



Revista

EMPRESA

número 9

Dirección Gerencia

Recursos Humanos

Administración Finanzas

Marketing Comercialización

Logística Producción



Foro **EMPRESA** 2008

EL VALOR DE LA DIFERENCIACIÓN
6 y 7 de noviembre de 2008

PLAN DE MEJORA COMPETITIVA PARA EL CLUSTER DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS DE ARAGÓN

El Instituto Aragonés de Fomento y la Asociación de Industrias de Alimentación de Aragón en colaboración quieren desarrollar un plan de competitividad dirigido al Cluster de Industrias de Alimentación de Aragón, con el objetivo de fomentar la participación de las pymes aragonesas del sector en Programas de mejora competitiva según sus necesidades para mejorar su competitividad.

● Fase 1

ADHESIÓN Y REALIZACIÓN DE LOS DIAGNÓSTICOS DE COMPETITIVIDAD

● Fase 2

ACTUACIONES DE MEJORA COMPETITIVA EN LAS SIGUIENTES AREAS:

- PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA
- INNOVACIÓN
- EXPORTACIÓN
- GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO
- MARCA E IMAGEN CORPORATIVA

Para más información e Inscripciones:

www.programaempresa.com



Queda prohibida su reproducción total o parcial sin citar la procedencia.

Revista **EMPRESA de Mejora Competitiva** no se responsabiliza del contenido de los artículos firmados que aparecen en sus páginas, ni está necesariamente de acuerdo con las opiniones vertidas en los mismos.

Edita

Programa **EMPRESA de Mejora Competitiva**
 Instituto Aragonés de Fomento
 Teniente Coronel Valenzuela, 9
 50004 Zaragoza

Teléfono 976 70 21 00
 Fax 976 70 21 03

www.programaempresa.com
 info@programaempresa.com

Diseño e impresión

San Francisco, Artes Gráficas
 Cervantes, 36-38
 50006 Zaragoza

Teléfono 976 22 67 44
 Fax 976 21 04 70

www.sanfranciscosl.com
 info@sanfranciscosl.com

Depósito Legal

Z-2710-04



Sumario

- 04_ Avance de Actividades
- 05_ Actividades realizadas enero - julio 2008
- 06_ Foro EMPRESA 2008. "El Valor de la Diferenciación".
- 07_ Foro Pilot 2008. "Compitiendo a nivel mundial"
- 08_ Lo mejor del Pilot
- 10_ Ganadores Pilot 2008
- 11_ Convocatoria Premio Pilot 2009
- 12_ Línea Excelencia
- 14_ Ponencias destacadas:
 Michel D'Humieres. Decathlon
- 15_ José Luis Nuño. Iese
- 16_ Presentación Línea Franquicias 2008
 CREAndo EMPRESA
- 17_ Cluster de las Industrias Alimentarias de Aragón
- 18_ Foro de Marcas Renombradas Españolas
- 20_ Premios EMPRESA. Huesca y Teruel
- 21_ Socios Programa EMPRESA
- 22_ Formación + Consultoría
- 23_ Datos Programa EMPRESA

e n e r o - j u l i o

ACTIVIDADES REALIZADAS 2008

ENERO

(Zaragoza) Presentación de la Línea Franquicias
(Binéfar) Inicio Programa Formativo para Directivos

FEBRERO

(Zaragoza) Inicio de la Línea Franquicias 2008

ABRIL

(Zaragoza) Foro PILOT 2008 "Compitiendo a nivel mundial"
(Zaragoza) Premio a la Excelencia Logística 2008
(Calatayud) Presentación del Programa EMPRESA

MAYO

(Huesca) Premio EMPRESA Huesca 2008
(Huesca) Conferencia de Carlos Rodríguez Braun
(Zaragoza) Firma de Convenio entre IAF – CREA – AIAA
(Zaragoza) Encuentros CREAndo EMPRESA. Visita a ISS Facility Services
(Zaragoza) Charla – Debate de Carlos Rodríguez Braun con el Club 400.



JUNIO

(Zaragoza) Encuentros CREAndo EMPRESA. Visita a EGI
(Zaragoza) Presentación del Plan de Mejora para el Cluster de Industrias Alimentarias.
(Teruel) Premio EMPRESA Teruel 2008.
(Teruel) Conferencia de Abel Linares
(Zaragoza) Charla – Debate de Emilio Ontiveros con el Club 400



JULIO

(Zaragoza) Foro de Marcas Renombradas.

AVANCE DE ACTIVIDADES 2008

SEPTIEMBRE



Formación Avanzada

- “Gestión de la comunicación en empresas franquiciadoras”

Encuentros CREANDO EMPRESA: Visita a La Zaragozana

Congreso Internacional de Centros de Excelencia (Madrid)

OCTUBRE



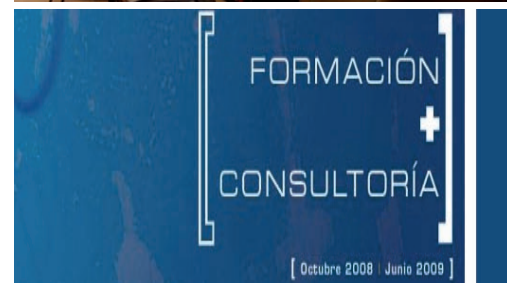
Inicio del Plan de Formación + Consultoría (Oct 2008 – Junio 2009)

- Zaragoza
- Comunidad de Teruel
- Aranda
- Cinco Villas
- Somontano de Barbastro
- Cinca Medio
- Matarraña
- Jiloca
- Hoya de Huesca
- Bajo Aragón
- Campo de Daroca
- Bajo Cinca
- La Litera
- Gudar - Javalambre
- Comunidad de Calatayud



Encuentros CREANDO EMPRESA: Visita a Contazara

Lanzamiento de la Línea Excelencia



NOVIEMBRE



Foro EMPRESA 2008 “El Valor de la Diferenciación”

Premio a la Excelencia Empresarial 2008



FORO



EMPRESA
2008

EL VALOR DE LA DIFERENCIACIÓN 6 y 7 de noviembre de 2008

Los próximos días 6 y 7 de Noviembre, Zaragoza se convertirá un año más en centro de reunión de importantes personalidades con la celebración del Foro EMPRESA 2008

El lema central de esta edición es "El Valor de la Diferenciación". Actualmente sólo el 15% de las empresas logra diferenciarse de los competidores. Para

sobrevivir en mercados saturados, las empresas deben innovar en producto, segmentar la clientela y establecer estrategias de comercialización.

La fuerte competencia impuesta por la globalización está llevando a que la saturación de los mercados para las empresas españolas sea cada vez mayor y estas necesiten diferenciarse para poder subsistir.

El mayor foro logístico de España

VIII foro internacional

PILOT

“Compitiendo a nivel mundial”

La octava edición del Foro Internacional PILOT de logística se llevó a cabo durante los días 3 y 4 de abril en la Feria de Zaragoza y convocó a más de 800 directivos de toda España. Este Congreso considerado por la prensa logística como el mayor y más importante de España reunió a 13 ponentes de

prestigio nacional e internacional, para analizar las claves de éxito de sus empresas.

En esta edición “Compitiendo a nivel mundial” fue el lema elegido para desarrollar este Congreso que tuvo como objetivo analizar la competitividad global de las empresas.





Lo mejor del **PILOT**

Miguel Rosique

Director de operaciones de Famosa

“Competir a nivel mundial ha conllevado la necesidad de contar con una empresa centralizada, en la que solo haya un centro de toma de decisiones. Las consecuencias de esto ha sido menor flexibilidad y complejidad”

La Logística al Servicio de la Competitividad Global

José Jorge del Castillo

Director general de Clasa

“Las claves para una adecuada logística aérea son la disposición adecuada de las infraestructuras y unas buenas comunicaciones y accesos”

Francisco Bonache

Director Ejecutivo de Servicios de Mercancías y Logística de Renfe

“Este transporte no tiene una cuota de participación muy alta, ya que el transporte hegemónico sigue siendo las carreteras”

Jorge Cosmen

Presidente de Alsa

“El transporte de viajeros se ha convertido en un gestor de movilidad de personas, por ello es importante la logística. Cualquier cambio en costes por pequeño que sea les repercute. Es un negocio de céntimos”

Alvaro Rodríguez

Director de Planificación y Desarrollo de Puertos del Estado

“Los dos puntos esenciales para ser competitivos son la transferencia intermodal y la función logística, que se basa fundamentalmente en atender a las necesidades de los operadores logísticos”

Miguel de Frias

SubDirector General de Gestión y Análisis de los Transportes por Carretera del Ministerio de Fomento

“El 57,5% de las mercancías se están moviendo en menos de 50 kilómetros y el 80% se mueve en menos de 150. Por lo que resulta complicada la utilización de otros medios de transporte”



Alfredo Coloma

Jeje de Logística de EXPOZARAGOZA 2008

“Al durar sólo 93 días la Exposición no se puede montar una gran logística propia, por lo que se debe de externalizar muchos aspectos y sea una logística sencilla.”



José Ramón Ribate

Miembro del European Leadership Team - Supply-Chain Council

“El modelo trata de obtener un mix de tres pilares, la reingeniería de procesos, las métricas Scor en las que se basa el benchmarking para medir nuestros rendimientos y las mejores prácticas en un marco funcional transversal, para conocer cuales son las prácticas para mejorar el GAP entre la media del mercado y nuestra posición.”



La Logística internacional en Pymes

Francisco Latre

Jefe de logística de Grandes Vinos y Viñedos

“Cada vez que se entra a un mercado hay nuevos retos que superar”

María Domínguez

Directora de operaciones de Equimodal

“Realizamos una logística intermodal en transportes ya que se sirve de un transporte mixto, por carretera y ferrocarril por sus necesidades especiales de transporte”

Eva Villaverde

Miembro del Consejo de administración de BTV

“En China ha cambiado la Legislación laboral, han subido precios y han disminuido las ventajas que el Gobierno Chino concedía pero aún así los productos Chinos siguen siendo muy competitivos”



Magapor y La Bella Easo ganadoras del Premio PILOT 2008

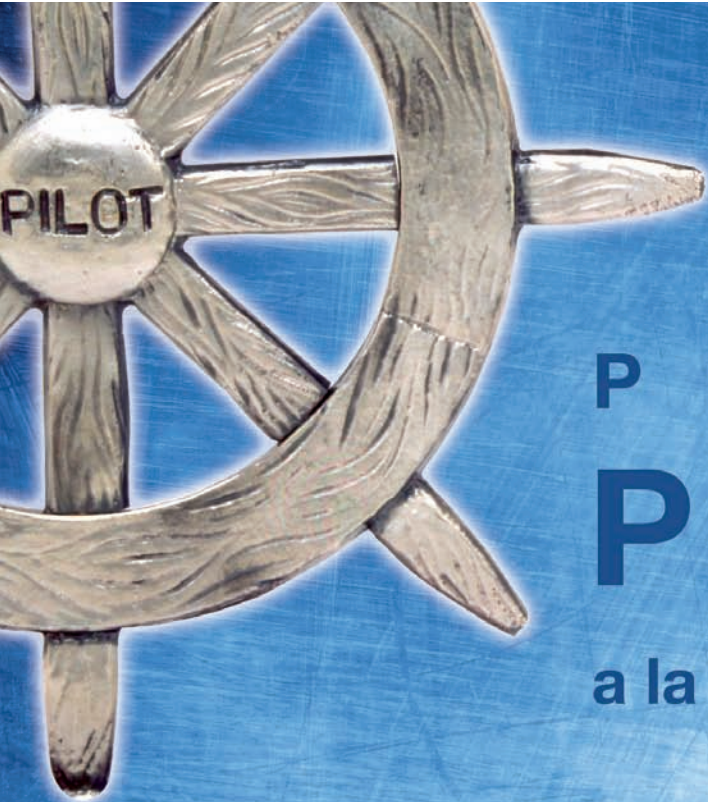
El Premio PILOT a la Excelencia Logística alcanzó este año su octava edición. Este galardón quiere reconocer el esfuerzo que las empresas aragonesas están realizando para la mejora de su actividad y competitividad mediante actuaciones relevantes en la implantación, desarrollo y mejora de la gestión logística.

Las empresas La Bella Easo y Magapor han sido las ganadoras

del Premio PILOT a la Excelencia Logística 2008 en las categorías de Grandes Empresas y PYMES respectivamente, galardones que han sido entregados en el marco del VIII Foro Internacional PILOT que se celebra en el auditorio de Zaragoza ante más de 800 directivos de empresa y expertos logísticos, organizado por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo, a través del Instituto Aragonés de

Fomento y su programa EMPRESA. Las finalistas en la edición de 2008 han sido Latexco y Tecnyconta en grandes empresas y Bellvis, Serviplaza y Urbetrans en pymes. Asimismo, el Premio PILOT al mejor Proyecto del Master de Logística ha recaído en Jesús Soler, por el trabajo "Adecuación del departamento de Logística, empresa del sector automoción, a la SCM"





P R E M I O P I L O T

a la excelencia logística 2009

El Gobierno de Aragón, a través del Instituto Aragonés de Fomento y dentro de las actuaciones del Programa EMPRESA, convoca el Premio PILOT a la Excelencia Logística en Aragón en su edición del año 2009.

El Premio PILOT tiene por objeto, reconocer y valorar de manera apropiada a aquellas empresas que demuestren un alto nivel de gestión en logística, representando para la empresa participante un estímulo en la andadura hacia la Excelencia mediante la puesta en evidencia de la ejemplaridad

de su progreso en este campo, así como reconocer el esfuerzo que las empresas aragonesas están realizando actualmente para la mejora de su actividad y competitividad mediante actuaciones relevantes en la implantación, desarrollo y mejora de la Gestión Logística.

CHARLAS – DEBATE DE EXPERTOS CON EL CLUB EMPRESA 400



CARLOS RODRIGUEZ BRAUN

"La sociedad abierta, moderna, no tiene fines comunes, sino reglas comunes"



EMILIO ONTIVEROS

"La salud del sistema bancario y la diversidad empresarial son claves para reimpulsar la economía."

Línea

E

Excelencia



La Línea Excelencia del Programa EMPRESA reúne e integra un conjunto de actuaciones cuyo principal objetivo es **ayudar a las empresas** Aragonesas a avanzar en el **Camino de la Excelencia Empresarial**.

Para ello la Línea Excelencia propone diversas acciones que permitirán a las empresas adheridas:

- **Implantar mejoras** en su gestión que añadan valor a la empresa.
- **Favorecer un despliegue interno** de la Excelencia de manera eficiente y coherente con las necesidades operativas de la Organización.
- **Obtener resultados** contrastables y demostrables que apalanquen y consoliden la Mejora.
- **Involucrar a las personas** en la gestión proactiva de la Organización.
- **Avanzar en su diferenciación** respecto a otros por medio de la Excelencia y la Notoriedad.

La línea Excelencia está orientada a aquellas organizaciones que han alcanzado diversos estándares en la gestión de la Calidad (por ejemplo, ISO 9000) y que desean continuar desarrollando nuevos sistemas de gestión empresarial. En este sentido el enfoque de las actuaciones se instrumentan en torno a la implantación de un Modelo de Gestión Integral orientado a la Excelencia.

Fase I

**SENSIBILIZACION DE LA DIRECCION
INTRODUCCION A UN MODELO DE
GESTION INTEGRAL ORIENTADO A
LA EXCELENCIA.**

Dirigido a **empresas** con certificado ISO 9000 o un sistema de calidad implantado que **quieran dar los primeros pasos en el camino de la excelencia empresarial**.

PROCESO:

1. **Adhesión** a la Línea Excelencia a través de la página web:
www.programaempresa.com.
2. **Sesiones presenciales** con el máximo responsable de cada empresa adherida. Definición de los elementos de un Modelo de Gestión Integral orientado a la Excelencia. Gestión estratégica en una organización orientada a la Excelencia.
3. Consultoría individual con cada empresa participante en el desarrollo del Plan Estratégico.

Fase II

**DESPLIEGUE DE LA EXCELENCIA
AL RESTO DE LA ORGANIZACION
IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE
GESTIÓN INTEGRAL ORIENTADO A
LA EXCELENCIA (EFQM)**

Dirigida a aquellas organizaciones que hayan superado la FASE I, el objetivo es lograr la **implantación del Modelo** de





gestión más extendido y con más éxito de implantación en Europa: **el Modelo EFQM.**

Esta fase se desarrollará con la participación de la empresa en 4 **Módulos** dirigidos a la Dirección o departamento de Calidad de la Organización.

Módulo I

Gestión operativa. Establecimiento del mapa de procesos y proyectos de la organización y su integración con sistemas de gestión de la calidad.

Módulo II

Gestión de Personas desde la perspectiva de las organizaciones orientadas a la Excelencia y que, en consecuencia, consideran crítico su motivación y compromiso.

Módulo III

Investigación y análisis de la **satisfacción del Cliente y Personas.** El objetivo es conocer los datos necesarios para medir y mejorar los resultados y rendimientos de estos Grupos de Interés (encuestas, indicadores, etc.)

Módulo IV

Modelo EFQM: herramienta de **evaluación y diagnóstico** de una organización en su avance a la Excelencia. El objetivo de este módulo será conocer las áreas que el modelo contempla, los criterios de evaluación de una organización excelente y los distintos tipos de reconocimientos existentes.

Se realizará una autoevaluación asistida con establecimiento de objetivos y actuaciones de mejora guiando a las empresas hasta la obtención de los 400 puntos de acuerdo al Modelo EFQM.

Aquellas empresas que lo deseen podrán participar dentro de esta fase en el proceso del **PREMIO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL EN ARAGÓN.**

Fase III

Empresas CLUB EMPRESA 400

El CLUB EMPRESA 400 **reúne a las empresas y organizaciones más avanzadas en gestión**, aquellas que tras recibir una evaluación externa de acuerdo al Modelo EFQM han alcanzado más de 400 puntos.

Esta evaluación puede ser realizada

dentro del proceso del Premio a la Excelencia Empresarial o directamente por la propia empresa contratando una evaluación externa a una de las consultoras homologadas por el IAF para las evaluaciones EFQM.

Los objetivos del Club Empresa 400 son:

- Profundizar en la difusión del Modelo Europeo proporcionando un **elemento motivador** a los esfuerzos de las organizaciones.

- Generar un **efecto de arrastre** entre las empresas aragonesas.

- **Distinguir** a aquellas **organizaciones más avanzadas** en materia de gestión

- Foros de Excelencia
- Formación especializada
- Asesoramiento personalizado
- Evaluaciones EFQM periódicas
- Impulso de candidaturas a Premios Nacionales e Internacionales
- Talleres y conferencias con expertos.

PREMIO EUROPEO A LA EXCELENCIA. Apoyar a las empresas a alcanzar los 500 puntos para posteriormente impulsarles a presentar su candidatura al Premio Europeo a la Excelencia. Desde el IAF se facilitará la realización de una evaluación inicial y asesoramiento en la presentación de la candidatura.



empresarial mediante un reconocimiento externo.

- Establecer un **foro de aprendizaje** común para el mejor conocimiento y utilización del Modelo Europeo (EFQM) y de otras herramientas avanzadas de gestión empresarial.

ACTIVIDADES:

- Reconocimiento
- Benchmarking
- Jornadas de Puertas Abiertas



DECATHLON

SIEMPRE EN FORMA®

LIDERANDO LA CADENA DE SUMINISTRO: DECATHLON



Michel D'Humieres

Director General de Decathlon

“Dar ganas y hacer accesible a la mayoría de las personas el placer del deporte “ es la máxima que nos transmitió Michel D'Humieres.

El comercio de mañana no es vender el producto en una tienda, sino tener una tienda como lugar de ocio, por lo que ha cambiado la forma de publicitar las tiendas. Destacó la importancia de que los clientes tengan la oportunidad de poder probar los productos, para él, la tienda que la empresa tiene abierta en Madrid parece un parque de atracciones.

Decathlon es una empresa diferente puesto que poseen la exclusividad de tener dos oficinas, fabricar sus productos y marcas, y tener tiendas. Antes trabajaban con las marcas de los proveedores, pero actualmente han creado sus propias marcas, queriendo llegar al objetivo de identificar cada deporte con su marca.

Decathlon es una empresa que está presente a nivel mundial, más o menos en 18 países, produciendo y distribuyendo el 50% de la producción en Asia, pero sin olvidar que la fabricación europea es muy importante para tener todo al día.

Las tres claves del éxito en Decathlon son:

1. Las Marcas Pasión, son marcas para cumplir ese objetivo de que cada deportista tenga en su deporte, su marca. Para crear los correspondientes productos de cada marca, todo empieza con el desarrollo sobre el cuerpo, estudiando su reacción en la situación de deporte. Esto es el corazón y luego cada marca utiliza este salto de investigación, desarrollando los productos en función de la práctica de los deportistas.

2. Las tiendas especializadas y logística de Decathlon. Sus establecimientos son tiendas multideporte, quieren tener todos los deportes para que todos se prueben y practiquen, ofreciendo la gama adecuada para su nivel. El sistema logístico es un sistema sencillo, que se basa en disponer de cualquier producto en la tienda en un plazo máximo de 72 horas, teniendo cuatro centros logísticos en España que ayudan a esta consecución, porque la logística para ellos es algo esencial.

3. Las personas y satisfacción de los equipos. Su lema es “deja a la persona que está haciendo el oficio la mayor responsabilidad posible”, todo el personal tiene una reunión de segui-

miento mensual, para desarrollar la confianza y la adquisición de responsabilidades. Asimismo, contratan a deportistas practicantes, apasionados del servicio al cliente.

La conclusión que resume sus claves es la satisfacción de los clientes, “la única persona que puede decir que no al cliente es el director”

En cuanto a los factores que setienen en cuenta para la apertura de tiendas, afirmó que el límite que se ponen es el número de habitantes, no establecen su negocio en lugares con menos de 5000 habitantes. Y a partir de ahí depende de las oportunidades, autorizaciones, etc.

D'Humieres habló sobre su estrategia de precios, basándose en lanzar al mercado lo que ellos denominan productos azules, que son productos baratos, accesibles, para que el cliente descubra un deporte.

Para finalizar explicó que las marcas pasión, son compatibles con las marcas de alta calidad, ya que interesa dar ganas a todos el mundo de practicar deporte.

(Resumen de su intervención en el Foro PILOT 2008).





CLAVES PARA LA COMPETITIVIDAD A NIVEL MUNDIAL

Jose Luis Nueno

Profesor de Dirección Comercial y Marketing del IESE.

La economía ha incorporado muchas personas al mercado laboral en los últimos años, y se han creado tantos hogares con gente joven que cabe esperar que la economía se recupere, pero a corto plazo, parece que no se va a recuperar.

Tenemos un consumidor con tendencias que han complicado el mercado aún más, además se puede observar que estamos ante una crisis de consumo, "un anticonsumo", y se basa en que ya hemos comprado todo lo que tendríamos que comprar, durante unos años hemos ido a comprar por entretenimiento, pero actualmente tenemos las casas llenas de todo, y eso no es bueno para el consumo. - Estamos ante un "consumo de subsistencia o diesel", ya que hay cada vez más gente dispuesta a hacer recortes en sus sueldos por trabajar menos horas y poder dedicar el tiempo a su familia, al contrario que hace diez años, esto no es bueno para el consumo,

El 80% de los españoles es dueño de los sitios en los que viven y esto llega un día que se hereda, y muchas personas jóvenes, lo que hacen es apartarlo y ponerse en un modo de no consumo, tratan de buscar un empleo que les permita tener mucho tiempo para hacer las cosas que quieren hacer, lo cual frena también el consumo.

La "horizontalización extrema", la hipoteca de la hipoteca de la hipoteca, estar endeudado por muchos años no es bueno para el consumo porque se tiene una sensación de que siempre se está en deuda.

La "hostilidad al sistema", ya que "estamos en la sociedad del conocimiento y lo único que no pagamos es el conocimiento"

La sostenibilidad, un comportamiento ingenuo ante ella tampoco favorece al consumo.

Sus targets para el futuro son que los adolescentes son nativamente digitales, y hay que esperar que ellos entren en el mercado y se revolucione el sector; que estamos ante el milenio de las mujeres y ésto supone un cambio tectónico en todas las cosas, estamos ante la decadencia del

macho y supone un reto para las empresas; también está la diferencia de las grandes ciudades y los pueblos, cómo la concentración de la población en las grandes ciudades cambia la geopolítica; la orientación al descuento de los consumidores; la inmigración; las personas mayores; y una sociedad de enfermos, porque si vamos a vivir tantos años, los últimos años vamos a necesitar mayores cuidados y esto propicia el desarrollo de un sector emergente de la tercera edad; la otra gran tendencia es un cambio en las tecnologías de la información.

Ahora nos encontramos con que nos suben todas las materias primas y nos encontramos con un mundo totalmente globalizado, a excepción de dos sectores (economías más pobres y los servicios gubernamentales de la mayoría de los países que siguen comprando a nivel local) que no son globales y el resto todos lo son, lo que nos da la necesidad de salir.

Desde la época de los romanos hasta los años 70 el mundo era un mundo de monopolios porque había unas grandes deficiencias logísticas, las mercancías no se podían mover de los países y eso creaba monopolios locales, había contingentes, aranceles y lo que definía el mundo eran los productos y el modo de ir al mercado era directo, es un distribuidor que representa a esa empresa, los únicos que ponen marcas son los fabricantes que son los que ponen las condiciones.

En los años 80, se da una internacionalización, que supone la emergencia de un modelo de outsourcing llevado a cabo en primer lugar por el sector logístico, son marcas internacionales. Los productos de repente se encuentran con competencia, y para diferenciar los productos, se crean sistemas, paquetes y programas para complementar al producto, combinan productos con servicios, ahora el modo de ir al mercado se hace mediante distribuidor y catálogos, y lo que define el mundo es la satisfacción al cliente.

En los años 90, se da una globalización, seguida de una revolución en la adquisición de las compras, se transparentan las condiciones del mercado y se produce una concentración de los beneficios. Se produce el fenómeno de la desempaquetización y se concentran a los clientes. Lo que define el mundo es la retención del cliente.

Ya en el siglo XXI, se da una nueva post nueva economía que supone el fin de la ley pareto, ya que el grande se lo lleva todo. Con la recesión, la gente va a las tiendas a regatear, dándose una transparencia para comprar gracias a que puedes recopilar toda la información vía Internet. Se produce el fenómeno de la reempaquetización y se pretende saber lo que va a hacer el consumidor antes de que verbalice lo que quiere hacer, una forma de liderar al consumidor mediante la técnica insight. Se promueven los diseños de negocio innovadores, sin intermediarios. Se trata de poner la marca al producto del cliente. Estamos pues ante una fase de hipercompetencia, cada vez es más difícil tener un mercado de por vida, hay que estar lanzando nuevos productos continuamente.

Nos dirigimos a un mundo de escasez, con materias primas altas.

Tras ello pasó a analizar los mercados primados. La tendencia actual es que cuanto más gastamos, la caloría es más cara, es-



amos ante un mercado de lujo a niveles de ultra renta. Si eres una pequeña empresa te especialices en pobres o en ricos, mientras que si eres una gran empresa, no te especialices, sino que abarques todo, lo que implica internacionalizarse.

Analizando los países de origen, se ve que este tipo de diferenciación genera ventajas y desventajas, nosotros tenemos un efecto país origen malo, ya que se asocia a España con una marca de poca calidad, barata y de diseño pobre pero con encanto. Tenemos un problema con la marca país. El top ten de las marcas lo lideran Estados Unidos, Reino Unido y Escocia. Hay que tener en cuenta que lo que consigue dar popularidad a las marcas país son las empresas que salen fuera, y se necesita crear una adhesión a nuestras marcas, pero actualmente no tenemos ningún orgullo por nuestras marcas. Cada vez más a las marcas ciudad en vez a las marcas país, "la historia de los países ha acabado, ahora es la de las ciudades" apuntó Jose Luis Nueno.

La causa de la asociación de los productos españoles con baja calidad se podría asociar con la tardía internacionalización de las empresas españolas, ya que aún no somos conocidos ni en Asia ni en África.

A lo largo de la historia, se han dado dos modelos de internacionalización de empresas:

- Los tempranos, como es el cava, el jamón, productos que no se pueden producir fuera, con una cadena de distribución que requiere una referencia por categoría. Se realizan inversiones en pocas marcas, pero consistentes (ejemplos serían Chupachups, Osborne..)

- Los contemporáneos, empresas con modelos de negocio innovadores como Tous, Zara... que exportan la tienda entera. Controlan todo el canal de distribución y realizan inversiones en creación de marca muy elevadas.

Finalmente añadió que en España se exportan modelos de negocio y es en eso en lo que debemos pensar, ya no se exportan productos finales, sino servicios finales o ingredientes. Hay que tener presente el despunte de la marca país frente a la marca ciudad y, por último concluyó que hay que tener muchas tiendas para que te reconozcan, pero si es un país emergente-recreativo turístico es más fácil que te reconozcan gracias a que ya te han visto en los lugares turísticos.

(Resumen de su intervención en el Foro PILOT 2008).

Presentación Línea Franquicias 2008



Más de 250 personas asistieron a la presentación de la Línea Franquicias 2008.

Desde entonces 26 empresas están trabajando en la Realización del Plan de Franquicia que se basa en:

- 7 sesiones de Formación
- 5 sesiones de experiencias en franquicias
- 35 horas de consultoría individualizada

CREA^{ndo} EMPRESA

PROMOCION DEL ESPIRITU EMPRESARIAL E INTERCAMBIO DE BUENAS PRACTICAS ENTRE EMPRESAS

El Instituto Aragonés de Fomento (IAF) y la Confederación de Empresarios de Aragón (CREA), a través del programa de encuentros CREA^{ndo} EMPRESA quieren contribuir a potenciar la capacidad de innovación de las empresas aragonesas, ofreciendo un programa de "Benchmarking" (aprender de los mejores), que permita dar a conocer "de empresario a empresario", experiencias de éxito en todas las áreas de gestión empresarial.

2 encuentros realizados



2 encuentros pendientes





Presentación de Plan de Mejora Competitiva para el Cluster de Industrias Alimentarias de Aragón

El Instituto Aragonés de Fomento y la Asociación de Industrias de Alimentación de Aragón en colaboración quieren desarrollar un plan de competitividad dirigido al Cluster de Industrias Alimentarias de Aragón, con el objetivo de fomentar la participación de las pymes aragonesas del sector en Programas de mejora competitiva según sus necesidades para mejorar su competitividad.

La Asociación de Industrias de Alimentación de Aragón elaboró en 2007 un Plan Estratégico para la Industria Alimentaria en Aragón, con la financiación del Dpto. de Agricultura y Alimentación del Gobierno de Aragón.

Este plan está sirviendo como referencia, tanto a empresas del sector, como a instituciones, Administración Autonómica y todo tipo de organismos relacionados con la Industria Alimentaria, para promover medidas de apoyo y desarrollo a medio plazo de la Industria Alimentaria en Aragón.

En el citado Plan se definen una serie de Áreas Estratégicas en las que las empresas del sector deberán concentrar sus esfuerzos en los próximos años para mantener y mejorar su competitividad. Estas Áreas son las que se pretenden desarrollar en las empresas con la puesta en marcha de este Plan de Competitividad.

PRIMERA FASE

ADHESIÓN Y REALIZACIÓN DE LOS DIAGNOSTICOS DE COMPETITIVIDAD

El primer paso para todas las empresas que se adhieran a esta iniciativa consistirá en la realización de un diagnóstico de competitividad con el objetivo de conocer las fortalezas y debilidades de las empresas y diseñar el Plan de Competitividad con actuaciones segmentadas que se ofrecerán a cada empresa de acuerdo a su situación de partida.

SEGUNDA FASE

ACTUACIONES DE MEJORA COMPETITIVA

Las áreas de actuación en las que se va a trabajar con las empresas participantes son cinco y en cada una de ellas se establecerá un nivel básico y un nivel avanzado, comenzando por una parte de formación en grupo y pasando después a una consultoría para trabajar el caso de cada empresa de forma individual.

1. PLANIFICACION ESTRATEGICA.

Realización de un análisis integral y de situación de la empresa participante para definir la planificación estratégica y de desarrollo que ésta deberá seguir en un horizonte de 3 a 5 años y que permita asegurar su competitividad en el futuro, detectando las áreas de mejora en las que concentrar sus esfuerzos.

2. INNOVACION.

Con el objetivo de elevar el nivel innovador de las empresas de Alimentación, se analizarán sectores y empresas alimentarias que requieran nuevos

productos y procesos para mantenerse en el mercado, con el apoyo y asesoramiento de personal especializado.

3. EXPORTACION.

Incrementar el número de pymes alimentarias aragonesas exportadoras habituales. Se realizarán diagnósticos en los que se analizará la idoneidad de los productos que elabora la empresa para los mercados exteriores, así como un análisis de los mercados más idóneos.

4. GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTRO.

Mejorar los procesos y productos que elaboran las pymes alimentarias, desde el aprovisionamiento de materias primas hasta su llegada al punto de venta.

5. MARCA E IMAGEN CORPORATIVA.

Mejorar el posicionamiento de la marca de las empresas de alimentación en sus diferentes ámbitos de aplicación: envasado y presentación del producto, etiquetado, imagen corporativa, publicidad, etc.





Una actuación de:

EMPRESA
programa de mejora competitiva

El Foro de Marcas Renombradas Españolas: "Estrategias de Internacionalización"
Zaragoza, 8 de julio de 2008

GOBIERNO DE ARAGON
Departamento de Industria, Comercio y Turismo

Foro de Marcas Renombradas Españolas

“Estrategias de internacionalización”

El Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Aragón, a través del Instituto Aragonés de Fomento y el Foro de Marcas Renombradas Españolas, con la colaboración del ICEX y del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, organizaron la jornada “Las Marcas Renombradas: Estrategias de internacionalización a través de la marca”. El objetivo de esta actuación es doble, acercar el proyecto del Foro de Marcas Renombradas Españolas a los empresarios de Aragón, así como hacer hincapié, a través de experiencias concretas, en la importancia de la marca como activo estratégico para la internacionalización de las empresas españolas.

Esta jornada, primera actuación de la colaboración entre el IAF y el FMRE, ha contado con la presencia de prestigiosas marcas españolas con importante presencia a nivel mundial y de marcas aragonesas referentes tanto en España como en los mercados exteriores. Igualmente intervinieron expertos en gestión de marcas como Fco. Cabezuelo (USJ), Julio Cerviño (Univ. Carlos III), el Director General de Promoción del ICEX, Jaime Montalvo y el Director de la Oficina de Patentes y Marcas, Alberto Casado.



Ponentes Foro de Marcas Renombradas

PASCUAL CAPUTTO

Presidente de Bodega Pirineos y Presidente de Bodegas Barbadillo

“Las empresas tienen la necesidad de adoptar una visión estratégica de los diferentes mercados y de tener una medida calibrada de la capacidad de empresa, además de saber partir de un proyecto estratégico y bien definido, y sobre todo de apostar por la calidad”.

FRANCISCO CABEZUELO

Profesor de Publicidad y RRPP, Universidad San Jorge

**“Cada oportunidad que se deja pasar, se pierde”
Lo principal es captar la atención y esto se consigue con originalidad y novedad”**

JULIO CERVIÑO

Profesor de Marketing y Economía de la Empresa, Universidad Carlos III de Madrid.

“La marca ofrece valor económico-financiero, ofrece rentabilidad, mejores metas de mercado y es un activo financiero que crea la empresa”

JOSE LUIS BONET

Presidente de Freixenet.

“Hay que creer, tener la visión y a partir de ahí jugar con la marca”

FÉLIX TENA

Presidente de Imaginarium

“La marca es un logo capaz de sintetizar una gran cantidad de valores. Lo importante es la sencillez con la que se transmite una información detallada”

ROGER NAVASA

Responsable de Desarrollo Logístico de la Plataforma Logística de Europa de INDITEX

“Inditex es una empresa cuya principal característica es la ausencia de publicidad, y que se centra en la tienda y en el modelo económico. Primero vemos lo que el cliente quiere, y después lo fabricamos”.

FERNANDO LACASA

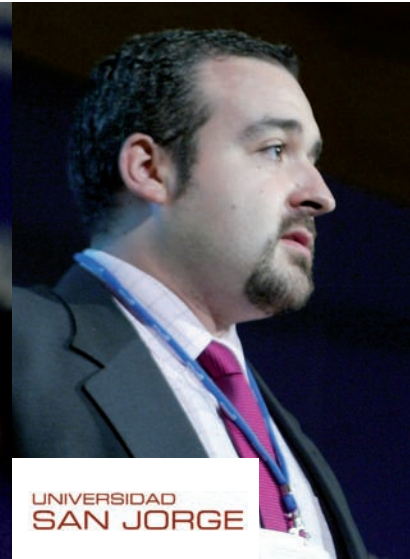
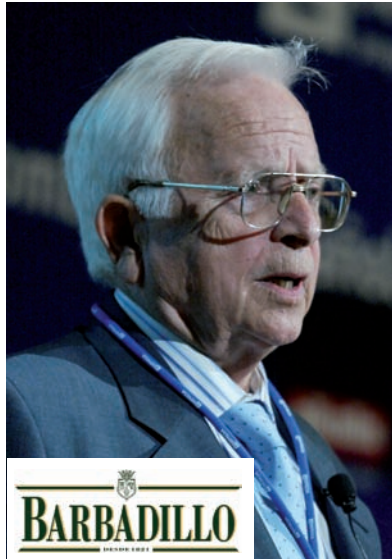
Secretario General de Lacasa.

“El mercado de hoy en día se está diferenciando: o eres marquista o eres fabricante. Pero no debe olvidarse que la marca es con lo que una empresa se da a conocer, su carta de presentación”

JOSÉ M^a MENDIZÁBAL

Consejero Delegado de Pikolin.

“El activo más importante de la empresa es su marca, aunque no aparezca en el activo, existe un “valor de marca”: no hay empresa sin marca”





premio EMPRESA

Premio EMPRESA Huesca 2008

El Premio EMPRESA Huesca organizado conjuntamente por CEOS – CEPYME Huesca y el IAF ha recaído en esta tercera edición en la empresa Grupo Tatomá

El Consejero de Industria, Comercio y Turismo, Arturo Aliaga, entregó el Premio a Fernando Torres, Consejero Delegado de este grupo empresarial altoaragonés en reconocimiento a la trayectoria y buen hacer en el ámbito económico y en el ejercicio de la actividad empresarial.

Como finalistas, recibieron la distinción, Mario Mas, Director General de COPIMA, empresa ubicada en La Puebla de Castro y dedicada a la distribución y comercialización de productos de alimentación, y Oscar Vilellas, Gerente de Palas BMH, empresa

con sede en Poleñino, dedicada a la producción y comercialización de palas y retroexcavadoras.

Por su parte, Pedro Grasa, Gerente de Envasados del Pirineo de Sabiñánigo recogió el Premio a la Innovación; Juan Ramón Sánchez, Director General de la empresa Rigual, de Fraga, recibió el Premio a la Trayectoria Empresarial y Angel Más, del Restaurante Piscis de Monzón, recogió el Premio Empresa Huesca a la PYME. Asimismo, la organización ha decidido entregar un Premio Especial del Jurado a Atades Huesca, en reconocimiento a la importante labor social que realiza y por la calidad y la excelencia en su gestión, que recogió Lorenzo Torrente.

Premio EMPRESA Teruel 2008

El Vicepresidente del Gobierno de Aragón, José Ángel Biel, presidió en La Ciudad del Motor (MotorLand Aragón) la entrega de los Premios Em-presa Teruel 2008 que organizan el Instituto Aragonés de Fomento (IAF), la Confederación Empresarial Turolense (CET), la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa de Teruel (CEPYME Teruel) y la Cámara de Comercio e Industria de Teruel.

En esta edición de 2008 los premios han recaído en las empresas Sarrimad (Premio a la Internacionalización), Casting Ros (Premio a la Innovación), Gabriel Fuertes de Jamones El Castellar

(Premio a la Trayectoria Empresarial a título póstumo) y Eurocatering (Premio Empresa 2008).

En el transcurso de la entrega de estos galardones que pretenden reconocer la trayectoria de las empresas de la provincia pronunció una conferencia el Presidente Ejecutivo de IT Deusto, Abel Linares.



Socios Programa

EMPRESA

- AENOR
- Área de Fomento del Ayuntamiento de Zaragoza
- ASAEL
- Asoc. Empr. de Artes Gráficas, Papel y Manipulados de Aragón
- Asociación Agroalimentaria del Bajo Martín-Sierra de Arcos
- Asociación de Empresarios Comercio de Huesca
- Asociación de Empresarios de Barbastro
- Asociación de Empresarios de la Comarca de Calatayud
- Asociación de Empresarios de la Informática de Aragón
- Asociación de Empresas Consultoras, de Formación y de Servicios Empresariales y Electrónicos de Aragón (AECOFOR)
- Asociación de Franquiadores de Aragón
- Asociación de Productores Agroalimentarios de La Litera
- Asociación de Profesionales de Telecomunicación en Aragón (APTA)
- Asociación Empresarial Turística Sobrarbe
- Asociación Empresarial Cinco Villas
- Asociación Empresarial Intersectorial Bajo Cinca
- Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE)
- Asociación Española de Financieros y Tesoreros de Empresa (ASSET)
- Asociación Española de Responsables de Compras y Existencias (AERCE)
- Asociación Española para la Calidad (AEC)
- Asociación Independiente de Jovenes Empresarios de Zaragoza (AIJEZ)
- Asociación Nacional de Auditores y Verificadores Ambientales (ANAVAM)
- Asociación para el Progreso de la Dirección (APD)
- Asociación Profesional de Empresarios y Comerciantes de Caspe y Comarca (APEC)
- Asociación TRADIME Aragón
- Asociación Turística Valle de Benasque
- AVALOR
- Cámara de Comercio e Industria de Huesca
- Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza
- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Teruel
- CEEI Aragón
- Centro de Desarrollo del Somontano
- Centro Español de Logística (CEL)
- CEPYME Teruel
- Club de Marketing
- Club Excelencia en Gestión
- Cluster Aragonés del Calzado
- Colegio Oficial de Economistas de Aragón
- Comarca del Cinca Medio
- Confederación de Empresarios de Zaragoza (CEZ)
- Confederación Empresarial de la Provincia de Huesca (CEOS)
- Confederación Empresarial Turolese
- Confederación Regional de Empresarios de Aragón (CREA)
- Consejo de la Juventud de Aragón (CREA)
- Federación Aragonesa de Cooperativas de Trabajo Asociado (FACTA)
- Federación de Empresas de Transporte de Mercancías de Zaragoza (FETRAZ)
- Fundación de Desarrollo de la Comarca de Campo de Daroca
- Fundación San Valero
- FUNDESA
- Fundetec
- Instituto Municipal de Fomento
- Parque Tecnológico Walqa
- Universidad San Jorge
- Universidad de Zaragoza

FECHA DE INICIO	SEMINARIO
16/10/2008	Lean Supply: Proveedores y Suministros eficaces
20/10/2008	Gestión de Tesorería
21/10/2008	Como hacer un plan de comunicación interna que funcione
22/10/2008	La Gestión de las personas en Redes Comerciales
24/10/2008	30 "Pildoras" para mejorar la Gestión Comercial
12/11/2008	Implantación y Liderazgo de equipos de mejora
17/11/2008	Cierre del ejercicio Fiscal y cuentas anuales 2008
18/11/2008	Evaluación del Desempeño y del rendimiento. Sistemas de incentivos asociados
27/11/2008	¿Cómo minimizar los costes y maximizar la producción?
28/11/2008	Técnicas de Venta y Evaluación
03/12/2008	El Plan Estratégico de una pyme, 7 meses, 3 pasos
12/01/2009	Establecimiento en pymes de un sistema de reducción de costes ABC
13/01/2009	Gestión Integral de la Financiación de la innovación
13/01/2009	Como establecer políticas de RRHH en las pyme
14/01/2009	¿Cómo diferenciarnos?
16 /01/2009	Comunicación 360°. Marketing 100%
15/01/2009	Mejora Continua en sistemas de mantenimiento
02/02/2009	Interpretación práctica de la Contabilidad de las Pymes
04/02/2009	Liderazgo
10/02/2009	Metodologías para conocer y evaluar el nivel de la satisfacción de la plantilla
19/02/2009	Las 5S, productividad para todos
20/02/2009	Técnicas de ventas eficaces para disfrutar vendiendo
23/02/2009	Curso práctico en Sistemas de Costes
03/03/2009	Entrevista por competencias
11/03/2009	Liderazgo Estratégico: Cómo dirigir a las personas hacia los objetivos estratégicos de la E
16/03/2009	Planificación Financiera y Control de Gestión ligada a la estrategia
19/03/2009	Procesando los procesos
27/03/2009	Planificación Comercial para vender más
13/04/2009	"Crecer con beneficio" Modelo de Planificación y control de rentabilidad para micropymes
14/04/2009	Inteligencia Emocional y automotivación
15/04/2009	La gestión de la diversidad. Estrategias efectivas para obtener el máximo valor añadido
30/04/2009	Creatividad e Innovación en la empresa
08/05/2009	Claves de éxito en el proceso Comercial. "Respuestas a los retos actuales"
11/05/2009	Valor de Marca: Un modelo necesario para ser competitivos en el mercado actual
12/05/2009	Los grandes pequeños secretos del buen orador
13/05/2009	Delegación eficaz. Mejora de la vida personal y profesional
21/05/2009	Identificar las perdidas de productividad - OEE
22/05/2009	Técnicas para captar negocio a través de internet en empresas tradicionales
02/06/2009	Trabajo bajo presión: Habilidades Directivas para mandos medios
03/06/ 2009	¿Y ahora que? Reinventando mi negocio
05/06/2009	Como atraer y mantener a los clientes en los tiempos actuales

datos

PROGRAMA EMPRESA



- **876** empresas adheridas de todo **Aragón**, que supone un impacto directo en más de **100.000** empleos
- **700** diagnósticos empresariales realizados
- **52** Instituciones socios del programa
- **140** colaboradores expertos en gestión empresarial
- **250** cursos de formación y consultoría
- **3.500** profesionales de empresa formados
- **10** estudios y documentos de gestión empresarial realizados
- **6** líneas de actuación estratégicas en marcha
- **37** seminarios y conferencias realizadas
- **7** jornadas de puertas abiertas
- **9** números de la revista **EMPRESA** editados (**8.000** ejemplares de tirada por número)
- Actuaciones en **16** comarcas de todo **Aragón**
- **2.000.000** visitas / año a la web **programaempresa.com**
- **220** empresas que han implantado o están en proceso de implantar el modelo **EFQM**
- **37** empresas miembros del **Club EMPRESA 400**
- **90** empresas con apoyo para la mejora de sus procesos logísticos
- **24** expertos trabajando en mejora de Logística o de la gestión global de la **EMPRESA**
- **35** titulados contratados laboralmente en empresas a raíz de las becas
- **16** congresos realizados
- **230** ponentes de **16** países
- **14.000** asistentes a foros de **12** países
- El **Foro PILOT** está unánimemente reconocido como el mayor congreso logístico de **España**
- **4** empresas aragonesas ganadoras de premios nacionales
- **2** empresas aragonesas ganadoras del Premio Europeo
- **12** ediciones del Premio a la **Excelencia**, **8** del Premio **Pilot**, **4** del Premio **EMPRESA** Teruel y **3** del Premio **EMPRESA** Huesca.
- **110** empresas participando en la **Línea Medioambiente**
- **2** franquicias creadas
- Impulso a la creación de **3 Clusters**

- Áreas de actuación
 - Dirección
 - Finanzas
 - Marketing - Comercial
 - Recursos Humanos
 - Logística PILOT
- Lineas Estratégicas
 - Línea Franquicias
 - Línea Medio Ambiente
 - Línea Excelencia
 - Gestión de compras
 - Comercio Electrónico
- Formación
 - Formación + Consultoría
 - Formación Avanzada
- Congresos
 - Foro EMPRESA
 - Foro PILOT
- Reconocimientos empresariales
 - Premio a la Excelencia Empresarial
 - Premio PILOT a la Excelencia Logística
 - Premio EMPRESA Huesca
 - Premio EMPRESA Teruel
- Información Sectorial
 - Agroalimentario
 - Automoción
 - Manuales de Gestión
 - Nuevas Tecnologías
 - Logística

Agenda de Actuaciones

Agenda de actuaciones del Programa EMPRESA

Abierta la convocatoria para empresas alimentarias



PLAN DE MEJORA COMPETITIVA PARA EL CLUSTER DE INDUSTRIAS ALIMENTARIAS DE ARAGÓN

GOBIERNO DE ARAGÓN

Abierto el Plazo de inscripción a los cursos Oct 2008 - Jun 09

formación especializada para Empresas

DIRECCIÓN / GERENCIA

ADMINISTRACIÓN / FINANZAS | LOGÍSTICA / PRODUCCIÓN | MARKETING / COMERCIAL | RECURSOS HUMANOS

FORMACIÓN + CONSULTORÍA

Octubre 2008 - Junio 2009

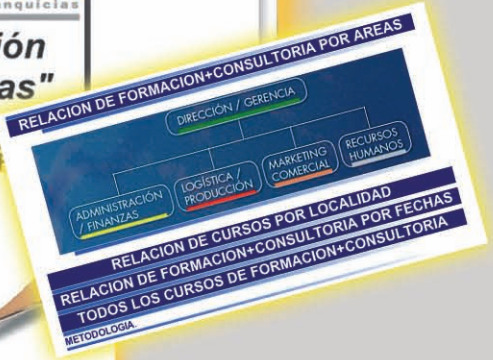


Formación exclusiva para empresas franquiciadoras de Aragón

Formación Avanzada

"Gestión de la Comunicación en Empresas Franquiciadoras"

programa EMPRESA línea franquicias



El acceso más directo a la mejora competitiva de la EMPRESA

www.programaempresa.com

