

El objetivo es reducir el stock acumulado

Lladró propone alargar la suspensión de empleos a 75 días de 2006

■ Arte y Porcelana tiene una sobreproducción de 3,5 millones de euros

Inversval / Pilar Criado

Tras ocho meses de reducción del empleo en Porcelanas Lladró para 1.100 empleados, la compañía no ha conseguido reducir el stock en la medida prevista. Por ello, tras un comunicado interno hecho público a los trabajadores, la entidad propone alargar la suspensión temporal de empleo durante 75 días del año 2006. Los días preferentes en los que se aplicará esta medida serán 14 días laborales de 2005 y el resto del año próximo.

La empresa explicó que los trabajadores dejarán de trabajar todos los viernes de 2006 y las semanas con días festivos y puentes, además del mes de vacaciones. De este modo, los empleados no trabajarán durante cuatro meses hasta 2006.

El pacto contempla que los trabajadores afectados por el ERE cobren hasta el 85% del salario durante los 53 días de suspensión. Además, en caso



■ Esta entidad valenciana está inmersa en un plan estratégico de renovación de producto.

de que los trabajadores se vean afectados por un despido posterior, la empresa se compromete a compensar económicamente tanto el paro consumido por el trabajador como la parte de su salario que dejó de percibir por la aplicación del expediente.

Esta medida, que se aplicó con el objetivo de reducir el stock un 20%, no ha obtenido sus frutos. Tras los pesimistas datos ofrecidos por la compañía a los trabajadores del nulo descenso de sobreproducción,

la compañía asegura haber reducido únicamente un 7% la cantidad sobrante.

REDUCCIÓN DE STOCK

Ante este stock, Lladró está planteándose la posibilidad de nuevos mercados, como China, Vietnam o Corea. Esperan que el patrocinio del China Team sirva para introducir sus productos cerámicos a este mercado "con 100 millones de habitantes de clases medias y altas", aseguran fuentes cercanas a la compañía.

El dueño de Ferrys negocia con la consultora Unilco un plan de viabilidad a 3 años

■ La administración exige que el programa garantice la actividad fabril de la compañía

Inversval / P.C.

El administrador único de Géneros de Punto Ferrys, José Luis Pons, está negociando con la consultora Unilco un plan de viabilidad a tres años que garantice la actividad de la compañía con fábricas en Canals y Benifaió. La entrada de esta consultora ha sido propiciada por las exigencias del Insituto Valenciano de Finanzas (IVF) de conocer de cerca las cuentas y la situación interna de la firma textil. Para ello, se proponían los servicios de una consultora.

Hasta el momento, el IVF exige un plan que sea viable y convincente, y que mantenga el nivel de empleo actual, y ya no la inclusión de un nuevo inversor.

Esta consultora diseñó la reestructuración de la firma ilici-

tana Kelme tras su suspensión de pagos y crisis accionarial.

La llegada de José Luis Pons al frente de la compañía vino propiciada el pasado cinco de octubre, cuando los dos propietarios de la firma textil, Dobarro y Castillo, pactaron con el entonces administrador de Ferrys, Pons, la venta de la textil por un euro.

Cuando Pons se puso al frente de Ferrys arrastró los 67 millones de euros de deudas. Aunque el acuerdo seguía pendiente del visto bueno de Bancaja y de los acreedores bancarios, institucionales y comerciales de la firma. Puesto que la entidad bancaria tiene depositadas las acciones de los propietarios de la compañía para garantizar sus riesgos, los representantes de los trabajadores se mostraron de acuerdo con este traspaso.

Manuel Palma, nuevo presidente de la Escuela de Dirección de Empresas del Mediterráneo

El Patronato de la Escuela de Dirección de Empresas del Mediterráneo (EDEM) eligió al empresario Manuel Palma presidente de esta institución. EDEM, una vez consolidado el proyecto formativo, afronta esta nueva etapa con la vocación de crecer.

Manuel Palma, presidente del Grupo Palma, sustituirá a Emilio Villaescusa, presidente de Consum, en la presidencia. "El mayor activo que puede tener una empresa es el conocimiento de las personas que la forman, prueba de ello es que algunas de las empresas más importantes del mundo comenzaron su andadura en un garaje, lo que demuestra que el conocimiento es el mayor impulsor que existe en el mundo. La misión de EDEM va a ser la de transmitir los conocimientos que tienen los empresarios de éxito de nuestra Comunidad al máximo posible de profesionales", finalizó Palma.

¿Todavía duerme tranquilo?



¿Está aumentando de modo considerable la competencia en su sector? ¿Han aparecido competidores agresivos en los últimos años? ¿El ritmo de crecimiento del pasado se ha estancado? ¿La rentabilidad del negocio es muy inferior a la de los últimos años?

Seguro que ahora ya no le sorprende tanto la cabecera de este artículo, ya que quién a estas alturas, y dados los niveles de competitividad existentes, puede dormir tranquilo pensando que su negocio seguirá funcionando con éxito eternamente.

Lo que pretendemos con este artículo es ayudarle a reflexionar de un modo sistemático. Este proceso de reflexión se debería formalizar incluso en un documento escrito que debería cuestionarnos las bases sobre las que se asienta nuestro negocio, de modo que se asegure un análisis riguroso y una mayor claridad de pensamiento en los procesos de decisión empresariales.

El inicio de este documento debería concentrarse en la "estrategia" de la empresa. Si la estrategia de un negocio no puede ser descrita de una forma clara y convincente sobre el papel, las probabilidades de que dicha estrategia funcione en la práctica son escasas. En este sentido, parece crítico dar un repaso a los siguientes aspectos: la evolución del entorno que rodea a la empresa; la definición del mercado donde actuar, sus perspectivas, los clientes, proveedores y competidores.

Es fundamental describir qué hacemos de manera diferente a nuestros competidores. Cada vez es más difícil sostener las ventajas competitivas. El documento irá dando forma a lo que denominamos "plan estratégico".

La segunda parte del documento debería centrarse en los aspectos "operativos" de la empresa. En este sentido, debemos dar un repaso a las diferentes áreas funcionales de la empresa, pero con un sentido crítico, que nos permita autocuestionarnos si cada una de ellas está preparada para los retos que se van a suceder. Nos referimos a: Estrategia de marketing; Estrategia de operaciones, que esté alineada con la estrategia deseada; Investigación y desarrollo; Dirección y organización; y Estrategia fi-

nanciera, que cuantifique el impacto económico de las estrategias seleccionadas e identifique los recursos financieros necesarios para abordarlas.

El problema es que dicho plan debe ser luego implantado por el resto de la organización y necesitamos comunicarlo. Ser capaces de crear un documento sintético de 15/20 páginas con los retos estratégicos a los que se enfrenta la empresa en los próximos años, se convierte en el primer paso para poder comunicar y desplegar la estrategia a través de los diferentes niveles de una organización. Junto al aspecto de comunicación del plan, se sitúa también la necesidad de "monitorizar" el cumplimiento de los objetivos estratégicos, ya que, si no medimos lo que hacemos, difícilmente lo podremos gestionar.

En este sentido, están surgiendo con fuerza en los últimos años instrumentos que nos ayudan a describir la estrategia, para de este modo poderla comunicar al resto de la organización y, a su vez, poder monitorizar su cumplimiento. El instrumento principal en este sentido sería el "Cuadro de mando integral", que nos permite a través de la descripción de los objetivos estratégicos de la empresa, la identificación de indicadores y el establecimiento de metas para medir el cumplimiento de dichos objetivos, convertir la estrategia en acción y resultados.

Sólo de la reflexión sistemática y periódica (por ejemplo, coincidiendo con la realización de los presupuestos anuales) de los tres aspectos señalados (estrategia, operativa y control), puede derivarse un proceso que minimice los riesgos de un negocio, al someterlo a un constante sistema de alerta respecto a los cambios de su entorno.

Daniel Martínez Pedrós
Socio-director de Altair Consultores
dmartinez@altair-consultores.com