totalidad con las que rigiesen con anterioridad al mismo, por imperativo legal, jurisprudencial contencioso o administrativo, convenio colectivo de trabajo, pacto de cualquier clase, contrato individual, usos y costumbres locales, comarcales, regionales o por cualquier otra causa. Por consiguiente son compensables todas las mejoras, pluses, premios, primas o cualquier otra retribución económica concedida por las empresas, siempre y cuando éstas no estén motivadas, por una mejor productividad.

Art. 9 absorción.- Las disposiciones legales futuras, convenios colectivos o resoluciones de rango inferior que impliquen variación económica en todo o en algunos de los aspectos retributivos, únicamente tendrán eficacia práctica, si globalmente considerados en cómputo anual superan en nivel total del convenio o de las situaciones vigentes que particularmente hayan implantado en las empresas. En caso contrario, se estimarán absorbidas por las mejoras pactadas o implantadas.

Art. 10, condición más beneficiosa.- Se respetará el total de los ingresos anualmente percibidos con anterioridad a la fecha de formalización del convenio y a las sucesivas revisiones de las tablas salariales, sin que las normas de éste puedan implicar merma a los mismos. Por lo que estamos ante el reto de poder transformar una estructura salarial rígida, en una estructura salarial flexible donde pueda operar la compensación y absorción y conseguir con ello un presupuesto en gastos de personal, acorde con el sector y momento económico actual.

El comité de empresa entendió pero no aceptó la medida, donde lógicamente un problema de naturaleza jurídica.- interpretación distintos convenios colectivos- garantías personales , condiciones más beneficiosas, compensación, absorción de los distintos salarios. Y donde nuestro estudio se inclinaba a la posibilidad legal de compensar y absorber los excesos de salarios, sin con

ello vulnerar ningún derecho de los trabajadores, sino con el cumplimiento legal y aplicación correcta del nuevo convenio que era de aplicación a la empresa, se convertía en una oportunidad de gestionar adecuadamente los gastos de personal.

SOLUCIÓN PLANTEADA

Se decidió consensuadamente tras haber explicado a toda la plantilla qué medidas se iban a adoptar y con qué finalidad, el que fueran los tribunales los que a través de las defensas que se plantearan por ambas partes, los que determinarían un fallo que será respetado pacíficamente por todos y se aplicará a partir del conocimiento del mismo la solución al problema jurídico.

Confirmándose el fallo de la sentencia con el informe elaborado por “Gómez de la Flor asociados” y tras el desarrollo de las distintas estructuras salariales, se pasó a poder aplicar la compensación y absorción en la nueva política salarial, sin que suponga ninguna vulneración a los derechos de los trabajadores y con una consensuada aceptación y comprensión por parte de toda la plantilla.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA

Se eligió para su aplicación el comienzo de un año natural, se definieron

nuevos grupos y niveles salariales que refundían categorías profesionales de todos los convenios que venían aplicándose hasta la fecha, y se definieron los nuevos conceptos que definirían a partir de ese momento la nueva estructura salarial, distintos complementos tanto personales como de puesto de trabajo, obteniéndose una nueva imagen de negociación salarial que da respuesta al momento y requerimientos actuales en materia de Recursos Humanos, y no a una rigidez donde todo está conseguido y no existe motivación alguna ya que todo tiene incremento porque así lo indica el convenio colectivo.

No cabe duda que hay que agradecer la gran colaboración del Comité de Empresa, así como a toda la plantilla, en el desarrollo de dichas medidas que duraron un año intenso de trabajo.

RESULTADO DE ÉXITO

Se ha podido acompañar desde recursos humanos en el desarrollo del plan estratégico, donde además de introducir nuevos sistemas más modernos a base de maquinaria tecnológicamente más avanzada, nuevas instalaciones, nuevos mercados en su proceso de internacionalización, y nuevos sistemas de producción, se garantiza la consecución de un mejor aprovechamiento en los recursos humanos donde se puede retribuir de acuerdo con las aportaciones y contribuciones de su plantilla a la consecución del plan estratégico definido por la empresa, habiéndose transformado una política salarial rígida y compuesta por varios convenios colectivos, en una política salarial flexible, con un único convenio de aplicación y garantizando en todo momento la legalidad del proceso para todas las partes intervinientes.



IFEDES
Consultores

www.grupoifedes.com

Empresa objeto del estudio: Micuna, S.L.
Localización: Prol. C/. Albufera s/n - 46430 - Sollana - Valencia
Facturación media: 20.000.000 euros
Nº empleados: 185
CONSULTORA que presenta el caso: Grupo Ifedes

Micuna. Transición familiar

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

El Grupo MICUNA nace en 1973 con la fundación de la empresa Francisco García Moreno ubicada en la población de Silla y cuya actividad principal era la fabricación de cunas de madera. Este hecho selló profundamente la posterior andadura de una empresa de solera que durante los 30 años de su existencia ha marcado tendencias dentro del sector de mobiliario infantil al introducir en el mercado las cunas de madera, cuando eran las cunas metálicas las que dominaban el mercado en aquellos momentos.

En 1981 la empresa pasó a denominarse MICUNA S.L. y trasladó sus instalaciones a la población de Sollana, donde ha ido creciendo y ampliándose hasta cubrir un total de 35.000 metros cuadrados con las cinco empresas que conforman actualmente el grupo: MICUNA S.L., dedicada a la fabricación de mobiliario para bebés, y otras cuatro empresas de diversas actividades como servicios logísticos, mobiliario infantil de alta gama, fabricación de textil y de gestión.

Con el 97% de penetración en el mercado nacional, más de 1.500 tiendas especializadas de Puericultura cuentan con la presencia de productos del Grupo MICUNA en sus escaparates. Así pues,



es líder absoluto del mercado nacional, y actualmente la cuarta empresa europea en la fabricación de cunas y mobiliario para niños. Micuna es reconocida como empresa de gran calidad y seguridad en sus productos al ser la primera empresa española del sector que adapta todos los productos a las normas de seguridad europeas. Es por ello que ha sido reconocida por AIDIMA con su símbolo de calidad controlada.

Otra característica de la empresa es su preocupación por los temas medioambientales. De hecho, actualmente esta certificada por SGS en normativa medioambiental ISO 14001.

En su constante evolución y preocupación por continuar creciendo, tanto el fundador como su familia han apostado por preparar y organizar de la forma más eficiente el relevo generacional.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

Por parte del fundador y de toda su familia, existe la conciencia sobre la necesidad de planificar de forma correcta el proceso de relevo generacional en la dirección del Grupo, generando y poniendo en marcha los órganos de gestión más apropiados, para que la transición se realice de una forma natural, óptima y sin tensiones.

Guiados por estas motivaciones, se solicita el asesoramiento externo del Grupo IFEDES, de forma que éste permita aportar solu-



ciones a la problemática planteada, tanto desde el punto de vista técnico como de implicación personal y humana. Buscando la implantación real del modelo directivo profesionalizado en los órganos de gobierno y una planificación estratégica del mismo.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

En este sentido, Grupo Ifedes propone dentro del desarrollo del protocolo familiar, un plan de dinamización de órganos de gobierno, un plan estratégico de transición y relevo generacional, además de la creación de un sistema de dirección y retribución por objetivos que refuerce la profesionalización del equipo directivo.

En su asesoramiento, Grupo Ifedes realiza un diagnóstico estratégico y directivo previo y posteriormente presenta las modificaciones del protocolo y las acciones a realizar para que la sucesión de la empresa familiar se realice con éxito. Así pues, se introducen una serie de conceptos consensuados para garantizar la continuidad y sucesión de la empresa familiar y compatibilizar los intereses de la empresa y de la familia empresarial:

- Se establecen los principios que regirán la dirección de la familia y la empresa, y las directrices para gestionar posibles conflictos que se generen, así como también se definen los cauces para evitarlos.

- Se planifican los traspasos progresivos en las funciones de dirección entre el sucedido y el sucesor, así como la rotación profesional del sucesor y la presencia creciente del mismo en los órganos de decisión acompañada de una presencia decreciente del fundador.
- Se fijan políticas de contratación de familiares y se analizan los recursos humanos disponibles en línea a facilitar la transición.
- Se plantea la necesidad de definir y poner en funcionamiento las estructuras de gobierno de la empresa; Consejo de Administración y Consejo de familia, con el objetivo de dinamizar los órganos de gobierno de la empresa de forma que resulten efectivos y crear una comisión de transición que permita realizar de una forma natural y programada en el tiempo, el relevo generacional.

Junto al protocolo familiar, Grupo Ifedes define una planificación estratégica de objetivos para los próximos años, y se implanta un modelo de dirección por objetivos donde existe un sistema de retribución vinculado a su evaluación.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

Como primer paso, Micuna pone en marcha los órganos de gobierno propuestos y establece unas pautas de seguimiento del mismo. Así, se constituye el Consejo de Familia, como órgano de gobierno familiar, cuya función es la de facilitar las comunicaciones y relaciones entre los miembros de la familia, así como encauzar la resolución de problemas que se planteen. El consejo de Familia es un órgano de carácter decisorio de la familia, que regula el funcionamiento de la familia empresaria en sus relaciones con la empresa, que debe discutir, tanto los problemas del presente, como los proyectos de la familia empresaria. Además, dentro del Consejo de Familia se crea el comité del seguimiento del Protocolo para que se cerciore de que se cumple y se transmite a las siguientes generaciones.

Asimismo, basándose en el trabajo efectuado en las fases anteriores, se crean tres nuevas comisiones de trabajo: una comisión de Auditoría, una comisión de Estrategia, Desarrollo de negocio e Innovación y una comisión de transición, encargada del traspaso progresivo de la dirección del Grupo Micuna, en un horizonte temporal de dos años.

Se pone en marcha el sistema de retribución variable por objetivos en el equipo directivo de la empresa que junto con un proceso de planificación estratégica de los mismos permite una verdadera profesionalización del modelo.

RESULTADO DE ÉXITO:

Tras la aplicación del proceso estratégico de transición familiar, la sucesión, que podía ser un problema, se ha convertido en una fortaleza de la empresa y un ejemplo para el resto de empresas familiares en esa misma situación. Los resultados lo muestran:

- Con el proceso ya realizado, se ha llevado a cabo con gran éxito la puesta en marcha de los órganos de dirección y gestión de la firma, y la designación de la persona sucesoria en el cargo. Tanto es así, que las relaciones familiares en la empresa se han regulado de forma positiva para favorecer esta transición y garantizar la continuidad de Micuna.
- Los órganos de gobierno se han dinamizado y han ocupado su espacio en el gobierno de la empresa donde el Consejo de Administración se ha complementado con dos Consejeros Independientes y se ha logrado un alto nivel de profesionalización de la gestión.
- El equipo directivo se ha visto reforzado en los procesos de planificación estratégica de la compañía.
- Los sistemas de evaluación por objetivos ha supuesto un importante revulsivo en ese proceso de profesionalización.

Todo ello se traduce en una mejora de resultados de la empresa y un mayor fortalecimiento del Grupo Micuna para asumir los nuevos retos del mercado nacional e internacional como empresa líder de su sector y referente empresarial en toda la Comunidad Valenciana.

Alhambra Int.

Planificación estratégica

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

Alhambra Internacional fue fundada por Juan Climent en Alicante en 1977, por lo que cuenta con más de 30 años de trayectoria dedicada a la venta y distribución de textil para interiorismo y decoración del hogar. Desde sus comienzos, la empresa ha tenido vocación internacional y un carácter fundamentalmente exportador. De hecho, no es hasta 1990 cuando Alhambra decide introducirse en el mercado español. Ese año se crea Elite Decor como empresa especializada en la distribución en España y Portugal de las más prestigiosas marcas textiles de todo el mundo.

En el año 2002, se crea Lizzo, con el claro objetivo de crear una marca dedicada a la alta decoración, una línea complementaria que aporta un estilo de distinción y originalidad inspirado en la fusión de culturas fruto de viajes por los cinco continentes y de muchos años de experiencia.

En la actualidad, Alhambra está presente en más de cien países de todo el mundo y es reconocida como una marca de prestigio en el sector textil para la decoración del hogar que destaca por la alta calidad y diseño de sus colecciones.



Alhambra cuenta con el respaldo de un gran equipo humano que se compone de cerca un centenar de profesionales. Su constante crecimiento se basa en su espíritu emprendedor y su filosofía de apuesta firme por la investigación y el desarrollo. Ambos aspectos la llevan a reinventarse en cada temporada, abriendo nuevos mercados y marcándose nuevos retos, compitiendo con las mejores marcas en todo el mundo.

Pese a todo ello, la empresa opera en un sector en plena recesión, con fuerte competencia internacional y con unos cambios importantes en el funcionamiento del mismo. La adaptación a esta nueva realidad de mercado dificultaba la expansión, el crecimiento y la rentabilidad de la firma.

Asimismo, el crecimiento de la empresa en los últimos años no se había acompañado de un cambio en el modelo de gestión, sino que se habían seguido los patrones tradicionales de funcionamiento por departamentos o áreas lo que provocaba dificultades en cuanto a la gestión y servicio al cliente.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

Ante esta realidad, Alhambra Internacional se enfrentaba a una necesaria reorientación de la actividad de la empresa hacia el cliente, así como a un análisis de procesos de negocio para mejorar la organización a partir de un proceso de innovación en la gestión y alcanzar altos niveles de eficiencia y racionalización de recursos.

Por ello, el proyecto obligaba a implantar una planificación estratégica de objetivos y evaluación de competencias, un análisis y mejora de los procesos, la implantación de un nuevo sistema ERP y el estudio de implantación de sistemas de calidad orientados a futuras certificaciones ISO / EFQM.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

Como paso previo se realizó un Diagnóstico Estratégico de la empresa a partir del modelo de Planificación estratégica así como un análisis de los procesos generales y reglas de negocio de la compañía. A ello, se sumó un análisis de los flujos de información y requerimientos del sistema de información. Ante los resultados obtenidos, Grupo Ifedes hizo varias propuestas a Alhambra para la adaptación en cuanto al funcionamiento interno y externo de la operativa de la empresa:

- Mejora y Reingeniería de Procesos para reorganizarlos y potenciar una mayor sinergia entre las diversas áreas de la firma que engloban seis actuaciones principales. Así, se recomendó la creación de un comité de producto que integrara los departamentos de diseño, compras, operaciones, finanzas y marketing y que facilitara el flujo de información para agilizar la toma de decisiones, la gestión del stock y el lanzamiento de nuevas colecciones.
- Asesoramiento para la selección e implantación de un nuevo sistema de gestión de la información (ERP) para potenciar los flujos de la misma y agilizar la tramitación administrativa, y que se convirtiera al tiempo en un enlace de todas las áreas de la empresa permitiendo disponer de un sistema de cuadro de mandos.
- Automatización de determinados procesos en operaciones para agilizar los tiempos, así como del proceso de transporte y Logística interna. A ello, sumó la necesidad de implantar un B2B y de un proceso de calidad.



- Refuerzo del sistema de objetivos y planificación de la empresa e impulso de acciones formativas para el desarrollo de la cultura directiva en el modelo de negocio.

Con todo ello, lo que se pretende es desarrollar estratégicamente la organización para estar preparada a los fuertes cambios que está sufriendo el sector textil y ser más competitiva en los mercados internacionales altamente exigentes dentro de su segmento de mercado.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

Ante las diversas líneas de actuación propuestas en diferentes intervenciones de consultoría se han puesto en marcha de manera simultánea distintas líneas de trabajo. Alhambra Internacional ha iniciado el proceso con la implantación de un ERP centrandose en su primera fase en el departamento de finanzas. Asimismo, ha creado el Comité de Nuevos Productos con un marcado carácter horizontal e integrador dotándolo de autonomía para llevar a cabo las funciones asignadas en la creación de nuevos productos, entre ellas, definir el stock mínimo óptimo para poder impulsar políticas activas de mejora.

Además, se ha potenciado el desarrollo de su equipo directivo a través de formación específica en habilidades directivas y Coaching, del modelo de planificación estratégica de objetivos y el modelo de unidades de negocio diferenciadas.

RESULTADO DE ÉXITO:

El proyecto planteado supone un desarrollo realmente ambicioso para Alhambra Internacional. En tan sólo 6 meses desde su puesta en marcha, y en los que ha trabajado bajo el asesoramiento de Grupo Ifedes, ha supuesto ya importantes avances para la empresa. Entre los resultados conseguidos destacan:

- Se ha generado una nueva cultura de innovación en la empresa, tanto en los procesos operativos de gestión hacia el mercado como en los procesos internos que permiten soportar a los primeros, aspectos ambos que redundan en una mayor eficacia.
- Se ha reorientado el funcionamiento de la empresa, enfocándola hacia una gestión por procesos frente a la situación inicial en la que la metodología de trabajo se enfocaba a áreas funcionales o departamentos. Este aspecto ha supuesto un incremento de la eficiencia que se ve traducido en algunos aspectos como la estandarización de los procesos de trabajo y la gestión del conocimiento.
- Esta homogeneización del desarrollo de las tareas de trabajo y del funcionamiento interno de la empresa ha potenciado que la base de conocimiento resida en la empresa y no en las personas.
- Se ha potenciado un modelo directivo altamente profesionalizado que cada vez más involucre a toda la organización en ese cambio cultural de orientación a los mercados de altamente exigentes de Alhambra Internacional.

Con este paso Alhambra Internacional, empresa referente en el mercado textil por su solidez y posicionamiento en el mercado nacional e internacional, ha iniciado la implantación de una mejora de sus procesos de gestión interna y de negocio enfocándolos a los objetivos estratégicos establecidos para incrementar la eficacia y eficiencia y dar una mejor respuesta ante cualquier cambio que imponga el mercado.

Empresa objeto del estudio: **Grupo Abordo**
Localización: **Crta. Benetússer-Paiporta, Polígono La Mina, nº 62, Paiporta**
Facturación media: **2.600.000 euros**
Nº empleados: **100**
CONSULTORA que presenta el caso: **Grupo Ifedes**

Grupo Abordo.

Expansión geográfica

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

El grupo ABORDO es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de Alimentos congelados de Alta Calidad desde hace más de 25 años. Desde su nacimiento en 1982, ha experimentado un gran crecimiento y se ha posicionado como empresa líder en productos congelados en la Comunidad Valenciana en tres líneas de negocio perfectamente diferenciadas: Tiendas especializadas ABORDO de alimentos congelados, distribución en el Canal Horeca dando servicio al sector de la hostelería, restauración y catering, y venta por catalogo a clientes particulares tanto en el interior de las poblaciones como en zonas residenciales. Cada una de estas líneas está respaldada por una empresa del grupo.

Abordo ha realizado un intenso proceso de expansión, que continúa siendo una de las prioridades de la empresa. Empezó con una tienda especializada de congelados y en la actualidad cuenta con más de 60 puntos de venta bajo la fórmula comercial de la franquicia. En el último ejercicio, se ha llevado a cabo la apertura de 6 establecimientos, incrementando así la presencia de la marca en toda la provincia. Seguir creciendo progresivamente en este ámbito es uno de sus objetivos para los próximos años, y se fija como meta alcanzar las 100 tiendas.



Tras años de experiencia, en 1995 funda el área de venta y distribución al canal HO.RE.CA (hostelería, restauración y catering) bajo la marca SERVIFRIO VALENCIANA S.L. Actualmente se plantea un proyecto de colaboración con empresas especializadas en la satisfacción al cliente final, en esta línea de negocio con la finalidad de ampliar sus zonas de reparto hasta alcanzar toda la geografía española.

Un año después, en 1996, Abordo diversifica su negocio con un nuevo servicio de venta directa al hogar por catálogo. Para ello, crea la filial FRISERVICE S.L y su éxito hace que esté operando en la Comunidad Valenciana, Andalucía, Castilla la Mancha y Madrid, mediante un servicio personalizado que acerca la oferta al cliente final.

En estos años, ABORDO ha desarrollado nuevos productos elaborados y semielaborados de alta calidad de marca propia y que se comercializa con la misma marca. Dentro de ese proceso de crecimiento, recientemente ha cambiado sus instalaciones entrando en un fuerte proceso de inversión para mejorar su proceso productivos y logísticos. Además, ha adecuado su estructura y recursos humanos profesionalización la gestión y creando una estructura organizativa preparada para dar un salto cualitativo en el modelo de negocio y abordar el nuevo reto de ABORDO que es la expansión geográfica a través del modelo de franquicia.



RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

Desde esa realidad empresarial para los próximos años se planteaba la necesidad de realizar un Plan Estratégico de expansión 2007-2009 que permitiera el propio proceso de planificación comercial y la estructuración organizativa derivada de este proceso de expansión geográfica de la franquicia, con el fin de posicionarse como empresa líder en el sector de la comida congelada y semielaborada en todo el territorio nacional.

Con este Proyecto a tres años se orienta la empresa a realizar un plan de expansión geográfica desde todas sus áreas funcionales, apoyada sobre todo en los departamentos de expansión con el objeto de maximizar la eficacia de las acciones que se realicen para captar nuevos franquiciados y racionalizar los recursos para el logro de los objetivos de crecimiento necesarios en un proyecto de dicha características.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

La expansión geográfica de ABORDO se planteó como un reto de la máxima importancia y no solo con un crecimiento para la Comunidad Valenciana, sino un plan que abarcara a todo el territorio. Para poder llevar a cabo la necesaria expansión geográfica, ABORDO debía plantear en su crecimiento una orientación ade-

cuada al mercado y con unos objetivos comerciales claramente definidos, que garantizaran el desarrollo de la compañía en el medio y largo plazo.

Para el logro de estos objetivos, se ha llevado a cabo la contratación de un servicio de Consultoría en Marketing Estratégico como apoyo técnico a la Dirección en la formulación de las líneas estratégicas de actuación dentro del proyecto, que son las siguientes:

- Como primer paso, se ha realizado para el desarrollo del Plan Estratégico de Expansión se ha realizado un análisis previo de la situación actual de las franquicias y del funcionamiento comercial, con el objetivo de conocer las fortalezas y las debilidades del mercado.
- Tras ello, se han definido de una manera clara las líneas de actuación teniendo en cuenta la visión de la empresa, las unidades de negocio, la fórmula de expansión con franquicias o tienda propia, la marca, productos y distribución con la que se está trabajando actualmente, y que se han visto reflejadas en la elaboración de los documentos bases sobre los que trabajar la franquicia.
- Propuesta y elaboración de un Manual de Venta de la franquicia, así como de un manual de gestión del establecimiento y de apertura de tiendas con el objetivo de aunar criterios y obtener un modelo de negocio de éxito.
- Asimismo, Grupo Ifedes asesoró durante la celebraciones del SIF&Co, el Salón Internacional de la Franquicia de Feria Valencia la estrategia de Marketing y Comunicación.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

El Grupo Abordo, bajo el asesoramiento de Ifedes consultores, ha llevado a la práctica las acciones recomendadas mediante la ejecución práctica de cada una de ellas. Así, se ha elaborado un Manual de venta de la franquicia que establece de manera clara todos los criterios a seguir tanto por el franquiciado como por el franquiciador. Éste se completa con un nuevo manual de gestión del establecimiento, también creado con el apoyo de Ifedes para completar el Plan de expansión.

Otro aspecto clave llevado a cabo ha sido la revisión de la definición de los tipos de franquicia de Abordo y la creación de un manual de apertura de tiendas.

Toda esta documentación ha sido asumida por los diferentes departamentos de la firma y se ha convertido en la base sobre la que se trabaja en las actuales aperturas de franquicias, de forma que los trámites están totalmente regulados y homogeneizados.

RESULTADO DE ÉXITO:

Pese a la actual situación económica y a la menor creación de empresas que se ha registrado en los últimos meses, la franquicia, especialmente aquella con un valor asegurado como es el caso de Abordo, sigue siendo una buena opción para los emprendedores. En esta línea, desde que se inició el Plan, la empresa ha visto incrementar su red de tiendas, claro ejemplo del éxito de las acciones realizadas, que se concretan en:

- La empresa ya ha cerrado las primeras 7 aperturas franquiciadas en la Comunidad Valenciana, y la previsión es continuar con un crecimiento sostenido durante los próximos años.
- La creación de los diversos manuales ha facilitado la interrelación entre franquiciado y franquiciador así como la gestión de todo el proceso de apertura de una tienda, lo que supone una mejora en el trabajo de ambos y un mayor control así como una reducción de posibles problemas.

Este es sólo un primer paso que Abordo consolidará a corto y medio plazo, ya que el Plan de Expansión aún sigue vigente y por lo tanto, los frutos que se derivan de él ya se están materializando, dando lugar a una ampliación de la red de franquicias del grupo y potenciando su posición en el mercado, así como una mejora de la imagen por parte del consumidor final.

Empresa objeto del estudio: Rafael Catalá

Localización: Avda. del Mediterráneo, 18. Pol. Mediterráneo. 46550 Albuixech

Facturación media: 4.000.000 euros

Nº empleados: 62

CONSULTORA que presenta el caso: Grupo Ifedes

Rafael Catalá.

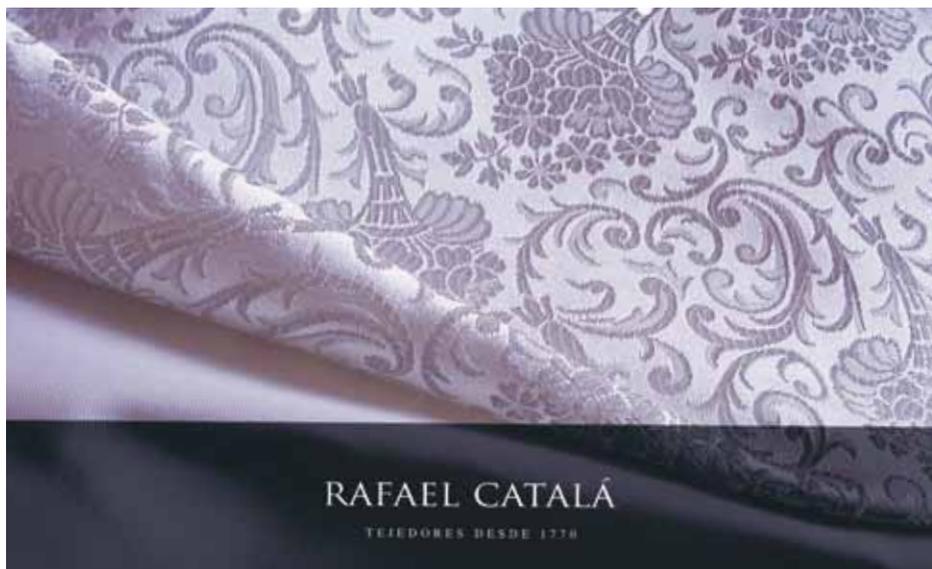
Organización y procesos

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

El origen de RAFAEL CATALÁ se remonta al año 1770. En esta fecha Salvador Catalá se estableció como tejedor de seda en el barrio de Velluters en Valencia. Después de 6 generaciones y casi 240 años de trabajo, la tradición familiar continúa. Hoy esta industria posee uno de los archivos privados más importantes de Europa en dibujos, cartonajes y muestras antiguas. Todo un referente en la historia del textil español.

En la actualidad RAFAEL CATALÁ desarrolla colecciones para los editores textiles más importantes del mundo, la alta costura y el prêt-a-porter de lujo. Diseña y fabrica tejidos para decoración, moda, ornamentación, traje regional, textil para ritos religiosos y contract.

El proceso completo de fabricación de los productos se realiza en Valencia y se lleva a cabo combinando los antiguos telares de madera del siglo XIX, con técnicas modernas como telares electrónicos, equipos informáticos de diseño textil y maquinaria de alto rendimiento. Esto ha permitido agilizar la producción y situar a la empresa en un lugar destacado en el ámbito internacional.



Dispone de una planta de fabricación textil con más de 60 empleados en planta y con un proceso complejo debido a la configuración en cuanto a materia prima del producto final. A parte del mercado nacional, abastece a más de 50 países.

En los últimos años la empresa ha abordado diferentes hitos como son el cambio de ubicación y modernización de sus instalaciones, la búsqueda y definición de nuevos mercados o el equipamiento y maquinaria de alto rendimiento para la mejora de sus procesos productivos. Este impulso ha permitido a la empresa una mejora de la competitividad para abordar nuevos retos en el futuro.

Hasta ahora, la empresa disponía de una herramienta informática realizada internamente a principios de los años 90 y creada inicialmente para la introducción y gestión de pedidos de venta. Este sistema, desarrollado en una tecnología obsoleta y sobre un modelo de funcionamiento parcial, no permite la gestión integral del proceso de negocio y presenta serias dificultades para la gestión de la información y para la creación de ratios e informes de negocio que faciliten la toma de decisiones. Por ello, la empresa ha buscado la implantación de un ERP que permita una gestión global, desde la gestión del diseño de nuevos artículos a la facturación de las ventas.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

Ante esta situación, Rafael Catalá se enfrentaba a la necesidad de implantar un nuevo ERP que permitiera una gestión global de la empresa. Así pues, debía realizar un diagnóstico tecnológico de la empresa, análisis de requerimientos del Sistema de Información, outsourcing de búsqueda, selección y negociación de una nueva implantación y gestión del proyecto de implantación de un Sistema de Información como modelo de innovación en la gestión de la empresa.

Además, de manera previa a la implantación del sistema necesitaba un proceso de Organización y Reingeniería de Procesos, clave para mejorar la gestión interna el negocio y completar el plan de mejoras acometido por la empresa para dar un paso adelante en su competitividad.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

Desde el Grupo IFEDES se proponen varios servicios, uno de Consultoría en Análisis y Mejora de Procesos, uno de Consultoría Tecnológica para la implantación de un nuevo ERP y, posteriormente, un tercero para la creación de una Planificación de Objetivos vinculada al sistema de información. La puesta en marcha de estos servicios, que se propone como apoyo técnico a la Dirección de la empresa y en colaboración con todas las áreas de la compañía, se ajusta a unas líneas específicas de actuación:

- Realización de una Reingeniería de Procesos. La complejidad en cuanto a la gestión de la información, tanto para la operativa de funcionamiento de la empresa como para la obtención de información para la toma de decisiones requería un proyecto secuenciado que modificará los parámetros de funcionamiento y permitiese a la empresa alcanzar un punto óptimo a partir de un proceso innovador.
- Como paso previo se realizó un diagnóstico estratégico, análisis de los procesos generales de la empresa y un diagnóstico del sistema actual de Información.
- Posteriormente, el Grupo Ifedes realizó un Manual de Procedimientos y Procesos de la empresa que servirá como referente en el modelo de actuación del día a día, facilitará la interacción y participación entre diferentes áreas de la empresa y permitirá la mejora de los procesos y de la satisfacción del cliente.



- Otra de las propuestas ha sido el apoyo y el asesoramiento en la selección e implantación de un nuevo ERP, con una evaluación de las diferentes ofertas presentadas, de los diferentes productos y de los diferentes implantadores. Asimismo, asesoramiento durante la negociación con el proveedor finalmente seleccionado con el objetivo de optimizar la adaptación de la herramienta de gestión a la actividad principal de la empresa, garantizar la calidad y profesionalidad de la empresa implantadora del software y concretar los diferentes términos contractuales en la relación empresa-proveedor.

- Propuesta para la ejecución de un Plan de Objetivos para la empresa y un Cuadro de Mando de Seguimiento que permita la fijación de objetivos empresariales vinculados al sistema de información y la mejora de la gestión, a nivel general y a nivel de cada una de las áreas y departamentos.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

Rafael Catalá ha seguido el asesoramiento realizado por Grupo Ifedes en los distintos servicios de consultoría planteados y tras finalizar los análisis de procesos y organización, así como la evaluación de necesidades y selección de herramientas informáticas de gestión, ha iniciado la implantación de un nuevo sistema informático que permita a la empresa seguir creciendo.

El nuevo ERP implantado facilita la interrelación entre los diferentes departamentos, con lo que ha dado un salto cualitativo y cuantitativo en su modelo de funcionamiento que ha supuesto una mejora organizativa importante. Además hoy la Dirección cuenta con un sistema de información que permite una evaluación de objetivos y avances en cada una de las áreas funcionales de la compañía para una mejora de su competitividad.

RESULTADO DE ÉXITO:

La tecnología es un factor clave para la competitividad actual de las empresas, de hecho se ha incorporado ya a la cadena de valor como un punto decisivo en la mejora de la gestión de las empresas. Por todo ello, la selección e implantación del nuevo ERP se ha traducido ya en diversos éxitos:

- La implantación de un sistema acorde a la realidad de la empresa ha permitido reorientar la actividad, mejorar la gestión y optimizar los recursos a partir de un Sistema de Información correctamente implantado.
- El sistema permite gestionar los procesos de creación de nuevo producto, gestión comercial, gestión de relaciones con clientes (CRM), aprovisionamiento y compras, gestión de la producción, facturación, logística y finanzas.

Además, la mejora de los procesos se ha traducido en un incremento de la eficiencia a través de la estandarización de los procesos de trabajo y la gestión el conocimiento. En resumen:

- Se ha generado una nueva cultura de innovación en la empresa, tanto en los procesos operativos de gestión hacia el mercado como en los procesos internos que se traducen en una mayor eficacia.
- La empresa se ha enfocado hacia una gestión por procesos frente a la situación anterior en que se enfocaba a áreas funcionales o departamentos, lo que supone más eficiencia.
- La homogeneización ha potenciado que la base de conocimiento resida en la empresa y no en las personas.

Con todo ello, Rafael Catalá se ha convertido en una industria centenaria de marcado origen artesanal que ha integrado las nuevas tecnologías de la información y la mejora de procesos para ser una empresa altamente competitiva y un referente a nivel mundial dentro de su sector.

Suay.

Planificación estratégica

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

La firma cuenta con una larga tradición que empezó en Xàtiva con la abuela paterna del actual director creativo, Emilia Suay, que tenía dos tiendas de ropa en la capital de la Costera. Años después, su hijo, Ángel García Suay, creó un taller de confección de ropa de ceremonia adoptando el apellido de la madre.

El grupo inicialmente se afianza, en el nicho de mercado de ropa de ceremonia para bebés de diseño, posteriormente fueron los trajes de primera comunión, con gran aceptación en el mercado nacional, Portugal y México.

Suay tiene una dilatada experiencia de más de treinta años, en el mundo de la confección textil para ceremonia. En todo ese tiempo la empresa familiar ha evolucionado hacia la moda de ceremonia para adultos y se ha consolidado a nivel nacional, con una amplia cartera de clientes.

Desde su creación, Suay se ha ido definiendo en dos vertientes que son la de empresa de carácter productivo e industrial y una estructura comercial con puntos de venta propios, en los que se consigue el trato directo con el mercado y con el cliente final, además de un elevado número de clientes distribuidores minoristas, en toda España.



El sector español y valenciano del textil y la confección durante los últimos años ha estado marcado por un descenso general de la producción debido al incremento de la competencia, sobre todo de países emergentes con menores costes laborales, y a una menor demanda interna, es necesario prestar servicios y productos que aporten mayor valor añadido al cliente. Para ser competitivo es necesario una estrategia de innovación y diferenciación en un mercado maduro y altamente saturado con fuerte presión de precio.

RETOS ESTRATÉGICOS :

La situación del sector en general y la madurez del segmento de mercado de moda nupcial femenina, las nuevas tendencias de consumo, los factores demográficos que afectan a la ceremonia infantil y de comunión llevan a la búsqueda de opciones que permitan a Suay potenciar su estructura comercial y productiva , incrementar su cuota de mercado y reforzar su posicionamiento e innovar en el mercado como elemento de diferenciación y creación de valor añadido.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

Grupo Ifedes propone el desarrollo de un Plan Estratégico 2006-2010 que permita afrontar los retos antes descritos de una manera estructural y con una implantación progresiva del nuevo modelo de negocio.

Como principios básicos de actuación se realizó un análisis previo de la empresa desde todos los puntos de vista, haciendo especial hincapié en los factores económicos, de recursos humanos, la situación de mercado y competencia, las tendencias futuras,...

Tras ello, se formuló en un modelo de trabajo altamente participativo, junto con toda la línea directiva del grupo, para el planteamiento de las diferentes líneas estratégicas a seguir, con su desglose de acciones, responsables y planificación temporal. Así pues, se establecieron las líneas estratégicas de actuación y unificación entre, la dirección, la estructura organizativa y los puntos de venta.

Se establecieron las bases para la generación de un modelo de negocio propio, que se desarrollaría a través de tiendas propias, tiendas multimarca y franquicias, que aúne las colecciones de diversos diseñadores de prestigio en un “Modelo Suay”. El objetivo es el de convertirse en la empresa de referencia a nivel nacional en el mercado de la ropa de ceremonia masculina, segmento por el que se apostó como clave de orientación de futuro en el mercado complejo de la moda española.

También se remarcó la oportunidad de establecer un Protocolo Familiar para garantizar la continuidad y sucesión de la empresa familiar y compatibilizar los intereses de la empresa y de la familia empresarial, además del desarrollo y la dinamización de órganos de gobierno en el grupo.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

Se ha efectuado un importante esfuerzo en la promoción y difusión del modelo Suay.

Se ha conseguido un notable éxito a nivel mediático de Miquel Suay como diseñador de prestigio lográndose un posicionamiento en el mercado nacional de la moda.

La firma ha establecido alianzas con diseñadores de prestigio, incorporando sus diseños y ha generado un modelo comercial por el que ha consolidado un prototipo de tienda especializada que alberga diferentes colecciones y proporciona un producto exclusivo y de calidad. El modelo se ha desarrollado a nivel de exposición de producto en los puntos de venta y la dinámica de los procesos y procedimientos. Se ha desarrollado el modelo

productivo unificando la fabricación de los diseños por medio de una línea productiva de alta costura en Italia, complementada con la producción en España.

Asimismo, como empresa familiar, ha llevado a cabo un proceso de transición y dinamización de los órganos de gobierno de la firma tanto en el Comité de Dirección como en el Consejo de Administración, donde la nueva generación ha tomado las riendas del nuevo modelo empresarial y ha asumido el liderazgo de la organización.

RESULTADO DE ÉXITO:

El éxito de las acciones realizadas se ha traducido en un mayor posicionamiento de la marca “Suay” y su valoración en el sector de la moda, tanto a nivel local como nacional lo que se ha traducido en una mejora de su competitividad en el mercado. Las cifras son una muestra de ello. Actualmente Miquel Suay cuenta con más de 40 puntos de venta en España, e incluso, ha iniciado su proyección internacional con venta de producto Suay en Milán.

Asimismo, Miquel Suay ha conseguido posicionarse como uno de los grandes diseñadores de la Comunidad Valenciana y un referente en el mundo de la moda, especialmente en la masculina, presentando sus colecciones en las principales pasarelas españolas y europeas así como en los más destacados eventos y ferias relacionados con la moda, al lado de otros diseñadores de gran prestigio. Hoy la figura de Miquel Suay como diseñador ha crecido y sus propuestas marcan tendencia tanto fuera como dentro de la pasarela. De hecho, su estilo se ha afianzado y ya es tildado como “la nueva masculinidad”.

A nivel de organización de la empresa, la empresa se ha estructurado para ese crecimiento, ha redefinido sus procesos de trabajo, ha implantado nuevos sistemas de información, ha profesionalizado su estructura directiva y la dinamización de los órganos de Gobierno de la misma está permitiendo la consecución de los objetivos marcados por el Plan Estratégico y por extensión, contribuir a mejorar la eficiencia y competitividad del Grupo Suay, mediante el establecimiento de un claro modelo de negocio y su desarrollo en los niveles tanto estratégicos como operativos.



Con ello, Grupo Suay se convierte en un ejemplo de evolución exitosa de un modelo dentro de un sector tradicional textil hacia una empresa especializada y competitiva dentro del mercado siempre difícil de la moda a nivel nacional e internacional.



CONSULTORÍA ORGANIZACIÓN - GESTIÓN CALIDAD
Y MEDIOAMBIENTE - CONSULTORÍA TECNOLOGÍA

Empresa objeto del estudio: En anonimato
Localización: Provincia de Alicante
Facturación media: 938.580 euros
Nº empleados: 28
Año de fundación de la empresa: 1999
Consultora que presenta el caso: Grupo Innova

Productividad.

Eficiencia energética

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

- Incrementar la productividad en la cadena de producción para lograr una reducción del coste de personal.
- Implantar un sistema de coste por actividades ABC (Activity Based Costing)

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

Fruto de un estudio de mercado realizado por la empresa, la empresa pudo conocer que se encontraba en clara desventaja respecto a sus competidores en el mercado Italiano y Americano. Consecuencia de ello, la empresa adquirió el compromiso de incrementar la Productividad para reducir sus costes.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

Reducción del coste de personal

- Analizar los procesos de fabricación de cada sección e intentar automatizarlos en la medida de lo posible para obtener una mayor calidad y producción.

- Analizar los métodos de trabajo para adecuarlos a una forma racional de realizarlos.
- Desarrollar un estudio de tiempos para calcular las saturaciones de los operarios en cada puesto de trabajo, y así, adaptar la plantilla a las necesidades de producción.
- Establecer tablas de producciones para cada puesto de trabajo, especificando el mínimo y el máximo de artículos por hora a fabricar, según sus características.
- Implantar un sistema de incentivos a la producción.

Implantar un Sistema de Costes basados en actividades ABC

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

Con la presente actuación, se pretendió apoyar la realización de diagnósticos de situación e implantación de planes estratégicos, con el principal objetivo de disminuir costes. La Empresa adoptó el 100% del planteamiento propuesto. Para poder llevar a cabo tal actuación, fue necesario:

- Análisis y mejora de los procesos en planta. Las secciones o departamentos de la empresa que intervienen en este punto son:
 - Cuarto de colores
 - Sección de inspeccionar papel
 - Sección de pintura de PU
 - Sección del Tren de pintura
 - Sección de pintura bicolor
 - Sección de humectar
 - Sección de prensado
 - Sección de inspección

Lo que se pretendió con esta actuación fue analizar los procesos de fabricación de cada sección e intentar automatizarlos en la

medida de lo posible para obtener una mayor calidad y producción.

Actuación	2007			
	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
Análisis				
Propuesta de mejoras				
Implantación de mejoras				
Programado ■ Terminado ■				

- Estudio de métodos y tiempos. Las secciones o departamentos de la empresa que intervienen en este apartado son:

- Cuarto de colores
- Sección de inspeccionar papel
- Sección de pintura de PU
- Sección del Tren de pintura
- Sección de pintura bicolor
- Sección de humectar
- Sección de prensado
- Sección de inspección

Una vez automatizados los procesos, el objetivo era analizar los métodos de trabajo para adecuarlos a una forma racional de realizarlos. Racionalizados los procesos, desarrollar un estudio de tiempos para calcular las saturaciones de los operarios en cada puesto de trabajo, lo que ayudó a calcular la plantilla de personal óptima, según las necesidades de producción. Ajustada la plantilla, se establecieron unas tablas de producciones especificando el mínimo y el máximo de artículos por hora a fabricar, en cada

puesto de trabajo y por tipo de artículo fabricado. Conociendo las producciones-hora se estableció un sistema de incentivos a la producción.

Actuación	2007		2008						
	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.
Análisis	■	■							
Propuesta de mejoras	■	■							
Implantación de mejoras	■	■							
Medición de mejoras	■	■							
Diseño de partes de trabajo			■	■					
Confección estudio de tiempos			■	■	■				
Implantación estudio de tiempos			■	■	■				
Implantación sistema incentivos			■	■	■				

Programado ■ Terminado ■

- Implantación de un Sistema de Costes basados en actividades (ABC). Este sistema permitió la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos, de acuerdo a las actividades realizadas, identificando el origen del costo de la actividad, no sólo para la producción, sino también para la distribución y venta. Contribuyendo en la toma de decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes. Los sistemas de costos basados en las actividades tienen su fundamento en que las distintas actividades que se desarrollan en la empresa son las que consumen los recursos y las que originan los costos, no los productos, estos sólo demandan las actividades necesarias para su obtención. Los sistemas ABC imputan los costos a los productos en función de la demanda de actividades a lo largo de todo su ciclo de vida. Las bases de imputación de los costos en un sistema ABC están relacionadas con la medición de las actividades desarrolladas.

Actuación	2008						
	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.
Análisis				■	■		
Propuesta de mejoras				■	■		
Implantación de mejoras				■	■		
Medición de mejoras					■	■	
Diseño de partes de trabajo					■	■	

Programado ■ Terminado ■

RESULTADO DE ÉXITO:

- Los resultados obtenidos en la fase de análisis y mejora de los procesos en planta fueron:

- Cuarto de colores: Al automatizar una parte del proceso de preparación del color, se disminuyeron en un 20% de los tiempos de espera de las diferentes secciones de pintura, por no estar el color preparado.

- Sección de inspeccionar papel: Al crear un protocolo de empalmes, especificando que tipo de adhesivo se debía de utilizar para cada tipo de empalme, se ha disminuido el tiempo de revisado del papel en un 10%.

- Sección de PU: Se incorporó en la bobinadora de la parte de final del tren de pintura, un compensador y cortador de orillos. Esto ha permitido eliminar un operario por turno en esta parte del proceso, disminuyendo el coste del personal en un 20%.

• Los resultados conseguidos en la fase del estudio de métodos y tiempos fueron:

- Se incrementó la productividad en todas las secciones en un 10%.
- Se ajustó la plantilla a las necesidades de producción.
- Se redujeron los costes de la mano de obra en un 20% en la sección de humectar, al eliminar las horas innecesarias.
- Se disminuyó el coste de la mano de obra en un 23% en la sección de inspección al eliminar al operario ayudante.
- Con la implantación del sistema de incentivos, se logró que el personal de producción estuviera más motivado, al tener la opción de poder tener una mayor remuneración dentro de la jornada laboral. Gracias a ésta implantación, actualmente se está alcanzando un 11,56% más de producción dentro de la jornada laboral.

• El resultado obtenido en la fase de Implantación de un sistema de costes basados en actividades (ABC) fue el siguiente:

La Implantación de este nuevo sistema permitió obtener una mayor visión sobre las actividades que se realizan en la empresa. Esto se debe a que el sistema ABC propuesto por el GRUPO INNOVA, trazó el mapa de todas las actividades que se estaban realizando, remitiendo el coste a las mismas.

Esto permitió obtener con mayor exactitud el coste para cada tipo de producto, teniendo en cuenta todas sus características.

Empresa objeto del estudio: En anonimato
Localización: Provincia de Alicante
Facturación media: 5.868.733 euros
Nº empleados: 48
Año de fundación de la empresa: 1992
Consultora que presenta el caso: Grupo Innova

Reducir costes. El ahorro energético

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

- Reducir el Coste Energético de la Electricidad.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

Debido a los incrementos constantes que estamos siendo sometidos por parte de las compañías eléctricas, la empresa se planteó si habría la posibilidad de abaratar de alguna manera el coste de la electricidad y a la vez conocer la productividad del kW/h.

Tras el seguimiento en los últimos meses de la energía eléctrica consumida, se detecta la continua penalización por parte de la compañía suministradora, del término de potencia, al tener contratados 600 KW y estar consumiendo un promedio de 700 KW. Por esta razón la empresa se plantea conocer que ampliación de potencia debe de solicitar.

También la Empresa planeaba ampliar una línea de producción, por lo que tuvimos que de estudiar diferentes alternativas de aumento de la potencia eléctrica.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

- FASE 1: Diseñar un programa de gestión energética, según los estándares establecidos por la Comisión Europea EN50160 y EN6100, integrados en la gestión diaria de la planta.
- FASE 2: Iniciar un plan de acciones que permita optimizar las instalaciones existentes.
- FASE 3: Maximizar el ahorro energético y rentabilizar la productividad de KW-h consumidos en cada uno de los procesos.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

1.- Mediciones y comprobaciones a realizar para conocer la calidad de la electricidad suministrada.

En primer lugar, comprobamos que la energía eléctrica suministrada por la compañía eléctrica cumplía los ocho puntos de calidad establecidos para tal efecto en la norma EN50160.

- Variaciones de tensión.
- Efecto Flicker.
- Estudio de Armónicos en señal de tensión y en señal de corriente.
- Tensión de rizado.
- Desequilibrio de tensiones.
- Frecuencia.
- Huecos de tensiones.
- Micro interrupciones.

2.- Mediciones de potencias y curvas de carga.

Realizamos mediciones de los perfiles de consumo de potencia de cada uno de los dos embarrados generales durante periodos de 24h.

3.- Baterías de condensadores.

Realizamos comprobaciones en las baterías para conocer el factor de potencia y la potencia máxima suministrada.

4.- Mediciones en Motores.

Se hicieron las comprobaciones y medidas de las líneas que suministran a cada uno de los motores y/o grupo de motores para conocer los siguientes parámetros:

- In
- Potencia nominal
- Cos alfa
- Intensidad a plena carga
- Intensidad de arranque
- Intensidad en vacío

5.- Instalación de puesta a tierra

También se efectuaron mediciones generales de nivel de fugas a tierra.

RESULTADO DE ÉXITO:

Acciones correctivas realizadas.

FASE I

Para asegurar que la energía recibida por parte de la compañía suministradora cumplía los estándares de calidad exigidos por la autoridades europeas, se instaló a la entrada de la planta un medidor según normativa EN50160.

La realización de una la conexión por la parte de baja tensión en un embarrado común, permitió la modificación del actual armario general de distribución y la actualización a la normativa actual. En esta misma medida, se reagruparon los motores por procesos, lo que facilitó la planificación de las puestas en marcha y redistribución de cargas. Con esta actuación ganamos una disponibilidad de 335KVA.

También se actualizaron las baterías de condensadores, lo que nos permitió pasar de 200 KVAR a 350 KVAR, lo que significó llegar a un factor de potencia entorno a 1 (4% de bonificación por término de potencia reactiva), y aumentamos la disponibilidad del transformador hasta 350KVA.

A la vez que se realizó esta actuación, también se incluyó las reactancias correspondientes para el rechazo de armónicos y un bloque de pasivo de absorción de armónicos, para asegurar el correcto funcionamiento de los elementos de automatización y así, prolongar la vida útil de las inversiones en maquinaria, y por supuesto reducir el consumo.

Se actuó sobre la regulación de los motores, adecuándolos al nivel de carga que existía en cada instante. Con esta medida reducimos los picos actuales y sobre todo una reducción del consumo del 15%-20%.

La realización de este primer paso supuso a la empresa un ahorro de 44.161 euros, al aplicar la propuesta del Grupo Innova, cuyo coste ascendió a 52.000 euros y no ejecutar la que en un principio les habían aconsejado, ampliar el transformador, cuyo coste era de 96.610 euros.

También se obtuvo un ahorro de un 13,85% (2.723,79 euros /año) del importe facturado por término de potencia al no sobrepasar los 600 KW contratados.

Y en término de energía de motores se obtuvo una disminución de consumo de entre un 15% y un 20%, lo que supuso un ahorro anual de 34.297,48 euros.

FASE 2 Y 3

Se instalaron analizadores de redes con lectura en 4 cuadrantes de potencia y energías, protocolo de comunicaciones prodybus y lectura de armónicos al menos hasta grado 15 en cada proceso de producción. Con esta actuación alcanzaron el objetivo de establecer los medios necesarios para llegar a trabajar con el ratio de Productividad/KWh. De esta manera establecimos un maestro de consumo para cada proceso productivo a modo de presupuesto energético. Con ello realizábamos una comparativa automática diaria de la curva real de consumo, con el maestro o presupuesto establecido, creando una serie de alarmas o avisos en aquellos puntos o instantes que el consumo quedara fuera de los parámetros establecidos. Esto será un indicio de avería a baja productividad.

Dentro de este mismo paso, se actuó en la iluminación de cada planta, instalando elementos que permitieron adaptar los rangos de luminosidad a las condiciones requeridas en cada planta.

Esta última actuación permitió reducir el consumo de energía por luminarias en un 37,38% (2.647,35 euros/año)



PEAC-Comerç In.

Las tendencias de compra

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

- Diseño, desarrollo e implantación de un Sistema de Análisis de Tendencias de Compra mediante un sistema de fidelización de clientes aplicado a centros comerciales urbanos.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

El Reto fundamental del proyecto consistía en aglutinar las necesidades de cada uno de los comercios en una plataforma común. Esta dificultad tiene su origen en la heterogeneidad de cada una de las actividades que, cada uno de ellos podían representar.

La captación de la información debía de estar situada en los terminales del punto de venta de cada uno de los comercios adheridos.

La captación de información debía de realizarse mediante un método fácilmente escalable.

La usabilidad del sistema debía ser fácil, integrable en los procesos de los clientes, y ágil. Este nuevo proceso no debería perjudicar el normal rendimiento de los sistemas incorporados.



El bloque tecnológico fue la responsabilidad de nuestra consultoría entre las cuales se incluían las siguientes tareas:

- 1.- Captación de las necesidades del cliente (Asociación y Comerciantes)
- 2.- Diseño del modelo de datos ajustado a esas necesidades presentes.
- 3.- Selección de la Plataforma Tecnológica.
- 4.- Selección Base de Datos Utilizada en el modelo de datos
- 5.- Selección de Plataforma de desarrollo en Plataforma Servidor.
- 6.- Selección de Plataforma de desarrollo en Plataforma Cliente.
- 7.- Selección de Chip Utilizado en las tarjetas. Nivel de Complejidad. Tipología del chip. Características de Protección de la información. Criptografía del chip.

8.- Selección del Proveedor de Tarjetas de Chip.

9.- Selección del Proveedor de Consumibles de Personalización de las tarjetas chip.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

La solución planteada consistió en el desarrollo de un sistema en forma de estrella donde el nodo central era el servidor en el cual se implementaba toda la lógica del negocio, mientras que los nodos de las puntas eran los sumideros de información del sistema global.

Los nodos cliente permite la interacción con el servidor central mediante la lógica que expone el servidor. La lógica que expone el servidor está diseñada mediante webservices, tecnología que permite la utilización de la capa de negocio desde cualquier aplicación que permita este tipo de interacción.

La interacción de los clientes con el sistema de fidelización se realiza mediante tarjetas chip. Las tarjetas chip son un elemento de identificación más escalable ya que permite incorporar varias características en la misma tarjeta. Actualmente en esta primera fase del desarrollo la misma tarjeta se comportaría como tarjeta de fidelización y como tarjeta regalo. La tarjeta de fidelización acumula puntos dependiendo de la utilización por parte del cliente y dependiendo de las ofertas incluidas en los periodos establecidos. La tarjeta regalo permite utilizar la tarjeta en formato de pago para cualquier de los comercios adheridos al sistema.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

La estrategia de implantación se dividió en dos bloques. El bloque tecnológico y el bloque informativo. El bloque tecnológico correspondió a la consultora de la implantación.

En el caso de la Asociación promotora del proyecto le correspondió el bloque informativo. Esta tarea fue importante, ya que, es el motor de utilización del sistema.

Las tareas impulsadas desde la asociación fueron las siguientes:

- Se diseñaron campañas de comunicación para dar a conocer el sistema implantado,.
- Captación de una masa de clientes suficiente
- Preparación de las ofertas de lanzamiento para los clientes.
- Captación de los comerciantes asociados y los no asociados mediante campañas informativas.
- Campañas de Prensa con la presentación del proyecto

RESULTADO DE ÉXITO:

Actualmente el desarrollo ha sido finalizado con éxito dentro de los periodos de desarrollo e implantación acordados con el cliente. La aplicación desarrollada e implantada alcanzó el 50% de los objetivos marcados dentro de los 10 primeros días de funcionamiento.

Los resultados mas significativos en los primeros 73 días desde la implantación han sido:

- Incremento de un 20 % de asociados nuevos
- Creadas 4.898 targetas, el objetivo es alcanzar 8.000.
- Actualmente el grado de utilización de la tarjeta es del 56%
- Se han generado 10.859 movimientos
- La media diaria de movimientos es de 152

Las 5 S's. Productividad sin 'inversión'

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

Cuando pensamos en mejorar la productividad normalmente nos viene a la cabeza la palabra "inversiones". Parece que para obtener una mejora sustancial en la empresa debemos "invertir" y, por tanto, asumir un riesgo económico, de manera que dedicamos gran parte de nuestro tiempo a meditar, estudiar e intentar asegurar que la inversión que vamos a emprender dará sus frutos.

Sin embargo, hay herramientas con una base muy sencilla que, bien aplicadas, dan resultados tangibles de forma rápida sin emprender apenas ninguna inversión. Este es el caso de la Filosofía 5S's que permite a la empresa mejorar su productividad, minimizando las pérdidas en el proceso productivo, manteniendo un buen clima de trabajo e incluso disminuyendo los accidentes laborales.

En la mayoría de las fábricas se asume que es necesario andar buscando cosas, tales como piezas, carros, plantillas y herramientas. Sin embargo, cuantas más personas tengan que andar de acá para allá o preguntando a quien debe conocer las ubicaciones de lo que buscamos, menor es la productividad.

Las 5S's son 5 etapas que se deben seguir para implantar y mantener un orden y limpieza adecuados en la empresa.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

- Implicación del personal. Un proyecto de estas características no consigue aportar resultados si no se consigue la colaboración de todo el personal de la empresa, empezando por la Dirección y terminando por todos los operarios. El reto más importante fue conseguir que toda la plantilla creyera en el proyecto.
- Gestión rápida de los datos y de las sugerencias aportadas por los operarios. En esta fase teníamos que muy eficaces pues de ello dependía la continuidad de la implicación del personal.
- Cambiar determinados hábitos adquiridos desde hace años.

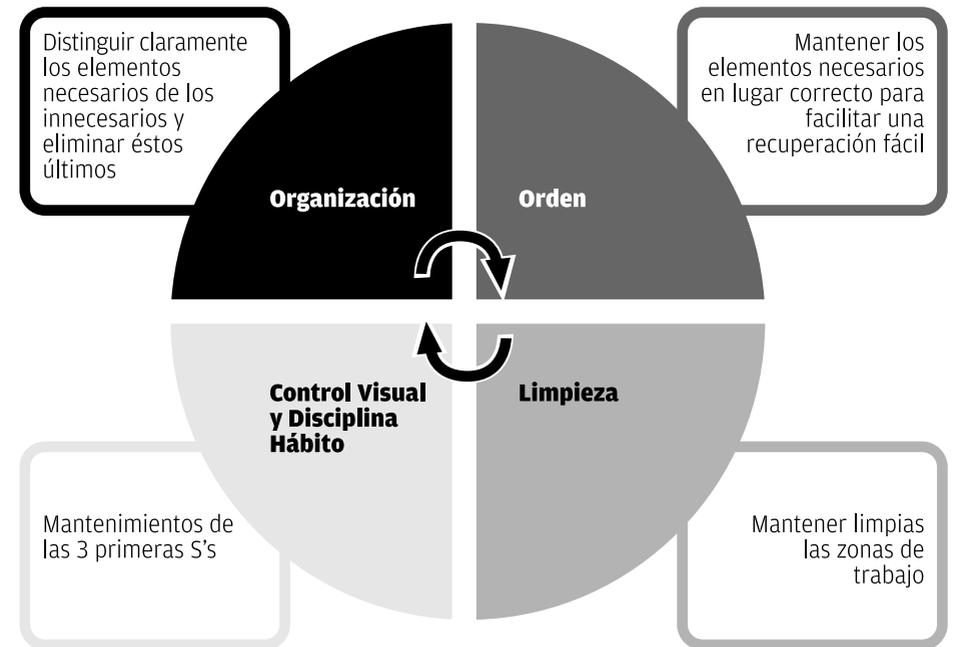
SOLUCIÓN PLANTEADA:

Este sistema de trabajo involucra a todo el personal de la empresa basándose fundamentalmente en la premisa de que quien mejor conoce su puesto de trabajo es aquella persona que lo está desarrollando todos los días.

Básicamente se consigue no tener stocks innecesarios que ocupan un lugar privilegiado, y que sin darnos cuenta han pasado los meses, los años, . . . y siguen estando ahí, pues en ese espacio se podrían ubicar materias con mayor rotación que en ocasiones no sabemos donde dejar y acaban almacenadas en lugares poco adecuados, ya que, o bien no es su sitio habitual, por lo que no tienen un acceso rápido, o bien ocupan pasillos o lugares destinados a otras materias. A este hecho se le suma el sobrecoste económico de esos stocks que no tienen rotación desde hace años.

Igualmente se consigue mejorar las condiciones de los puestos de trabajo, optimizando los procesos y mejorando la productividad. El entorno del trabajador pasa a ser más agradable y la imagen de la empresa mejora sustancialmente. Se localizan las materias o herramientas con mayor facilidad, los pasillos están más despejados, etc.

Una vez implantadas todo se encuentra ordenado e identificado y existe un control que permite detectar fallos o desviaciones.



Realmente las 5S's no son una técnica revolucionaria, más bien se trata de un método sencillo y muy lógico, de hecho lo practicamos de manera cotidiana en nuestra vida privada. Las 5 etapas que debemos seguir para su implantación son las siguientes:

1. Organización;
2. Orden;
3. Limpieza;
4. Control Visual;
5. Disciplina y Hábito.

1ª S - Organización

En esta etapa se identifican, clasifican, separan y eliminan los materiales innecesarios de los que no lo son. Para ello es necesaria la colaboración activa de todos los trabajadores. Las personas tendemos a rodearnos de cosas, pensando que pueden ser necesarias para trabajos posteriores, por lo que seguramente nos sorprenderíamos al detectar en nuestra empresa materias que hace años que no se usan y que ya nos habíamos olvidado que estaban ahí, ocupando un espacio precioso.

2ª S - Orden

Una vez tenemos en la empresa aquello que realmente es necesario, el siguiente paso es decidir que lugar debe ocupar. ¿Se encuentra cualquier herramienta, materia o documento en menos de 30 sg y sin necesidad de desplazarse del puesto de trabajo o de preguntar a otros?. Con una correcta ubicación se consigue “un lugar para cada cosa y cada cosa un su lugar” y se eliminan tiempos innecesarios.

3ª S - Limpieza

¿Ha habido en la empresa averías en la maquinaria por falta de limpieza?, ¿Se dedica alguna jornada a limpiar en vez de trabajar normalmente?. El tipo de limpieza de las 5S's es bien diferente de los zafarranchos que solemos hacer ante una visita importante o una auditoría inminente. No se trata únicamente de mantener limpio el lugar de trabajo, sino de identificar las fuentes de suciedad, establecer planes de limpieza y mantener los equipos y máquinas de trabajo siempre a punto. Se trata de evitar que se ensucie más que de limpiar.

Finalmente la **4ª S Control visual** y la **5ª S Disciplina y Hábito** definen técnicas para mantener los logros conseguido con la implantación de las tres primeras. El hábito se crea mediante la actuación repetida de determinadas normas que poco a poco vamos cumpliendo sin darnos cuenta.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

Primeramente se hizo una prueba piloto en una de las secciones de la empresa que pensábamos podría servir de ejemplo, tanto por su complejidad como por la cantidad de personas que la conformaban. Esa prueba piloto nos serviría para demostrar posteriormente, con datos reales, que la implantación del proyecto es capaz de dar resultados y que no se trataba una filosofía de trabajo etérea.

Seguidamente se impartió un curso de formación a la totalidad de la plantilla. El objetivo era explicar en qué consisten las 5S's, demostrar su efectividad con el ejemplo tangible de la prueba piloto, buscar la máxima implicación del personal, escuchando todas sus aportaciones y constituir los Grupos de Trabajo que posteriormente liderarían su implantación encada una de las secciones.

Por último se inició la implantación propiamente dicha que, además, han conseguido mantener hasta la fecha.

RESULTADO DE ÉXITO:

Los resultados alcanzados a groso modo son los siguientes:

61%

• Ahorro de tiempo en búsqueda de utillaje

52%

• Ahorro de tiempo en cambio de aceite

71%

• Ahorro de tiempo en limpieza de máquina

92%

• Ahorro de tiempo en búsqueda de documentos

34%

• Ahorro de espacio en área de trabajo

30%

• Ahorro de horas al año en una sección productiva

Empresa objeto del estudio: **Tourist Info Bocairent**

Localización: **Bocairent**

Nº Empleados: **1**

Consultora que presenta el caso: **Grupo Innova**

Tourist Info Bocairent.

Conseguir la marca ‘Q’

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

El desafío principal consistía en la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad Turística en la oficina de turismo del municipio de Bocairent, para conseguir el distintivo de la marca “Q” de Calidad Turística otorgada por el ICTE (Instituto de Calidad Turística Española).

Para ello era necesario la total implicación del Ayuntamiento en la dotación de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, tanto económicos como materiales y la posterior implicación de la concejalía de turismo en todo el proceso.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

Situado en el interior de la Comunidad Valenciana, Bocairent aguarda al visitante con muchos atractivos. Pueblo de montaña, apiñado sobre un cerro, conserva la esencia árabe del trazado de sus calles. El casco antiguo está declarado conjunto historico-artístico.

Es anterior a Al-Andalus, ya que en su término se han encontrado restos de asentamientos humanos del Neolítico. El patrimonio

histórico es tan destacado como su patrimonio natural. Más de la mitad del Parque Natural de la Sierra de Mariola pertenece a Bocairent. Paraje de singular belleza, es conocido por la riqueza y variedad de sus plantas aromáticas y medicinales. Por aquí pasa el sendero de largo recorrido GR-7, así como un grande número de senderos señalizados, para poder realizar excursiones a pie o en bici.

Los puntos más destacados de Bocairent son:

- El barrio medieval
- Les Covetes dels moros
- Iglesia parroquial Nuestra Señora de la Asunción y museo parroquial
- Plaza de toros (es la más antigua de la comunidad valenciana)
- La cava de Sant Blai
- Museo arqueológico Vicent Casanova
- Convento-monasterio rupestre de Bocairent
- El museo festero
- Ermitas dentro del casco urbano
 - Ermita de Sant Joan
 - Ermita de la mare de Déu dels Desemparats
 - Ermita de la mare de Déu d'Agost
- Dispone de oferta variada de casas rurales, albergues, camping y hoteles.
- A su vez se han creado empresas de Turismo Activo, destinadas a guiar a los turistas en distintas actividades en contacto con la naturaleza.

Por todo ello Bocairent es una población con muchos atractivos de carácter turístico y quería disponer del certificado de calidad

como elemento diferenciador y que a su vez, les sirviera para mejorar su gestión interna.

La dificultad más importante que presentaba, era la inexistencia de un modelo de gestión de referencia, en la implantación de sistemas de calidad en un municipio de pequeñas dimensiones y de alcance municipal, ya que la oficina de turismo está compuesta por una única persona, sobre la cual recaen diariamente multitud de tareas.

Es por ello que las soluciones planteadas debían ir destinadas a crear de un sistema de gestión que fuera ágil, sencillo y a su vez eficaz, de forma que pudieran cumplirse todos los requisitos de la norma de referencia, con el mínimo de consumo de recursos, de esta forma conseguiríamos además, un sistema de gestión eficiente.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

La solución requería la contratación de un servicio externo de consultoría con conocimientos y experiencia suficiente para poder llevar a cabo la implantación en el tiempo acordado.

Grupo Innova se responsabilizó de llevar a cabo la dirección, coordinación y seguimiento del proyecto, estableciendo inicialmente una planificación que estructurara el proyecto en las fases correspondientes.

Se constituyó un equipo de trabajo entre el consultor, la responsable de la oficina y la concejalía de turismo. A partir de ese momento, se establecieron visitas semanales a lo largo de 6 meses para poder seguir la planificación de forma estricta.

Se crearon 4 áreas de trabajo distintas que afectaban a:

- Dirección
- Acogida de visitantes
- Aprovisionamiento y marketing
- Infraestructura y mantenimiento

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

Actualmente la Oficina de Turismo, trabaja en base a la norma de referencia, que le acompaña en su día a día, dejando constancia en los registros pertinentes el conjunto de tareas realizadas.

Las mejoras directas que se desprenden de la implantación del nuevo modelo de gestión, podrían resumirse en las siguientes:

- disponer de un sistema de trabajo bien estructurado y planificado.
- La concejalía de turismo está muy implicada en todas las actividades que se realizan, llevando un seguimiento de forma personalizada.
- Las actividades de promoción, son planificadas debidamente, estableciendo los recursos necesarios para lograr el objetivo marcado.
- Los destinos turísticos son controlados periódicamente para verificar el estado de los mismos y comprobar que la información que aportan es fiel a la oferta que realizan.
- Los proveedores de servicios turísticos y de publicidad son controlados periódicamente.
- Las reuniones con los profesionales de la zona, se registran en las actas de reunión, disponiendo de un histórico de los compromisos y decisiones adquiridas.
- Se ha conseguido una oferta más ampliada de servicios y de información de otro tipo de municipios y destinos, tanto turísticos como no turísticos.
- Se dispone de un control sobre el stock de información turística, habiendo establecido los mínimos a partir de los cuales se deben de solicitar al proveedor. De esta forma se consigue disponer siempre de la información.
- Se han creado métodos de trabajo que afectan directamente al visitante, desde las normas de cortesía, hasta los mecanismos para responder ante solicitudes de información, tanto en la oficina, como a través de correo, ...

- Se han establecido un conjunto de indicadores de gestión para poder observar la evolución y tendencias de los visitantes y destinos turísticos seleccionados.

- Finalmente la infraestructura de la oficina es controlada periódicamente para garantizar el estado óptimo de las instalaciones, estableciendo un mantenimiento preventivo adecuado y que no suponga un perjuicio para el visitante.

RESULTADO DE ÉXITO:

En el mes de Octubre de 2008 se realizó la auditoría de certificación por la entidad SGS, desprendiéndose de ella un informe favorable. El Comité de Calidad del ICTE realizado durante el mes de Noviembre dio por satisfactorio el resultado y procedió a la emisión de dicho certificado.

De esta forma Bocairent ha sido el PRIMER MUNICIPIO DE INTERIOR DE LA PROVINCIA DE VALENCIA en obtener la MARCA “Q” DE CALIDAD, habiéndose consolidado como un referente en el turismo de interior.



Empresa objeto del estudio: Industrias Saludes S.A.U.
Presidente o gerente de la empresa: Diego Aceituno Valderas
Localización: Alcàcer (Valencia)
Facturación media: 13.768.281 euros
Nº empleados: 130
Año de fundación de la empresa: 1972
Consultora que presenta el caso: HEPTA Consultores

Industrias Saludes. Cambio organizativo

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

El escenario inicial del proyecto de Consultoría en Industrias Saludes fue proporcionar, a través de un análisis exhaustivo de la información, el diseño adecuado de herramientas y estrategias de actuación que impulsara de forma exitosa el cambio organizativo necesario para la adecuada transición hacia un nuevo modelo estructural que, de una parte reflejara la correcta adecuación persona-puesto y el alineamiento de las políticas sobre personas con las estrategias y los resultados de la empresa.

El origen de la intervención respondía a la entrada de un relevo generacional en la dirección familiar de la empresa. La nueva cúpula directiva resultante impulsó el diseño y la implementación del Plan Estratégico 2005-2010, plan estructurado sobre el escenario en el que se encontraba la empresa hasta ese momento, del cual es importante conocer que, la empresa pasaba por un momento de crecimiento importante en volumen de inversiones, se había creado un Grupo de empresas, y una desestructuración a nivel de funciones de puestos y personas, y la ausencia de un enfoque de política de Recursos Humanos adecuado a las nuevas necesidades organizativas planteadas.



A raíz del Plan Estratégico referido anteriormente, previamente o en paralelo, ya se habían iniciado por parte de otras consultorías externas o desde la misma empresa diversas actuaciones vinculadas a diferentes áreas de la empresa: reingeniería de procesos, nuevos sistemas de información, etc. generándose un choque cultural respecto a las maneras habituales de trabajar y decidir de la gran mayoría del cuadro directivo.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

Por un lado, la empresa Industrias Saludes SAU se enfrenta al proceso de transición de ser empresa única del accionariado a configurarse como matriz de un grupo de empresas denominado Saludes Futuro. Entroncado con este proceso, el Plan Estratégico propuesto contempla la imbricación de diferentes líneas estratégicas diseñadas en una intervención transversal que afecte a todas las empresas del grupo y que contribuya a actuaciones comunes.

Con respecto al área de RRHH, el objetivo fue ayudar a la gestión del cambio cultural en la organización, y conseguir con esto que la gestión en el área de RRHH de la empresa se convirtiera en un modelo efectivo, duradero y adecuado a las necesidades organizativas a lo largo del tiempo.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

Desde la Dirección de la empresa se ha querido vincular a Hepta como Consultoría referente en el acompañamiento del cambio organizativo, y que a su vez sirviera de dique de contención con respecto a las naturales resistencias esperables en este tipo de intervenciones. Además, la presencia de una Consultoría externa como integradora de acciones propició un clima favorable y colaborativo, lo cual redundó en la solidez y credibilidad de la puesta en marcha de una serie de líneas de actuación, que a continuación detallamos:

- La elaboración del Manual de Descripción de Puestos de Trabajo y del Inventario de Puestos
- El diseño y redefinición de la nueva estructura organizativa de la empresa mediante la presentación del organigrama definitivo aprobado por Dirección y su alineamiento con la estructura a nivel de Grupo.
- La definición de los factores críticos de evaluación de los diferentes puestos (profesiogramas)
- La elección de los parámetros de retribución variable basados en la evaluación de puestos (valoración de todos los puestos y planteamiento de un nuevo modelo retributivo)
- El diseño de las herramientas de evaluación de desempeño, en el marco de un nuevo modelo de gestión por competencias, auténtico eje vertebrador de la gestión de personas
- La identificación de necesidades formativas para la adecuación personas/puestos implementando las actuaciones de formación necesarias en el Plan de Formación 2008 - 2010 actualmente en marcha.
- La consolidación progresiva de una cultura evaluativa y de exigencia en objetivos, que facilite el incremento de competitividad departamental.
- El apoyo y consulta permanente en las decisiones que durante la transición entre modelos haya necesitado la organización en la búsqueda de coherencia y equilibrio entre valores tradicionales y cultura innovadora.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

En todos los apartados del punto anterior la empresa validó las diferentes intervenciones de Consultoría externa mediante un Comité Técnico de trabajo y aplicó en diferentes fases los procedimientos y herramientas propuestos.

A nivel de herramientas o productos tangibles, el departamento de RRHH de Industrias Saludes tiene el Manual de DPT actualizado y revisado, manual que ha servido de referencia de información para el establecimiento de las bases del nuevo modelo retributivo, fruto de las aportaciones de la Valoración de Puestos de Trabajo realizada. Supone igualmente el punto de partida junto al modelo de competencias para las funciones de selección, formación y desarrollo.

En la parte evaluativa propiamente dicha, se creó una herramienta informatizada que integró los resultados de las entrevistas de evaluación por competencias -realizadas al total de la plantilla- junto a las pruebas psicométricas para la medición de las distintas aptitudes por puesto bajo un enfoque de assessment.

Por último, se diseñaron los itinerarios formativos ajustados a las nuevas necesidades detectadas según los resultados obtenidos, poniéndose en marcha diversas acciones formativas impartidas en los diferentes niveles de organigrama de puestos en un planteamiento hacia futuro de formación en cascada.

RESULTADO DE ÉXITO:

Entendemos que con la intervención en el área de RRHH, y tras veinte meses de trabajo compartido con la Dirección, se han podido constatar diversas reflexiones y/o resultados exitosos:

- El cambio de una cultura acomodaticia en los empleados, hacia un modelo de exigibilidad y evaluación continua alineada con los resultados empresariales en todas las áreas y niveles.
- La implantación de un cambio profundo en el enfoque de la gestión de personas: transición de un modelo de departamento de personal a un modelo instrumental de gestión de las personas como cliente interno de empleados y dirección.

- Los cambios actitudinales positivos surgidos en gran parte del personal hacia la nueva orientación a resultados, tras la superación de resistencias iniciales.

- La visión de grupo y la unificación de políticas integrales en todas las áreas funcionales, incorporando la visión estratégica como competencia troncal del equipo de dirección.

- La implantación del nuevo modelo de competencias (desempeño) junto con el sistema de objetivos (resultados), como elementos vertebradores de la nueva política de personas.

Como resultado de éxito podemos demostrar que la implantación de un nuevo modelo retributivo vinculado a criterios objetivos de desempeño y no a criterios “graciables” supuso un aumento en el nivel de satisfacción general de los empleados con la empresa, con su propio desarrollo profesional y con la generación de expectativas positivas sobre la consecución de oportunidades laborales.

Por último y como conclusión, para la empresa ha supuesto un punto de “no retorno” en cuanto a que en todos los estamentos y agentes implicados se ha interiorizado el concepto del cambio como una verdadera revolución hacia la aplicación de las políticas de RRHH basadas a partir de 2008 en el modelo de gestión de competencias diseñado, modelo que regirá en un futuro todas las decisiones vinculadas al área e interrelacionadas transversalmente con las demás áreas de la empresa y grupo.

Controla Club. Campaña de prevención

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

A mediados de los años 90, surgió en España y en la Comunidad Valenciana nuevas tendencias de consumo de drogas, asociadas estas, cada vez más, a las actividades lucrativas y recreativas del fin de semana.

Este fenómeno provoca siempre un intenso debate mediático y social, incapaz de asumir, entender y afrontar la nueva realidad de los consumos de drogas. En este contexto, HM & Sanchis diseñó la campaña de prevención de drogodependencias “Si te pasas te lo pierdes”, con el objeto de informar a los jóvenes sobre el consumo de drogas desde un nuevo punto de vista.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

El consumo de drogas es uno de los problemas sociales más complejos. La búsqueda del placer y de la evasión, la presión de las modas y las tendencias sociales, así como las dificultades de socialización, necesitan de argumentos convincentes para desmontar la falsa idea de asociar la diversión al consumo de drogas sin control.



El programa de prevención tenía y tiene como objetivo, informar a los jóvenes de los riesgos que corren al consumir drogas, desde un ámbito no institucional y utilizando un lenguaje adecuado al argot juvenil.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

La campaña si te pasas te lo pierdes, que se puso en marcha en 1997, planteó en su momento una iniciativa de prevención pionera que, rompía el modelo tradicional de las campañas contra la droga basadas en un mensaje imperativo del no a las drogas, que dificultaban la comunicación entre los diferentes colectivos sociales y que, rechazaban los jóvenes por su carácter prohibitivo.

El planteamiento de la nueva campaña abordó el problema desde la idea del exceso del consumo de drogas, a través de mensajes preventivos y de concienciación que el joven pudiera entender y compartir. Evitando un lenguaje sancionador, paternalista y prohibitivo, emitiendo un mensaje recreativo y comprensivo con el que el joven se identificara. Para ello, se trabajó la comunicación de forma coherente con este propósito como herramienta para posicionar esta idea en la mente de los jóvenes, de forma que asumieran los mensajes como propios.

La campaña situó lo más divertido y reconfortante de la noche en el lado de la moderación, dirigiendo los eslóganes hacia el refuerzo de la responsabilidad del joven, evitando mensajes alarmistas. Es decir, de alguna manera se hizo ver que la prevención no está reñida con el disfrute singular de la noche o con la máxima consideración dentro del círculo de amigos.

Uno de los pilares fundamentales en la planificación de comunicación diseñada, fue la activación del principio de corresponsabilidad, con el objetivo de que tanto los propios jóvenes como los distintos agentes sociales (empresarios de los locales de ocio, familia, propios jóvenes, líderes de opinión, instituciones...), asumieran su parte de responsabilidad y protagonismo a la hora de abordar el problema de las drogas.

Este sentido de responsabilidad hizo participes de la campaña a los propios jóvenes activando acciones en las que conocieran los riesgos que les puede provocar el consumo abusivo de las drogas en su tiempo de ocio y diversión. En este sentido, la campaña dio lugar a la constitución de la ONG “Controla Club”, compuesta por los propios jóvenes, los empresarios de locales de ocio, periodistas, líderes de opinión de la juventud (grupos musicales, diseñadores...)

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

La aplicación de esta idea se ha estado ejecutando con éxito durante más de 10 años, a través de la ONG Controla Club, con el apoyo inicial de la Asociación de Discotecas de Valencia y el apoyo institucional de la Generalitat Valenciana a través de las Consellerías de Sanidad y Bienestar Social.

La primera serie de actividades de comunicación desarrolladas se dirigieron a centrar sus mensajes y actuaciones sobre la sustancia adictiva más consumida por los jóvenes durante la noche: el alcohol. La campaña apostó por el descubrimiento de la sustancia más popular e integrada socialmente como es el alcohol. Se diseñó para ello el mensaje central “si te pasas te lo pierdes, controla lo que bebes”, que marcó un hito en la historia de las campañas de prevención.

Posteriormente, el programa de prevención llevó como apéndice nuevos eslóganes y campañas dirigidas a la prevención de nuevos hábitos de consumo de drogas por parte de los jóvenes, como es el policonsumo de drogas legales e ilegales; el consumo de la cocaína o el problema del botellón.

Las actividades llevadas a cabo desde 1997 se han centrado en los propios locales de ocio, centros de enseñanza, núcleos turísticos, conciertos, asociaciones juveniles, festivales de música, fiestas populares, así como la utilización de un lenguaje visual atractivo y una estética fácilmente identificable por los jóvenes: spots de

TV protagonizados por los propios jóvenes; prescriptores de opinión de la juventud (DJ's, grupos musicales...), etc.

RESULTADOS DE ÉXITO:

Actualmente, el debate sobre las drogas en la Comunidad Valenciana ha permitido tomar conciencia real al conjunto de la sociedad. Aunque aún queda mucho por hacer, existe un mayor nivel de concienciación, sensibilización e información. En 1997, el 45% de los jóvenes reconocía que el alcohol es una droga, en el año 2006 esta cifra se había elevado al 85%. En el año 2000 el 46% de los jóvenes pensaba que el consumo de drogas no representaba ningún problema, en 2006 esta cifra descendió al 20%.

El lenguaje de moderación se ha ido extendiendo en el argot juvenil. Tras diez años, la frase "si te pasas te lo pierdes" está presente cada día más en el vocabulario juvenil del fin de semana.

Así mismo, son cada vez más los agentes sociales que se suman a las actividades del Controla Club. En 1997 se desarrollaron 28 acciones, en 2007 se organizaron un total de 235 actividades.

El éxito de la campaña pasa, además, por saber adaptar la comunicación desde un punto de vista estratégico a los nuevos hábitos del consumo de drogas. Para ello, la campaña está en constante evolución, incorporando nuevos eslóganes y acciones dirigidos a la prevención e información sobre los nuevos comportamientos de los jóvenes durante el tiempo de ocio; el consumo de nuevas sustancias adictivas; sus hábitos de consumo, sus efectos y sus consecuencias.

Hoy en día, la ONG Controla Club está compuesta por más de 100.000 personas, que representan a los más de 650.000 jóvenes que han sido informados sobre los efectos negativos que les puede producir el consumo abusivo de las drogas. Todo ello, con el desarrollo de planes de comunicación bien diseñados y desarrollados, en los que la asesoría ha jugado un papel esencial para adecuar la campaña a los objetivos planteados.

La campaña "si te pasas te lo pierdes" recibió en 2008 el Premio Reina Sofía contra las drogas en la categoría de Labor Social concedidos por la Fundación para Atención a las Toxicomanías de Cruz Roja Española (CREFAT).

Empresa objeto del estudio: Ainia Centro Tecnológico
Localización: Valencia
Nº empleados: 200
Facturación: 13 millones de euros (2007)
Consultora que presenta el caso: HM & Sanchis, Consultores de Comunicación

ainia CT. Posicionamiento corporativo

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

Actividad:

Ainia es un centro tecnológico que agrupa a más de 1000 empresas de la industria alimentaria y afines. Tiene como misión aportar valor a las empresas, liderando la innovación y el desarrollo tecnológico de manera responsable y comprometida. Su objetivo se dirige a orientar a la empresa para que logre ser más competitiva, a través de la mejora de los procesos tecnológicos y la innovación.

Ainia contribuye por tanto al desarrollo económico y social, apoyando e impulsando todos los procesos de I+D+i de los sectores industriales para los que opera.

Planteamiento:

El modelo de centro tecnológico era poco conocido a inicios de esta década, aún hoy en muchos casos no es del todo valorado. Las empresas y las administraciones desconocían el papel que juegan los centros tecnológicos en aplicación de la innovación en la empresa como herramienta esencial para aumentar la competitividad.



RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

La escasa notoriedad social, la carencia de actuación propia que le diferenciara de otras entidades de investigación, así como la lenta concienciación empresarial sobre la necesidad de la I+D+i, eran obstáculos que hacían muy difícil posicionar al centro tecnológico con una imagen propia y definida en el entorno social y empresarial que deseaba.

Todas estas variables limitaban el posicionamiento de ainia y su capacidad de expansión.

Así mismo, a nivel interno, era una organización muy organizada pero necesitaba impulsar la comunicación interna de modo que el equipo asimilara los valores, la cultura y la identidad del centro.

En definitiva, el reto consistía en lograr, a través de la comunicación, que todos los públicos objetivos entendieran y, si fuera posible, asumieran la cultura corporativa de ainia, tal y como ainia quería ser percibida.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

Desde HM & SANCHIS se diseñó un Plan de Comunicación dirigido a transmitir qué era ainia y qué es lo que ofrecía. Paralelamente, se trataba también de explicar los beneficios que supone para las empresas obtener los servicios de un centro tecnológico como ainia, así como la necesidad de innovar.

La solución planteada fue por tanto crear, a través de la comunicación integral, una imagen que identificara la marca con el producto. Es decir, que cuando se pensara en centros tecnológicos como aquel socio de la empresa que permite transferir la innovación a la industria alimentaria, inmediatamente se vinculara a ainia, y cuando se pensara en ainia, inmediatamente se percibiera como el referente de los centros tecnológicos.

El plan diseñado iba dirigido por tanto a posicionar al centro como sinónimo de excelencia y vanguardia tecnológica, transmitiendo una cultura y modelo de gestión claro que apostaba y apuesta por la competitividad de la industria alimentaria a través de la I+D+i.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

La política de comunicación estratégica se implantó de forma integral a través de un programa de acciones diseñado con antelación y priorizado según los objetivos del cliente.

Para ello se desarrolló primero las acciones de comunicación interna, para después externalizar los mensajes a través del contacto con los medios de comunicación, la relación institucional y las relaciones públicas.

El programa de comunicación fue adaptándose con el paso de los años a las necesidades del mercado y los planes estratégicos del centro, de modo que la comunicación, entendida siempre de forma global, fuera siempre en paralelo a la evolución y nuevos objetivos del centro.

RESULTADOS DE ÉXITO:

Actualmente, ainia es reconocido a nivel europeo como centro tecnológico referente, tanto por su competitividad como por su elevado nivel de especialización, además de por su capacidad de adaptación a los sectores relacionados con la industria alimentaria y afines.

Así mismo, ainia ha logrado un posicionamiento de liderazgo, gracias en gran medida a su apuesta por el desarrollo una adecuada política de comunicación proactiva trabajada de forma constante durante más de siete años.



De forma paralela, la implantación de un programa de actuación a nivel interno le ha capacitado para que cada empleado asuma como propio el proyecto del centro tecnológico, así como para mejorar la fluidez de la comunicación interna, permitiendo una mayor coordinación entre todos sus departamentos.

Además, ha posibilitado una mayor capacidad de transmisión de conocimiento, tanto de los resultados de los proyectos en los que se trabaja, como en la propia transmisión de los principios y valores de ainya hacia el exterior por parte de cada uno de los miembros del equipo.

Los medios de comunicación, tanto nacionales como locales, son cada día más conscientes de la importancia que la innovación y los avances en la I+D+i tienen para lograr la competitividad industrial, en este sentido vinculan esa idea al modelo empresarial que desarrolla nuestro cliente, percibiendo a ainya como Centro Tecnológico referente en Europa. Se ha convertido, además, en un reclamo de información periodística en todo lo concerniente a la innovación agroalimentaria.

Por último, la adaptación de cualquier organización empresarial a los nuevos modelos de consumo, mercado y entorno, se fundamenta en su capacidad para adaptar los discursos de la empresa hacia esos nuevos escenarios. ainya centro tecnológico se adelanta a las necesidades de la empresa y de la sociedad, gracias en parte por creer en la comunicación como arma estratégica para entender al cliente, adaptar su cultura e identidad propia a las nuevas circunstancias y transmitir su conocimiento.

Empresa objeto del estudio: Federación Española de Centros Tecnológicos
Localización: Madrid
Nº empleados: 67 centros tecnológicos, un total de 5.500 personas.
Facturación: Media
Consultora que presenta el caso: HM & Sanchis, Consultores de Comunicación.

FEDIT. Reposicionamiento de imagen

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

Actividad:

La Federación Española de Centros Tecnológicos (FEDIT) es la organización que representa a los centros tecnológicos privados de España. Su función principal es trabajar como agente dinamizador de la I+D+i, fomentando la innovación, desarrollo tecnológico e investigación en las empresas.

Su misión consiste en defender y promover el modelo de centro tecnológico, además de actuar como interlocutor cualificado ante los mismos, y, en particular ante las administraciones públicas y los organismos internacionales. Está compuesta por 67 centros tecnológicos de toda España cuyos intereses defiende.

Planteamiento del desafío

FEDIT vivía una situación caracterizada básicamente por una indefinición del modelo de centro tecnológico que se debía defender. La federación carecía además de liderazgo; tenía poca representatividad e interlocución, y se caracterizaba por una escasa cohesión interna y una nula notoriedad social.



La gran disparidad de intereses entre diferentes asociados tenía como consecuencia que su comunicación a nivel externo variaba en función de quién transmitía los mensajes, llegando en muchos casos a solaparse e incluso a transmitir desde la propia federación argumentos contradictorios. Esta situación era una verdadera barrera a la hora de defender ante la administración y la sociedad unos intereses comunes.

Por tanto, su imagen externa e interna era débil, distorsionada y nula.

Planteamiento:

FEDIT vivía una situación caracterizada básicamente por una indefinición del modelo de centro tecnológico que se debía defender. La Federación carecía además de liderazgo; tenía poca representatividad e interlocución, y se caracterizaba por una escasa cohesión interna y una nula notoriedad social.

La gran disparidad de intereses entre diferentes asociados tenía como consecuencia que su comunicación a nivel externo variaba en función de quién transmitía los mensajes, llegando en muchos casos a solaparse e incluso a transmitir desde la propia federación argumentos contradictorios. Esta situación era una verdadera barrera a la hora de defender ante la administración y la sociedad unos intereses comunes.

Por tanto, su imagen externa e interna era débil, distorsionada y nula.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA

El reto de quién representa los intereses diversos de un colectivo multisectorial, como es el caso de los centros tecnológicos, es importante. Pero aún es mayor si no se tiene un posicionamiento coherente en cuanto a sus valores, principios y modelo a defender.

Tras analizar de manera interna y externa la imagen y comunicación de la Federación, HM & Sanchis planteó unos objetivos que se deberían conseguir en materia de comunicación:

- Lograr una cultura corporativa rejuvenecida y adaptada al nuevo contexto tecnológico europeo y nacional, que definiera claramente el modelo de centro tecnológico que se deseaba defender.

- Lograr un posicionamiento claro y definido de los diferentes puntos estratégicos de interés común. Para ello, era necesario cohesionar a nivel interno una estrategia cuyos objetivos representaran a todos los centros tecnológicos.

- Aumentar la cohesión interna y la autoestima del colectivo. Ilusionando a los asociados con un nuevo modelo de Federación con objetivos, valores y estrategias claros e incrementando la comunicación entre centros.

- Aumentar el poder de interlocución con la administración central y europea. Aumentando especialmente la presencia internacional.

- Aumentar la notoriedad social a través de los medios de comunicación.

- Aumentar la representatividad del conjunto de los centros tecnológicos.

SOLUCIÓN PLANTEADA

El objetivo planteado por HM & Sanchis fue elaborar una estrategia de comunicación para reposicionar el nuevo modelo de FEDIT ante la sociedad y audiencias clave. Es decir, “redundar” la Federación.

Para ello, se diseñó y desarrolló un Plan de Comunicación a cuatro años. El fin de este programa de actuación fue conseguir que la sociedad captara a FEDIT como un organismo útil, tanto para sus asociados como para el entorno en el que desarrolla su actividad.

Este plan consistía en diseñar una metodología de trabajo en el campo de la comunicación que permitiera desarrollar una serie de acciones encaminadas a que todos los públicos objetivos de la federación, tanto internos como externos, conocieran, asumieran y defendieran la nueva cultura de la organización. De este modo, el objetivo a lograr se dirigió también a prestigiar el modelo de centro tecnológico y su federación.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA

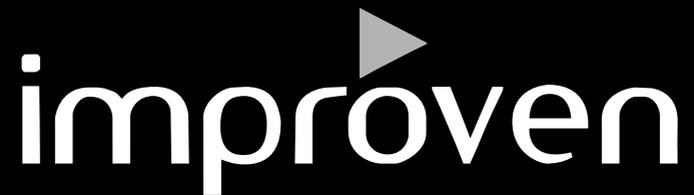
Se elaboró una batería de acciones que se desarrollaron de forma proactiva, llevando la iniciativa desde la federación para liderar la comunicación externa e interna.

Las acciones diseñadas por HM & SANCHIS para lograr el objetivo que se planteó en el Plan de Comunicación se aplicaron desde FEDIT a todas las áreas que componen la comunicación: la cultura corporativa, la identidad, la comunicación interna, la comunicación externa, las relaciones públicas, el patrocinio, la publicidad y el lobby. Todas las acciones se plantearon y ejecutaron en base a un posicionamiento claro de la federación, diseñado y aprobado con antelación.

RESULTADOS DE ÉXITO

Actualmente el discurso de FEDIT está definido y sus mensajes son claros. Hay una identidad común del modelo de centro tecnológico con unos mensajes concretos destinados a lograr unos objetivos concretos. Hay un liderazgo de actuación y de representación a través de un presidente y comité. Existe una política de comunicación reglada por un portavoz, departamento interno y externo de comunicación que coordina y redirige los mensajes.

FEDIT ha pasado del anonimato a ser considerada como la red de centros tecnológicos de España con poder de influencia e interlocución, gracias al diseño y desarrollo de un Plan de Comunicación Corporativa.



Competitividad. Diferenciación y seguimiento.

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

El presente caso tiene como protagonista a una empresa familiar industrial del sector cerámico con una facturación aproximada de 30 millones de euros.

Durante muchos años esta empresa, y todo el sector, ha crecido con grandes márgenes, vendiendo todo el material producido y sin necesidad de grandes esfuerzos comerciales con lo que las empresas españolas se han centrado en fabricar cada vez mejor. Al igual que una gran parte de los competidores de su sector, tiene una escasa diferenciación en producto y un escaso valor de la marca, etc.

Por si fuera poco, el sector azulejero español tiene como máximo competidor al sector italiano que ha basado su estrategia en todo lo contrario: comercializar eficientemente sus productos y generar un valor de la marca.

Por ello la dirección encargó a Improven la realización de un plan con el objetivo de analizar el nivel de competitividad de la empresa comparado con las mejores prácticas del sector, evidenciar las áreas más necesitadas de mejoras, cuantificar estas mejoras en términos económicos y poner en marcha el plan de acción subsiguiente.



RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA

Centrando aquí las conclusiones del estudio para el área comercial, nos encontramos con la siguiente situación:

- Empresa muy enfocada a la fabricación: “somos fabricantes”
- Gran éxito comercial de una única tipología de producto, este producto “durante la última década se vendía solo”
- Poco esfuerzo de promoción de producto en el punto de venta, debido a que el éxito era del producto y la política de la empresa se había basado en la austeridad en promoción.
- El 25% de las ventas las aportaban 3 grandes cuentas pero, como marca “blanca”.
- Caída de las ventas en el canal tradicional de distribución al detallista.
- Marca muy poco reconocida en el mercado, y donde es conocida está totalmente posicionada en un único estilo de producto, el de su producto más exitoso.

- Estructura y equipo comercial muy poco profesional, sin planificación ni preparación de su actividad, con resultados de poca actividad y viajes comerciales muy poco eficientes.
- Carencia de estrategia de ventas. Manda el día a día.
- No existe un departamento de Marketing.

SOLUCIONES PLANTEADAS

Una vez realizado el diagnóstico previo, la dirección de la empresa encargo a Improven el cometido de profesionalizar el departamento comercial al mismo nivel que lo están las operaciones productivas, de las mejores del sector.

El primer paso fue, tras un proceso de evaluación de competencias y motivación, realizar cambios en el departamento; si quiere obtener resultados excelentes se debe tener una organización y personas cualificadas para ello.

- **Organización:** Se dividen las dos funciones de dirección comercial en dos direcciones “independientes”:

1. Dirección de Ventas: cuyo principal objetivo es la dirección de la fuerza de ventas hacia la consecución de los objetivos.
2. Dirección de Marketing: cuya primera finalidad es abastecer al equipo de ventas de todas las herramientas necesarias para facilitar la venta (datos, estadísticas, merchandising, catálogos, formación, marca, etc)

Se crean las Descripciones de los Puestos de Trabajo de cada uno de los puestos involucrados y se realizan los procesos de selección para encontrar a las personas idóneas para cada uno de ellos.

Improven asumió las funciones de Dirección de Ventas y Dirección de Marketing, hasta completar los miembros del equipo. Con esto se consiguió ganar tiempo y empezar a cambiar la mentalidad de la organización sin todavía tener las personas que iban a seguir con esas funciones.

• **Acciones en Ventas.** Mientras se completa el equipo comercial se implanta la metodología de ventas. Esta metodología tiene como objetivo planificar y dirigir todos los esfuerzos de la compañía a los clientes, donde se pueden obtener mejores resultados y no dejar en manos del día a día la gestión comercial.

La metodología consta de los siguientes elementos:

1. Registro de la Actividad: implantación de un sistema de Rapports donde cada comercial registra la actividad diaria (visita al cliente, fecha, objetivo de la visita, resultado de la visita)
2. Reuniones de Seguimiento: implantación de reuniones quincenales entre Director de Ventas y delegados para trabajar la planificación y estrategias de cada uno de los mercados.
3. Reuniones de Objetivos: instaurar la reunión mensual de objetivos donde ÚNICAMENTE se tratan los datos de venta y la consecución de objetivos de cada uno de los miembros del equipo
4. Formación en producto
5. Formación de Técnicas de Venta
6. Acompañamiento a la fuerza de venta sobre el terreno
7. Desarrollo de argumentarios de ventas (Empresa + Producto)
8. Fijar como objetivo la creación de clientes nuevos más acordes a las corrientes de distribución actuales. Búsqueda y seguimiento de leads.

• **Acciones en Marketing.** Se crea el departamento de marketing, y se instauran las responsabilidades y relaciones del mismo con el resto de la empresa.

1. Se trabaja fuertemente en conseguir un cambio de la mentalidad interna (FABRICANTES), y de la percepción en los clientes (RÚSTICOS).

2. Se implanta la herramienta “Matriz del Valor de la cartera de Clientes” que organiza y evalúa los clientes, tanto por su nivel de Facturación, como por su Rentabilidad, y da pie a la definición de líneas de acción diferentes para cada uno de estos.

3. Se implanta la “Matriz de McKinsey” para la evaluación y priorización de los Mercados.

4. Proyecciones de Categoría a final de año

5. Definición del Valor de la Marca (Valor añadido y diferenciación que ofrece la Marca)

6. Lanzamiento de la Acción de Formación en el Punto de Venta con objetivo de fidelizar a los vendedores de los clientes.

7. Se realiza un Benchmarking de Tarifas y Precios con el objetivo, la elaboración de nuevas tarifas y condiciones de precio más adecuadas a la tipología de cliente y con el posicionamiento de precio deseado.

8. Lanzamiento de Promociones Periódicas y acciones de Marketing Directo con diferentes fines.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA

Los procesos de reestructuraciones, no solo organizativas sino asociado a cambios de personas (vendedores y directores), generan climas enrarecidos dentro de los equipos de trabajo. Los equipos de venta son especialmente sensibles a estos cambios.

Es básico tratar estas situaciones con una comunicación regular, clara y transparente, así como fortalecer y transmitir confianza a los miembros del equipo.

Para ganarse a los equipos de venta es clave “dar mucho a cambio”, formación en planificación, formación en producto, objeciones y técnicas de venta, disponibilidad, acompañamientos....

Para todo ello es clave el tener una dirección de Ventas que sepa transmitir, motivar y aportar soluciones a su equipo y de esta forma ganarse la confianza y afecto de todos los integrantes.

Invertir tiempo y esfuerzos al reclutamiento y transmisión de los valores de la organización a los nuevos actores siempre es rentable, ya que de ellos dependerá gran parte del éxito de todas las acciones desarrolladas.

RESULTADOS DE ÉXITO

Tras año y medio de trabajo por parte del equipo de Improven se han conseguido los siguientes resultados:

- Creación de una estructura comercial moderna con actores más profesionales.
- Implantación de objetivos y presupuestos de venta.
- Implantación de una Dirección Por Objetivos.
- Creación del departamento de Marketing hasta convertirlo en una referencia tanto para la empresa como para los clientes.
- Aunar los mensajes al mercado mediante el seguimiento y control de las estrategias fijadas (canales de distribución, promoción, precios...) en cada mercado.
- Lograr que el trabajo se centre en los clientes que pueden dar más beneficio a la compañía.
- Aumento del precio y unificación de los criterios de tarifas en todos los clientes. Ahora existe una tarifa que cumplen el 95% de los clientes y algunas condiciones especiales para el 5% restante, pero que parten de las condiciones base.
- Optimización de los recursos de inversión: supresión de promoción e inversión en un segmento de clientes y apostar en los clientes seleccionados (con potencial).



IBS. Financiación de la innovación

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

Integral Bioenergies Systems SL surge como una empresa de base tecnológica de nueva creación a principios del año 2006.

El proyecto consistía en la puesta en marcha y desarrollo de una empresa con varias líneas de actividad:

- Diseño y construcción de plantas generadoras de biodiésel con tecnología novedosa
- Licenciamiento de nuevos desarrollos

La tecnología de la que partía Integral Bioenergies Systems SL para el desarrollo de su producción, y realización de nuevos desarrollos, nace de la adquisición de la licencia de una técnica original basada en la reacción química de los dos componentes principales de la generación de biodiésel, los ácidos grasos (aceites y grasas de cualquier tipo) y el alcohol en condiciones extremas de presión y temperatura, o condiciones supercríticas para el alcohol utilizado.



Luis Sirera, Alicia Sirera, Enrique Tormo y Víctor Hugo Osorio, Consultores de IINFOTELCO SL

En conclusión, nos encontrábamos con una tecnología novedosa para la producción biodiésel, con ventajas dentro de la propia fábrica por ser más flexible en cuanto a la variedad de las materias primas y, diseño simple y compacto, además de ventajas más allá de sus límites porque no genera efluentes, reduce los costos de logística en la recogida de aceites, lo cual asegura la rentabilidad definitiva del proyecto productivo que se encara.

Con una previsión de crecimiento en el empleo de biodiésel a nivel mundial, era evidente la posibilidad de éxito de una máquina que permitiera fabricar biodiesel con la tecnología indicada.

El mercado de aplicación de plantas de tamaño reducido es extenso al no requerir una elevada inversión por su sencillez y versatilidad.

La política comercial de IBS giraba sobre la base de una estrategia diversificada que pasara por la fabricación llave en mano y comercialización de equipos de manera directa a empresas, cooperativas y entidades locales en zonas rurales o en desarrollo.

IBS utilizaría también la política de licenciamiento y creación de empresas compartidas para la comercialización en países en vías de desarrollo y países lejanos, para el mejor aprovechamiento de los conocimientos y recursos específicos en estos países.

El equipo emprendedor estaba compuesto por un grupo de personas que combinaban en distintos perfiles una gran experiencia empresarial y una importante preparación técnica.

El mayor desafío consistía en la obtención de la necesaria financiación para culminar los desarrollos tecnológicos y elevar lo que era una opción tecnológica muy interesante a nivel industrial que, permitiera la fabricación de plantas generadoras de biodiesel, con las garantías de calidad y eficiencia precisas para abrirse camino en un mercado de dimensión internacional.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

Los principales retos de la empresa se conformaban en varias vertientes:

Por un lado, perfeccionar los desarrollos tecnológicos y fabricar los prototipos que permitieran una fabricación de equipos con los niveles de calidad y precisión que exige un mercado mundial.

Por otro lado consolidar una estructura de empresa que permitiera establecer un marco de I + D + i creciente, y una actividad industrial y comercial a nivel nacional e internacional.

Y como condición necesaria para estos retos, se planteaba la necesidad de contar con fuentes de financiación suficientes y adecuadas para la viabilidad del proceso de generación empresarial.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

Como consultora especializada en la búsqueda y obtención de financiación pública para proyectos innovadores, acompañamos desde un primer momento al equipo emprendedor en la definición y elaboración de un completo plan empresarial que facilitara la obtención de ayudas públicas, centrandolo por un lado las líneas de evolución tecnológica y de actividad de la empresa, y al mismo tiempo cuantificando de manera realista las inversiones necesarias.

Nuestro sistema de casación de proyectos y ayudas públicas nos permitió identificar posteriormente los programas de apoyo a la innovación más adecuados que podían ser aprovechados por Integral Bioenergies Systems SL.

Establecidos los parámetros fundamentales de la estrategia empresarial y sus líneas de I + D + i, fuimos presentando junto con la empresa distintas solicitudes a nivel autonómico y estatal, con el objetivo de optimizar las posibilidades de apoyo y las oportunidades existentes.

Desde el primer trimestre de 2006 hasta la fecha asistimos a la empresa en la presentación de trece solicitudes de ayudas públicas, de las que obtuvimos respuesta positiva para diez, por un importe global de más de 2.000.000 euros, entre préstamos y subvenciones.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

El camino de nuestros servicios implica una colaboración constante entre el equipo directivo de la empresa y nuestros consultores. Efectivamente los directivos de la empresa han de hacer el esfuerzo de explicitar sus estrategias y colaborar activamente en la formulación de las distintas solicitudes, de manera que la información sobre la empresa y sus proyectos sea lo más rica, dinámica y sugerente posible.

Además el contacto continuado entre nuestros consultores y el personal de la empresa permite identificar nuevas oportunidades de apoyo de manera ágil y rápida, lo que facilita la obtención de los recursos públicos dispuestos para apoyar estrategias innovadoras como la de Integral Bioenergies Systems SL.

RESULTADO DE ÉXITO:

Nuestros servicios han contribuido de manera decisiva a que hoy en día Integral Bioenergies Systems SL haya podido desarrollar de manera efectiva la tecnología de la que partía, siendo capaces ya de ofertar al mercado plantas generadoras de biodiesel de 250 y 1000 Toneladas por mes.

Integral Bioenergies Systems SL ha podido también montar unas instalaciones de fabricación que le permitirán hacer frente a los retos de suministro que se le vayan planteando, además de poder contar con unos laboratorios y centros de testeo de primer nivel.

Además de seguir invirtiendo en líneas novedosas de investigación en un campo de indudable futuro, Integral Bioenergies Systems SL se plantea en estos momentos el salto decidido a los mercados internacionales.

Para estas ambiciones de crecimiento y desarrollo seguiremos asistiendo a Integral Bioenergies Systems SL con nuestras mejores habilidades y competencias.



Empresa objeto del estudio: Acústica Beyma, SL
Gerente: José Vicente Farinós
Localización: Moncada (Valencia)
Nº empleados: 87
Año de fundación de la empresa: 1970
Consultora que presenta el caso: KMC Consultores

Acústica Beyma. Orientación al cliente

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

Acústica Beyma es una empresa valenciana de diseño y producción de altavoces, que inicia su actividad en 1970 como un pequeño taller formado por 5 empleados, que amplía su capacidad productiva y comercial mediante el desarrollo de productos similares a los elaborados por los grandes fabricantes.

Esta estrategia de seguimiento permitió, en la década de los 80, la internacionalización de la empresa, mediante la firma de contratos de distribución en el exterior, y el reconocimiento de la marca en el sector; aunque con un alto nivel de dependencia de la compañía con los distribuidores, ya que estos gestionaban para cada país las políticas de precio, comunicación y distribución.

Durante la década de los años 90, se produce el cambio a la 2ª generación familiar. El fuerte incremento anual de ventas, con tasas entre el 20 y 25%, hace necesaria la ampliación de sus instalaciones.

Se produce una importante profesionalización de la gestión de la compañía, que se centra en la productividad, aunque la comercialización presenta un estilo “reactivo” de servicio a los clientes, dado que los productos son más demandados que ofrecidos.



Adolfo López
Director de KMC
Consultores

La consolidación de las ventas de la compañía en sus mercados tradicionales y la incorporación a los mercados de consumo, a través de la línea “car audio”, provoca una orientación comercial hacia este nuevo mercado, abandonando “inconscientemente” su core business, el de la venta de altavoces a profesionales del sonido.

El año 2001 fue el año techo de la compañía, se produjo el mayor registro en ventas y se inició un periodo de continuo descenso de sus cifras de ventas, desde 2002 a 2006, con una caída total del 30% en un mercado que no estaba registrando volúmenes negativos de negocio.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

La continúa disminución de las ventas de la compañía, se explicaba con un doble componente competitivo:

Fabricantes asiáticos de productos acabados, orientados a los mercados basados en el precio.

Fabricantes italianos, recién incorporados al sector, que junto a los tradicionales competidores, estaban orientados a la calidad. Un factor débil de la compañía ante los incumplimientos provocados durante los años de gran crecimiento.

Sin embargo, la falta de información genérica de los mercados de actuación de la empresa y específica sobre las causas de la disminución de las ventas, junto a la carencia de un posicionamiento definido de la marca, una consecuencia de la habitual estrategia seguidora de la compañía, ampliaba la dificultad de hacer un diagnóstico de marketing de Beyma y establecer medidas concretas de actuación que pudieran revertir su negativa situación comercial.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

1. El conocimiento de los factores claves de los mercados de actuación de Beyma, profesionales y de consumo, como necesidad estratégica de la compañía, dado que permitiría conocer las necesidades y expectativas de la demanda, para tomar posteriormente las decisiones más adecuadas en cada uno de los mercados de actuación.

2. La exigencia de incrementar el volumen de ventas de Beyma no debía suponer menoscabar su capacidad comercial y productiva, por lo que el planteamiento fue modificar los sistemas de información de la compañía para dotarle de una mayor flexibilidad y adaptación a los requerimientos de los mercados.

La modificación del organigrama comercial de Beyma debía tener efectos sobre:

- Control de las políticas de marketing mix
- Implementación de la figura de Jefe de Producto, para el desarrollo de productos según las necesidades de mercado
- Disminución de problemas de calidad
- Conocimiento de las claves del mercado y específicas de los clientes profesionales
- Determinación de un posicionamiento concreto de marca
- Determinación de Estrategia Comercial

que contribuyeran a disponer de una posición competitiva de la marca que le situara en condiciones de tomar decisiones comerciales y de producto relevantes en sus mercados.

La posición competitiva asumida por Beyma, se plasmó en: Empresa tradicional, cercana al cliente, orientada al servicio, que ofrece productos de calidad y adecuados a las expectativas de los clientes.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

Las acciones comerciales y de comunicación que asumió Beyma, consecuencia de las decisiones orientadas ante la nueva situación de conocimiento del mercado y de la posición de la empresa, se sintetizaron en:

PRODUCTO

- **Mantener el producto en la alta gama**

1. Mayor personalización; identificación de la marca
2. Cuidado de los acabados y el diseño general
3. Énfasis en la innovación tecnológica

VENTAS

- **Diferenciación estratégica de los clientes: Fabricantes de sistemas (Industriales) y Distribución**

1. Grandes Cuentas

Enfoque técnico (conocimiento de sus necesidades y su satisfacción, para aportar innovaciones que suponen la capacidad de generar necesidades)

2. Distribución

- Proactividad Comercial

Preparación informativa de Visitas Comerciales, Ferias, Presentaciones de producto

COMUNICACIÓN

- Desarrollo de Imagen Corporativa

Elaboración manual imagen corporativa y dossier corporativo

Coherencia total de los herramientas: web, catálogo, papelería, stands...

Mayor aparición en revistas especializadas y portales internet



PRECIOS

- Política homogénea a la tipología de clientes

Favorecer la existencia de distribuidores con unos márgenes interesantes de la cartera cedida.

Proteger a los industriales con precios competitivos frente a la amenaza de competidores internacionales que, sin utilizar la distribución, les ofertan precios directos.

RESULTADO DE ÉXITO:

El incremento de la cifra de ventas en el año 2007 supuso la ruptura de una negativa inercia que había acompañado a la empresa durante sus últimos 5 años.

Al mismo tiempo, Acústica Beyma integra como valores corporativos algunos de los que se pusieron de manifiesto durante la realización del diagnóstico de marketing, que se concretan en:

- Flexibilidad y adaptación
- Proactividad
- Cooperación
- Orientación al cliente

Alibum Regals. Escaparate atractivo 24 horas

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

Trabajamos varios años junto Alibum Regals S.L., empezamos promocionando su negocio de manera local. Introduciendo anuncios de su actividad en portales temáticos con un ámbito local/comarcal.

Poco después descubrimos el potencial que podía suponer Internet para las ventas de esta empresa, y nos pusimos a trabajar para realizar una página Web propia.

Mediante la Web, deseábamos obtener un escaparate de productos atractivo y, sobre todo, que estuviera 24 horas abierto al público. Para ello la página debería ser fácilmente manejable por los usuarios, debería mostrar los productos organizados de tal manera que facilitase tanto la búsqueda, como la compra.

Por último debíamos conseguir que la página fuera visitada por los usuarios, ya que los precios que íbamos a ofrecer, aún manteniendo nuestro margen, estaban por debajo de los de la competencia. Este era un punto muy importante, ya que la diferencia de precio era nuestra ventaja competitiva más importante.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

El desconocimiento de las nuevas tecnologías era el principal reto al que nos enfrentamos, una vez superado el cual, nos posicionaría en un puesto destacado en el mercado.

La captación de clientes para retornar la inversión realizada en la Web, era otro de nuestros retos, relacionado directamente con la eficacia de las medidas a tomar.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

Los factores más importantes de nuestro trabajo se dividen en los siguientes puntos:

1.- Crear un escaparate atractivo

La página se creó con una estructura de fichas, de tal manera que cada producto tiene su propia ficha, donde muestra una imagen de cada producto. La imagen la obtiene la empresa de los catálogos de sus distribuidores, la escanea y la introduce en la Web.

La utilización de la herramienta limePanel le permite modificar contenidos de su página.

2.- Escaparate 24 horas abierto

Internet ofrece la posibilidad de tener un negocio abierto 24 horas al día y 365 días al año, con un coste mínimo, si comparamos tiendas físicas con tiendas virtuales. La posibilidad de poder tener control sobre los contenidos de la página permite que la empresa, que conoce el mercado y la temporalidad del mismo, así como sus campañas, pueda cambiar el escaparate de su tienda en cualquier momento y desde cualquier lugar.

3.- Página fácil de manejar (búsqueda/compra)

El sistema de “Tags” (palabras relacionadas) permite que la página muestre un producto y a continuación muestre los productos relacionados con el mismo, de la misma familia, o complementos asociados al mismo.

Este sistema permite al usuario de la tienda conseguir los accesorios que necesita para su producto fácilmente, o depurar la búsqueda inicial del producto obteniendo uno de la familia que se adapta más a sus necesidades.

4.- Obtención de visitas/ventas

Creamos una campaña de publicidad para Google Ad-Words, explicamos a la empresa el funcionamiento de la herramienta de gestión de campañas de Google Ad-Words y le aconsejamos la inversión mínima para obtener resultados.

La tienda virtual y el sistema de “Tags” se programaron pensando en el posicionamiento Web, para crear un sitio Web amigable a los buscadores más importantes.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

El proceso fue lento, sobre todo el de formación en conceptos básicos de las nuevas tecnologías, como escanear fotos, utilizar el correo electrónico, etc.

Una vez sentamos unas bases técnicas, el trabajo con el gerente y responsable de la tienda virtual, fue más fluido.

El siguiente paso fue aprender a controlar la herramienta Lime-Panel para gestionar los contenidos de la tienda virtual. Una vez conseguido solo teníamos que aprender los conceptos básicos de gestión de campañas de publicidad que nos ofrece Google.

RESULTADO DE ÉXITO:

Como muestra de los resultados transcribo una entrevista que realizamos a José Guillen, gerente de la empresa, en relación al éxito de su tienda virtual:

José Antonio Guillén González, gerente de Alibum Regals S.L.

Abrió su primera tienda en el año 2000 en Vilanova de Castelló, un año después abrió dos tiendas más, una en Alzira y otra en Carcaixent. Poco después abrió otra tienda en Alzira, todas ellas kioscos y pirotecnia, pero amplió las áreas de negocio con los regalos y los disfraces.

Hoy en día vende más por Internet que con todas sus tiendas juntas.

¿Has invertido alguna vez en publicidad de prensa escrita, radio, etc.?

Sí, claro, antes de descubrir Internet, invertíamos en publicidad escrita, folletos, pero ni punto de comparación en cuanto a inversión/resultados con la publicidad por Internet.

De hecho, por una equivocación invertí 100 veces más en publicidad de Internet durante dos días, y esa semana el móvil no dejó de sonar, casi no dábamos abasto a recoger todos los pedidos. Digamos que un error me lanzó.

¿Cuándo te empezaste a preocupar por el tema de Internet?

Nos incluimos en un portal temático de la comarca, donde se anunciaban varias tiendas y negocios. Al principio lo veíamos como un complemento a las ventas de las tiendas, más como una carta de presentación en Internet.

¿Los precios de la tienda virtual son iguales que los de la tienda real?

Es ligeramente más caro en la Web que en tienda, por la manipulación, cajas, etc. Pero aún así seguimos siendo más baratos que otras páginas de nuestra competencia.

¿En Carcaixent conocen tu Web? ¿Qué te comentan?

Si, la conocen aquí y en los alrededores también, me felicitan por la facilidad de uso, y la facilidad para encontrar lo que buscan, para ello implantamos en la Web el sistema de "Tags" que permite obtener artículos relacionados con el artículo buscado, como complementos, disfraces parecidos... A parte el buscador de productos funciona perfectamente.

¿Cuál es el proceso de compra en la Tienda virtual?

El usuario entra en la página, busca el producto deseado, accede a su ficha, se apunta la referencia del producto o productos y nos llama para formalizar el pedido. Tenemos dos formas de pago, por transferencia o contra-reembolso.

¿Por qué compra por teléfono y no compra directamente On-Line?

Porque al comprar directamente On-Line puede ocurrir que no sepas realmente qué estás comprando, de esta manera nosotros personalmente hablamos con nuestros clientes y les comentamos las tallas disponibles, si hay otro producto que no está en la Web y le conviene más, cuándo le llegará el pedido, etc. No perdemos el contacto personal y esto nos permite ofrecer un mejor servicio.

¿Cuánto tiempo tardáis en entregar los pedidos?

En 24 horas, pero por ejemplo si me llaman del extranjero, para no encarecer el producto por los portes, les recomiendo que mediante otra modalidad de envío que tarda 4 ó 5 días les puede resultar más barato. Por esto nos gusta mantener el contacto personalizado con nuestros clientes.

¿Cuál es el destino más lejano al que hayáis enviado un pedido?

México D.F., Colombia, Hamburgo, Inglaterra, Cali, EEUU, entre otros.

¿Cómo gestionáis las devoluciones y productos defectuosos?

Cualquier problema que tenga alguno de nuestros clientes, lo intentamos solucionar. Si alguien no está de acuerdo con el pedido enviado, o le llega un pedido defectuoso, se le devuelve, el único gasto para el cliente son los portes.

Empresa de medios. Reorganización comercial

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

Nuestro cliente es un periódico diario de tirada supraregional, con presencia en tres comunidades autónomas, líder en dos provincias del arco mediterráneo peninsular y perteneciente a uno de los grandes grupos mediáticos españoles.

Además del periódico, cuenta con otros medios de comunicación: cadena de televisión, emisora de radio e Internet.

Para gestionar y comercializar los espacios publicitarios de los diferentes soportes nuestro cliente cuenta, desde hace aproximadamente 5 años, con una comercializadora, que es en donde debemos desarrollar nuestra intervención.

El principal punto fuerte de la comercializadora, su amplia y experimentada fuerza de ventas, se había convertido en su principal problema: red compuesta por más de cincuenta profesionales, la mayoría autónomos acostumbrados a trabajar sin dirección ni control, con ingresos económicos muy altos y no siempre proporcionados al esfuerzo y a la productividad.



Lluís Navarro
Gerente

Por otra parte, nos encontrábamos en un momento donde en el sector se estaban insinuando cambios importantes. El soporte Internet se iba perfilando como alternativa a medio plazo a los medios escritos y el grupo mediático de cabecera, así como la gerencia de los medios regionales quieren apostar decididamente por él.

Nuestro cliente contactó con nosotros para que les propongamos e implantemos las medidas necesarias para corregir los problemas descritos y encauzar a la empresa en esta nueva etapa que se le presenta.

Nuestro planteamiento de trabajo es hacer un diagnóstico de la situación actual y, a partir de él, elaborar un catálogo con las propuestas de actuación pertinentes. Para ello llevamos a cabo en torno a sesenta entrevistas individuales, con la alta dirección, todos los mandos medios y con todos los vendedores.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA NUESTRO CLIENTE:

Durante el diagnóstico, detectamos varias zonas problemáticas donde debíamos actuar, afectando todas ellas a la labor comercial y, por lo tanto, a la consecución de los objetivos de la empresa.

A continuación exponemos las conclusiones del diagnóstico y los retos estratégicos a los que nos enfrentábamos tanto la empresa cliente como Navarro Consultores:

i. Área Organizativa:

- No había un organigrama adaptado a las necesidades del momento.
- La red de ventas no tenía una cadena de mando clara. No existían jefes comerciales como tales para coordinar y dirigir a los agentes. Éstos, se sentían “abandonados” a su suerte, lo que por una parte era motivo de queja, aunque por otra era aprovechado para tener tal grado de libertad de acción que el conjunto de la red comercial era un grupo de personas pero no un equipo de trabajo.
- Responsabilidad por parte de los Agentes Comerciales del buen fin de las operaciones comerciales, lo que provocaba un sentimiento de poca pertenencia

a la empresa y por lo tanto de inseguridad, desmotivación y poca implicación por la misma.

2. Área de Recursos Humanos:

- Existía un mal ambiente laboral, principalmente entre los propios agentes comerciales. Al no tener dividido su trabajo por zonas geográficas, se veían entre ellos como competidores.
- La comunicación que existía era deficiente: entre Dirección y agentes (en ambos sentidos), entre los propios agentes, y por último, entre las distintas áreas de la empresa.
- Como consecuencia de lo anterior, los Agentes no estaban identificados con el proyecto, miraban para ellos mismos, no había compromiso con la empresa.

3. Área Comercial:

- a. La gestión de los cobros e impagados no se realizaba de forma óptima, era lenta e ineficaz.
- b. La información que la empresa tenía sobre el mercado era incompleta, ya que los comerciales se sentían propietarios de “sus” clientes y ocultaban aquélla.
- c. Formación –técnica y comercial- deficiente sobre todo en lo referente a los nuevos soportes (Internet, radio y televisión).
- d. No existía coordinación dentro del área. Los agentes se planificaban sus visitas como a ellos les convenía, dando lugar en ocasiones a que dos agentes de la empresa visitaran al mismo cliente con intención de captarle ofreciéndole el mismo producto, o bien un soporte publicitario distinto, (provocando confusión en el cliente)
- e. Además este problema se veía acrecentado por el hecho de que no existían zonas bien delimitadas por lo que los agentes tenían un ámbito de actua-



Tomás Nieto
Consultor

ción ilimitado y daba lugar muchas veces a “choques” con otros agentes.

f. La política de retribución no se adaptaba a las necesidades de la comercializadora. La empresa pagaba a sus agentes comerciales una comisión sobre la venta, sea cual fuere el soporte: prensa, radio, televisión o Internet. La empresa, con este tipo de retribución perdía por completo el poder sobre su propia red de ventas. Los Agentes no vendían los productos que la empresa necesitaba que se vendieran, porque para ellos les era más rentable, en tiempo y en comisión, vender espacios publicitarios en prensa que en cualquier otro medio, pues el esfuerzo para vender este medio es menor (la prensa es un soporte conocido por todos y sin embargo Internet es algo novedoso).

g. Existían clientes que eran gestionados directamente por la empresa. Esta situación aumentaba la sensación de competencia entre la empresa y el agente. El cliente que era gestionado por la empresa no producía comisión para ningún agente comercial.

SOLUCIÓN PLANTEADA POR NAVARRO CONSULTORES:

Éste era el punto inicial en el que se encontraba la empresa y por lo tanto el punto de partida de Navarro Consultores: ¿Cómo podemos organizar el Departamento Comercial? ¿Cómo podemos hacer que se impliquen todos más? ¿Cómo lograr que sea un equipo que luche por los objetivos de la empresa? ¿Cómo hacer que respeten y defiendan la política comercial que marque la Dirección?

Las medidas que a continuación se van a exponer y que efectivamente implantamos suponían un cambio radical respecto a la situación anteriormente descrita y muchas de ellas eran difíciles de implantar pues podían parecer como exclusivamente dirigidas a recortar los derechos adquiridos de los agente, reducir sus ingresos, “quitarles clientes” ... por lo que Navarro Consultores y la comercializadora decidieron realizar dicha transición de forma paulatina, sin precipitaciones y con total transparencia, sin engañar a nadie en ningún momento. Se respetaron todos los puestos de trabajo, pero se cambió la organización; no se pretendió redu-

cir los ingresos de los vendedores, pero se cambió la forma de conseguirlos; los agentes siguieron siendo mayoritariamente autónomos pero pasaron a ser coordinados por jefes comerciales etc. Las medidas fueron las siguientes:

1. Crear un nuevo organigrama adaptado a lo que la empresa necesita.

Se crearon nuevas figuras dentro del organigrama, destacando la “remodelación” que se hizo con la figura de los Jefes Comerciales que pasaron a ser responsables de equipos de vendedores organizados por zonas geográficas y por producto (prensa y audiovisuales: Internet, televisión y radio).

2. Convertir a toda la red de ventas en un equipo integrado.

Se les explicó lo que pretendíamos con este nuevo proyecto, los cambios que ello supondría, el papel que ellos jugarían,...Para ello nuestra prioridad era mantener informados a los agentes y disminuir al máximo la incertidumbre y el nerviosismo que el cambio estaba suponiendo. Mantuvimos reuniones individuales con cada comercial, llevamos a cabo actividades out-door para hacerles ver las ventajas que suponía el nuevo proyecto que se les estaba proponiendo, también se realizaron varias macro reuniones con todos los agentes para explicarles los avances y los conceptos que, poco a poco, se iban a ir tratando, se desarrolló un Plan de formación que incluyó varios cursos sobre diferentes temas,... en definitiva, el planteamiento que tuvimos con los agentes fue venderles el nuevo proyecto y no tanto imponérselo, pues si lo hacíamos de esa manera correríamos el riesgo de que se negaran y se fueran llevándose su cartera de clientes a la competencia.

3. Implantar una Dirección Participativa Por Objetivos (DPPO).

El objetivo de implantar una DPPO es conseguir que los comerciales quieran vender lo que a la empresa le interesa que se venda, en este caso, los soportes de audiovisuales (Internet, Radio y Televisión). Dirigir por objetivos no es sólo poner objetivos a cada agente, es una metodología de trabajo donde el Jefe Comercial le comunica y le hace participe de los objetivos que la empresa se propone conseguir. Esto ayuda a los agentes a sentirse partícipes de la empresa y saber lo que se espera de ellos. Luego son ellos quienes deciden qué hacer para alcanzarlos, cómo y cuándo. Por otra parte, esta filosofía de trabajo permite a los mandos tener el poder sobre su grupo (dirigir y supervisar) y ayudarles

(mediante reportes, reuniones. El Jefe Comercial sabe de primera mano lo que pasa en el mercado, y puede tomar decisiones mucho más adaptadas, eficaces y útiles para su equipo).

4. Se implanta un Sistema de Retribución Variable (SRV).

Hasta ese momento la remuneración no era una herramienta de dirección, era sólo un coste más en que la empresa incurría y para colmo por vender el producto que a la empresa no le interesaba. La remuneración no hacía cambiar la actitud del comercial hacia los intereses de la empresa. Esto teníamos que cambiarlo. En la actualidad, la remuneración está compuesta por una parte fija y una variable que dependerá del cumplimiento de varios objetivos ponderados y remunerados de distinta forma, consiguiendo cambiar la actitud del colaborador, su cantidad de trabajo, la dirección del mismo y, su sentido del compromiso y de la implicación.

5. Creación de zonas comerciales.

Cuando existen zonas comerciales delimitadas cada vendedor sabe cuál es su campo de trabajo, todos los clientes pertenecen a su cartera y están bajo su responsabilidad y a ellos debe vender todos los productos del catálogo. En el área metropolitana de la capital, donde el número de clientes activos y potenciales lo justifica hemos creado un equipo por cada producto: Prensa, Audiovisuales (radio y televisión) e Internet. Esta situación aporta tres beneficios: evitamos los conflictos entre los agentes, no confundimos a los clientes y aumentamos nuestra eficacia y productividad.

6. Creación de la figura de varios jefes de producto.

La dificultad de vender nuevos productos como la publicidad en Internet, y de profundizar en la de otros medios como la radio y la televisión regional nos hizo crear la figura de jefes de producto. Su función es desarrollar políticas comerciales de promoción y venta de estos productos y de formación para los agentes.

7. Se elimina la existencia de “clientes directos” gestionados por la propia comercializadora.

Se ceden los clientes a los agentes que por la zona comercial que tienen asignada les corresponde gestionar. Si bien es cierto, que no se han cedido todos los “clientes directos”, existen dos excepciones que fueron explicadas y argumentadas:

- No se cede los clientes que, al cabo del año, facturan grandes cifras en espacios publicitarios.
- Tampoco se cede la gestión con organismos públicos.

La explicación de las anteriores excepciones es que el trato con estos clientes se requiere medidas y decisiones muchas veces algo especiales que sólo Dirección tiene la potestad de concederlas.

8. Creación de una política de gestión de cobros e impagos.

Eliminamos la responsabilidad por el buen fin de las operaciones que recaía sobre los agentes, aumentando el sentimiento de pertenencia a la empresa. Se ha creado “desde o” todo un protocolo de actuaciones que la empresa debe cumplir para asegurar el cobro de las operaciones y reducir al máximo los impagos de los clientes.

9. Creación de un protocolo de procedimientos administrativos comerciales.

Se ha introducido un sistema CRM con el objetivo de obtener la mayor información posible del mercado, almacenarla y ponerla a disposición de todo aquel que la necesite. La empresa necesitaba información útil para detectar las necesidades actuales del mercado.

Se elimina la “anarquía” que existía donde cada uno se elaboraba y conseguía su propia información y se la guardaba para sí mismo. La información obtenida por todos, ya está a disposición de todos.

La implantación de estas medidas está permitiendo a nuestra empresa cliente afrontar la crisis con una estructura y organización más acorde; por zonas y mercados; con vendedores más preparados, formados y motivados; dirigidos por jefes comerciales que les organizan y orientan; e imperando un clima laboral mucho más sano y de colaboración.

También ha mejorado la concesión de riesgos y la gestión de los cobros; ha desaparecido la sensación de propiedad de los vendedores sobre los clientes; y sobre todo la Dirección por objetivos y un sistema de retribución variable en función del cumplimiento de aquéllos y no a base de comisiones sobre ventas, hace que la dirección consiga que los colaboradores hagan fundamentalmente lo que la empresa necesita en cada momento.

En definitiva hoy se acomete el futuro con muchas mejores perspectivas.



Empresa objeto del estudio: Aleaciones Estampadas S.A. (AES)
Presidente o gerente: Francisco Corma Canós
Localización: Villarreal (Castellón)
Facturación media: 350.000 euros
Nº empleados: 5
Año de fundación de la empresa: 1994
Año de ingreso en la Asociación: 2004
Consultora que presenta el caso: QPT S.L.

Aleac. Estampadas

La competencia china

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

El Sector metalmecánico inició un proceso de crisis a partir del periodo 2004-2005 como consecuencia de la incursión de la competencia de extremo oriente y más concretamente RP China que, con unos precios mucho más baratos, hacía inviable la producción en España de materiales como herrajes para muebles, etc.

Por otra parte, la variabilidad en los costes de las materias primas y su constante tendencia al alza hacía muy difícil el establecer aleaciones competitivas en el mercado internacional.

Por otra parte, dicho periodo era de expansión con fuerte demanda en algunos mercados (construcción, etc.), lo que provocó un incremento de la producción y fuertes inversiones para adaptar la tecnología e incrementar la producción.

Así pues, se trata de un periodo en el que coexistía una demanda y unos costes crecientes y pérdida de competitividad.

Ante esta situación, en el sector se empezaban a dar diferentes cambios estratégicos, desde la importación directa de China a la disminución de costes, reposicionamiento de mercados, etc.

En 2005, en plena expansión de la producción y de la demanda, nada apremiaba a que las empresas tomaran posiciones de cara al panorama que se ha indicado, aunque la competencia de China era una presencia constante.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

AESA decidió revisar su Plan Estratégico con la finalidad de tomar decisiones de futuro, contando con la realidad de esos momentos y con los diferentes escenarios de futuro.

AESA disponía de un Mapa Estratégico y Líneas Estratégicas que venía siguiendo desde 2004.

Se trataba (2006-2007) de plantear diferentes escenarios de futuro y de proponer ideas alternativas para afrontar dichos escenarios.

Habida cuenta de que la competencia China era una realidad, del importante componente manufacturero de la producción tradicional, la variabilidad de los precios de las Materias Primas, la facilidad de entrada de nuevos competidores en la tecnología madura era necesario replantearse la estrategia de producto/mercado.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

Con el anterior planteamiento, se diseñó un Plan de Trabajo a medio plazo consistente en:

- Actualizar el Plan Estratégico
- Actualizar el Mapa Estratégico y Líneas Estratégicas
- Definir Posibles Planes para acometer los retos planteados
- Definir criterios de priorización y selección de los Planes
- Su puesta en marcha
- Seguimiento mediante indicadores definidos al efecto

Para ello:

- Se creó el equipo de trabajo
- Se formó en técnicas de creatividad
- Se desarrollaron las correspondientes sesiones
- Se definieron los Planes
- Se definió un sistema de gestión de los Proyectos definidos

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

AESA, junto con la Consultora, desarrolló todo el proceso anteriormente indicado.

Se llegó a una colección de Posibles Proyectos y se consensuó un método de priorización que, aplicado por todo el equipo, supuso la programación de los diferentes Proyectos.

Se definió un Proyecto de largo alcance (3-5 años) que implicaba:

- Definir nuevos mercados
- Definir nuevos productos para dichos mercados

A partir de lo anterior se puso en marcha el PROYECTO FORALI consistente en desarrollar la Forja de Aleaciones Ligeras de Titanio y Magnesio (en 2008 segunda anualidad del proyecto).

El Proyecto, desarrollado con la colaboración de UPV, CSIC, AIMME y la propia Consultora, viene siendo apoyado por los programas del IMPIVA, PROFIT, ICEX y con créditos CDTI.

El Proyecto está permitiendo a AESA el disponer del know how para trabajar nuevas aleaciones de Titanio y Magnesio y, con ello, proceder a la fabricación de productos de alto valor añadido para diferentes sectores (automoción, aeronáutica, ferrocarriles, cirugía, etc.)

RESULTADO DE ÉXITO:

AESA ha puesto en marcha un Plan a 3-5 años, con diferentes apartados:

- Búsqueda de mercados para productos
- Definición de Aleaciones
- Definición de condiciones de trabajo y procesado
- Estrategias de comercialización

Estas actividades le ha supuesto diferentes Premios como NOVA, Premio Cámara Valencia, Premio FEMEVAL, etc. y han permitido que en 2008, y frente a una situación de retroceso claro en el sector (numerosos ERE, cierres y crisis de primera magnitud), AESA mantenga su actividad, con apenas disminución de su capacidad de producción y facturación.

Los frutos de los Proyectos serán realidad de mayor calado a partir de 2009 y 2010 en los que, por otro lado, todavía se espera una mayor disminución de los mercados.

Empresa objeto del estudio: Mariner, SA.
Gerente: D. Jorge Mariner Rande
Localización: C/ Ciudad de Llíria, 84 P.I. F. Jarro 46988 Paterna (Valencia)
Nº empleados: 200
Año de fundación de la empresa: 1893
Consultora que presenta el caso: Santiago Consultores Capital Humano S.L.

Mariner.

Coaching directivo

PLANTEAMIENTO DEL DESAFÍO:

Desarrollo directivo en comité de dirección de empresa familiar a través del coaching de equipos

- Empresa familiar en 4ª. generación.
- Equipo directivo no desarrollado en competencias directivas.
- Sin prácticas de alto rendimiento.
- Sin perspectiva estratégica clara.
- Falta de comunicación y relaciones personales deterioradas entre algunos miembros.
- Desmotivación propia y de sus equipos.



Ofelia Santiago,
Gerente



Se plantea una intervención integral para el desarrollo personal y directivo del equipo, basada en una combinación de formación in company, formación outdoor y coaching directivo y de equipos.

RETOS ESTRATÉGICOS A LOS QUE SE ENFRENTABA:

En el proyecto de desarrollo se buscaron y trabajaron los siguientes objetivos:

- Identificar, visionar y definir sus objetivos como equipo, derivados de la perspectiva estratégica y cultural de la organización en la que trabajan.
- Mejorar la comunicación.
- Desarrollar habilidades a diferentes niveles.
- Mejorar su desempeño colectivo.
- Mejorar el rendimiento individual a través del trabajo en equipo.
- Aumentar su efectividad en su área de desempeño directivo.
- Mejorar las relaciones personales con su equipo directivo.
- Generar un equipo de alto rendimiento.
- Incrementar la motivación propia y del equipo.

SOLUCIÓN PLANTEADA:

La solución que planteó Santiago Consultores fue la de realizar un proceso de coaching de equipos con los miembros del comité de dirección de la empresa. De esta forma se consiguió provocar un cambio cualitativo en los directivos, tanto a nivel individual, como de equipo.

Se partió de una completa evaluación previa, tanto individual como del equipo. En cuanto a la evaluación individual, se les administró a cada uno una serie de tests para la evaluación competencial, de personalidad, de actitudes y de valores personales. Por otra parte, también se realizó una dinámica de grupos en donde se evaluó a cada participante en una dimensión más social y de interacción con los demás, así como al equipo directivo como tal, viendo el tipo de comunicación que se daba en el mismo y entre sus miembros, detectando ascendencias, relaciones fluidas, actitudes positivas y negativas, agendas ocultas, conflictos, etc. También se realizó una evaluación Feedback 360°. con cada uno de ellos.

Por otra parte, se hizo una evaluación del estado del equipo, a través de un cuestionario de diagnóstico de situación del mismo, mediante el cual, se detectan fortalezas y carencias / problemas en diferentes variables clave para el funcionamiento del equipo. Por último, para adaptar la intervención planteada y las áreas de trabajo, a las características y necesidades de la empresa se realizó igualmente una evaluación y diagnóstico de la cultura, visión, misión y valores estratégicos organizacionales.

Con toda la información recogida en las sesiones de evaluación, se realizó un informe competencial de cada uno de los directivos participantes, el cual contemplaba las fortalezas de cada uno de ellos, así como las áreas de mejora de cada perfil, en base al cual, se diseñó y aplicó el Plan Individual de Mejora.

Para trabajar de forma conjugada con los diferentes objetivos a conseguir, con naturalezas completamente diferentes y con la idiosincrasia de cada participante, de la propia empresa, de los objetivos estratégicos, la cultura y la dinámica del propio equipo, se planteó un sistema de trabajo que combinó sesiones de coaching individual, sesiones formativas de desarrollo de habilidades directivas, una actividad formativa de team building outdoor y sesiones de coaching de equipos.



Así, se fue trabajando con las fortalezas, las potencialidades y áreas de mejora de cada uno, pero desde la perspectiva del desarrollo y la mejora del rendimiento del equipo directivo, la solución de sus conflictos y la mejora de la eficacia y calidad directiva y en la gestión de cada uno de sus propios equipos.

Cada participante, conforme iba avanzando en las sesiones, iba adquiriendo competencias para trabajar, motivar y optimizar, siendo éste más capaz de afrontar nuevos retos y asumir responsabilidades con las que antes se sentían desbordados, de tomar decisiones de una forma analítica, segura, rápida y eficaz, de vencer la presión continua del trabajo diario, de manejarse con soltura en situaciones de estrés, de abrirse al entorno en todos sus ámbitos a través de un nuevo repertorio de comportamientos, ahora más fuertes, más seguros y enérgicos, pues se le ayudó a superar sus puntos débiles, sus miedos, sus frustraciones, sus hábitos desadaptativos tanto a nivel cognitivo, como afectivo y comportamental...

A través de la percepción, de cómo le veían los demás y cómo se ha descubierto a él mismo, cada directivo fue modificando actitudes negativas por competencias de empatía, colaboración, trabajo en equipo y orientación hacia el Capital Humano, anulando el foco de conflicto y haciéndoles descubrir por ellos mismos, los verdaderos problemas que existían en el equipo directivo, teniendo por ello, la oportunidad de resolverlos, no sintiéndose culpables, sino parte implicada y responsables de los mismos.

Todo el proceso se cerró con una acción formativa de carácter vivencial, un “outdoor training”, que dio la oportunidad de apuntalar el espíritu de equipo y el liderazgo real, quitándose las máscaras los miembros del comité de dirección y logrando una comunicación directa. Fue un hito, un momento verdaderamente importante en el equipo (dicho por los propios participantes), pues se produjo una catarsis en la que cada uno de los miembros expuso por primera vez, cómo se sentía, cómo percibía la situación de la empresa y de su propia área funcional, aportándose un gran número de soluciones a incluir en el plan estratégico del año siguiente.

APLICACIÓN POR LA EMPRESA:

El proceso de coaching ha ayudado a la mejora y desarrollo de:

- La planificación estratégica de la empresa
- La capacidad de liderazgo, de gestión y motivación de equipos de trabajo
- Las habilidades de trabajo en equipo
- Las dotes comunicacionales y persuasivas
- La habilidades sociales y la asertividad
- La inteligencia emocional
- La mejora de la autoestima
- La gestión del tiempo
- El control del estrés
- Las habilidades para la venta y la negociación
- La capacidad de solución de conflictos
- La toma de decisiones eficaces
- La realización de una eficaz delegación

RESULTADO DE ÉXITO:

Conclusiones y retos futuros que la Empresa se plantea.

Una vez finalizado el proceso de coaching, el equipo ha aumentado el 50% de su efectividad en su área de desempeño, su motivación es elevadísima, el trabajo de cada directivo tanto con su equipo directo como con sus pares, ha hecho que cada grupo de trabajo se haya convertido, por iniciativa propia, en un equipo de alto rendimiento, con un objetivo común a todos sus miembros, con procesos de comunicación eficaces, con procedimientos flexibles ante el cambio y capacitado para obtener óptimos resultados.

Uno de los logros más destacables es la implicación del propio gerente hasta tal punto, que él mismo ejecutó entrevistas de revisión del contrato psicológico con todos los miembros de su equipo directivo.

Por último, sólo comentar que como reto futuro, el siguiente paso a dar sería el de trasladar las mejoras obtenidas a los miembros de la cuarta generación y dotarles de una mayor capacidad para las decisiones inteligentes, desde el punto de vista tanto emocional como cognitivo.

EMPRESAS DE SERVICIOS AVANZADOS

Estrategia, Dirección y Organización de Empresas.

ABCS CONSULTING, S.L.
www.abcsconsulting.com

ADECUA
www.grupoadecua.eu

ALTAIR CONSULTORES
www.altair-consultores.com

ANALIZA CONSULTORÍA
ESTRATEGICA, S.A.
www.analiza-ce.com

CONSULTORES DE
PRODUCTIVIDAD LOGÍSTICA, S.L.
www.cpl-consulting.com

COTO CONSULTING
www.cotoconsulting.com

DM CONSULTING, S.L.
www.grupodm.com

ESTRATEGIA Y DIRECCION, S.L.
www.calidadydirección.es

FORINTEC, S.L.
www.forintec.es

FUERZA COMERCIAL
www.fcom.es

GLOBAL METANOIA, S.L.
www.globalmetanoia.com

GRUPO IFEDES, S.A.
www.grupoifedes.com

GRUPO INNOVA
www.grupoinnova.org

HEPTA
www.heptaconsultores.com

HM SANCHIS, S.L.
www.hmsanchis.com

IDEAS Y PROYECTOS DE
CONSULTORÍA GPR, S.L.
www.ideasyproyectosgpr.com

IMPROVEN CONSULTING, S.L.
www.improven.com

INTELEMA
www.intelema.com

KMC CONSULTORES
www.e-kmc.com

LUZ & ASOCIADOS
T. 96 399 00 37

MY CHIRINGUITO
www.mychiringuito.com

NAVARRO CONSULTORES
www.navarroconsultores.com

SANTIAGO CONSULTORES
T. 96 341 71 14

SERINTER, S.A.
www.serinter.org

TÉCNICAS AVANZADAS DE
ESTUDIO, S.L.
www.e-taes.com

TECNODIR CONSULTING S.L.
T. 96 333 65 44

WORLD WIDE CAPITAL
www.worldwidecapital.es

QPT, S.L.
www.qpt-consulting.com

3 E, EMPRESA, ESTRUCTURA,
ESTRATEGIA
www.tres-e.es

Marketing y Estudios de Mercado.

ABCS CONSULTING, S.L.
www.abcsconsulting.com

GRUPO ANTALA MEDIA, S.L.
www.engloba.net

COTO CONSULTING
www.cotoconsulting.com

DISEÑO Y COMUNICACIÓN
EMPRESARIAL (DICOM)
www.dicom-e.com

ERATEMA
www.eratema.com

FACTORY WEB
www.factoryweb.

FUERZA COMERCIAL
www.fcom.es

GRUPO IFEDES, S.A.
www.grupoifedes.com

GFK-EMER AD HOC RESEARCH, S.L.
www.gfk-emer.com

HM SANCHIS, S.L.
www.hmsanchis.com

IDEAS Y PROYECTOS DE
CONSULTORÍA GPR, S.L.
www.ideasyproyectosgpr.com

KMC CONSULTORES
www.e-kmc.com

3 E, EMPRESA, ESTRUCTURA,
ESTRATEGIA
www.tres-e.es

Finanzas, Control de Gestión y Auditoría.

ALTAIR CONSULTORES
www.altair-consultores.com

FALCÓ BLANC, S.L.
www.co2zero.es

GESEM S.A.
T. 96 392 16 07

GDF CONSULTORES, S.L.
www.gdfconsultores.com

IDEAS Y PROYECTOS DE
CONSULTORÍA GPR, S.L.
www.ideasyproyectosgpr.com

LUZ & ASOCIADOS
T. 96 399 00 37

Consultoría Legal y Mercantil.

GESEM S.A.
T. 96 392 16 07

GÓMEZ DE LA FLOR &
ASOCIADOS
www.gomezdelaflor.com

LUZ & ASOCIADOS
T. 96 399 00 37

Recursos Humanos y Formación.

ADECUA
www.grupoadecua.eu

CONSULTORES DE PRODUCTIVIDAD LOGÍSTICA, S.L.
www.cpl-consulting.com

ESTRATEGIA Y DIRECCION, S.L.
www.calidadydireccion.es

EQUIPO HUMANO
www.equipo humano.com

FORINTEC, S.L.
www.forintec.es

FUERZA COMERCIAL
www.fcom.es

HEPTA
www.heptaconsultores.com

GÓMEZ DE LA FLOR & ASOCIADOS
www.gomezdelaflor.com

IFEDES FORMACIÓN, S.L.
www.grupoifedes.com

INTELEMA
www.intelema.com

MÁS FORMACIÓN
www.masmediosformacion.com

SANTIAGO CONSULTORES
T. 96 341 71 14

SERINTER, S.A.
www.serinter.org

SOLUCIONES FORMATIVAS
www.solucionesformativas.com

TÉCNICAS AVANZADAS DE ESTUDIO, S.L.
www.e-taes.com

PAKUA PRODUCCIONES, S.L.
www.pa-kua.org

NAVARRO CONSULTORES
www.navarroconsultores.com

PROSELECCIÓN S.L.
www.proseleccion.es

Calidad, Medioambiente y Prevención.

ADECUA
www.grupoadecua.eu

ATQ-QYMYSER, S.L.
www.atq.es

DM CONSULTING, S.L.
www.grupodm.com

FALCÓ BLANC, S.L.
www.co2zero.es

GESEM S.A.
T. 96 392 16 07

GRUPO INNOVA
www.grupoinnova.org

HEURA GESTIÓN AMBIENTAL, S.L.
www.heura.net

MASUNO
www.masuno.org

QPT, S.L.
www.qpt-consulting.com

SELCO MANAGEMENT CONSULTANTS, S.L.
www.selco.net

TÉCNICAS AVANZADAS DE ESTUDIO, S.L.
www.e-taes.com

Ingeniería, Producción y Logística.

ATISAE
www.atisae.com

ATQ-QYMYSER, S.L.
www.atq.es

ARCA INGENIEROS Y CONSULTORIA S.L.
www.arcatelecom.com

CONSULTORES DE PRODUCTIVIDAD LOGÍSTICA, S.L.
www.cpl-consulting.com

GRUPOTEC
www.grupotec.es

IDOM INGENIERÍA Y ARQUITECTURA, S.A.

www.idom.es

INGECAL, S.L.
www.ingecal.com

INVERSIONES Y ESTUDIOS CAAZ
www.estudioscaaz.es

SELCO MANAGEMENT CONSULTANTS, S.L.
www.selco.net

TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT SUPPORT, S.L.
www.projectds.com

Tecnologías de la Información.

AINFOR (ASESORES INFORMÁTICOS)
www.ainfor.com

AINSA S.A.
www.ainsa.com

CANALES CORPORATIVOS
www.canalescorporativos.com

DISEÑO Y COMUNICACIÓN EMPRESARIAL (DICOM)
www.dicom-e.com

DYSMATICA
www.dysmatica.es

FACTORY WEB
www.factoryweb.

GLOBAL METANOIA, S.L.
www.globalmetanoia.com

GRUPO ANTALA MEDIA, S.L.
www.engloba.net

GRUPO IFEDES, S.A.
www.grupoifedes.com

GRUPO INNOVA
www.grupoinnova.org

GRUPOTEC
www.grupotec.es

INFOTELCO, S.L.
www.infotelco.es

LIMESTUDIO
www.limestudio.es

MÁS MEDIOS

www.masmedios.com

NET LAB SOLUTIONS, S.L.
T.96 315 20 53

ODEC CENTRO DE CÁLCULO Y APLICACIONES INFORMÁTICAS, S.A.
www.odec.es

PRODEVELOP, S.L.
www.prodevelop.com

Publicidad, Comunicación y Diseño.

ACIERTA, PRODUCT & POSITION, S.A.
www.aciertaproductteam.com

CIVA RELACIONES PÚBLICAS
www.civa-rrpp.com

DISEÑO Y COMUNICACIÓN EMPRESARIAL (DICOM)
www.dicom-e.com

FACTORY WEB
www.factoryweb.

FILMAC CENTRE, S.L.
www.filmac.es

GRUPO ANTALA MEDIA, S.L.
www.engloba.net

GEMA GONZALEZ BAUSET, S.L.U.
www.gemagonzalez.com

HM SANCHIS, S.L.
www.hmsanchis.com

LIMESTUDIO
www.limestudio.es

MY CHIRINGUITO
www.mychiringuito.com

SERINTER, S.A.
www.serinter.org

Gestión de la Innovación. Internacionalización.

ABCS CONSULTING, S.L.
www.abcsconsulting.com

ALIAS - ALLIED TO GROW, S.L.
www.aliasgroup.com

ALTAIR CONSULTORES

www.altair-consultores.com

APLICAE
www.aplicae.com

DM CONSULTING, S.L.
www.grupodm.com

DYSMATICA
www.dysmatica.es

ESTRATEGIA Y DIRECCION, S.L.
www.calidadydireccion.es

FORINTEC, S.L.
www.forintec.es

GLOBAL METANOIA, S.L.
www.globalmetanoia.com

INSTITUTO DE ECONOMIA PUBLICA, (IEP)
www.iepinfo.org

INNOVA XXI SERVICIOS EMPRESARIALES AVANZADOS, S.L.
www.innova21.com

3 E, EMPRESA, ESTRUCTURA, ESTRATEGIA
www.tres-e.es

INFOTELCO, S.L.
www.infotelco.es

MY CHIRINGUITO
www.mychiringuito.com

QPT, S.L.
www.qpt-consulting.com

SELCO MANAGEMENT CONSULTANTS, S.L.
www.selco.net

DIRECTORIO DE EMPRESAS



ABCS Consulting, S.L.

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2001
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría Aplicada en Comercio Exterior

Breve descripción de la empresa: Creada en 2001, en base a la experiencia internacional de más de 20 años de sus socios en los ámbitos del marketing y la estrategia comercial internacional. Pretende ofrecer un servicio de consultoría dirigida a la exportación asistiendo, además, activamente en su ejecución, mediante la incorporación a tiempo parcial de sus técnicos en casa del cliente. Cuenta con una red de contactos y técnicos asociados importante en todo el mundo para asistir a estos efectos.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 4
Nº de técnicos permanentes C.V.:
Nº de técnicos asociados C.V.:
Ámbito Geográfico de actuación: Global
Mercado al que se dirige: Europa, EE.UU, Africa, S.E. Asiático

Principales clientes: Empresas Industriales de Sectores Tecnológicos en España, Alemania, México y EEUU
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Francisco Noguera
Cargo: Gerente
Dirección: Paseo de Ruzafa, 11-9
Código Postal: 46002
Población: Valencia
Teléfono: 96 119 93 93
E-mail: consulting@abcsconsulting.com
Web: www.abcsconsulting.com

Forma Jurídica: Sociedad Anónima
Año de Implantación en la C.V.: 2005
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: VALENCIA
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Diseño, Desarrollo y Consultoría de Producto.

Breve descripción de la empresa: Acierta nace de la mano de profesionales muy vinculados al mundo del Diseño de la Ingeniería y el Marketing que tienen como pasión común el PRODUCTO. Especializada en producto, Acierta promueve el desarrollo de soluciones que se adaptan a las necesidades de nuestros clientes, ayudándoles a crear, lanzar y comercializar sus productos en el mercado. Marketing y comunicación del producto.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 9
Nº de técnicos permanentes C.V.: 8
Nº de técnicos asociados C.V.: 3
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional e internacional
Mercado al que se dirige: Empresas fabricantes y comercializadoras de productos de consumo
Principales clientes: Lladró, Swarovski, Bisazza, Grupo Etra, Mariner, Profiltex, Royo Group, Carrera y Carrera, IBV, S.A.B. Biometría

Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Bruno Arnau – Mario Comín
Cargos: Gerente – Director de Proyectos
Dirección: C/ Doctor Fleming, 6 - 3
Código Postal: 46004
Población: Valencia
Teléfono: 96 338 88 81
Fax: 96 338 88 82
E-mail: info@aciertaproductteam.com
Web: www.aciertaproductteam.com

Grupo: ADECUA
Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1998
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 7
Ubicación resto de sedes: Gran Canaria, Murcia, Madrid, Castilla la Mancha, Tenerife, Baleares y Andalucía

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría Estratégica, S.L.

Breve descripción de la empresa: Organización de Servicios formada por profesionales con amplia experiencia en la mejora del posicionamiento estratégico y el desarrollo de las organizaciones. Formación, Consultoría, Comunicación, Lecenciatarios del Modelo EFQM.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 15
Nº de técnicos permanentes C.V.: 15
Nº de técnicos asociados C.V.: 4
Ámbito Geográfico de actuación: España
Mercado al que se dirige: Administración Pública
Principales clientes: Iberia, Gobierno de Canarias, Generalitat Valenciana.
Certificados de calidad: ISO 9001:2000

Datos persona de contacto :

Nombre: Juan Carlos Gimeno Gascón
Cargo: Consejero Delegado
Dirección: C/ Espartero, 13-1º
Código Postal: 46007
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 902 233 282
Fax: 902 333 348
E-mail: gestion@grupoadecua.com
Web: www.grupoadecua.com

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1994
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Catarroja
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Soluciones informáticas integrales: infraestructura hardware, software y telecomunicaciones.

Breve descripción de la empresa: Es una empresa orientada a ofrecer soluciones integrales de informática con servicios y productos innovadores y de calidad. Proporcionamos a nuestros clientes la tecnología y el apoyo necesario para ayudarles a conseguir sus éxitos de negocio con la máxima eficiencia y rentabilidad. Nuestras certificaciones más relevantes son: Preferred Partner Gold de Hewlett Packard y Microsoft Gold Certified Partner.

Asociación empresarial a la que pertenece: ISACA, Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 34
Nº de técnicos permanentes C.V.: 30
Nº de técnicos asociados C.V.: 4
Ámbito Geográfico de actuación: Comunidad Valenciana
Mercado al que se dirige: Pymes, Grandes Empresas y Entidades Públicas
Principales clientes:

Certificados de calidad:

Datos persona de contacto :

Nombre: Arturo Gradolí
Cargo: Director General
Dirección: c/ Azorín, 10
Código Postal: 46470
Población: Catarroja
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 126 77 62
Fax: 96 127 44 03
E-mail: arturo.gradoli@ainfor.com
Web: www.ainfor.com

Forma Jurídica: Sociedad Anónima
Año de Implantación en la C.V.: 1987
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Programas y desarrollo de software

Breve descripción de la empresa: Servicios personalizados a PYMES, Laboratorios y Administraciones. Consultoría informática.

Asociación empresarial a la que pertenece: ITI, Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 8
Nº de técnicos permanentes C.V.: 7
Nº de técnicos asociados C.V.: 1
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Pymes
Principales clientes: Pymes y Administraciones

Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: José Miguel Rodríguez Moya
Cargo: Director gerente
Dirección: C/ Doctor Oloriz, 2,1ª
Código Postal: 46009
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 346 34 24
Fax: 96 317 31 50
E-mail: jmrodriguez@aintsa.com
Web: www.aintsa.com



alias-allied to grow S.L.

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2004
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 2
Municipios donde están ubicadas: L'Alcúdia, Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría en Innovación, Internacionalización y Gestión de Proyectos

Breve descripción de la empresa:

- Asesoramiento a empresas para acceder a Mercados Multilaterales, tales como Naciones Unidas, Banco Mundial, BID,...
- Implantación de 'Sistemas de Dirección de la Innovación' en empresas y organizaciones
- Asistencia técnica en la Gestión de Proyectos Europeos
- Planes de Igualdad

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), Asociación de empresas innovadoras valencianas (AVANT i+e), Asociación de Profesionales expertos en Proyectos Internacionales (APPI).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 7
Nº de técnicos permanentes C.V.: 4
Nº de técnicos asociados C.V.: 2
Ámbito Geográfico de actuación: Global
Mercado al que se dirige: Comunidad Valenciana, España, UE
Principales clientes: Grandes empresas: Air Nostrum, Anecoop, PYMES, Universidades, Organismos de Fomento, Gobiernos Regionales y Nacionales
Certificados de calidad: Metodologías homologadas: Gestión de la Innovación (IESE), Acceso a Licitaciones Internacionales (IVEX)

Datos persona de contacto:

Nombre: Ismael Abel Vallés
Cargo: Gerente
Dirección: C/ Corretgeria, 34-1
Código Postal: 46001
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 369 85 85
Fax: 96 369 85 89
E-mail: ismael.abel@aliasgroup.com
Web: www.aliasgroup.com



Altair Consultores de Negocio S.L.P

Forma Jurídica: Sociedad Limitada Profesional
Año de Implantación en la C.V.: 1996
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de Empresas

Breve descripción de la empresa: Dedicada a la consultoría de empresas en Estrategia y Organización, Recursos Humanos, I+D+i, Business Intelligence, Finanzas y Control de Gestión, Auditoría, Corporate Finance.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), Asociación para el Progreso y Dirección (APD), Club de Marketing de Valencia (CMV), Asociación de Jóvenes Empresarios de Valencia (AJEV), Asociación de Empresarias y Profesionales (AEP), APRH Camp de Morvedre, AVANT, Club de Innovación de la Comunidad Valenciana, Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 28
Nº de técnicos permanentes C.V.: 1
Nº de técnicos asociados C.V.: 1
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Todo tipo de empresas y organizaciones
Principales clientes:
Certificados de calidad: ISO 9000

Datos persona de contacto:

Nombre: Artemio Milla - Daniel Martínez
Cargo: Socios Directores
Dirección: Avda. Cortes Valencianas, 58 - Edificio Sorolla Center. Nivel 0 Local 1
Código Postal: 46015
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 339 36 70
Fax: 96 339 36 71
E-mail: altair@altair-consultores.com
Web: www.altair-consultores.com



Analiza Consultora Estratégica S.A.

Forma Jurídica: Sociedad Anónima
Año de Implantación en la C.V.: 2004
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría Estratégica

Breve descripción de la empresa: Analiza Consultoría Estratégica es la empresa española con mayor nivel de especialización en la formulación, implantación y control estratégico para empresas, asociaciones de empresas y entidades públicas.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 15
Nº de técnicos permanentes C.V.: 1
Nº de técnicos asociados C.V.: 1
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Mediana y Gran Empresa, Asociaciones y Entidades Públicas.
Principales clientes:
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Álvaro Aznar
Cargo: Socio Director
Dirección: Avda. Cortes Valencianas, 58-2º piso oficina 6
Código Postal: 46015
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 346 17 25
Fax: 96 346 17 31
E-mail: info@analiza-ce.com
Web: www.analiza-ce.com



Aplicae Energy Solutions, S.L.

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2006
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 2
Municipios donde están ubicadas: Valencia, Gandía
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría I+D+ innovación y energías renovables.

Breve descripción de la empresa: Conocimiento y experiencia en la implantación de sistemas de gestión de la innovación en empresas. Dirección y asesoramiento en proyectos de I+D+i, especialmente en el ámbito de las Energías Renovables. Implantación de sistemas de gestión de I+D+i según la norma UNE 166.002. Implantación de sistemas de gestión de la calidad según norma ISO 9001:2008. Realización de planes tecnológicos y análisis de cartera de proyectos. Formación en herramientas de gestión de la innovación.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 1
Nº de técnicos permanentes C.V.: 1
Nº de técnicos asociados C.V.: 0
Ámbito Geográfico de actuación:
Mercado al que se dirige: PYME
Principales clientes:
Certificados de calidad: ISO -9001 une 166.002

Datos persona de contacto:

Nombre: Jordi Mauri
Cargo: Socio - Fundador
Dirección: Apartado de Correos, 248
Código Postal: 46730
Población: Grao de Gandía
Provincia: Valencia
Teléfono: 610 90 65 75
E-mail: info@aplicae.com
Web: www.aplicae.com

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1998
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 2
Municipios donde están ubicadas: Alicante, Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 15
Ubicación resto de sedes: Palma de Mallorca, Barcelona, Madrid, Sevilla, La Coruña, Vigo, Bilbao, Santander, Zaragoza, Gijón, Las Palmas, Málaga, Valladolid.

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Servicios de ingeniería.

Breve descripción de la empresa: Prestación de todos los servicios precisos para el despliegue de redes de telecomunicación, desde el diseño de la red de radio y transmisión, a la adquisición y gestión de emplazamientos, la ingeniería de infraestructura, medidas de calidad de red, su operación y mantenimiento y el establecimiento de medidas de calidad y optimización.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 65
Nº de técnicos permanentes C.V.: 31
Nº de técnicos asociados C.V.: 0
Ámbito Geográfico de actuación: Internacional
Mercado al que se dirige: Grandes Empresas, Pymes
Principales clientes: Vodafone, Orange, Telefónica Móviles, Abertis Telecomunicaciones, Nokia, Ericsson, Motorola, Siemens, Isolux, SEMI
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Luis Sánchez Pastor
Cargo: Director General
Dirección: Avda. Giorgeta, nº 16. Entlo.
Código Postal: 46007
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 310 71 84
Fax: 96 310 73 52
E-mail: arca@arcatelecom.com
Web: www.arcatelecom.com

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1998
País de Origen: España
Provincia de Origen: Castellón
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Castellón
Nº de Sedes en la C.V.: 2
Municipios donde están ubicadas: Valencia, Castellón
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 3
Ubicación resto de sedes: Canarias, Barcelona, Madrid

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Asesoramiento y consultoría planificación estratégica

Breve descripción de la empresa: Empresa de exportación e importación, productos y servicios.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Terciario Avanzado Castellón (ATA), Asociación Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 4
Nº de técnicos permanentes C.V.: 2
Nº de técnicos asociados C.V.: 4
Ámbito Geográfico de actuación: Internacional
Mercado al que se dirige: UE, América y Terceros Países.
Principales clientes:
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Hilario Teruel Montaner
Cargo: Director
Dirección: Pza. Huerto Sogueros, 7
Código Postal: 12001
Población: Castellón
Provincia: Castellón
Teléfono: 96 425 64 55
Fax: 96 425 66 15
E-mail: arthil@arthil.com | technical@arthil.com
Web: www.arthil.com

Forma Jurídica: Sociedad Anónima
Año de Implantación en la C.V.: 1974
País de Origen: España
Provincia de Origen: Madrid
Nº de Sedes en la C.V.: 3
Municipios donde están ubicadas: Castellón, Valencia y Alicante.
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 50
Ubicación resto de sedes: Castellón, Valencia y Alicante

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría, control de calidad y supervisión reglamentaria.

Breve descripción de la empresa: Empresa de servicios que abarca las siguientes actuaciones:

Empresa de Consultoría en Sistemas de Gestión en el ámbito de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo, que incluye: Implantación de Sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente, Salud y Seguridad, Auditoría de Sistemas de Gestión, Mejora de Procesos, Servicio de actualización de Legislación, Gestión de I+D+i, Excelencia empresarial (modelo EFQM, Calidad Total, Seis Sigma), Integración de Sistemas, Responsabilidad social Corporativa, etc.
Auditorías de certificación para AENOR: Servicios de evaluación e inspección para la certificación de Sistemas de Gestión, Marca N, IFS, BRC y otros referenciales.
Evaluaciones y estudios ambientales (Estudios de Impacto Ambiental, Estudio de Suelos, Caracterización y analítica de suelos, Estudios de minimización de residuos peligrosos, Autorización Ambiental Integrada, Análisis de riesgos ambientales, Autorización y seguimiento de emisiones de gases de efecto invernadero (Protocolo de Kyoto), Agenda 21 local, Memorias de Sostenibilidad - Global Reporting Initiative (GRI), Tramitación de permisos y autorizaciones, Estudios integrales de medio ambiente. Diagnósticos y propuesta de mejoras
Organismo de Control Autorizado por las Administraciones Públicas en todo el ámbito de Seguridad Industrial.
Organismo de control Técnico en la Edificación.
Actividades de Formación en todos los ámbitos anteriormente mencionados.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 142
Nº de técnicos permanentes C.V.: 102
Nº de técnicos asociados C.V.:
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Industria
Principales clientes: AENOR, REPSOL, Sociedad proyectos temáticas, ABB SERVICE, S.A., ENDEKA CERAMICS, S.A., Mercedes-Benz Comercial Valencia, S.A., Feria Muestrario Inter.Valencia, Nirvauto, S.A., Aiscal, S.L., Fermax electrónica, S.A.E., Normat, s.l., Ford de España, s.a., Heineken España, s.a., Roberto I.T.V. Levante, S.A., Ibañez Extrusoras, S.L., Siemsa Este, S.A., C.COOP.v.de Avicultores y Ganaderos, Iberdrola, S.A., Sintet Electromedicina, S.A., Ideal Boid, S.A., Sugein, S.L. Cartonajes Unión, S.S. IFF - Benicarlos, S.A. Sugimat, S.L. Cehimosa- Indalmec, S.L. Suministros Ind. de cartón y envases, S.A., Cerámica Salón, Industrias Químicas Naber, Cerámicas Belcaire, S.A. Instituto de Restauración del Patrimonio, Universidad Politécnica de Valencia, Club Social Alfinach, S.C.D. Invernaderos y Tecnología, S.A., Invernaderos Castellón, Construcciones Ker, S.A., Irco, S.L., Control Técnicas Iberia, S.A. Keraben, S.A. Techno Contractors España, S.A. Control y Verificación, S.A. Lotes Dialva, S.A. Transvia, S.L. Discomovil Audiovisuales, S.L. Maplesa, S.A. Valenciana de Mecanización, S.A. Divesa, S.L. Marblau Neptuno 95, S.L. Vedat Valencia, S.L. Dynamit Nobel, S.A. Mare Nostrum Ingenieros, S.L. Vedat-Mediterraneo, S.L.
Certificados de calidad: ISO 9000, ISO 14000, EMAS

Datos persona de contacto:

Nombre: Francisco Llopis Vendrell - Ana Vendrell Meseguer
Cargo: Director de Zona - Departamento de Calidad y Medio Ambiente
Dirección: Avda. Cataluña, 3 bajo
Código Postal: 46010
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 362 72 62
Fax: 96 362 41 99
E-mail: fllopis@atisae.com | avendrell@atisae.com
Web: www.atisae.com



ATQ Quimser, S.L.

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1996
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: L'Alqueria de la Comtessa
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría Química.

Breve descripción de la empresa: Consultoría Química especializada en servicios técnicos y técnico-legales a las industrias químicas de la detergencia, cosmética, fitosanitarios y otras. Colaboración en la Implantación de Plan de Igualdad en organizaciones. Consultoría en Comercio Excelente. Consultoría evaluación de riesgos medioambientales.

Asociación empresarial a la que pertenece: CES, Asociación Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), AES, QUIMACOVA.

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 7
Nº de técnicos permanentes C.V.: 5
Nº de técnicos asociados C.V.:
Ámbito Geográfico de actuación: España, Comunidad Europea e Iberoamérica
Mercado al que se dirige: Industria química, Micropyme, PYME y gran empresa.
Principales clientes: Confidencial
Certificados de calidad: ISO 9000 en implantación (febrero 2009), EFR (Empresa Familiarmente responsable)

Datos persona de contacto:

Nombre: Pedro Rodríguez
Cargo: Gerente
Dirección: Avda. País Valencià, 38 - 1º - 1ª
Código Postal: 46715
Población: L'Alqueria de la Comtessa
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 295 82 03
Fax: 96 295 82 15
E-mail: atq@atq.es
Web: www.atq.es



Canales corporativos, S.L.

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2008
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 1

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Desarrollo de aplicaciones para la emisión multiplataforma de contenidos audiovisuales. Desarrollo de aplicaciones para iPhone.

Breve descripción de la empresa: Canales Corporativos, esta especializada en el desarrollo de canales de TV IP para empresas, marcas e instituciones, ofreciendo un servicio integral que abarca todo el proceso de lanzamiento de una canal de TV IP, desde la creatividad y el diseño hasta la programación de la plataforma y la producción de contenidos audiovisuales.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), ANETCOM, AIDO, ESTIC

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 4
Nº de técnicos permanentes C.V.: 2
Nº de técnicos asociados C.V.:
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Nacional
Principales clientes: Generalitat Valenciana, Siliken, Fermax
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Arturo Castelló
Cargo: Socio Director
Dirección: C/ Espinosa, 8- des. 209
Código Postal: 46008
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 332 27 31
E-mail: arturo@canalescorporativos.com
Web: www.calescorporativos.com

civa | **Civa Relaciones Públicas**

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1988
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 2
Municipios donde están ubicadas: Alicante y Valencia

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de Comunicación y Relaciones Públicas.

Breve descripción de la empresa: Empresa dedicada al asesoramiento en comunicación estratégica corporativa, Institucional, municipal y política. Desarrollo de planes de comunicación interna-externa. Gabinete de prensa, edición de publicaciones, diseño corporativo.

Asociación empresarial a la que pertenece: Valencia Convention Bureau. Club de Marketing Valencia. Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 16
Nº de técnicos asociados C.V.: 1
Nº de técnicos asociados C.V.: 12
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Comunidad Valenciana y Nacional
Principales clientes: Diputación de Valencia, Unibet, Grupo Emara, Fecoval, Ayuntamientos de Alboraya, Chiva, Catarroja, Alcalá de Xivert, Godella, Masamagrell, Teruel Convention Bureau.
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Miguel Llopis Baeza
Cargo: Administrador Solidario
Dirección: Les Garrigues, 2- 1
Código Postal: 46001
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 902 31 41 41
Fax: 96 394 48 91
E-mail: mllopis@civa-rrpp.com
Web: www.civa-rrpp.com



Consultores de productividad logística S.L.

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1997
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 1

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de Dirección, Consultoría de Producción, de Formación Empresarial

Breve descripción de la empresa: Consultoría especialista en el área de planificación, gestión y mejora de las organizaciones empresariales, así como en la productividad, internacionalización selectiva de los procesos industriales y políticas de incentiación y mejora de los RR.HH. en los entornos industriales.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), Asociación Española de Fabricantes de Envases y Embalajes de Cartón Ondulado (AFCO)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 12
Nº de técnicos permanentes C.V.: 10
Nº de técnicos asociados C.V.: 4
Ámbito Geográfico de actuación: Internacional
Mercado al que se dirige: Grandes Empresas, Pymes, Asociaciones empresariales e Institutos Tecnológicos.
Principales clientes: Marina D'Or, Istoval, S.A., Deutz Diter, S.A., Industrias Ochoa, S.L., Pramac Ibérica, S.A., Rafael Hinojosa, S.A., Papelera de Canarias, S.A., DAPSA, Grupo Faurecia, Grupo Boluda, Schefenacker, S.A.U., Bosal España, S.A., Ford España, ElPozo, Campofrio, S.A.
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Ignacio Cort Cañizares
Cargo: Socio Fundador
Dirección: C/ Joaquín Costa, 54- 5 -14
Código Postal: 46006
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 334 11 82
Fax: 96 374 88 97
E-mail: cpl@cpl-consulting.com
Web: www.cpl-consulting.com

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2001
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 2
Municipios donde están ubicadas: Valencia, Denia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría Comercio y Turismo.

Breve descripción de la empresa: Consultoría Comercio y Turismo, investigación mercados y sociológica. Formación, calidad, planes de empresa y estratégicos

Asociación empresarial a la que pertenece: AEDEMO, AGEUCU, Asociación de empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 9
Nº de técnicos permanentes C.V.: 3
Nº de técnicos asociados C.V.: 4
Ámbito Geográfico de actuación: Comunidad Valenciana, España, Portugal, Ucrania, Rumania y Latinoamérica.
Mercado al que se dirige: Retail-Comercio minorista (pymes, asociaciones, cadenas, franquicias, ayuntamientos, Centros Comerciales). Turismo (promotores, ayuntamientos, cadenas hoteleras) Administración Pública, pymes, agencias de publicidad y medios.

Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Pedro Reig Catalá
Cargo: Gerente de área
Dirección: Plaza Mariano Benlliure, 2 - 2ª
Código Postal: 46002
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 394 27 75
Fax: 96 344 81 31
E-mail: coto@cotoconsulting.com
Web: www.cotoconsulting.com

Grupo: Grupo Ifedes
Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1999
País de Origen: Valencia
Provincia de Origen: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Agencia de diseño y comunicación.

Breve descripción de la empresa: Agencia dedicada principalmente al desarrollo y materialización de los productos de comunicación como campañas publicitarias, anuncios, material corporativo, diseño y audiovisuales.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 6
Nº de técnicos permanentes C.V.: 6
Nº de técnicos asociados C.V.: 6
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Nacional

Principales clientes: Adecco, Cuquito, Abordo, Luanvi, Game Stop Acciona Inmobiliaria, AIJU, Federación de Cajas Rurales, CEEI-Valencia, 18H October, Renomar, Suministros Mircomar, TISSAT, Greco, Grupo Aplitec, Ortoprono, Grupotec, Fundación Deportiva Municipal, etc.
Certificados de calidad: ISO 9001/2000

Datos persona de contacto:

Nombre: Raúl Ferrús Domingo
Cargo: Director de cuentas
Dirección: C/ Quart, 104
Código Postal: 46008
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 315 20 62
Fax: 96 391 01 16
E-mail: info@dicom-e.com
Web: www.dicom-e.com

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2003
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de Organización

Breve descripción de la empresa:

Consultora especialista en proyectos de organización para pymes.

Servicios de Consultoría Específica: Definición de planes estratégicos, Diagnóstico Organizativo. Definición e implantación de planes de Marketing y Ventas. Definición e implantación de planes de Internacionalización. Definición e implantación de planes de Innovación. Implantación de sistemas de calidad (ISO 9000, 14000, 22000, ETC...). Franquicias.

Servicios de Externalización: Apoyo a la gestión. Servicios de asesoramiento y externalización de los departamentos Financieros y administración. Externalización y apoyo del Departamento de Calidad
Servicios Complementarios: Gestión de Ayudas y Subvenciones. Selección de personal. Formación específica.

Asociación empresarial a la que pertenece:

Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), AVANT (d+i)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 8
Nº de técnicos permanentes C.V.: 6
Nº de técnicos asociados C.V.: 6
Ámbito Geográfico de actuación: Comunidad Valenciana
Mercado al que se dirige: Pymes, Organismos-Instituciones-Asociaciones
Certificados de calidad: ISO 9001 ISO 14000

Datos persona de contacto:

Nombre: David Mor
Cargo: Director
Dirección: C/ Sorni, 27-6
Código Postal: 46004
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 902 014 361
Fax: 96 333 61 91
E-mail: davidmor@grupodm.com
Web: www.grupodm.com

Grupo: 3 E
Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1999
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 2
Municipios donde están ubicadas: Valencia, Paterna
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0
Nº de sedes a nivel Mundial (excluyen España): 3

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría Estratégica Innovación, Internacionalización y Cooperación.

Breve descripción de la empresa: Consultoría estratégica en:

- Gestión de la Internacionalización,
- Gestión de la Innovación Tecnológica,
- Gestión del Marketing,
- Gestión Económica/ Financiera,
- Creación de empresas.

Asociación empresarial a la que pertenece:

Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 8
Nº de técnicos permanentes C.V.: 8
Nº de técnicos asociados C.V.: 8
Ámbito Geográfico de actuación: Comunidad Valenciana, España, México, Cuba, Nicaragua, India.
Mercado al que se dirige: Pymes, Asociaciones Empresariales, Instituciones Públicas y Privadas.
Principales clientes:
Certificados de calidad: ISO 9001, ISO 14001, UNE 166002.

Datos persona de contacto:

Nombre: Jose Mª Carrillo de Albornoz y Serra
Cargo: Socio Director
Dirección: Avda. Peris y Valero, 70-6-36
Código Postal: 46006
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 352 59 60 - 96 341 26 57
Fax: 96 352 83 75
E-mail: jmcarrillo@tres-e.es
Web: www.tres-e.es



**Grupo
Antala Media S.L.**

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2000
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Servicio de comunicación

Breve descripción de la empresa: Grupo empresarial especializado en la creación y desarrollo de programas integrales en marketing y comunicación. Publicidad, marketing, diseño y producción gráfica, eventos.

Asociación empresarial a la que pertenece:
 Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).
 Asociación de Editores del País Valencià.

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 80
Nº de técnicos permanentes C.V.: 12
Nº de técnicos asociados C.V.: 0
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Administraciones Públicas, Grandes Empresas, Pymes, Organismos-Instituciones-Asociaciones

Principales clientes:
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Xavier Ribera
Cargo: Subdirector General
Dirección: C/ Gobernador Viejo, 29
Código Postal: 46003
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 315 89 00
Fax: 96 391 59 04
E-mail: engloba@engloba.net
Web: www.engloba.net



**Equipo
Humano S.L.**

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2000
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 2
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de Recursos Humanos

Breve descripción de la empresa:

Asociación empresarial a la que pertenece:
 Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 14
Nº de técnicos permanentes C.V.: 14
Nº de técnicos asociados C.V.: 0
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Pymes

Principales clientes:
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: José Enrique García
Cargo: Gerente
Dirección: Avda. Cortes Valencianas, 50-1º - C
Código Postal: 46015
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 346 85 80
Fax: 96 346 85 82
E-mail: jegarcia@equipohumano.com
Web: www.equipo humano.com



Eratema S.L.

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1985
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia y Barcelona
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 1

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Estudios de mercado

Breve descripción de la empresa: Investigación de mercados.

Asociación empresarial a la que pertenece:
 AEDEMO, Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), Avant i + e, EVAP (Asociación de Empresarias y Profesionales de Valencia)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 18
Nº de técnicos permanentes C.V.: 7
Nº de técnicos asociados C.V.: 0
Ámbito Geográfico de actuación: Internacional
Mercado al que se dirige: Administraciones Públicas, Grandes Empresas, Pymes, Organismos-Instituciones-Asociaciones

Principales clientes:
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: M^º José Mainar Puchol
Cargo: Directora
Dirección: Avda. Barón de Carcer, nº 34-4 plta.
Código Postal: 46001
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 382 62 84
Fax: 96 382 62 87
E-mail: info@eratema.com
Web: www.eratema.com



**Estrategia
y dirección S.L.**

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1991
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 2
Municipios donde están ubicadas: Alicante, Valencia, Castellón
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 11
Ubicación resto de sedes: Madrid, Zaragoza, Sevilla, Valladolid, Málaga, Barcelona, Pamplona, Murcia, Baleares

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría

Breve descripción de la empresa: Ayudar a empresas y organizaciones a mejorar su gestión y en consecuencia sus resultados empresariales y la satisfacción de sus clientes y otras partes interesadas, a través de las personas y la optimización de sus procesos y recursos, para que sean eficaces y eficientes.

Asociación empresarial a la que pertenece: Club Excelencia en Gestión (CEG), European Foundation for Management (EFQM), Asoc. Española para la Calidad (AEC), Asoc. Española de Normalización y Certificación (AENOR), Fundac. Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), Asoc. de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), Asoc. para el Progreso de la Dirección (APD), Asoc. Valenciana de Empresarios (AVE), Asoc. Valenciana de la Industria de la Automoción (AVIA), Club para la Innovación de la Comunidad Valenciana (CICV), Euroforo Empresarial, Patronos de la Escuela de Empresarios (EDEM).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 55 plantilla + 22 colaboradores
Nº de técnicos permanentes C.V.: 11
Nº de técnicos asociados C.V.: 0
Ámbito Geográfico de actuación: Internacional
Mercado al que se dirige: Todos los sectores
Principales clientes: Más de la mitad del IBEX 35
Certificados de calidad: Licenciatarios Modelo Europeo (EFQM), Licenciatarios Modelo Iberoamericano (FUNDIBEQ), Auditores (AENOR)

Datos persona de contacto:

Nombre: Joaquín Membrado Martínez
Cargo: Presidente - Director General
Dirección: C/ San Vicente, 22 - 6º
Código Postal: 46002
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 352 06 25
Fax: 96 352 11 61
E-mail: estrategia y direccion@estrategiaydireccion.com
Web: www.estrategiaydireccion.com

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1998
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Nº de Sedes en España (no C.V.): 2
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Ubicación resto de sedes: Madrid, Córdoba

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Diseño y programación Web-Marketing Online

Breve descripción de la empresa: Desarrollo Web (Diseño y Programación Web) realizando servicios de Marketing Online. Proporcionan servicios integrales de Internet a Empresas a través de Soluciones Web personalizadas.

Asociación empresarial a la que pertenece:

Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), PROGRAMA IDEAS UPV, PYMENMARCHA

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 13
Nº de técnicos permanentes C.V.: 9
Ámbito Geográfico de actuación: España
Mercado al que se dirige: Empresas
Principales clientes: 650 pymes en toda España.
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Juan Antonio Galindo Torres
Cargo: Director de Tecnología
Dirección: C/ Palleter, 47 - 2
Código Postal: 46008
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 382 65 85
Fax: 96 382 62 28
E-mail: agalindo@factoryweb.es
Web: factoryweb.es

Grupo: Nuestro Bosque, S.L.
Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2006
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 0
Municipios donde están ubicadas: 0
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0
Ubicación resto de sedes: Madrid, Zaragoza, Valladolid, Malaga, Barcelona, Pamplona, Murcia, Baleares

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultora de la solución CO2zero

Breve descripción de la empresa: Consultora oficial de la de la certificación Co2zero de las empresas y eventos que quieran calcular compensar y reducir sus misiones de Co2 con la posibilidad de realizar inversiones en Maderas Nobles o Instalaciones Energéticas que compensen sus emisiones con la posibilidad de hacer consultorías gratuitas de como ahorrar y ser más competitivos siendo además más responsables socialmente, por ello reciben la Acreditación Co2zero, Verificada técnicamente por los Institutos Tecnológicos autorizados.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 2
Nº de técnicos permanentes C.V.: 1
Nº de técnicos asociados C.V.: 10
Ámbito Geográfico de actuación: Europa
Mercado al que se dirige: Empresas y autónomos
Principales clientes: Germaine de Capuccini, Solobat, Sys Domótica
Certificados de calidad: CO2zero

Datos persona de contacto:

Nombre: Josep Albinyana Ferrando
Cargo: Gerente
Dirección: C/ San José de Calasanz
Código Postal: 46008
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 902 74 74 46
E-mail: info@co2zero.es
Web: www.co2zero.es

Grupo:
Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1991
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 1
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Diseño gráfico

Breve descripción de la empresa: Estudio de comunicación y diseño especializado en medios impresos, multimedia e Internet. identidad corporativa, comunicación, multimedia, Internet y editorial

Asociación empresarial a la que pertenece: Club de Empresas, CEEI, AIDO, Infonomía, Movilforum, Club de marketing, Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 40
Nº de técnicos permanentes C.V.: 33
Nº de técnicos asociados C.V.: 6
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Grandes Empresas, Pymes, Organismos-Instituciones-Asociaciones.

Principales clientes:
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Carlos Navarro Llopis
Cargo: Director
Dirección: C/ Guillén de Castro, 31 - Bajo - Derecha.
Código Postal: 46007
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 394 11 99
Fax: 96 352 99 28
E-mail: filmac@filmac.es
Web: www.filmac.es

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1995
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 2
Municipios donde están ubicadas: Valencia, Alicante.
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría, Formación, Innovación.

Breve descripción de la empresa: Somos un equipo multidisciplinar de profesionales que ofrece servicios avanzados de Consultoría, Formación e Innovación, para la dirección y gestión competitiva en el ámbito empresarial, a través de 5 áreas: Estrategia/Innovación, Dirección General, Recursos Humanos/Formación, Calidad/Medio Ambiente, y Organización/Productividad.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), Fundación Valenciana de la Calidad, ETNOR

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 17
Nº de técnicos permanentes C.V.: 15
Nº de técnicos asociados C.V.: 5
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Pymes, grandes empresas, entidades no lucrativas y Administración Pública.
Principales clientes: 300 pymes de la Comunidad Valenciana, 20 entidades sin ánimo de lucro de carácter empresarial y 10 organismos públicos de ámbito autonómico y local.
Certificados de calidad: 11 líneas de servicio certificadas por AENOR (ISO 9001/2000)

Datos persona de contacto:

Nombre: Javier Manglano Sada
Cargo: Director General
Dirección: C/ Marqués de Dos Aguas, 7 - 3º - D
Código Postal: 46002
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 394 18 95
Fax: 96 394 25 16
E-mail: info@forintec.es
Web: www.forintec.es



**Fuerza Comercial
Consultoría, S.L.**

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2007
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de Sedes en España (no C.V.): 4
Ubicación del resto de sedes: Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría en canales de venta, Selección y Formación.

Breve descripción de la empresa: Especializada en la creación y optimización de fuerzas de venta con servicios que van desde la asesoría y consultoría comercial a la sección, formación y entrenamiento de todo tipo de perfiles; Dirección Comercial, Jefes de Venta, Jefes de Distribución y Product Managers, Responsables de Marketing, Comerciales de Venta a Empresas, Comerciales de Punto de Venta, Comerciales de Venta telefónica y Soportes Comerciales

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 7
Nº de técnicos permanentes C.V.: 7
Nº de técnicos asociados: 4
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional.
Mercado al que se dirige: Grandes empresas y pymes.
Principales clientes: Vodafone, Grupo Vocento, Grupo Martín, Autocasión, CEU San Pablo, INEDE, etc...
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Rafael Machín Martínez
Cargo: Director Ejecutivo
Dirección: C/ Pintor Sorolla, 19
Código Postal: 46002
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 902 51 74 47
Fax: 96 352 27 47
E-mail: info@fcom.es
Web: www.fcom.es



GDF Consultores

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1990
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría Empresarial en los ámbitos: financieros, tributarios, organización, gestión y dirección.

Breve descripción de la empresa: viene desarrollando su actividad en distintGDF Consultores desarrolla su actividad en los campos de la Dirección estratégica, gestión financiera, Organización y sistemas de información y asesoramiento y consultoría tributaria. Como ejemplo de esta actividad esta la implantación de sistemas de sucesión en la empresa familiar, el desarrollo y puesta en marcha de distintas herramientas de gestión como el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), Consultoría Financiera tanto desde el punto de vista del diagnóstico como en los procesos de Planificación Financiera y fiscal y, de creación de valor. Del mismo modo ofrece servicios en operaciones de fusión y adquisición de empresas e implantación de sistemas de costes. Asimismo, GDF Consultores realiza distintas acciones de formación en las áreas de Planificación, Estrategia, Control de Gestión y Económico-Financiera en distintas escuelas de negocios y centros de formación de postgrado y, es colaborador habitual en diversas publicaciones financieras.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros, Instituto Valenciano de la Empresa Familiar, Colegio de Economistas de Valencia, Registro de Economistas Asesores Fiscales, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Instituto Español de Analistas Financieros.

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 8
Nº de técnicos permanentes C.V.: 7
Nº de técnicos asociados C.V.: 3
Ámbito Geográfico de actuación: C. Valenciana
Mercado al que se dirige: Empresas Publicas y Privadas y todo tipo de organizaciones
Principales clientes: Empresas y Organismos Públicos.

Datos persona de contacto:

Nombre: Gonzalo J. Boronat Ombuena
Cargo: Director General
Dirección: C/ Xativa, 6 - 1ª
Código Postal: 46002
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 353 13 60
Fax: 96 353 90 06
E-mail: g.boronat@gdfconsultores.com
Web: www.gdfconsultores.com



**Gesem, Consultores
legales y tributarios, S.A.**

Grupo: GESEM
Forma Jurídica: Sociedad Anónima
Año de Implantación en la C.V.: 1962
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 2
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 5
Ubicación resto de sedes: Madrid, Burgos, Salamanca y Palma de Mallorca

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Asesoría y consultoría de empresas

Breve descripción de la empresa: Asesoría y consultoría de consultoría de empresas, Auditoría, sistemas, laboral.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 29
Nº de técnicos permanentes C.V.: 18
Nº de técnicos asociados C.V.: Todos
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Nacional
Principales clientes: Construcciones Luján, S.A., Bronces Mestre, S.A., Transporte Campillo, S.A., Enaves Industriales Martí, S.A., etc.
Certificados de calidad: UNE-EN ISO 9001:2000, certificado por AENOR e IQNet

Datos persona de contacto:

Nombre: Carmelo Almerich Pérez
Cargo: Administrador
Dirección: Guillem de Castro 65 Cuarto
Código Postal: 46008
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 392 16 07
Fax: 96 392 04 80
E-mail: calmerich@gesem.com



**Gema González Bauset,
S.L.U-Factoría Creativa**

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1990
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Catarroja
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Agencia de Publicidad

Breve descripción de la empresa: Agencia de Publicidad

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), Aído, Asociación de Diseñadores de la Comunidad Valenciana (ADCV).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 4
Nº de técnicos permanentes C.V.: 1
Nº de técnicos asociados C.V.: 1
Ámbito Geográfico de actuación: España
Mercado al que se dirige: Industria y Administración
Principales clientes: Banak, Confortec, Proalba Construcciones, Sotoblanco, Llavisan, Grupo Halepensis, Conselleria d'Educació, Autoridad Portuaria de Valencia, Grupo Novecento
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Gema González
Cargo: Gerente
Dirección: Plaza Corts Valencianes, 8 - 2
Código Postal: 46470
Población: Catarroja
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 126 54 30
Fax: 96 126 54 32
E-mail: publicidad@gemagonzalez.com
Web: www.gemagonzalez.com



*GfK Emer ad
Hoc Researc*

Grupo: GfK
Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1975
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 2
Municipios donde están ubicadas: Valencia, Alicante
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 2
Ubicación resto de sedes: Barcelona, Madrid, Lisboa, Oporto

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Estudios de mercado

Breve descripción de la empresa: Estudios de mercado y opinión. Consultoría de Marketing

Asociación empresarial a la que pertenece: AEDEMO, ANEIMO, ESOMAR, Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 200
Nº de técnicos permanentes C.V.: 30
Nº de técnicos asociados C.V.: 0
Ámbito Geográfico de actuación: Internacional.
Mercado al que se dirige: Administraciones Públicas, Grandes Empresas, Pymes, Organismos-Instituciones-Asociaciones
Principales clientes:
Certificados de calidad: ISO 9001

Datos persona de contacto:

Nombre: Isabel Arcas
Cargo: Directora de Estudios
Dirección: Pza. Tetuan, 1
Código Postal: 46003
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 352 07 67
Fax: 96 394 05 67
E-mail: isabel.arcas@gfk-emer.com
Web: www.gfk-emer.com



Global Metanoia, S.L.

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2004
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Paterna
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría e Ingeniería de Software

Breve descripción de la empresa: empresa que combina las capacidades de consultoría en Desarrollo Organizacional, Gestión de la Innovación y Gestión del Conocimiento con la Ingeniería de Software para generar productos y servicios que contribuyan a la mejora de la competitividad de sus clientes. Su misión es apoyar a las organizaciones e instituciones innovadoras a crear valor mediante el desarrollo de productos y servicios que, basados en la consultoría de procesos y la ingeniería del software, soporten, creativamente, sus procesos de gestión de la innovación tecnológica, organizacional y social.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA). AVANT

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 8
Nº de técnicos permanentes C.V.: 7
Nº de técnicos asociados C.V.: 4
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional e Internacional
Mercado al que se dirige: Organizaciones e Instituciones Innovadoras
Principales clientes: Pymes, Administración Pública y Centros Tecnológicos

Datos persona de contacto:

Nombre: Inanna Catala Miguel
Cargo: Socia - Directora
Dirección: Avd. Juan de la Cierva 27 - 4ª - edificio Wellness 2 - Parque Tecnológico
Código Postal: 46980
Población: Paterna
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 136 78 95
Fax: 96 136 78 99
E-mail: imcatala@globalmetanoia.com
Web: www.globalmetanoia.com



*Gómez de la Flor
& Asociados*

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1975
Provincia de Origen: Valencia
País de Origen: España
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): Madrid y Barcelona.

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Asesores de Empresas

Breve descripción de la empresa: Asesoramiento laboral, fiscal, contable, jurídico, consultoría, Asesoramiento en el marco de inspecciones, Derecho societario, Fusiones y adquisiciones, negociaciones, Procedimientos concursales, Derecho de la Seguridad Social, Derecho del Trabajo, Patentes y marcas, Ley de Protección de datos, Área especializada en valoración médica-jurídica laboral (incapacidades), Área especializada en coordinación en Prevención Riesgos Laborales, Absentismo, Área especializada en productos de vida, planes de empleo y mejoras de la Seguridad Social, Área especializada en Subcontratas, Área especializada en asesoramiento/gestión de Recursos Humanos: (formación, Evaluación del desempeño, Clima Laboral, Definición puesto, Análisis Retribución, Retribución a la carta), Auditoría Laboral.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), perteneciente a los claustros de profesores de la Cámara de Comercio de Valencia y del Ilustre Colegio de Graduados Sociales de Valencia. Asociación para el Progreso de la Dirección, Asociación de Mujeres Empresarias.

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 12
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Empresas públicas y privadas
Principales clientes: Banca

Datos persona de contacto:

Nombre: Mª Eugenia García Gómez de la Flor
Cargo: Gerente
Dirección: C/ Xàtiva, 6-1
Código Postal: 46002
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 353 19 18
Fax: 96 353 24 26
E-mail: laboral@gomezdelafior.com
Web: www.gomezdelafior.com



Grupo Ifedes, S.A.

Grupo: Grupo Ifedes
Forma Jurídica: Sociedad Anónima
Año de Implantación en la C.V.: 1991
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 2
Ubicación resto de sedes: Barcelona y Mallorca

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de estrategia y negocio, marketing y comunicación, recursos humanos y organización, sistemas de información para la dirección, innovación y desarrollo.

Breve descripción de la empresa: Ifedes abarca desde el desarrollo de Planes Estratégicos hasta la Consultoría de Dirección e Implantación de Sistemas de Objetivos, Análisis de procesos y diseños de puestos, Desarrollo directivo, Protocolos de transición en empresa familiar, desarrollo de negocio, Venture Management ,Outsourcing, Interim Managment, Marketing, Estructuración comercial, Planes de Comunicación, entre otras acciones.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), AJE Valencia, AVENTIC, Club de Marketing.

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 28
Nº de técnicos permanentes C.V.: 23
Nº de técnicos asociados C.V.: 5
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Pymes, Organismos-Instituciones-Asociaciones
Principales clientes: Generalitat Valenciana, Ayuntamiento de Valencia, Cámara de Comercio de Valencia, Colegio de Arquitectos de la Comunidad Valenciana, Colegio de Economistas de Valencia, Empresa-CEEI Valencia, Anetcom, Estema, ESIC, Micuna, Rafael Catalá, Alhambra Internacional, Miquel Suay, Abordo, Cadena Visual - Optimil, Quimacova, Dimova, Cuquito, Frudesa-Bonduelle, Grupo Aplitec, Acciona Inmobiliaria, Hida, Casino de Mallorca, Matrival, Tejas Borja y Gas Natural, entre otros muchos.
Certificados de calidad: ISO 9001/2000

Datos persona de contacto:

Nombre: Tomás Guillén Gorbe
Cargo: Director General
Dirección: C/ Quart, 104 - 1º
Código Postal: 46008
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 315 20 62
Fax: 96 391 01 16
E-mail: info@grupoifedes.com
Web: www.grupoifedes.com

Grupo: GRUPO INNOVA
Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1989
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: 1
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de organización, Calidad y tecnologías de la información.

Breve descripción de la empresa: Grupo Innova, es una empresa de consultoría de ámbito multidisciplinar. Trabaja en principalmente en la comunidad valenciana, aunque extiende sus servicios hacia Cataluña y Murcia. La característica principal que la define es la realización de trabajo personalizado siempre a medida y a las necesidades del cliente. Los campos de actuación principales son: la consultoría de organización y dirección estratégica, la consultoría de gestión de la calidad y medioambiente, y finalmente la consultoría en tecnologías de la información, en la que se incluyen desarrollos a medida del cliente y suministro de paquetes informáticos estándar.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 10
Nº de técnicos permanentes C.V.: 10
Nº de técnicos asociados C.V.:
Ámbito Geográfico de actuación: Comunidad Valenciana, Cataluña, Murcia
Mercado al que se dirige: Empresas e Instituciones
Principales clientes:
Certificados de calidad: ISO 9001

Datos persona de contacto:

Nombre: Ernesto Beltrán Morey
Cargo: Responsable de Proyectos
Dirección: C/ Músico Pérez Jorge, 6
Código Postal: 46870
Población: Ontinyent
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 291 11 59
Fax: 96 191 08 88
E-mail: ernesto.beltran@grupoinnova.org
Web: www.grupoinnova.org

Grupo: GRUPOTEC. (Grupo de sociedades)
Forma Jurídica: Sociedad Anónima.
Año de implantación en la Comunidad Valenciana: 1997
País de Origen: España
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia.
Número de sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia.
Número de sedes en España: 4
Ubicación resto de sedes: Sedes Nacionales: Madrid, Sevilla, Murcia, Mallorca. Sedes Internacionales: Argentina, Marruecos e Italia.

Actividad de la empresa

Actividad principal: Servicios y aplicaciones de Ingeniería e Implantación de SAP.

Breve descripción de la actividad: Servicios Profesionales: Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Project Management, **Proyectos Llave en Mano** de aplicaciones industriales y medioambientales y energía solar fotovoltaica y **Sistemas de Información** con Aplicaciones SAP.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA) y TECNIMED.

Caracterización de la empresa

Número de empleados C.V.: 250
Número de técnicos permanentes C.V. : 240
Número de técnicos asociados C.V.: 0
Ámbito geográfico de actuación: Internacional.
Mercado al que se dirige:
Principales clientes:
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Olallo Villoldo Bellón
Cargo: Presidente Ejecutivo.
Dirección: Avd. de los Naranjos 33
Código Postal: 46011
Población: Valencia.
Provincia: Valencia
Teléfono: 96. 339.18.90 , 902 636 301
Fax: 96. 393.26.07
E-mail: attclientes@grupotec.es
Web: www.grupotec.es

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1997
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Comunidad Valenciana
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 2
Ubicación resto de sedes: Sevilla, Santa Cruz de Tenerife

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría RRHH.

Breve descripción de la empresa: Consultoría de RRHH: Áreas de Formación y Desarrollo. Coaching. Consultoría de Procesos, Selección de Personal y Head Hunting y Proyectos de I+D. Comunicación y Estudios de Mercado Cualitativos.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 6
Nº de técnicos permanentes C.V.: 4
Nº de técnicos asociados C.V.: 8
Ámbito Geográfico de actuación: España
Mercado al que se dirige: Pymes, mediana y gran empresa, organizaciones empresariales y administración
Principales clientes: Industrias Saludes, Red de CdT's, Agencia de Turismo, Dir. Gral. De Comercio, Ayuntamientos, FEDECO, COVACO, Telefónica, FEVECTA, FECOMA, AVACU, RuralCaja, Gobierno Canario, Gobierno de La Rioja, Grupo SONAE
Certificados de calidad: En proceso

Datos persona de contacto:

Nombre: Alfredo Oller Prieto
Cargo: Gerente
Dirección: C/ Garrigues, 2-6
Código Postal: 46001
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 394 33 45
Fax: 96 394 35 42
E-mail: hepta@heptaconsultores.com
Web: www.heptaconsultores.com

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2001
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría Medioambiental y Gestión de Residuos

Breve descripción de la empresa: Empresa dedicada a la Consultoría mediambiental para todo tipo de sectores industriales, entre sus servicios se incluyen la redacción de proyectos, informes, tramitación de licencias, permisos y autorizaciones, la gestión de residuos industriales así como la puesta en funcionamiento de tratamientos de depuración de aguas residuales.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 3
Nº de técnicos permanentes C.V.: 2
Nº de técnicos asociados C.V.: 2
Ámbito Geográfico de actuación: Toda España y principalmente en la Comunidad Valenciana
Mercado al que se dirige: Industrial
Principales clientes: Papas Vicente Vidal, Mármol Compac, Choví, Agua mineral San Benedetto, Roller Star, Basor Electirc, Cerámicas Molla, Congepesca, Grue i Contenedros Prades, Horprese, ITV Levante, Magma tratamientos, Ubesol, Vialobra, Royo Group.
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: José Vicente Ronda y José Francisco Guaita
Cargo: Socios y Administradores
Dirección: Avda. Burjassot, 29 - 16 A
Código Postal: 46009
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 345 93 25
Fax: 96 347 35 17
E-mail: heura@heura.net
Web: www.heura.net

Grupo: HUNTSWORTH PLC
Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1988
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 2
Municipios donde están ubicadas: Valencia, Elda
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 4
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de comunicación corporativa

Breve descripción de la empresa: Asesoría de comunicación.

Asociación empresarial a la que pertenece:
ADECEC, Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 10
Nº de técnicos permanentes C.V.: 8
Nº de técnicos asociados C.V.: 0
Ámbito Geográfico de actuación: Comunidad Valenciana
Mercado al que se dirige: Administraciones Públicas, Grandes Empresas, Pymes, Organismos-Instituciones-Asociaciones. Partidos Políticos
Principales clientes: Empresas del sector de la logística, transporte, I+D+i, construcción, juguetes, etc.

Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Jorge Feo Escutia
Cargo: Consejero Delegado
Dirección: C/ Guardia Civil, 9 - Bajo
Código Postal: 46020
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 362 61 63
Fax: 96 360 53 99
E-mail: valencia@citigatesanchis.com
Web: www.hmsanchis.com



Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1999
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría Empresarial

Breve descripción de la empresa: En nuestros servicios profesionales, el principal objetivo es aportar **valor** mediante el planteamiento de **ideas** y el desarrollo de **proyectos** que se transforman en resultados prácticos para nuestros clientes.
Consultoría de las Administraciones Públicas, planes estratégicos territoriales y sectoriales, gestión social y cultural, planes de marketing y comunicación, responsabilidad social corporativa, gestión de la innovación, administración y finanzas, gestión de eventos y otros servicios de consultoría empresarial.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA). ECIF (Economistas expertos en contabilidad y finanzas) Cluster del Audiovisual, Colegio de Economistas de Valencia

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 10
Nº de técnicos permanentes C.V.: 10
Nº de técnicos asociados C.V.: 6
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional y Autonómico
Mercado al que se dirige: Nacional y Autonómico
Principales clientes: Ministerio de Trabajo y Asunto Sociales, Generalitat Valenciana, AIDO, Fundación Bancaja, IVEX, Rusell Bedford España Auditores, ANETCOM-Asociación de Fomento del Comercio Electrónico Empresarial y de las Nuevas, ASEMA, IVADIS, AERTE, AVS, Asociaciones de Comerciantes de Valencia, Orihuela, Villena y Ontinyent, Asociación "Dos Aguas Luxury Shopping" de Valencia, Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España, Palacio de Ferias y Congresos de Málaga, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia.

Datos persona de contacto:

Nombre: Juan Manuel Pérez Mira
Cargo: Socio Director
Dirección: C/ Maestro Clavé, 8-2-2º
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Código Postal: 46001
Teléfono: 96 35117 62
Fax: 96 352 28 22
E-mail: gpr@ideasyproyectos.com
Web: www.ideasyproyectos.com



Grupo: IDOM
Forma Jurídica: Sociedad Anónima
Año de Implantación en la C.V.: 1994
País de Origen: España
Provincia de Origen: Vizcaya
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Madrid
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 9
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Servicios de ingeniería

Breve descripción de la empresa: Servicios profesionales integrados en los campos de ingeniería, consultoría y arquitectura, consultoría y arquitectura.

Asociación empresarial a la que pertenece:
ETNOR, ASINCE, AEIPRO, CC, PMI, Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 72
Nº de técnicos permanentes C.V.: 60
Nº de técnicos asociados C.V.: 10
Ámbito Geográfico de actuación: Internacional
Mercado al que se dirige: Grandes Empresas
Principales clientes: Riofisa, Pilkinton, Automotive, Edival, Cegas, Bancaja
Certificados de calidad: ISO 9001, ISO 14001

Datos persona de contacto:

Nombre: Pablo Benlloch Castelló
Cargo: Director
Dirección: C/ Las Barcas, 2 - 13ª
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Código Postal: 46001
Teléfono: 96 353 02 80
Fax: 96 352 44 51
E-mail: i_valencia@idom.es
Web: www.idom.es



Grupo: IFEDES
Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1994
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España:
Nº de Sedes en la C.V.:
Municipios donde están ubicadas:
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de Formación.

Breve descripción de la empresa: El sistema de formación que utilizan esta basado en motivar y retener el talento estimulando el desarrollo profesional de los miembros de la organización capacitando a la estructura de la empresa para adaptarse y reaccionar a los cambios y necesidades del mercado.

Asociación empresarial a la que pertenece:
Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 4
Nº de técnicos permanentes C.V.: 4
Nº de técnicos asociados C.V.: 30
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Nacional

Principales clientes:
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Rosa Mª Roig Lluésma
Cargo: Responsable Formación
Dirección: C/ Quart, 104- 1ª
Código Postal: 46008
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 315 20 62
Fax: 96 391 01 16
E-mail: formacion@grupoifedes.com
Web: www.grupoifedes.com

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1998
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 1
Ubicación resto de sedes: Madrid

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de estrategia.

Breve descripción de la empresa: IMPROVEN es la firma líder de directivos **expertos mejora de resultados empresariales**. Está **especializada en gestión de crisis**. Cuenta con un equipo de **80 profesionales que desarrollan en España** las mejores prácticas en **procesos de reorganización, reflotamiento y reestructuraciones** empresariales. La diferencia de IMPROVEN es su **compromiso con la puesta en marcha** de las líneas de acción identificadas, y la vinculación de una parte importante de sus **honorarios a logros alcanzados**.

Asociación empresarial a la que pertenece:
Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 80
Nº de técnicos permanentes C.V.:
Nº de técnicos asociados C.V.:
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Empresa Mediana
Principales clientes:
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Eduardo Navarro
Cargo: Socio-director
Dirección: Paseo de la Alameda, 35 - bis- 4 planta
Código Postal: 46023
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 902 19 39 89
Fax: 902193990
E-mail: info@improven.com
Web: www.improven.com

Grupo: INFOTELCO
Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2002
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: 1
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría y asesoría

Breve descripción de la empresa: Somos una plataforma de profesionales que generamos valor y rentabilidad para nuestros clientes, colaboradores, entorno social, empleados y accionistas mediante la promoción y eventualmente la gestión de los proyectos I+D+i de las empresas y corporaciones. Somos una empresa consultora reconocida por su implicación con los clientes y su eficacia y especializada en la financiación pública y privada de la innovación .

Asociación empresarial a la que pertenece:
Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 4
Nº de técnicos permanentes C.V.: 4
Nº de técnicos asociados C.V.: 6
Ámbito Geográfico de actuación: Comunidad Valenciana y España
Mercado al que se dirige: Emprendedores y Empresas pequeñas, medianas y grandes
Principales clientes:
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Luis Sirera Serrano
Cargo: Socio - Director
Dirección: C/ Ronda Narciso Monturiol, nº 4 - 201 A 1
Código Postal: 46980
Población: Paterna (Parque Tecnológico)
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 143 70 44
Fax: 96 143 70 44
E-mail: luissirera@infotelco.es
Web: www.infotelco.es

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1996
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de calidad

Breve descripción de la empresa: Empresa de consultoría en calidad ISO 9000 y medio ambiente ISO 14000, desde 1.996. Marketing y seguridad laboral

Asociación empresarial a la que pertenece:
Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 7
Nº de técnicos permanentes C.V.: 7
Nº de técnicos asociados C.V.: 7
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Administraciones Públicas, Grandes Empresas, Pymes, Organismos-Instituciones-Asociaciones
Principales clientes: Rasilam S.A., Comercial de Productos Químicos S.A. (COMSA), Construcciones Salvador Micó S.A. (COESMI), Electrónica Rugar S.L., Electricidad Rafael Belenguer S.L.
Certificados de calidad: ISO 9001

Datos persona de contacto:

Nombre: Paulino León
Cargo: Gerente
Dirección: C/ Pedro Fernando Casanova Benlloch, 7
Código Postal: 46015
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 345 92 99
Fax: 96 347 93 72
E-mail: gerencia@ingecal.com
Web: www.ingecal.com

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1998
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de Innovación

Breve descripción de la empresa: Consultora especializada en la gestión y promoción de la innovación y el desarrollo empresarial y tecnológico. Nuestra especial orientación hacia la mejora de la competitividad en las empresas se desarrolla mediante las mejores prácticas de la innovación, la información, el conocimiento y la competitividad.

Asociación empresarial a la que pertenece:
Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 3
Nº de técnicos permanentes C.V.: 3
Nº de técnicos asociados C.V.: 3
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Nacional

Principales clientes:
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Juan José Puchol Segarra
Cargo: Responsable
Dirección: C/ Quart, 104
Código Postal: 46008
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 391 96 64
E-mail: info@innova21.com
Web: www.innova21.com



Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1986
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de Dirección

Breve descripción de la empresa: IEP es una empresa de Consultoría que trabaja en innovación: Innovación - Nuevos y mejores productos o procesos; Empresa - Organización que gestiona la innovación; Proyecto - Implantaciones efectivas de sistemas. IEP ayuda a las Empresas y Organizaciones a mejorar sus resultados, conociendo mejor sus capacidades y poniendo en marcha innovaciones que mejoren su eficacia y eficiencia al menor coste posible. Un aspecto esencial es el soporte a la definición y gestión de proyectos de I+D+i, y la participación en programas e iniciativas de la Unión Europea.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), Asociación Valenciana de Empresas Innovadoras (AVANT i+e)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 4
Nº de técnicos permanentes C.V.: 4
Nº de técnicos asociados C.V.: 2
Ámbito Geográfico de actuación: Unión Europea, Países Candidatos y asociados
Mercado al que se dirige: Empresas, Asociaciones Empresariales, Universidades, Gobiernos Regionales.
Principales clientes: contacte con nosotros y hablaremos de casos de éxito de nuestros clientes
Certificados de calidad: ISO 9001

Datos persona de contacto:

Nombre: Francisco Loras Robres
Cargo: Director General
Dirección: Av. Marqués de Sotelo, 5
Código Postal: 46002
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 351 55 85
E-mail: floras@iepinfo.org
Web: www.iepinfo.org



Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1997
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 3
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Formación empresarial y Consultoría

Breve descripción de la empresa: El objetivo de Intelema pasa por contribuir al desarrollo de las personas en su entorno, en las vertientes personal y profesional, logrando así un mundo en el que cada individuo toma conciencia de lo que quiere realizando acciones en las que madura y evoluciona, a la vez que con dichas acciones favorece al resto del mundo

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 2
Nº de técnicos permanentes C.V.: 8
Nº de técnicos asociados C.V.: 12
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Pymes, sanidad, educación...

Principales clientes:
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Carmen Sanchez Herrera y Marta Torres Mena
Dirección: Avda. Aragón, 4 - 7ª
Código Postal: 46021
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 337 03 83
Fax: 96 337 04 28
E-mail: intelema@intelema.es | carmen@intelema.es | marta.torres@intelema.es
Web: www.intelema.es



Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2003
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 1
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Servicios Técnicos de Ingeniería

Breve descripción de la empresa:

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 5
Nº de técnicos permanentes C.V.: 5
Nº de técnicos asociados C.V.:
Ámbito Geográfico de actuación:
Mercado al que se dirige: Medioambiental
Principales clientes: Administraciones públicas
Certificados de calidad: ISO 9001, 14001

Datos persona de contacto:

Nombre: Luis Castel
Cargo: Socio Director
Dirección: C/ Ciscar, 6 - 1 - 2
Código Postal: 46005
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 375 12 08
Fax: 96 375 12 26
E-mail: administracion@estudioscaaz.com
Web: www.estudioscaaz.com



Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1994
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Estudios de Mercado y Opinión

Breve descripción de la empresa: Estudios de Mercado y Consultoría de Marketing. Consultoría de Marketing

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), Club Marketing Valencia, Aedemo, Esomar, Inmar,

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 20
Nº de técnicos permanentes C.V.: 12
Nº de técnicos asociados C.V.:
Ámbito Geográfico de actuación: Internacional
Mercado al que se dirige: Empresas y Administración
Principales clientes: Carrefour, Generalitat Valenciana, Aguas de Valencia

Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Adolfo López Rausell
Cargo: Director General
Dirección: C/ Botánico Cabanilles, 9-3
Código Postal: 46010
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 361 94 12
Fax: 96 361 92 42
E-mail: kmc@e-kmc.com
Web: www.e-kmc.com



Limestudio

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2007
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Algemesí
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 2
Ubicación resto de sedes:
Actividad de la empresa:

Actividad principal: Diseño gráfico, diseño web, comunicación, consultoría Internet

Breve descripción de la empresa: Diseño gráfico, diseño web, comunicación, consultoría Internet. Marketing y posicionamiento web.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), AMV, ADCV.

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 3
Nº de técnicos permanentes C.V.: 3
Nº de técnicos asociados C.V.: 2
Ámbito Geográfico de actuación: Comunidad Valenciana

Mercado al que se dirige:
Principales clientes:
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Eduardo Moro Valdezate
Cargo: Director Comercial
Dirección: Pasaje Joan Segura, entlo. 17
Código Postal: 46680
Población: Algemesí
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 201 68 68
Fax: 96 201 68 69
E-mail: info@limestudio.es
Web: www.limestudio.es



Masmedios para la Gestión de la Información S.L.

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1999
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 2
Ubicación resto de sedes: Alicante, Madrid

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Proyectos interactivos para diferentes canales digitales, gestión documental, consultoría, estrategia y campañas para Internet.

Breve descripción de la empresa: MASmedios es una empresa consolidada en el sector de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación interactiva que ofrece soluciones personalizadas a las necesidades de cada cliente, aportando su alta especialización y conocimiento del entorno digital y las diferentes plataformas tecnológicas y formatos de interacción entre las organizaciones y sus públicos.

Asociación empresarial a la que pertenece: AVENTIC, Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España (AETIC), Asociación Española de Exportadores de Electrónica e Informática (SECARTYS), Asociación sin ánimo de lucro para el fomento del comercio electrónico empresarial y de las Nuevas Tecnologías en la Comunidad Valenciana (ANETCOM), Asociación de agencias de publicidad de la Comunidad Valenciana (AAPCV), Asociación de empresarias y profesionales (A.E.P.), Asociación de Diseñadores de la Comunidad Valenciana (ADCV)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 50
Nº de técnicos permanentes C.V.: 30
Nº de técnicos asociados C.V.: 0
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Administraciones Públicas, Grandes Empresas, Pymes, Organismos-Asociaciones-Instituciones

Principales clientes: BBVA, Patronato de la Alhambra y Generalife, Patronato de Turismo de Granada, Biblioteca Nacional, Agencia Valenciana de Turismo, Biblioteca Valencia, Planeta de Agostini Online, Universidad Politécnica de Valencia, Universidad de Valencia, Comunidad de Madrid.
Certificados de calidad: Certificado de conformidad sin seguimiento AENOR A90/000009

Datos persona de contacto:

Nombre: Nuria Lloret
Cargo: Gerente
Dirección: C/ Garcilaso, 15 - Bajo
Código Postal: 46010
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 369 41 23
Fax: 96 369 34 39
E-mail: nlloret@masmedios.com
Web: www.masmedios.com



Masformación

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2007
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Formación en nuevas tecnologías

Breve descripción de la empresa: MASformación es el único centro de formación de toda España certificado por Adobe para impartir cursos de formación en Adobe After Effects, con el único instructor certificado de toda España para impartir este software. Es la única academia en la actualidad que cuenta con workstations de última generación certificadas para este nivel de formación.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 3
Nº de técnicos permanentes C.V.: 3
Nº de técnicos asociados C.V.: 0
Ámbito Geográfico de actuación: Comunidad valenciana
Mercado al que se dirige: Empresas y administración
Principales clientes: Empresas, Administración
Certificados de calidad: Centro certificado ADOBE

Datos persona de contacto:

Nombre: Moisés Mañas
Cargo: Socio Director
Dirección: C/ Garcilaso. 15
Código Postal: 46001
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 369 41 23
Fax: 96 369 34 39
E-mail: moises@masmedios.com
Web: www.masmediosformacion.com



Masuno Servicios Socioambientales

Grupo: MASUNO
Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1998
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 3
Municipios donde están ubicadas: Xabia, Valencia, Estivella
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 1
Ubicación resto de sedes: Curicó (Chile)

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Servicios Socioambientales

Breve descripción de la empresa: Consultoría medioambiental, en calidad y prevención de riesgos. Comunicación ambiental, diseño gráfico y web. Educación ambiental, social y cultural, campañas de sensibilización. Energías Renovables, depuración de aguas y laboratorio de análisis.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación del Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), AIMME, AENOR.

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 48
Nº de técnicos permanentes C.V.: 45
Nº de técnicos asociados C.V.: 0
Ámbito Geográfico de actuación: España e Ibero América
Mercado al que se dirige: Empresas y Administraciones
Principales clientes:
Certificados de calidad: Calidad ISO 9001- ISO 14001

Datos persona de contacto:

Nombre: Javier Ariño
Cargo: Director
Dirección: C/ Sarcet, 2 Bajo derecha
Código Postal: 46020
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 337 45 05
Fax: 96 337 80 05
E-mail: masuno@masuno.org
Web: www.masuno.org



My Chiringuito.com

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2007
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría Marketing Creativo y Organización Comercial

Breve descripción de la empresa: Red de freelances para consultoría creativa de empresa. Comunicación y marketing interactivo

Asociación empresarial a la que pertenece: Club de Marketing de Valencia, Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 1
Nº de técnicos permanentes C.V.:
Nº de técnicos asociados C.V.:
Mercado al que se dirige:
Ámbito Geográfico de actuación: Europa
Principales clientes: CYES Marinas, GMP, Duprocom, Grupo Yorgia

Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Alex Penadés
Cargo: Director de network
Dirección: C/ Hospital, 22
Código Postal: 46001
Población: Valencia
Teléfono: 630 92 40 53
E-mail: alex@mychiringuito.com
Web: www.mychiringuito.com



Navarro Consultores, Especializados, S.L.

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2002
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría y Selección.

Breve descripción de la empresa: Empresa consultora especializada en la áreas de Dirección General, Comercial y Marketing, dedicada a asesorar y trabajar con las empresas para mejorar su desempeño, obtener resultados y generar beneficios.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación del Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 5
Nº de técnicos permanentes C.V.: 4
Nº de técnicos asociados C.V.: 10
Ámbito Geográfico de actuación: Comunidad Valenciana, resto de España y América Latina
Mercado al que se dirige: Empresas industriales y de servicios con actividad comercial y a escuelas de negocios.
Principales clientes: Grefusa, Fripozo-Grupo El Pozo, Ford, La Verdad, Grupo Vocento, Tau cerámica, Viva Aqua Service, Azuvi, Saloni cerámica, Marazzi España
Certificados de calidad: ISO 9001 en proceso.

Datos persona de contacto:

Nombre: Luis Navarro Baquero
Cargo: Socio fundador y Director
Dirección: C/ Pintor Sorolla, 19 - pta. 11
Código Postal: 46002
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 353 03 28
Fax: 96 353 07 41
E-mail: navarroconsultores@navarroconsultores.com
Web: www.navarroconsultores.com



Net Lab Solutions, S.L.

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2003
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría Nuevas Tecnologías

Breve descripción de la empresa: Empresa dedicada a servicios de internet y nuevas tecnologías

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 3
Nº de técnicos permanentes C.V.: 3
Nº de técnicos asociados C.V.: 3
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional e Internacional
Mercado al que se dirige: Nacional e Internacional

Datos persona de contacto:

Nombre: Rubén Colomer Flos
Cargo: Director
Dirección: C/ Quart, 104
Código Postal: 46008
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 315 20 53
Fax: 96 391 01 16
E-mail: info@netlab.com.es



Odec. Centro de Cálculo y Aplicaciones Informáticas S.A.

Forma Jurídica: Sociedad Anónima
Año de Implantación en la C.V.: 1965
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 2
Municipios donde están ubicadas: Valencia, Gandía (Valencia)
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 2
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Procesos informáticos.

Breve descripción de la empresa: Servicios informáticos orientados a tratamiento de las necesidades específicas para el proceso y tratamiento de la información siguiente: captura documental, tratamiento de datos, servicio al sector publicitario, soluciones integradas y procesos electoral.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresarios de la Safor, AEDEMO, Asociación del Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 150
Nº de técnicos permanentes C.V.: 130
Nº de técnicos asociados C.V.: 0
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Grandes Empresas, Pymes, Administraciones Públicas, Organismos-Instituciones-Asociaciones
Principales clientes: AIMC, Área de Investigación Forte España, Instituto Nacional de Estadística, Ministerio de Fomento, Consellería de Cultura
Certificados de calidad: ISO 9001 (en un departamento de servicios de automoción)

Datos persona de contacto:

Nombre: Luis Pistoni
Cargo: Director Comercial
Dirección: Plaza de España, 8
Código Postal: 46700
Población: Gandía
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 286 04 66
Fax: 96 286 64 35
E-mail: odec@odec.es
Web: www.odec.es



Pakua Produccions, S.L.

Grupo: Consultoría
Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1991
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.:
Municipios donde están ubicadas:
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría

Breve descripción de la empresa: Desarrollamos planes estratégicos para integrar la acción productiva como una práctica consciente, generando hábitos y comportamientos para consolidar los talentos y mejorar la gestión del caudal de conocimiento. Nos centramos en los principios de estrategia y acción, identificando situaciones de conflicto como oportunidades para crear, innovar y avanzar.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación del Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 2
Nº de técnicos permanentes C.V.:
Nº de técnicos asociados C.V.:
Ámbito Geográfico de actuación:
Mercado al que se dirige: Comunidad Valenciana
Principales clientes:
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Francisco Puchades
Cargo: Director - Gerente
Dirección: C/ Archena, 5
Código Postal: 46014
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 963 792 263
Fax: 963 792 263
E-mail: pakua@pa-kuua.org
Web: www.pa-kuua.org



Prodevelop, S.L.

Grupo: Consultoría
Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1993
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de servicios informáticos

Breve descripción de la empresa: Prodevelop es una compañía valenciana fundada en 1993. Inició su trayectoria en el mundo de los sistemas de información geográfica (GIS) y el mundo portuario. A partir de ahí la compañía evoluciona diversificando los sectores de aplicación de tecnologías GIS (administración pública, grandes organismos, ferias de muestras, ...) y complementando la oferta con nuevas tecnologías (desarrollos web J2EE, .NET, workflow, soluciones de movilidad, open-source, administración de sistemas, etc.) Se encuentra entre las principales 15 empresas Valencianas de servicios informático por volumen de facturación y es el líder nacional en soluciones para el sector Portuario y referente Internacional en proyectos GIS Open Source.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación del Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 50
Nº de técnicos permanentes C.V.: 50
Nº de técnicos asociados C.V.: 3
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Sector portuario y Administración Pública
Principales clientes: Autoridad Portuaria de Barcelona, Autoridad Portuaria de Huelva, Autoridad Portuaria de Valencia, Autoridad Portuaria de Vigo, Agromutua, Ayuntamiento de Alzira, Generalitat Valenciana, Ivam, Cortes Valencianas, Ente Público Portos de Galicia, Ports de les Illes Balears....
Certificados de calidad: CMMI V1.2

Datos persona de contacto:

Nombre: José Néstor Ferri Garcia
Cargo: Gerente
Dirección: Plaza Don Juan de Villarrasa, 14-5
Código Postal: 46001
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 351 06 12
Fax: 96 351 09 68
E-mail: ferri@prodevelop.es
Web: www.prodevelop.es



Proselección S.L.

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1990
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 4
Municipios donde están ubicadas: Ontinyent (Valencia), Valencia, Alcoi y Alacant
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de empresas y gestión integrada de recursos humanos, selección de personal y formación

Breve descripción de la empresa: Gestión integrada de recursos humanos, selección de personal, formación y organización. Gestión integrada de recursos humanos, selección de personal, formación y organización

Asociación empresarial a la que pertenece: Confederación Empresarial Vall d'Albaída, Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 42
Nº de técnicos permanentes C.V.:
Nº de técnicos asociados C.V.:
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Administraciones Públicas, Grandes Empresas, Pymes, Organismos-Instituciones-Asociaciones
Principales clientes:
Certificados de calidad: ISO 9002

Datos persona de contacto:

Nombre: Rafael Plá Micó
Cargo: Director
Dirección: C/ Pío XII, 3-bajo
Código Postal: 46870
Población: Ontinyent
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 238 54 00
Fax: 96 238 78 85
E-mail: rpla@proseleccion.es
Web: www.proseleccion.es



QPT, S.L.

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1994
País de Origen: España
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Castellón
Provincia de Origen: Castellón
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Vila-real
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de Innovación

Breve descripción de la empresa: Empresa de Consultoría en Innovación y Sistemas de Gestión.

Asociación empresarial a la que pertenece: Terciario Avanzado Castellón, Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 2
Nº de técnicos permanentes C.V.: 2
Nº de técnicos asociados C.V.: 3
Ámbito Geográfico de actuación: Regional
Mercado al que se dirige: Industrial
Principales clientes: Sectores Industriales en la Comunidad Valenciana y Centros de Formación, Administración
Certificados de calidad: Licencia de EFQM, Auditores EOQ en Calidad y Medioambiente

Datos persona de contacto:

Nombre: Francisco Corma
Cargo: Gerente
Dirección: C/ Río Ebro, 33
Código Postal: 12540
Población: Vila-real
Provincia: Castellón
Teléfono: 964 53 62 02
Fax: 964 53 62 02
E-mail: qpt@qpt-consulting.com
Web: www.qpt-consulting.com

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2000
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0
Ubicación resto de sedes: 0

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Asesoramiento integral de empresas en las áreas Jurídicas, Laborales, Contables, Fiscales, L.O.P.D., Reestructuración Patrimonial.

Breve descripción de la empresa: Gestión integral, para empresas y particulares en áreas Fiscales, Administrativas, Laborales, Jurídicas, implantación L.O.P.D., Reestructuración de Patrimonios, implantación ISO.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 10
Nº de técnicos permanentes C.V.: 1
Nº de técnicos asociados C.V.: 2
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Administraciones Públicas, Organismos, Instituciones, Asociaciones, Grandes empresas, Pymes, Micropymes, particulares.
Principales clientes:
Certificados de calidad: ISO 9001-2000

Datos persona de contacto:

Nombre: Ricardo Luz
Cargo: Administrador
Dirección: Avda. del Cid, nº 66-3
Código Postal: 46018
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 399 00 37
Fax: 96 399 02 43
E-mail: ricardo@ricardoluzcon.com
Web: www.ricardoluzcon.com

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1991
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Asesoramiento integral de empresas

Breve descripción de la empresa: Expertos en gestión y desarrollo del capital humano de las organizaciones: Coaching, Auditoría e Intervención Organizacional, Selección, Formación y Capacitación, RSC... Los servicios de Consultoría que ofrecemos, están orientados claramente hacia una postura intervencionista en lo que respecta a las áreas de la organización, la gestión y el desarrollo de las organizaciones empresariales de nuestros clientes y, por supuesto, de sus miembros.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), Asociación Española de Coaching Profesional (AECOP).

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 6
Nº de técnicos permanentes C.V.: 6
Nº de técnicos asociados C.V.: 2
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: asociaciones empresariales, pymes, administraciones públicas, escuelas de negocio, universidades.
Principales clientes:
Certificados de calidad: CO2ZERO

Datos persona de contacto:

Nombre: Ofelia Santiago
Cargo: Socia Fundadora
Dirección: C/ Segorbe, 9
Código Postal: 46004
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 341 71 14
Fax: 96 342 96 01
E-mail: info@santiagoconsultores.net

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1988
País de Origen: España
Provincia de Origen: Castellón
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Castellón
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Castellón
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Servicios avanzados de ingeniería y dirección integrada de proyectos.

Breve descripción de la empresa: Especialistas en proyectos integrados de ingeniería ambiental e industrial, dirección integrada de proyectos y proyectos de desarrollo de nuevas tecnologías para el tratamiento de residuos orgánicos, ganaderos y agroalimentarios. Tecnologías para el tratamiento y valorización de residuos animales y agroalimentarios, proyectos de ingeniería ambiental y de I+D.

Asociación empresarial a la que pertenece: ASAE, WEF, ADECAGUA, ISWA, ANAPORC, AENOR, AEIPRO, IPMA, Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 15
Nº de técnicos permanentes C.V.: 12
Nº de técnicos asociados C.V.: 9
Ámbito Geográfico de actuación: Internacional
Mercado al que se dirige: Grandes Empresas, Pymes
Principales clientes: Carnil Sarde Mamusa (Italia), Agriparma (Italia), ARS-USDA (EEUU), Super Soils System INC US (EEUU), Facultad de Veterinaria, Universidad Murcia
Certificados de calidad: TPD y PDP (por OCDP), IPMA y EST (por AWMP-NCSU)

Datos persona de contacto:

Nombre: Jesús Martínez Almela
Cargo: Consejero Delegado
Dirección: Plaza de Tetuán, 16
Código Postal: 12001
Población: Castellón
Provincia: Castellón
Teléfono: 96 425 44 43
Fax: 96 425 65 12
E-mail: info@selco.net
Web: www.selco.net

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1986
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Centro de negocios.

Breve descripción de la empresa: Centro de negocios. Domiciliación de sociedades. Utilización de despachos, salas de reuniones, organización de congresos, conferencias, actos de relaciones públicas y gestiones administrativas. Organización de ferias, exhibiciones y congresos.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA), Asociación Española de Centros de Negocios.

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 3
Nº de técnicos permanentes C.V.: 1
Nº de técnicos asociados C.V.: 0
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Administraciones Públicas, Grandes Empresas, Pymes, Organismos-Instituciones-Asociaciones
Principales clientes: Empresas de selección y recursos humanos, laboratorios, empresas de servicios.

Datos persona de contacto:

Nombre: Jorge Feo Escutia
Cargo: Administrador
Dirección: C/ Guardia Civil, 9 - Bajo
Código Postal: 46020
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 362 61 63
Fax: 96 360 53 99
E-mail: info@serinter.org
Web: www.serinter.org

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2005
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Formación y Consultoría de Recursos Humanos.

Breve descripción de la empresa: Consultoría de Formación y Capital Humano, planes de formación para empresas, desarrollo de habilidades directivas, desarrollo de franquicias de formación, Formación Privada

Asociación empresarial a la que pertenece:
Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE),
Asociación Empresarial de Centros de Formación (AVAP), Confederación Empresarial de Centros y Academias Privadas (CECAP), Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 15
Nº de técnicos permanentes C.V.: 6
Nº de técnicos asociados C.V.: 12
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige: Pymes y Grandes empresas, entidades y asociaciones, inversores
Principales clientes: Panamar, Bancaja, Bayer Cropscience, Lamiplast, CWT, FECOM, Colegio de Decoradores, ITACA, Corporación Adallid
Certificados de calidad: ISO 9000

Datos persona de contacto:

Nombre: Fernando Gómez Ribelles
Cargo: Socio Director
Dirección: Avda. del Cid, 10 bajo
Código Postal: 46018
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 385 07 06
Fax: 96 382 28 64
E-mail: fgomez@solucionesformativas.com
Web: www.solucionesformativas.com

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1995
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 0
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría

Breve descripción de la empresa: Gestión estratégica, estructuras organizativa, desarrollo de proyectos singulares, Dirección.

Asociación empresarial a la que pertenece:
Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 2
Nº de técnicos permanentes C.V.: 1
Nº de técnicos asociados C.V.: 2
Ámbito Geográfico de actuación: Comunidad Valenciana
Mercado al que se dirige: Administraciones Públicas, Grandes Empresas, Organismos-Instituciones-Asociaciones

Principales clientes:
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: José M^a Gil Suay
Cargo: Director
Dirección: Avd. Gran Vía Marqués del Turia, 54-6^a-14^a
Código Postal: 46006
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 333 65 44
Fax: 96 333 67 30
E-mail: tecnodir@consultores.name

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 1997
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría de Empresas y Formación

Breve descripción de la empresa: Soluciones en Formación para empresas (consultoría, formación, alquiler de aulas, gestión de planes de formación subvencionados y privados)

Asociación empresarial a la que pertenece:
Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 10
Nº de técnicos permanentes C.V.: 6
Nº de técnicos asociados C.V.:
Ámbito Geográfico de actuación: Provincia de Valencia y Comunidad Valenciana
Mercado al que se dirige: Empresas
Principales clientes: SERVEF, Consellería de Comercio, Grupo ONCE, Bancaja, Confederación Empresarial Valenciana (CEV)
Certificados de calidad: ISO 9000

Datos persona de contacto:

Nombre: M^a José Cerver Romero
Cargo: Directora
Dirección: Pasaje Ventura Feliu, 10-12 bajos
Código Postal: 46007
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 341 35 37
Fax: 96 341 72 75
E-mail: mcerver@e-taes.com
Web: www.e-taes.com

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 5
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Alicante, Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.): 1
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría en ingeniería de producción, Gestión integral de Proyectos, maquinaria industrial y suministros industriales

Breve descripción de la empresa: Comercio al por mayor de interindustrial (excepto minería y química) y de otros productos. maquinaria y suministros industriales. Gestión integral del proyecto a través de todos sus servicios: Moldes, Máquinas, Útiles, Metrología, Ensayos, Documentación, Subcontratación, Localización y gestión de proveedores.

Asociación empresarial a la que pertenece:
Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 3
Nº de técnicos permanentes C.V.: 3
Ámbito Geográfico de actuación: Nacional
Mercado al que se dirige:
Principales clientes:
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Rafael Juan Cloquell
Cargo: Socio Director
Dirección: C/ Arturo al Mar, s/n
Código Postal: 46940
Población: Manises
Provincia: Valencia
Teléfono: 96 320 19 43
Web: www.projectds.com

Forma Jurídica: Sociedad Limitada
Año de Implantación en la C.V.: 2004
País de Origen: España
Provincia de Origen: Valencia
Provincia donde está ubicada la sede central en España: Valencia
Nº de Sedes en la C.V.: 1
Municipios donde están ubicadas: Valencia
Nº de sedes en España (excluyen la C.V.):
Ubicación resto de sedes:

Actividad de la empresa:

Actividad principal: Consultoría Fusiones y Adquisiciones

Breve descripción de la empresa: Profesionales expertos en fusiones y adquisiciones, asesoramiento en oportunidades de inversión empresarial y otras operaciones de finanzas corporativas.

Asociación empresarial a la que pertenece: Asociación de Empresas de Consultoría Terciario Avanzado Comunidad Valenciana (AECTA)

Caracterización de la empresa:

Nº de empleados C.V.: 5
Nº de técnicos permanentes C.V.: 4
Nº de técnicos asociados C.V.: 2
Ámbito Geográfico de actuación: Internacional.
Mercado al que se dirige: Sociedades y empresarios
Principales clientes: Medianas empresas
Certificados de calidad:

Datos persona de contacto:

Nombre: Vicente Tortosa
Cargo: Socio Director
Dirección: C/ San Vicente. 77 pta. 6
Código Postal: 46007
Población: Valencia
Provincia: Valencia
Teléfono: 902 36 72 99
Fax:
E-mail: info@worldwidespain.com
Web: www.worldwidecapital.es
www.worldwidespain.com