

## Especial Planes de Reestructuración

### 2 La Reestructuración desde una perspectiva estratégica

### 4 Las Empresas que lo están consiguiendo en el sector cerámico

D. Javier Navarro  
Director General de Navarti

D. Lino Díaz  
Director General de Colorker

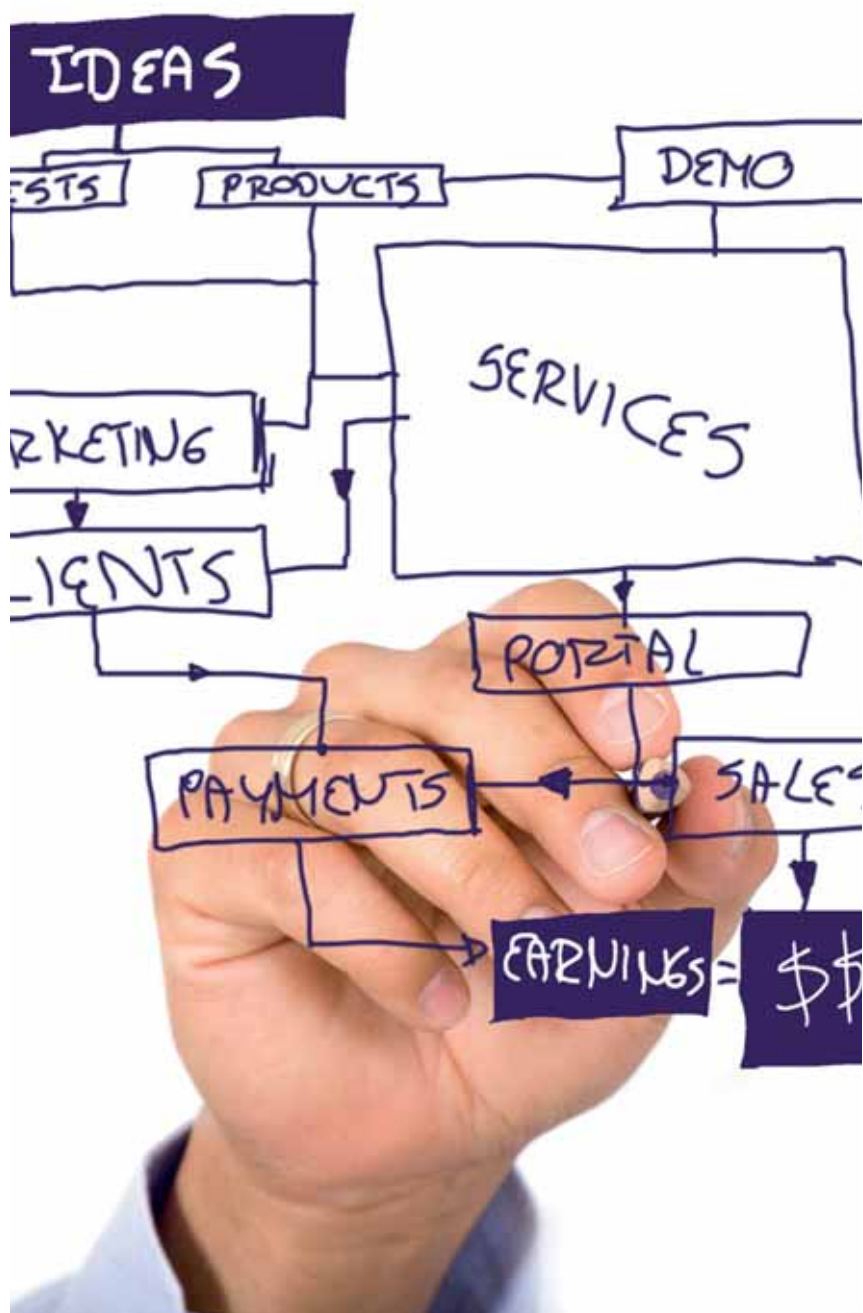
D. Santiago Carnicer  
Director General de Iberocerámica

### 6 ¿Cómo Reestructurar las operaciones?

LeanSis Consultores

### 8 Noticias Altair

Altair organiza el primer desayuno de trabajo sobre Estrategia y Personas





## La Reestructuración desde una perspectiva estratégica

**R**evitalizar una empresa no es una tarea sencilla. El camino suele ser largo y hasta llegar a la orilla a veces se tiene que tragar bastante agua. Además, una vez allí se comprueba que hemos tenido que dejarnos jirones para intentar cambiar la inercia del hundimiento.

La agonía puede ser definitiva si no se tiene claro un esquema de trabajo. Nuestra experiencia nos confirma que la reflotación tiene más de arte que de oficio. Muchas veces la receta no pasa por inventar la rueda, sino por aplicar principios de gestión bien conocidos y contrastados.

Durante todo este proceso, existe un elemento que suele ser directamente proporcional a las dificultades con las que se encuentra la empresa. Me refiero a la capacidad de engañarse, a esa miopía que suele producir la gestión rutinaria cortoplacista y la falta de visión empresarial. A veces, los descuidos, las omisiones, las negligencias y los despilfarros tardan en erosionar, pero inexorablemente llegarán y pueden suponer el lastre que lleve a uno de los peores males que puede tener un gestor: la falta de capacidad para reaccionar, llevando a lo que se conoce en el mundo empresarial como gestión por parálisis.

Muchas veces el diagnóstico que ha llevado al deterioro suele ser bastante parecido: se ha vivido de las rentas del pasado; no se ha sabido profesionalizar la gestión; no se ha gestionado, sólo se administraba; no se han puesto los ojos en el mercado, sino en el fax o *mail* para ver qué pedidos entraban; no se ha realizado una política de control presupuestario, sólo se veía que la caja estaba llena y que todavía se podía seguir ordeñando un poco más.

Existe una serie de indicadores que delatan la complacencia organizativa

en la que se han encontrado muchas compañías. Entre los diferentes indicadores que denominamos "de pasividad" podemos enumerar los siguientes:

- Las cuestiones fundamentales del negocio raras veces se discuten.
- Las decisiones o sugerencias se toman, pero no se actúa de acuerdo con ellas, no hay ni ejecución ni seguimiento.
- Las discusiones sobre aspectos estratégicos son abstractas y evitan la confrontación de pareceres.
- En la organización no existen o no se provocan desafíos que sean retadores.
- Existe una actitud de "y qué" si las cosas no se completan a tiempo.
- Se habla más de volver al "trabajo real" que de reflexionar sobre el mañana.

En situaciones de agonía empresarial, se suelen confundir los deseos de salir a flote con la dura realidad por la que atraviesa la empresa. La solución pasa por cambiar los esquemas de gestión, cortar, purgar o extirpar allí donde sea necesario. Seguir haciendo lo mismo y esperar resultados distintos es simplemente una utopía ineficaz y, a veces, una ingenuidad pueril.

### El Plan de Reestructuración

Todo lo anterior nos obliga a proponernos muy seriamente la realización de un Plan de Reestructuración. Dicho plan no sólo ha de ser financiero porque no valen soluciones financieras para problemas no financieros, aunque en esencia se trate de devolver a la compañía a las cotas de rentabilidad y liquidez necesarias para garantizar su supervivencia.

Por ello, el Plan de Reestructuración debe ser integral, elaborarse siguiendo una adecuada metodología y ser

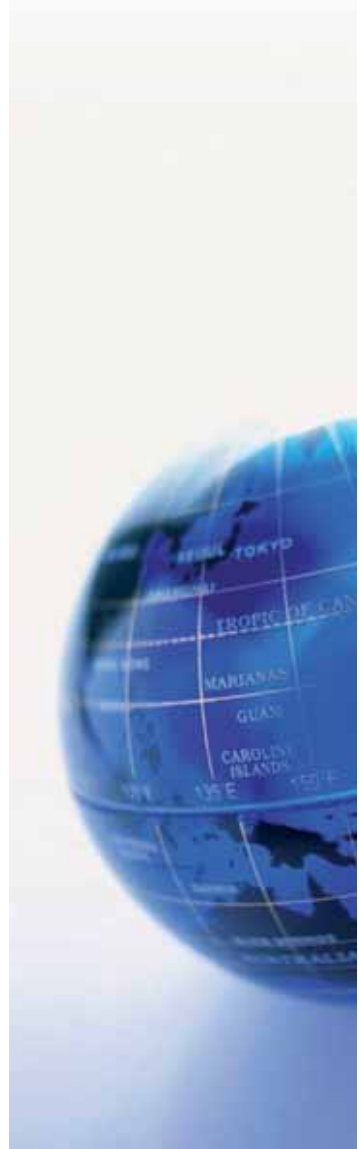
ejecutado por un equipo directivo competente y capaz. Si falla cualquiera de estos tres ingredientes, el plan está condenado al fracaso, no generará credibilidad ni ante la propia empresa ni ante terceros (entidades financieras, sobre todo en estos momentos).

Ha de ser integral porque debe plantearse seriamente un cambio de modelo de negocio (si ello es necesario), adoptando las medidas estratégicas y operativas en toda su completitud (nuevo enfoque estratégico, identificación de ventajas competitivas, selección de mercados, productos y clientes, diseño de una adecuada arquitectura organizativa, redimensionamiento del negocio, etc.).

A continuación, abordaremos cuatro elementos que ayudarán a elaborar nuestro Plan de Reestructuración. Con los dos primeros aspectos (diagnóstico y plan de choque) nos ocuparemos de lo urgente. Se trata de hacer un adecuado diagnóstico de la situación actual y de poner todos los medios que aseguren la liquidez de la compañía. Dichos aspectos constituyen la condición necesaria para que el plan sea factible y exitoso. Con ellos, nos ajustamos y mejoramos nuestra posición a corto plazo a través de la eliminación de grasa que nos permitirá ponernos al día.

Para finalizar, trataremos otros aspectos más de fondo que nos ayuden a cuestionarnos nuestro modelo de negocio y la forma de gestionar; en definitiva, a poner el foco en la regeneración. Nos olvidaremos de lo antiguo y miraremos más allá, buscaremos nuevas oportunidades, cambiaremos las reglas de juego, crearemos nuevos espacios de competición y nos apalancaremos en nuestras competencias esenciales, que nos harán sostenibles a medio y largo plazo.

El Plan de Reestructuración debe ser integral, elaborarse siguiendo una adecuada metodología y ser ejecutado por un equipo directivo competente y capaz





Cuatro son las fases básicas para elaborar un Plan de Reestructuración: **Diagnóstico (detección de riesgos y análisis de la situación). Plan de choque (liquidez y racionalización de gastos). Modelo de negocio (qué sé hacer). Estilo de gestión (cómo quiero hacerlo)**

#### A. Diagnóstico: detección de riesgos y análisis de la situación.

El objetivo central de esta etapa se centrará en el análisis de la rentabilidad (viabilidad) y la liquidez del negocio a fin de detectar las causas de la situación de deterioro existente para, posteriormente, acometer las medidas necesarias para su solución.

El análisis de la rentabilidad nos servirá para determinar si la causa de los problemas es de tipo económico: mediante el análisis de la evolución de las ventas, el comportamiento de los márgenes, si ha habido un aumento de los costes de explotación o en su estructura (fijos/variables), el umbral de rentabilidad, la evolución de los costes financieros, etc.

Por otra parte, con el análisis de la liquidez detectaremos si la causa de la situación de la compañía es consecuencia de los problemas económicos anteriores o de problemas financieros derivados de retrasos en cobros, stocks crecientes o excesivos, condiciones más duras en proveedores, vencimiento de líneas bancarias, problemas en la renovación de líneas bancarias, inversiones mal financiadas, etc.

#### B. Plan de Choque: liquidez y racionalización de gastos.

En esta fase abordamos cómo frenar la sangría de la caja. Se trata de tomar todas las medidas necesarias para asegurar la liquidez de la compañía. Dicho plan tendrá diferentes ejes: cartera de pedidos y clientes (nos pondremos en el peor escenario y verificaremos la realidad de la cartera de pedidos, así como la posibilidad real de monetizar la cartera de cobros); cartera de proveedores (analizaremos según vencimientos y formas de pago, y definiremos el plan de aplazamientos en función de la importancia estratégica); liquidación de activos (analizaremos su factibilidad en los activos no corrientes y, en el

caso del activo corriente, estableceremos el plan de liquidación versus rentabilidad).

Otro conjunto de medidas irá encaminado a racionalizar el conjunto de gastos de la compañía. La racionalización significa acometer un proceso de presupuesto en base cero. Dicha técnica presupone que, de entrada, el gasto no ha de realizarse y su importe es cero. Por tanto, debemos justificar todos y cada uno de los gastos actuales (y futuros) haciéndonos preguntas del siguiente tipo: ¿es necesario? ¿podemos eliminarlo? Si no podemos, ¿es posible reducir su frecuencia? ¿y cómo seremos más eficientes, realizándolo interna o externamente?. Racionalizar gastos de explotación supone gastar allá donde haya que hacerlo y no donde no se aporta valor para la empresa.

#### C. Modelo de negocio: qué sé hacer.

A continuación, nos centraremos en el ADN de nuestra compañía al cuestionarnos nuestro modelo de negocio. Dicho modelo será adecuado en la medida en que logre articular una proposición de valor diferente en el mercado que proporcione beneficios a la organización.

El modelo de negocio es aquel que responde a las siguientes preguntas: ¿quién es el cliente y qué valora? ¿cómo le vamos a aportar valor a un coste apropiado?. Para responderlas, es necesario identificar y definir lo siguiente: cliente objetivo, proposición de valor, canal de distribución, configuración de la cadena de valor y determinación de las actividades clave, competencias esenciales del equipo, estructura de costes, modelo de ingresos y red de relaciones.

Un modelo de negocio sólo será efectivo si cumple las siguientes condiciones: es coherente en todos sus elementos, que se refuerzan mutuamente, produce *feedback* continuo

Domingo Gutiérrez  
Director de Área Estrategia y  
Organización de Altair  
dgutierrez@altair-consultores.com

del que se aprende continuamente y es robusto, es decir, responde bien a las amenazas a su sostenibilidad y logra crear una ventaja competitiva difícil de imitar.

#### D. Estilo de gestión: cómo quiero hacerlo.

Por último, lo más difícil es elegir la forma de gestionar. El modelo de gestión trata de cómo conseguir realizar el trabajo a través de los demás, es decir, se ocupa de cómo coordinar las actividades, cómo motivar el esfuerzo y cómo conseguir que el proceso de toma de decisiones sea efectivo.

Respecto a la coordinación de las actividades, deberemos decidir si precisamos un estilo formal (procesos y tiempos más o menos rígidos que deben seguirse) o, si por el contrario, necesitamos una forma de coordinación más espontánea y menos procedimentada. La coordinación más formal es buena si se persigue la eficiencia, la calidad y la reducción del gasto. Pero si el objetivo es la innovación, la flexibilidad y la adaptabilidad, la segunda opción puede ser la óptima.

La calidad de la estrategia depende de quién la implanta. La mejor estrategia no llegará a buen puerto si el equipo no tiene el talento adecuado. Por enumerar algunas de las cualidades deseables de nuestro equipo podemos citar, entre otras, capacidad, compromiso, motivación, visión global y constancia. Además, el equipo tiene que tener muy claro que la batalla durará más de lo esperado y que muchas veces será una labor de años.

La estrategia no sólo la debemos entender como un "modo de pensar", sino como una "forma de hacer". Esto será posible si en toda la organización existe una mentalidad estratégica que oriente los esfuerzos diarios, transformando las diferentes iniciativas en acciones infalibles. Actúe, tome decisiones, diseñe un plan de acción a corto, medio y largo plazo, defina responsables, establezca hitos intermedios y orientese a resultados.



## Las empresas que lo están consiguiendo en el sector cerámico

Tres directores generales de tres grandes empresas del sector cerámico exponen su experiencia en un proceso de reestructuración que ya está dando resultados. Desvelamos sus claves a través de cuatro preguntas:

1. ¿Por qué razón decidieron acometer un Plan de Reestructuración en su compañía?
2. ¿Qué ventajas obtuvo su empresa en la reestructuración realizada?
3. ¿Cuáles cree que son las claves para tener éxito en un proceso de este tipo?
4. ¿Cree necesaria la participación de consultores externos en estos procesos?

### Javier Navarro, Director General de Navarti Grupo, S.A.

1.- Tras un largo período de crecimiento, nos dimos cuenta de que el entorno había cambiado y necesitábamos ajustar muchos temas en nuestra estrategia y en nuestra forma de gestionar la empresa. Lo que antes funcionaba, ahora estaba en tela de juicio y debíamos reaccionar rápidamente para adaptarnos a la nueva situación.

2.- Nuestro Plan de Reestructuración abarca desde 2009 a 2013. En su elaboración, se han analizado tanto las necesidades como los recursos de cada área y se han iniciado tres grandes proyectos: el primero es para gestionar mejor al cliente y darle un buen servicio, entre otros aspectos; el segundo va dirigido a mejorar la eficiencia operativa de las fábricas; y el último afecta al sistema de información, para que se adecúe a nuestras necesidades de gestión.

Hemos clarificado puntos tan importantes como nuestra política de marcas y mercados, junto con

nuestra estrategia de innovación. Con el fin de ahorrar costes, hemos decidido fusionar todas las empresas del Grupo que se dedicaban a la comercialización y fabricación de productos cerámicos. La verdad es que ha sido un proceso de reflexión y decisión importante, y el verdadero reto se está desarrollando ahora, en la implantación.

3.- En estos momentos, hay que ser muy realista en cuanto a la situación del mercado y a la de la propia empresa. Marcar una dirección clara sobre la estrategia y la visión de la empresa es esencial, tomar siempre decisiones coherentes y lograr una estructura organizativa eficiente es lo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso.

4.- Nosotros apostamos desde el principio por realizar este cambio con apoyo externo y he de decir que su experiencia y su guía en todo el proceso han sido básicas para lograr una visión y un resultado óptimos.





## Lino Díaz, Director General de Colorker

1.- Colorker ha sido siempre una empresa que ha apostado por un crecimiento sólido. Hemos primado siempre la calidad a la cantidad en todos los aspectos. Para poder mantener estos valores con esta nueva situación de mercado, nos dimos cuenta de que debíamos poner orden en nuestra visión de negocio, lo que a su vez afectaba a decisiones de todo tipo: financieras, de mercado y de gestión.

2.- El plan realizado ha supuesto un cambio tanto en la forma como

en el fondo. Hemos focalizado mucho más nuestros objetivos, basados en la consolidación de mercados en los que somos muy competitivos y la apertura de nuevos con gran potencial para nosotros, así como en la innovación a través de nuestra división de Colorker Tecnología. También hemos sentado las bases para sacar lo mejor de nuestro equipo. En este sentido, un paso crucial desde el punto de vista corporativo ha sido la profesionalización del Con-

sejo de Administración, con la incorporación de un consejero externo y la creación de comisiones delegadas que dirigen proyectos concretos en el ámbito estratégico.

3.- Además de la cooperación e involucración de todo el equipo, el disponer de un plan de acción y realizar un seguimiento del mismo es muy importante. De hecho, a lo largo del proceso de implantación surgen nuevas decisiones y aspectos a considerar, algo lógico y positivo, ya que la estrategia de una empresa es un proceso vivo, en constante evolución.

4.- Nuestra experiencia con consultores externos es larga y nos ha dado muy buenos resultados. Prueba de ello es que, como he dicho antes, incluso los hemos incorporado en nuestro Consejo de Administración. Creemos que una visión externa, independiente y objetiva, siempre es necesaria.

## Santiago Carnicer, Director General de Iberocerámica



1.- Como es lógico, nuestra empresa no ha sido ajena a la bajada de actividad que ha experimentado el sector desde el año 2008. La importante contracción de la actividad económica mundial y nacional nos ha afectado y ha provocado que fuese necesario un ajuste de todas nuestras actividades no sólo para garantizar la viabilidad de la empresa financieramente a corto plazo, sino también para prepararla de cara al medio y largo plazo. Somos conscientes de que vamos a tener que afrontar retos en un entorno mucho más competitivo y globalizado.

2.- Además de lograr viabilidad económica y financiera, este proyecto ha ido mucho más allá y nos ha permitido algo tan importante como clarificar y consensuar los objetivos estratégicos que van a marcar las acciones coordinadas de todas las áreas de la empresa. Hemos desarrollado

una estrategia basada en la concentración en los productos y mercados estrella de IBERO, en la optimización de nuestras operaciones y recursos y en tener una estructura organizativa realmente eficiente.

3.- En primer lugar es necesario asumir este cambio, no sólo por la situación actual sino como punto de inflexión que marque una nueva forma de hacer las cosas. Lograr un plan de viabilidad sólido e instaurar una política de gasto austera son dos factores muy importantes para el éxito. Añadiría que conseguir un proyecto ilusionante y motivador para el equipo es otra clave para lograrlo.

4.- Una visión externa es fundamental en estos procesos de cambio, tanto para transmitir mayor credibilidad externa como para guiar y enriquecer el proceso de reflexión, y lograr un consenso en el ámbito interno.



La verdad es que, después de la que está cayendo, muchas empresas ya se están dando cuenta de que deben replantearse los procesos que utilizaban en el pasado para gestionar la producción y la logística. En definitiva, si continuamos haciendo lo mismo de igual manera, tendremos los mismos resultados del pasado.

Pensar que podemos seguir produciendo sin ajustarnos a la demanda de nuestros clientes, nos ha llevado a tener nuestras empresas cargadas de stocks que muchas veces no van a salir nunca.

Pensar que podíamos mantener los resultados sin la implicación de todos nuestros trabajadores en la mejora de la productividad, nos llevó muchas veces a perder nuestra posición respecto a competidores que sí lo hicieron.

Pensar que no merecía la pena invertir en mejorar los procesos en aquel momento, nos ha llevado hoy a tener la obligación de hacerlo cuando los recursos actuales se han reducido considerablemente.

Aún hoy me preguntan si creo que es el mejor momento, cuando la empresa y el mundo están en crisis, para emprender el camino de la mejora continua. Mi respuesta siempre es la misma: "cuanto antes mejor, el mercado no espera".

Pero ¿cuál es el camino que debemos seguir?

El cambio debe estar fundamentado en tres pilares claves:

- La implicación de las personas y el aseguramiento de la calidad.
- La productividad de nuestros procesos.
- La optimización de la logística.

### 1. El factor humano y la calidad.

¿Cómo conseguir la implicación, el compromiso y la utilización de las capacidades de todo el personal? ¿Cómo vamos a conseguir asegurar la calidad en nuestros procesos?

## ¿Cómo Reestructurar las operaciones?

Debemos apoyarnos en los que conocen de verdad cómo mejorar la manera en que hacemos las cosas: nuestros trabajadores.

Organizando las operaciones en pequeños grupos de cinco a siete trabajadores (grupos autónomos de producción o GAP), estamos creando las células o miniempresas sobre las que vamos a construir la mejora.

Cada GAP va a disponer de indicadores que de manera visual nos van a permitir conocer la situación respecto a unos objetivos turno a turno, día a día, semana a semana...

Si además creamos los foros o reuniones con el resto de funciones soporte (mantenimiento, calidad, ingeniería, logística,...), estamos dotando al equipo de todos los medios para comenzar a mejorar. Los resultados serán los obtenidos por el equipo, no por cada parte.

En el grupo podemos desarrollar las herramientas de implicación del personal que permitan cambiar el enfoque hacia la mejora continua. Las personas se sienten implicadas cuando el entorno de trabajo es seguro, las condiciones de trabajo en orden y limpieza mejoran (5S), se les escucha y se fomentan las ideas de mejora, y se les hace partícipes de los resultados.

Con el compromiso y la implicación del equipo de trabajo, estamos preparados para asegurar los niveles de calidad que nuestros clientes nos exigen. Para ello, debemos revisar cuáles son estos niveles y qué estamos haciendo para garantizar que los alcanzamos.

Con esa base estamos preparados para el siguiente paso: ser más productivos.

### 2. La mejora de la productividad.

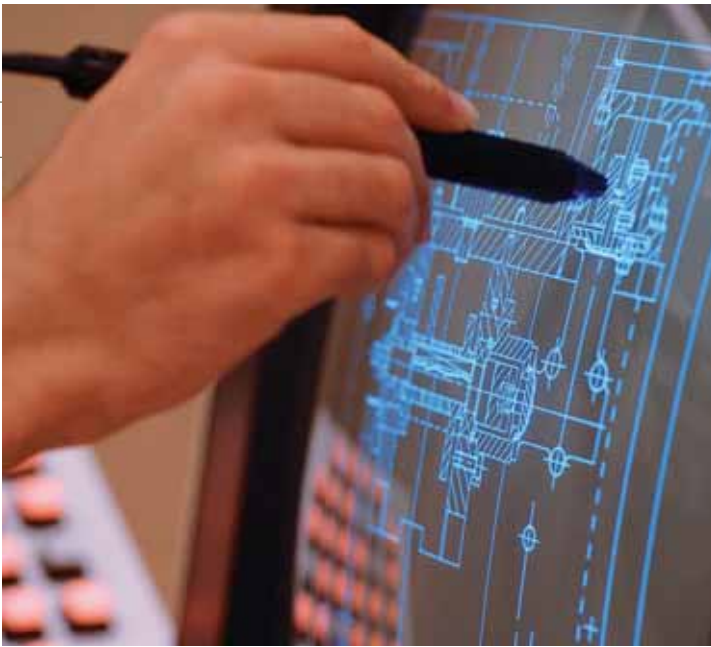
Productividad significa obtener el máximo resultado de los recursos disponibles, tanto humanos como en instalaciones.

¿Cómo mejoramos la productividad de nuestros trabajadores?

La clave es emplear el máximo del tiempo de nuestros trabajadores en operaciones que aporten valor. Operaciones de valor añadido son aquellas por las que el cliente está dispuesto a pagar, ya que acercan el producto a lo que nuestro cliente quiere.

Lo contrario son los desperdicios: aquello por lo cual el cliente no está dispuesto a pagar. Estamos hablando de los famosos siete mudas (desperdicios en japonés): desplazamientos, esperas, no calidad, stocks,





movimientos, sobreprocesos y sobreproducción.

Le invito a que se ponga las gafas de la productividad y baje a ver sus procesos. Donde vea una persona andando o esperando, carretillas que se mueven sin carga, *stocks*, defectos o planificaciones que no se cumplen, allí hay una oportunidad de mejorar su productividad.

Debemos revisar nuestros procesos para optimizar el rendimiento de nuestros empleados. No se trata de trabajar más duro, sino de optimizar el aporte de valor. En la mayoría de sectores y en la situación actual, existen márgenes en torno al 20% de mejora en productividad de mano de obra.

¿Cómo conseguimos mejorar el rendimiento de nuestras instalaciones o máquinas?

Debemos conocer primero cuál es la situación de partida. Indicadores como el OEE (Overall Equipment Efficiency) nos permiten desglosar qué parte del tiempo estamos dedicando en una instalación a averías, cambios de modelo, esperas por disfunciones organizativas, no calidad... Y muy importante: ¿estamos trabajando a la velocidad máxima que nos permite una instalación de este tipo?

Con el despliegue de indicadores en planta, vamos a ser capaces de conocer dónde mejorar y crear los equipos para ello.

Si nuestro problema son las averías, deberemos enfocarnos a mejorar la fiabilidad de las máquinas con un mantenimiento más preventivo. Si los cambios de modelo ocupan gran parte de nuestras esperas, deberemos abordar proyec-

tos SMED para reducirlos. Revisaremos estándares de trabajo a fin de mejorar nuestros rendimientos de máquina.

Deberemos conocer cada turno, cada día, cuál ha sido el rendimiento de cada máquina y qué estamos haciendo para mejorarlo. (Gráf. 1)

### 3. La optimización de la logística.

¿Cómo puedo ajustarme cada vez más a la demanda de mis clientes y además reducir mis *stocks*?

Ya conocemos la capacidad de nuestras líneas de fabricación y el nivel de cumplimiento de las programaciones. Nuestros recursos humanos están enfocados a mejorar los rendimientos. Es el momento de comenzar a ajustar la manera en la que servimos a nuestros clientes, ya que podemos confiar en nuestros procesos.

La planificación se debe realizar lo más ajustada a lo que nos pide nuestro cliente y, además, debemos gestionarla en reuniones exclusivas para ello. En dichas reuniones participará logística y producción, y nunca más confiaremos únicamen-

te en herramientas "mágicas" que nos planifiquen nuestros recursos. En ese foro tomaremos acciones para cumplir cada día mejor con la demanda del cliente, conociendo al detalle las causas y soluciones de los problemas. Es de nuevo el grupo el que asume la responsabilidad de mejorar los indicadores de cumplimiento, de reducción de *stocks*, de optimización de recursos,...

No olvidemos que los *stocks* son una medida de nuestras ineficiencias: los tenemos porque hay algo que no funciona perfectamente.

Si tratamos cada GAP como una empresa que es cliente y proveedora de otras, la aplicación del sistema Pull nos va a permitir reducir los *stocks* considerablemente y además ganar reactividad. Cada GAP produce únicamente lo que su cliente consume y recoge de su proveedor sólo lo que necesita.

A partir de ahí una correcta nivelación de la demanda, la optimización de recogidas a proveedores y envíos a clientes y el hecho de bajar los almacenes al suelo, nos van a permitir optimizar los recursos que dedicamos a la logística.

No olvidemos que la logística como tal no aporta valor. El cliente estaría encantado si no tuviese que pagar esos costes.

En definitiva, el camino de la mejora es largo, pero merece la pena emprenderlo lo antes posible. El mercado no espera.



“Cuanto antes emprendamos el camino de la mejora continua mejor, el mercado no espera”

El cambio debe estar fundamentado en tres pilares claves:

- La implicación de las personas y el aseguramiento de la calidad
- La productividad de nuestros procesos
- La optimización de la logística



Gráfico 1

Fernando Hermenegildo  
Socio Director  
LeanSis Consultores  
fernando.hermenegildo@  
leansisconsultores.com

## Altair organiza el primer desayuno de trabajo sobre Estrategia y Personas

Dirigir personas en un contexto como el actual comporta, por encima de cualquier consideración, asegurarse de que se vinculan los valores y las conductas de los profesionales con los resultados que persigue la organización.

Partiendo de este punto de vista, Altair organizó, junto a la consultora especializada en recursos humanos Search & Coach, un importante desayuno de trabajo el pasado 5 de marzo en el Hotel Hilton.

Al acto asistieron cerca de treinta directores generales y de recursos humanos de importantes empresas de la Comunitat Va-



lenciana que, entre otros temas importantes, debatieron sobre las claves para captar y retener el talento, la relación entre el talento y la productividad, las posibilidades que ofrece el actual modelo laboral legislativo y el estilo de liderazgo que es necesario en la actual coyuntura.

La flexibilidad, la gestión del cambio y el manejo de la incertidumbre, así como la orientación a la innovación y al mercado van a marcar la diferencia entre las empresas que sobrevivan y las que no tanto a corto como a largo plazo. Para conseguir todo lo anterior, la gestión del talento va a ser más importante que nunca en las organizaciones.

## Nuevas incorporaciones en Altair Consultores

El equipo de profesionales de Altair Consultores sigue creciendo para dar respuesta a las demandas del mercado. Recientemente se ha incorporado:

- **Francisco Mondragón**, como Director de Área de Auditoría.

## Nuevos Clientes

Queremos dar la bienvenida y agradecer la confianza que depositan en nosotros nuestros nuevos clientes:

**Altair**  
consultores

Enico-Envases Industriales del Cartón Ondulado, S.A.



Club de Golf El Bosque, S.L.



Fibernova System, S.L.



José Morera, S.L.



Inelec, S.L.



Revanti-Revestimientos Anticorrosivos Industriales, S.L.U.



**LeanSis**  
consultores

Huecograbado Fina, S.A.



Iberoalcorense, S.L.



Rafael Hinojosa, S.A.



Chocolates Valor, S.A.



## Actos Públicos, Cursos y Seminarios

**Altair**  
consultores

- El 25 de enero se presentó en la Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros el **Informe sobre Perspectivas Económicas Altair**. Las principales conclusiones de este informe fueron expuestas por Artemio Milla en una sesión que contó con la asistencia de más de ochenta empresarios y directivos, que comentaron sus inquietudes y debatieron posibles soluciones a la actual situación.

- El 2 de febrero se celebró en la Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros de Valencia la presentación del libro de Artemio Milla **“Estrategias de Creación de Valor para el Accionista”**.

Próximamente celebraremos los siguientes eventos:

- El 6 de mayo se realizará en Aimme una jornada titulada **“Marketing Estratégico y CRM para Reflotar su Negocio”**, en el que se expondrán las claves para que las empresas se revitalicen, generen beneficios y se diferencien de su competencia.

Para más información sobre actos públicos, cursos y seminarios, acuda a nuestra página web, a la sección de “Comunicación y Eventos”, apartado “Eventos”.

**LeanSis**  
consultores

- El pasado 5 de marzo se celebró un desayuno de trabajo organizado por Aimplas y LeanSis, que trató el tema **“Lean Manufacturing: Excelencia en las Operaciones”**. El evento sirvió de presentación del curso que LeanSis va a impartir del 30 de marzo al 14 de mayo con el título **“Lean Manufacturing: Excelencia en las Operaciones en el Sector Transformador del Plástico”**.

Próximamente se iniciarán los siguientes cursos:

- Nueva Edición de la Escuela LeanSis: **Formación en Mejora Continua y Excelencia en las Operaciones y Gestión de Proyectos**. Este curso se impartirá entre el 21 de mayo y el 24 de septiembre.