



Revista

# EMPRESA

número 13

Dirección Gerencia

Recursos Humanos

Administración Finanzas

Marketing Comercialización

Logística Producción



Foro

# EMPRESA 2010

## Retos y Oportunidades Empresariales

Zaragoza, 10 y 11 de noviembre 2010

Logística / Producción

Recursos Humanos

Gerencia

Marketing / Comercial

**La oferta formativa más práctica  
para su empresa en**

Administración / Finanzas

[www.programaempresa.com](http://www.programaempresa.com)

Formación +  
Consultoría | Octubre 2010  
a  
Junio 2011



[04]	Avance de actividades
[05]	Actividades realizadas (Enero 2010 – Junio 2010)
[06]	Foro EMPRESA 2010 "Retos y oportunidades empresariales"
[07]	Premio PILOT a la Excelencia Logística 2011
[08]	Premio a la Excelencia Logística 2010
[09]	Foro PILOT 2010 "Estrategia y Logística"
[10]	Lo Mejor del PILOT 2010...
[12]	Pablo Isla (Inditex)
[14]	Antonio Garrigues Walker
[16]	CREAndo EMPRESA 2010
[17]	Encuentros para la Competitividad 2010 – Club EMPRESA 400
[18]	Línea Franquicias 2011
[20]	Firma invitada: Alberto Forcano (Universidad San Jorge)
[22]	Jornada Empresarial y Comercial Cinca Medio
[22]	Clausura Programa Avanzado de Gestión de Empresas
[23]	Impulso de los Clusters en Aragón
[24]	Premio EMPRESA Huesca y Teruel 2010
[25]	Socios del Programa EMPRESA
[26]	Formación + Consultoría (Octubre 2010 – Junio 2011)
[27]	Datos del Programa EMPRESA
[27]	CEX, Centros de Excelencia

#### 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](http://www.programaempresa.com)  
[info@programaempresa.com](mailto:info@programaempresa.com)

#### Diseño e impresión

Calidad Gráfica Araconsa  
 Bari, 15 Pla-Za  
 50197 Zaragoza  
 Teléfono 976 12 61 13  
 Fax 976 12 62 31  
[www.calidadgrafica.com](http://www.calidadgrafica.com)

#### Depósito Legal

Z-2710-04



avance de  
actividades

[2010]



## septiembre

Jornadas Logísticas PILOT: Implaser 99, Premio PILOT 2010 Categoría Pymes.

Encuentros CREAndo EMPRESA "Visita a Industrias Químicas del Ebro"

Jornadas Logísticas PILOT: Caladero, Premio PILOT 2010 Categoría Grandes Empresas.

Lanzamiento Línea Franquicias 2011

## octubre

Inicio del programa Avanzado de gestión de Empresas en Cinco Villas

Inicio Plan de Formación + Consultoría (Octubre 2010 - Junio 2011)

- 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
- Gúdar - Javalambre
- Comunidad de Calatayud
- Alto Gállego
- La Jacetania
- La Ribagorza

Encuentros CREAndo EMPRESA: Visita a Podoactiva

## noviembre

Inicio de la 2ª edición del Programa Avanzado de Gestión de Empresas

Foro EMPRESA 2009 "Retos y Oportunidades Empresariales"

Ceremonia de Entrega del Premio a la Excelencia Empresarial 2010

Encuentros CREAndo EMPRESA: Visita a Mann + Hummel



actividades  
realizadas  
ene·10-jun·10

[2010]

enero

(Bajo Cinca) Inicio Programa Avanzado de Gestión de Empresas

febrero

(Zaragoza) Encuentros para la Competitividad 2010:  
Enrique Rojas "3 consejos para la formación del directivo"

marzo

(Hoya de Huesca) Jornada "La Gestión del recobro y la morosidad"

(Zaragoza) Encuentros para la Competitividad 2010:  
Ramón Adell "Dirigir empresas tras la crisis"

abril

(Zaragoza) Jornada "Retos de la calidad en el sector aeronáutico"

(Zaragoza) Foro Internacional PILOT 2010 "Estrategia y Logística"

(Zaragoza) Ceremonia de entrega del Premio PILOT 2010

mayo

(Bajo Cinca) Clausura Programa Avanzado de Gestión de Empresas

(Bajo Cinca) Conferencia del Consejero Arturo Aliaga "Política de  
Impulso a la Competitividad y Reactivación de la actividad  
empresarial"

(Comunidad de Teruel) Premio EMPRESA Teruel 2010

(Zaragoza) Encuentros para la Competitividad 2010:  
Miguel Angel Ariño - IESE

(Zaragoza) Encuentros CREAndo EMPRESA: Visita a Formatel

junio

(Zaragoza) Encuentros para la Competitividad 2010:  
Leopoldo Abadía

(Aranda) Jornada de nuevas tecnologías y comercio electrónico

(Hoya de Huesca) Premio EMPRESA Huesca 2010

(Cinca Medio) Encuentro Empresarial de Monzón y Cinca Medio

(Cinca Medio) Conferencia de Javier Eslava, Presidente del Institu-  
to Internacional de la Innovación y el Conocimiento Ocean Think

(Zaragoza) Encuentros CREAndo EMPRESA: Visita a Cables  
de Comunicaciones



FORO

# EMPRESA 2010

“Retos y oportunidades empresariales”

Zaragoza, 10 y 11 de noviembre 2010



Los próximos días 10 y 11 de noviembre, Zaragoza se convertirá un año más en centro de reunión de importantes personalidades del mundo empresarial con la celebración del Foro EMPRESA 2010.

## CONFERENCIA DE CLAUSURA

**Javier Rodríguez Zapatero**

Country Manager de Google

Javier Rodríguez Zapatero es Country Manager de España, Portugal y Turquía en Google

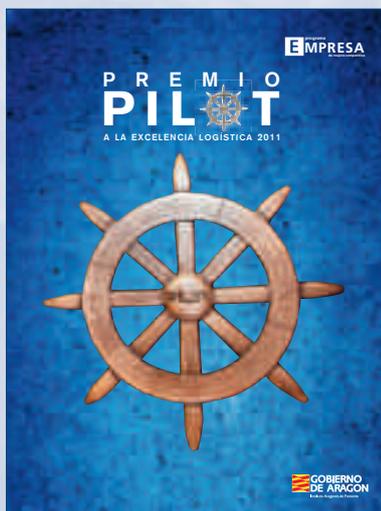


Plazo de inscripción  
hasta el 28 de octubre de 2010

# Premio **PILOT** 2011 a la Excelencia Logística

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 2011.

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.



BASES EN:

[www.programaempresa.com](http://www.programaempresa.com)

# Inditex, Caladero e Implaser ganadores del Premio PILOT 2010



## **INDITEX** Premio PILOT de Honor 2010 a la Excelencia Logística y la Expansión Internacional

Inditex es uno de los principales distribuidores de moda del mundo, con ocho formatos comerciales que cuentan con 4.607 establecimientos en 74 países. El Grupo Inditex reúne a más de un centenar de sociedades vinculadas con las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil

## **IMPLASER** Premio PILOT a la Excelencia Logística 2010 Categoría pequeñas y medianas empresas

Implaser 99 S.L.L. es una fábrica aragonesa líder y referente en el mercado español, que se dedica a la impresión por métodos serigráficos de textos, dibujos e imágenes sobre metales y materiales plásticos planos, así como a la investigación, desarrollo e innovación de nuevos productos o procesos.

## **caladero** Premio PILOT a la Excelencia Logística 2010 Categoría grandes empresas

Grupo Caladero es una compañía que comenzó su actividad en los años 90 y cuya principal actividad es la extracción, transformación y comercialización de productos del mar, operando a nivel mundial y siendo líder nacional en la importación de pescado fresco.



INDITEX



IMPLASER



CALADERO



# Foro Internacional PILOT 2010 “Estrategia y Logística”

La decima edición del Foro Internacional PILOT de logística se llevó a cabo durante los días 14 y 15 de abril de 2010 en la Feria de Zaragoza y convocó a más de 900 directivos de toda España.

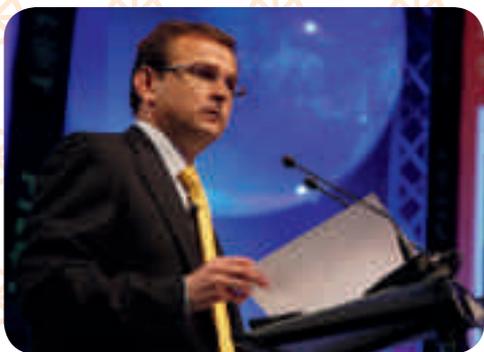
Este Congreso considerado por la prensa logística como el mayor y más importante de España reunió a 10 ponentes de prestigio nacional e internacional para analizar las claves de éxito de sus empresas.

En esta edición “Estrategia y Logística” fue el lema elegido para desarrollar este congreso que tuvo como objetivo acercar a los asistentes a destacadas experiencias de éxito de referentes a nivel mundial.



**El mayor  
foro  
logístico de  
España**

# Lo mejor del PILOT 2010



## JESÚS SANGÜESA

Sabeco



“Su estrategia se basa en la promesa al cliente, apuestan por una logística potente, atenta a incorporar las nuevas tecnologías, aunque el capital humano, es el que hace de la logística el ser competitivo”



## FRANCISCO BONO

Aramón

“Se trata del único holding de nieve español, por ello se plantea como un modelo propio, con dos tipos de logística, por un lado la corporativa y por otro la de cada una de las estaciones.

La logística corporativa elabora el plan estratégico, planes de negocio, presupuestos y objetivos. Se basa en dos pilares: plataforma logística del grupo, ya que se debe tener muy asegurado el suministro y los grupos centralizados de compras que funcionan de una manera mixta en cuanto a personal del grupo y estaciones y cuya función es uniformar la imagen corporativa en todas las estaciones, asegurar la calidad de compra y optimizar costes a través de las compras”



## DAVID GONSALVEZ

Ex Director Supply Chain GM

“Hay que analizar unas tendencias basadas en la globalización del mercado, ya que nos movemos en mercados globales a los que les afecta lo sostenible, la tecnología, la demografía, y por ello, hay que pensar en términos globales. También afecta el envejecimiento de la población y el éxodo rural que tienen un impacto fuerte en la economía”



## JESÚS PÉREZ

Valeo Térmico

“En el segmento de la automoción, la reducción de costes es una obsesión y en su planta, las compras representan más del 60% de los costes, por lo que se ha buscado una fórmula eficiente para reducirlos basada en la integración de los proveedores en el proceso de mejora continua”





## FERNANDO CASTILLO

Aragofar



“Existen pocas empresas donde velocidad y fiabilidad se den tan flamantemente como en Aragofar. Esto es debido a que a la farmacia le tiene que llegar el medicamento rápidamente y sin margen de error. Para ello crearon un proceso para mejorar la velocidad y la fiabilidad, analizando su cadena de suministros y sus subprocesos, mediante la revisión, análisis y control. Esto hace que su velocidad de entrega desde que se hace el pedido se establezca en 105 minutos de media”



## ANTONIO GONZALEZ

Abb Power Technology



“La fábrica trabaja en un entorno de ingeniería y fabricación bajo pedido, teniendo cada proceso una necesidad que desemboca en dos proyectos. Por un lado, el diseño de necesidades y por otro, el diseño de ejecución hasta el destino. Debido a la complejidad de sus proyectos, el proceso dura meses, entre 4-6 meses, lo que les obliga a gestionar varios proyectos en paralelo. Esta situación de querer realizar muchas tareas, teniendo a la gente ocupada crea problemas, como la sensación de falta de recursos”



## GUILLERMO GARCÍA

Mann + Hummel España



“Mann-Hummel España intenta ser referente en su segmento de mercado y esto le ha llevado a intentar en el último año dar un nuevo enfoque a la función logística basado en:

- La logística como coste, cómo reducir este coste.
- Optimización de la función logística, cómo ser más eficiente.
- Optimización de la cadena de suministro.
- Optimización del flujo de información.

La logística se formula como una forma de llegar a aportar valor al producto inherente de su fábrica, dejando de ser sólo una actividad que genera coste, para pasar a ser una actividad que genera valor añadido”



## JAVIER PARDIÑO

Becton Dickinson



“El número de metrics necesarios para la gestión y mejora de la cadena de suministro depende de la utilidad de los mismos y respecto a cuáles son los más acertados, se decanta por los indicadores predictivos que nos van a ayudar a predecir y prevenir resultados futuros. La política de actuación que siguen respecto a los metrics es: dudando de su fiabilidad cuando un metric permanece estable, comprobándolo, además de crear nuevos indicadores cuando se detectan errores no indicados con los metrics actuales”

# Pablo Isla

Vicepresidente de Inditex

**INDITEX**



La plataforma logística en Zaragoza para INDITEX es clave, porque supuso una revolución de la forma en la que ellos entendían la logística, el paso de crear esta segunda plataforma logística fue revolucionario y supuso un paso hacia adelante, ya que necesitaban un segundo centro logístico debido a su gran crecimiento mundial. En España se encuentra toda su estructura y actualmente poseen tiendas en 74 países aunque adelantó que en Junio abrirán dos nuevas tiendas en Kazajistán y Bulgaria. Además, el próximo proyecto donde quieren entrar es la India, un paso muy importante para la empresa. Asia se configura como uno de sus ejes puesto que tienen un mercado en expansión, próximamente van a lanzar la venta online de Zara, que empezará en 6 mercados europeos, con la idea de, progresivamente, extenderla al resto del mundo y ahí juega un papel clave la logística. Esta expansión es fruto de la filosofía de Don Amancio Ortega:

“

Si quiero ser como los mejores, tengo que ir donde están los mejores, para hacerme de los mejores.

”

Su modelo de negocio se entiende bien visitando sus instalaciones en Arteixo, su grado de integración vertical, su flexibilidad y su capacidad de reacción ante las corrientes de moda. El modelo tradicional se diferencia del modelo INDITEX, en que este último es un modelo de negocio basado en el cliente, ya que nace como una actividad de fabricación, para luego pasar a la distribución, por ello son una empresa en la que la idea de fabricar la tienen en el ADN de la compañía. Enfocan el modelo en escuchar al cliente en sus tiendas y a partir de ahí, elaborar los productos. Por lo tanto, su modelo de negocio está basado en la producción en proximidad, en una logística muy eficaz, y en tiendas de gestión propia orientadas al cliente.

Poseen 12 fábricas propias donde ellos compran los tejidos y externalizan a productores para finalmente, ser ellos mismos los que acaben la pieza. Mantienen dos tercios de su aprovisionamiento en lo que se llama proximidad, atípica en el sector ya que el resto tiene de media un 80% en Asia.

Al inicio de la campaña el porcentaje de venta asegurado es muy bajo, estando permanentemente renovando la colección y lo que es determinante es que ese producto sea definido dos o tres semanas antes, según Don Pablo Isla, es un “modelo de renovación constante, muy flexible” para lo cual, cobra vital importancia la producción de proximidad. No dependen de una colección determinada, es un proceso constante de toma de decisiones todos los días, son capaces de ofrecer el producto en un pequeño período de tiempo, ya que además, dos veces por semana, envían pedidos.

En las ventas por áreas geográficas, España representa un 32% y el resto de Europa un 46% que se centra principalmente en Francia e Italia. Asia es el mercado con mayor crecimiento, en China abrieron en el 2006 su primera tienda, y el crecimiento en los mercados asiáticos es muy relevante, porque tienen gusto por la moda y éste es muy occidental.

La plataforma logística europea en Zaragoza esta siendo objeto de una ampliación, a la cual se han destinado más de 130 millones de euros de inversión, y desde ella reparten a todos los países, mediante transporte terrestre a destinos europeos y transporte aéreo a destinos internacionales. Respecto a la Responsabilidad Social, la entienden como algo que afecta a todos los grupos de interés:

- a los clientes: mediante dos estándares dentro de la compañía: “Safe to wear” que indica que cumple con los estándares de seguridad, y “Clear to wear” que cumple los mismos de salud.

- a los proveedores: enmarcándolos en la política de proveedores llamada “Tested to wear”, que se basa en la producción del producto en las condiciones adecuadas, testando el producto. Han establecido un acuerdo de tarea compartida entre la empresa y la Federación Textil Internacional, acuerdo innovador en la aplicación de la política “Tested to wear”.

- a los accionistas: aportándoles transparencia.

- a la sociedad: mediante programas de desarrollo comunitario creando de este modo una política de integración global con los cuatro grupos de interés.

En relación a la política medio ambiental, según el ponente intentan introducir la variable medioambiental en toda la actividad, y para ello, han creado el proyecto de la tienda eco-eficiente (como la de Atenas y la del Portal del Ángel en Barcelona). Dicho proyecto se incorporará a las nuevas tiendas y a las reformas de las existentes.

Respecto a los Recursos Humanos, “la formación y la promoción interna, son aspectos fundamentales” destacó Pablo Isla. En las tiendas de INDITEX, el encargado es el responsable del producto, ya que son las tiendas las que piden el producto que mejor se adapta a las necesidades de la misma, es decir, desde la central se hace una oferta a la tienda, que es la misma oferta para todas, y el encargado pide el pedido que más se asemeja a su tienda. En general, la moda es bastante global, ya que las tendencias, son bastantes globales.

Posteriormente, continuó la intervención mostrando una serie de tiendas emblemáticas puesto que las tiendas son su punto de comunicación con los clientes. Actualmente, si que están siendo activos con la comunicación vía Facebook, aunque a los escaparates se le sigue dando una vital importancia.

Concluyó su exposición, destacando que lo que les caracteriza es trabajar con “humildad pero con ambición”, ya que todos los días, intentan mejorar.



# Antonio Garrigues Walker

Presidente de Garrigues



Comenzó la ponencia destacando la importancia de la función logística en la empresa y en los países, la cual exige un profundo análisis y un esfuerzo que permite la sostenibilidad de las compañías, afectando de forma notable a la competitividad y a la innovación de las mismas. Destacó que el coste logístico y la estructura logística en España sigue siendo pobre si la comparamos con países como Estados Unidos, por ejemplo. Esto se debe a que algunas empresas siguen sin reconocer su importancia, mostrando poca

sensibilidad hacia esta función. La logística, en su opinión, se ha convertido en algo imprescindible para algunas empresas, muchas de ellas, no sobrevivirían sin su sensibilidad logística, convirtiéndola en su herramienta diferencial de la competencia, por ejemplo en el caso de Inditex.

Continuó su exposición hablando sobre los grandes temas prácticos que preocupan en estos momentos a la mayoría de las empresas. En relación a la situación actual de EEUU respecto a la crisis, apuntó que estos están pendientes de reformar su sistema financiero que, reconocen que tenían una banca de inversión maravillosa, ya que nadie antes había crecido tanto como lo hizo este tipo de banca pero se pasaron, ya que no lograron controlar algo tan simple como el fenómeno del crecimiento, por que como es sabido, tras un proceso de crecimiento suele venir uno de recesión, y este aspecto aunque conocido se desestimaba. En EEUU se sabía que había una burbuja financiera, pero nadie la paró. El ponente lanzó la pregunta de por qué no éramos capaces de establecer fórmulas para determinar cuando un proceso de crecimiento es perverso. Por ejemplo, EEUU vendía productos financieros tóxicos, sabiéndolo, creando fórmulas de ingeniería contable y financiera que enriquecía a los directivos. En EEUU este tema aún no se ha resuelto. Se está hablando de generar un nuevo sistema fiscal, para que los bancos estén más comprometidos, ya que se han dado cuenta de que el sistema financiero no les funciona, pero la banca estadounidense no asume la responsabilidad y a juicio del ponente, deben asumir que han generado un gran número de desempleados, a la par que generado un desequilibrio mundial. En contraposición a esto, existe una ciudadanía resistente a hablar de crisis y favorable a afrontarla.

En comparación con la banca española, Don Antonio Garrigues Walker apuntó que la española goza de mejor funcionamiento frente a su gemela americana, que se encuentra deteriorada. A pesar de ello “La fuerza de la economía americana lo va a arreglar” destacó el ponente. Pero esto, debe unirse a un arreglo del sistema financiero europeo, ya que la reforma del sistema financiero americano debería de ir en paralelo a la europea y adoptar formatos similares.

En relación a la economía internacional, se centro en un fenómeno emergente: las agrupaciones locales, regionales, etc. Más allá de esta pequeña escala, destacó la actual y cada vez más importante organización de países de economías emergentes BRIC, formada por Brasil, Rusia, India y China. Rusia destaca por ser una potencia energética y no le cabe al ponente ninguna duda, de que esta ventaja la utilizará plenamente para conseguir sus objetivos. Brasil destaca por su cualidad de suministrador de materia prima (madera, soja...). India, va a ser un país con una fuerza muy importante. Por último, la gran potencia China, a pesar de que actualmente se encuentra inmersa en

“todos los europeos tenemos que empezar a hacer nuevas reflexiones”

un problema de revalorización de la moneda, junto con la regulación de su sistema financiero.

Respecto a España y su relación con los países citados, destaca su presencia en Brasil aunque en el resto, es muy escasa, y debido a que estos países serán muy notables, nos tiene que importar aumentar nuestra representación en ellos. En lo referente a Europa, que ya cuenta con 27 países, sigue siendo notable el peso de sus nacionalismos representando para la Unión un arma letal, ya que existe una escasa capacidad de renuncia, como es el caso de Alemania y Francia, que quieren seguir siendo las cabezas europeas y que ralentizan que el proceso de unidad económica se produzca. Ante esto, “todos los europeos tenemos que empezar a hacer nuevas reflexiones”, subrayó Don Antonio Garrigues Walker, argumentando que Europa tiene que moverse, ya que no puede permitir convertirse en un continente en decadencia y sin la globalización, no puede desarrollarse. Además, Europa tiene que fomentar también su imagen en Estados Unidos.

Centrándose en la situación actual española, rechazó la autodescalificación, ya que España tiene problemas, del mismo modo que los tienen los demás países como Alemania o Francia. No es un país sin capacidad ni solución, puesto que por ejemplo, la presencia española en EEUU es muy importante en energías alternativas y en infraestructuras, dando lecciones de eficacia en sectores como el ferrocarril. Continuando con la coyuntura del país, el ponente afirma que el exceso de radicalización política tiene un coste muy alto y ralentiza las posibles soluciones que se podrían adoptar para poder salir antes de esta situación de crisis. El utilizar el ataque como defensa, y la permanente descalificación moral no aportan nada al ciudadano y mucho menos a mejorar la situación económica. Aboga por un pacto social promoviendo el desarrollo, ya que la salida de esta situación sería mas rápida si se llegara a un consenso, unos pactos entre los partidos políticos, así como, por una regeneración ética profunda, puesto que considera a la ética como un proceso básico de eficacia y sostenibilidad, pudiéndose paliar de esta forma, la corrupción, la cual “es una leucemia que mata el proceso económico” destacando la necesidad de una conciencia legal y fiscal.

Finalmente, concluyó su ponencia con las claves que a su parecer son necesarios en la actual coyuntura: incidir en los factores psicológicos que hay detrás en todos los procesos de recesión, tomando una actitud optimista y afrontando la verdadera raíz del problema y centrándonos en la mejora de los puntos débiles de nuestra economía, que actualmente son la innovación, la productividad, la competitividad y la educación; apuntando que: “en esta tarea, nos tenemos que meter todos, de esta manera, celebraremos un éxito maravilloso”

# CREAAndo **E**MPRESA 2010

## 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 **CREAAndo 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.

### Visitas realizadas

#### Formatel y Cables de Comunicaciones



Tema de la visita: Eficacia e innovación tecnológica en la empresa



Tema de la visita: Excelencia Empresarial

### Próximas visitas



#### Industrias Químicas del Ebro

Tema de la visita: Crecimiento y sucesión en la empresa familiar.

Fecha de la visita: 23 de septiembre 2010



#### Podoactiva

Tema de la visita: Innovación en producto en la PYME.

Fecha de la visita: 21 de octubre 2010



#### Mann + Hummel Ibérica

Tema de la visita: Gestión energética en la empresa.

Fecha de la visita: 25 de noviembre 2010

# Encuentros para la Competitividad2010

UNIVERSIDAD  
SAN JORGE

CLUB EMPRESA  
400

Organizado conjuntamente por la Universidad de San Jorge  
y el Programa EMPRESA

## Enrique Rojas. Catedrático de psiquiatría y escritor.

*3 consejos para la formación del directivo*

“La felicidad es una tetralogía que consiste en el mejor desarrollo posible de uno mismo con amor, trabajo y cultura”

“Hay que apostar por la profesionalidad y el amor por el trabajo bien hecho, alcanzar una buena ecuación entre el corazón y la razón aprendiendo a manejar estas dos variables, y por último, distinguir entre las metas y los objetivos”



## Miguel Ángel Ariño. IESE

*10 principios para decidir con eficacia*

“Preocúpate por decidir bien y no por acertar ya que pensamos que podemos controlar todas las variables, pero es posible que la decisión sea acertada y el resultado no sea el esperado”

“Lo que establecemos como meta determina como actuaremos”



## Ramón Adell. Presidente de la Asociación Española de Directivos

*Dirigir empresas tras la crisis*

“El país necesita recuperar la confianza y para ello es imprescindible un pacto global”

“La crisis refuerza el papel de los directivos y permite aportar lo mejor de ellos, ya que su gestión conlleva decidir con rapidez, asumir riesgos y mantener el talento de los equipos”

“Todos debemos esforzarnos por no perder tejido empresarial, y para ello es vital que se restablezca el circuito del crédito y se evite el cierre de empresas viables por falta de circulante”



## Leopoldo Abadía.

*Sensatez y Optimismo en tiempos de crisis*

“Hay que sacar todo lo bueno, trabajar como nunca y darle vueltas a la cabeza continuamente”

“Después de haber jugado al todo vale, lo menos importante es lo económico puesto que se trata de una crisis de decencia”



# Línea Franquicias 2011



Diagnóstico de Pre-franquicialidad



Formación



Asesoramiento Individualizado

Experiencia en franquicias



Portal de franquicias



Manual de franquicias

## Lanzamiento línea franquicias 2011

novedades :

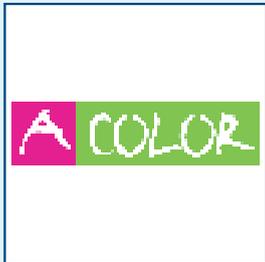
- ASISTENCIA A FERIAS
- MICROFRANQUICIAS
- APOYO AL FRANQUICIADO

Colaboran:



+ INFORMACIÓN E INSCRIPCIONES EN:  
[www.programaempresa.com](http://www.programaempresa.com)

## NUEVAS FRANQUICIAS DE ARAGÓN



Reciclaje de  
 cartuchos de tinta



Empresa de lencería



Duplicado de  
 CD's y DVD's



Alimentación gourmet,  
 menaje de hogar



Venta de artículos  
 eróticos



Venta de calzado y  
 complementos



Salón de peluquería,  
 centro de belleza y spa



Soluciones  
 publicitarias



Marca de peluquerías



Venta personalizada  
 de artículos de golf



X. Valhonrat (Presidente de la Asoc. Nacional de Franquicias), A. Gasión (Director Gerente del IAF) y L. Romero (Presidente de AFA) en la clausura de la Línea Franquicias 2009



Punto de encuentro franquicias aragonesas



Clausura Línea Franquicias 2009

## EL PODER DE LA COMPETENCIA

UNIVERSIDAD  
SAN JORGE



“Si se encontrara algún modo de eliminar la competencia del mundo, el resultado sería desastroso. Cualquier país y cualquier organización desaparece si la vida se convierte en demasiado fácil. Como enseña la historia, no hay peligro en una vida dura. El peligro está en una vida que se ha hecho blanda por la ausencia de competencia”

(James F. Lincoln, Incentive Management. Cleveland, Ohio: The Lincoln Electric Co, 1951, p.33)

Estas palabras de uno de los hermanos Lincoln, fundadores y directores de una de las compañías americanas más importantes, siguen estando de actualidad. No cabe duda, la historia lo demuestra, la competencia es necesaria para el desarrollo de la economía y de las organizaciones empresariales. Las regiones que la han eliminado como fuerza predominante de su economía terminan teniendo problemas serios de productividad y eficiencia.

Los cambios en los Países del este, la ola de privatizaciones, las ineficiencias de monopolios y del sector público no competitivo y las estructuras lentas y rígidas de muchos sistemas públicos ponen de relieve que eliminar la competencia para la seguridad puede no ser lo más adecuado para el desarrollo económico y social.

Se puede decir que la competencia determina la desaparición de los incompetentes y promueve el progreso. Sin competencia hay seguridad, quietud, pocos cambios, las capacidades del hombre y de las organizaciones humanas permanecerán latentes y, por tanto, inútiles. Por el contrario, la presión de la competencia desarrollará

esas capacidades. La competencia provoca cambios y crisis y estas obligan a reflexionar y replantearse las cosas, se generan nuevas ideas, nuevas competencias distintivas, se mejoran los procesos y se incentiva la iniciativa emprendedora, eje de creación de riqueza y empleo. En definitiva la buena competencia es un motor que impulsa a la acción al sujeto y que alimenta la creatividad y la innovación en las organizaciones.

No se trata de decir que la competencia sea la panacea y solución para todos los problemas de la economía y de las organizaciones. En el plano teórico, hay buenos científicos en uno y otro bando; los mejores entre ellos son plenamente conscientes de que ni los mecanismos de pura competencia y mercado son capaces en muchos casos de realizar la función que se les asigna por los liberales, ni la planificación centralizada y la no competencia puede alcanzar tampoco lo que se suponía que era capaz de conseguir.

Como señalaba el profesor del IESE Juan Antonio Pérez López, unos y otros tenderían a coincidir en que el objetivo último de cualquier organización económica sería el de conseguir que, de acuerdo con la vieja fórmula, “cada

uno produjese según su capacidad y recibiese según su necesidad”. El problema, pues, parecería residir en encontrar un sistema económico que garantizase el logro de ese objetivo último.

Dado que las capacidades y competencias distintivas de personas y organizaciones pueden cambiar y desarrollarse, parece que un principio de competencia favorecerá este desarrollo y, por tanto, el progreso económico. Si existe competencia, existe un punto de referencia, hay en quien fijarse, mejores y peores que nosotros, existirá un líder, se abre la posibilidad de imitar, de copiar al mejor, aparece el benchmarking tan de moda hoy en día. La competencia favorece la posibilidad de elección, la libertad del demandante y también las opciones de alianzas de los oferentes... La competencia impulsa el interés por la mejora continua y nos empuja a la excelencia en la gestión.

La competencia implica también sociabilidad y diálogo, el bien particular no lo puedo conseguir machacando a los demás grupos en competencia, no tiene sentido estropear el ámbito en el que el hombre y la empresa se desarrollan porque entonces se acabaría el juego. Como apuntaba el profesor Polo de la Universidad de Navarra en una sesión de antropología de la dirección, “una buena teoría de la competencia debe procurar que los otros sean buenos porque, si no lo son, estoy perdido. Si arruino a mis competidores, estoy estropeando el mercado. El egoísta es un perfecto inútil”. El que intenta ganar a costa de los demás a largo plazo acaba perdiendo, tenemos numerosos ejemplos recientes de comportamientos egoístas que han generado colapsos económicos. El egoísmo bien entendido, que en rigor no es egoísmo, tiene en cuenta que es importante para el propio crecimiento el que los demás sean buenos competidores. Si no se actúa así, se introduce un elemento de incoherencia; arruinar al competidor como objetivo en sí mismo es mi propia ruina, es un pseudo éxito,

es jugar contra uno mismo en lugar de jugar a mejorar el entorno económico y generar valor. Siempre son más interesantes los juegos de suma positiva y siempre genera más valor que ambos ganen que ganar yo a costa de las pérdidas de otros agentes.

Cuando hablamos de organizaciones humanas, de empresas, también es bueno que exista competencia dentro de ellas, competencia interna. No obstante, jugar aquí a la competencia egoístamente también sería nefasto. Si para ser un directivo que resalte sobre los demás tengo que tener a mi lado una colección de ineptos, estoy jugando al revés. Un directivo que sea incapaz de rodearse de buenos colaboradores competentes que le puedan sustituir es un directivo que juega a la insustituibilidad propia y está jugando mal. Está echando piedras sobre su propio tejado y, a largo plazo, la empresa se encontrará con graves problemas. ¿Existe algo más valioso para la dirección que un equipo de profesionales excelentes, motivados y en sana competencia por ser excelentes en sus funciones y áreas de negocio?

Normalmente y a largo plazo se cumple que el equipo con los mejores jugadores es el que gana. Precisamente las organizaciones que adolecen de falta de competencia interna y que descansan en el inmovilismo, los derechos adquiridos y en no hacer más de lo necesario son las que adolecen de una falta de productividad y competitividad muy preocupante.

En conclusión, la competencia bien entendida es buena para el desarrollo personal, para la mejora de la empresa y para el progreso económico general.

**Alberto Forcano García**

*Director MBA Universidad San Jorge*

*Director de Desarrollo de BBS Iberia*

# Jornada Empresarial y Comercial de Monzón y Cinca Medio

El acto se celebró el pasado 22 de junio de 2010 en el Auditorio San Francisco antes más de 200 personas. Fue presidido por el Consejero de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Aragón, Arturo Aliaga; Fernando Heras, alcalde de Monzón; el presidente comarcal de los empresarios, Enrique Español, y el de los comerciantes, Jesús Guerrero. El director de expansión de Panishop, Javier Eslava pronunció la conferencia “Qué hacen las empresa que están saliendo de la crisis”. Entre los asistentes cabe citar a Kirimi Kaberia, embajador de Kenia en España.



## Acto Clausura Programa Avanzado de Gestión de Empresas

20 empresas de la comarca del Bajo Cinca finalizan con éxito el programa Avanzado de Gestión de Empresas organizado por el IAF en colaboración con CEOS CEPYME y la Asociación Empresarial Intersectorial Bajo Cinca.

En el acto intervinieron

**Joaquín Tejera.** Presidente de la Asociación Empresarial Intersectorial Bajo Cinca

**José Luis López.** Presidente de la Confederación de Empresarios de Huesca CEOS-Cepyme.

**Arturo Aliaga.** Consejero de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Aragón



# Impulso de los Clusters en Aragón

## AERA

### **EL CLUSTER AERONÁUTICO SE CONSOLIDA DENTRO DEL SECTOR**

El Cluster aeronáutico aragonés se consolida dentro del sector. Ya son 27 los socios que forman parte de AERA, con una oferta global de servicios tanto a nivel nacional como internacional. Aragón cuenta con aspectos clave para el éxito del sector aeronáutico, debido a una localización geográfica estratégica, en el centro de la red aeronáutica de Europa del Este y muy próxima a los grandes grupos empresariales de referencia en el sector, en Madrid, País Vasco y Toulouse. Además la región cuenta con el Índice de Actividad Industrial más elevado dentro del marco nacional, llegando al 25% en sector secundario y con un sector servicios muy volcado a la industria.



## BIOARATEC

### **EL ÚNICO CLUSTER DE BIOTECNOLOGÍA ESPAÑOL ES ARAGONÉS**



El Cluster de Biotecnología de Aragón, BIOARATEC es el único en todo el territorio nacional y agrupa tanto a instituciones públicas como privadas. Esta organización se crea ante la necesidad de potenciar el crecimiento del sector biotecnológico para crear mecanismos eficaces en la cooperación internacional en las ciencias de la vida.

## CLUSTER DEL CALZADO

### **EL CLUSTER ARAGONÉS DEL CALZADO ENCABEZA DOS MISIONES COMERCIALES AL ESTE DE EUROPA**

En el primer semestre del año el Cluster Aragonés del Calzado ha encabezado dos misiones comerciales con destino al Este de Europa, un mercado en continuo crecimiento.

Del 19 al 22 de abril, el Cluster encabezó una nueva misión comercial. En esta ocasión a Moscú (Rusia) y Kiev (Ucrania). En agosto está prevista una nueva misión comercial a Dinamarca como cabeza de puente a los países nórdicos, un mercado de alto nivel adquisitivo.



# Premio EMPRESA Huesca 2010



La empresa grausina Multianau fue la ganadora del Premio EMPRESA Huesca 2010 que celebraba su quinta edición convocado por el Instituto Aragonés de Fomento (IAF) y la Confederación Empresarial de la Provincia de Huesca (CEOS-CEPYME HUESCA).

Ramón Cosculluela, gerente de Multianau, recibió de manos del consejero de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Aragón, Arturo Aliaga, este premio que pretende reconocer la trayectoria y buen hacer en el ámbito económico y en el ejercicio de la actividad empresarial.

Por su parte, Mariano Sánchez, director de Gráficas Huesca, recogió el Premio al Joven Emprendedor; José María Pascual, director gerente de NewLink, de Huesca, ha recibido el Premio Empresa Huesca a la PYME; Joaquín Tejera, socio fundador de la empresa Tejera Consultores, de Fraga, ha recogido el Premio a la Trayectoria Empresarial y Guillermo Marro, director gerente de Farmacia Marro, el Premio a la Innovación.

# Premio EMPRESA Teruel 2010



El Instituto Aragonés de Fomento, CEOE Teruel, Cepyme y la Cámara de Comercio e Industria de Teruel fueron los organizadores de la entrega de estas distinciones. Grupo El Milagro-Baco Hoteles fue distinguido con el Premio EMPRESA Teruel 2010, que reconoce la gestión, relevancia y buen hacer en el ámbito económico y en el ejercicio de la actividad empresarial, en un acto que se celebró en MotorLand Aragón (Alcañiz).

El Vicepresidente y Portavoz del Gobierno de Aragón, José Ángel Biel, ha hecho entrega de este galardón a los responsables de este grupo empresarial Juan Antonio Buendía, Pedro Tortajada y Fernando Cánovas. Además del Grupo El Milagro-Baco Hoteles, otras tres empresas turolenses han sido galardonadas en las tres categorías restantes. El Premio a la Innovación, que reconoce el proyecto, producto o ideas innovadoras relevantes y con éxito en el mercado, fue a parar al Grupo Horno Sanz. El Premio a la Trayectoria Empresarial, que reconoce la labor personal, profesional o social de extraordinaria relevancia en el ámbito económico o ejercicio de la actividad empresarial, recayó en Casa Muñoz. Por último, el Premio a la Internacionalización, que reconoce la labor exportadora de las empresas de la provincia que hayan contribuido a incrementar la presencia de los productos de Teruel en los principales mercados del mundo, fue para Aceros de Hispania Bajo Aragón.



# formación [+ consultoría] ZARAGOZA

sep 10 · may 11

	CURSO	CONSULTORA	HORAS	INICIO
ADMINISTRACIÓN FINANZAS	Análisis Económico Financiero de las pequeñas y medianas empresas	Sancal Asesores	20	22/10/2010
	Cómo enfocar el presupuesto 2011	Consultores Mtt	15	19/11/2010
	Cómo hacer rentable mi negocio: herramientas para un control económico sencillo y eficaz	Bernardo y Asociados	15	14/01/2011
	Construcción de modelos financieros para la planificación empresarial	Consultores Mtt	15	11/02/2011
	Gestión y control presupuestario	Inti Power	20	04/03/2011
	Gestión Financiera orientada a pymes	Asset	20	06/05/2011
DIRECCIÓN-GERENCIA	Cómo definir con éxito nuestra estrategia	Novotec	15	20/10/2010
	El Plan estratégico de una PYME: 7 pasos, 3 meses	Vea Qualitas	15	17/11/2010
	PNL para directivos: La disciplina del éxito aplicada a la empresa	Valors y persons	20	12/01/2011
	Coaching ejecutivo para el desarrollo de profesionales y equipos	Capital Intelectual	20	09/02/2011
	Nuevos modelos de negocio	Netwos	20	09/03/2011
	Establecimiento en pymes de un sistema de análisis y reducción de costes ABC	Oak	15	01/04/2011
	Claves de éxito en la dirección de equipos de trabajo	Marketing de pymes	20	13/04/2011
	Trabajo bajo presión: Habilidades directivas para mandos medios	Go gestion	20	18/05/2011
LOGÍSTICA PRODUCCIÓN	La Excelencia operativa a través del Lean Manufacturing y la Gestión eficaz de la cadena logística	LKS	15	21/10/2010
	Medición del trabajo punto inicial de la mejora	Tecnipro	20	18/11/2011
	Herramientas para la mejora de la productividad	Ayanet	15	13/01/2011
	Equipos de mejora Kaizen	Isaac Navarro	15	10/02/2011
	Optimización de procesos: Experimentación industrial-metodo Taguchi	Estrategia y Direccion	20	10/03/2011
	SCM: Un paso más allá en la gestión de la cadena de suministro	Loading	20	05/05/2011
MARKETING COMERCIALIZACIÓN	Plan de incremento de ventas: Introduccion a la comunicación y publicidad para el incremento de ventas	Factor clave Consultores	20	18/10/2010
	¿Qué marketing hacen las empresas que están saliendo de la crisis?	Ocean Think	20	22/11/2010
	Últimas técnicas de negociación comercial	Grupo VME	15	10/01/2011
	Coaching comercial: Entrenadores de la fuerza de ventas	Activa Consulting	20	31/01/2011
	Técnicas indispensables para captar negocio a través de internet	Factor ID	20	28/02/2011
	Aprendiendo a construir un Plan de Marketing eficaz	Marketing Gabinet	20	28/03/2011
	Eficiencia Comercial en la empresa. Evitar los 7 errores más habituales de comerciales	VdM Consultores	20	25/04/2011
	Marketing sin presupuesto	M II	20	03/05/2011
	Cómo sacar partido profesional a las redes sociales	Carmen Urbano	15	23/05/2011
RECURSOS HUMANOS	Guía práctica para implantar un sistema de dirección de personas en la pyme	Thinking people	20	19/10/2010
	Evaluación del desempeño y del rendimiento. Sistema de incentivos asociado	CL	15	16/11/2010
	Inteligencia Emocional en el entorno laboral	Ana Sanroman	15	11/01/2011
	Gestión del entusiasmo: Cómo motivar a los colaboradores y automotivarse a sí mismo	Motio	15	08/02/2011
	Favorecer la comunicación abierta en la empresa	RH Asesores	15	01/03/2011
	El arte de hablar en público	Ana Ainsa	20	29/03/2011

# datosdatosdatosdatosdatosdatos

- 1.250 empresas adheridas de todo Aragón, que supone un impacto directo en más de 110.000 empleos
- 1000 diagnósticos empresariales realizados
- 64 Instituciones socios del programa
- 203 colaboradores expertos en gestión empresarial
- 18 comarcas objeto de actuaciones
- 450 cursos de formación y consultoría
- Más de 5.000 profesionales de empresa formados
- 10 estudios y documentos de gestión empresarial realizados
- 6 líneas de actuación estratégicas en marcha
- 46 seminarios y conferencias realizadas
- 15 jornadas de puertas abiertas
- 12 números de la revista EMPRESA editados (10.000 ejemplares de tirada por número)
- 2.500.000 visitas al año a la web:  
www.programaempresa.com
- 320 empresas que han implantado o están en proceso de implantar el modelo EFQM

- 48 empresas miembros del Club EMPRESA 400
- 100 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
- 47 titulados contratados laboralmente en empresas a raíz de las becas
- 20 congresos realizados
- 270 ponentes de 16 países
- 19.000 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 de Premios Europeos
- 13 ediciones del Premio a la Excelencia, 10 del Premio PILOT, 6 del Premio EMPRESA Teruel y 5 del Premio EMPRESA Huesca.
- 104 empresas participantes en la Línea Medioambiente
- 10 franquicias creadas
- Impulso a la creación de 5 clusters

**CeX** CENTROS DE EXCELENCIA

El IAF miembro de la Asociación de promotores de la Excelencia



[www.centrosdeexcelencia.com](http://www.centrosdeexcelencia.com)

## Publicaciones



(Disponibles en pdf en nuestra página web)

Sólo para empresas adheridas disponible la edición impresa



[www.programaempresa.com](http://www.programaempresa.com)

# El acceso más directo a la mejora competitiva de la EMPRESA

