



Revista

# EMPRESA

número 12

Dirección Gerencia

Recursos Humanos

Administración Finanzas

Marketing Comercialización

Logística Producción

## Foro PILOT 2010

## Estrategia y Logística

Zaragoza, 14 y 15 de abril 2010



**Saica, Quirón y Cooperativa Ganadera de Caspe,**  
Premios Excelencia Empresarial 2009



**Solbes, Boyer y Piqué,**  
ponentes del Foro EMPRESA 2009

Formación  
+  
Consultoría

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

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



- [04] Avance de actividades
- [05] Actividades realizadas (Julio 2009 - Diciembre 2009)
- [06] Foro PILOT 2010 “Estrategia y Logística”
- [07] Premio a la Excelencia Empresarial 2010
- [07] Encuentros para la Competitividad
- [08] Foro EMPRESA 2009 “Competitividad e Innovación”
- [09] Club Empresa 400
- [10] Lo mejor del Foro EMPRESA 2009
- [11] CREAndo EMPRESA
- [12] Pedro Solbes “Ex VicePresidente Económico del Gobierno de España”
- [14] Miguel Boyer “Ex Ministro de Economía, Hacienda y Comercio”
- [16] Josep Piqué “Presidente de Vueling”
- [18] Premio a la Excelencia Empresarial 2009
- [19] Línea Franquicias
- [20] Firma invitada: Mariano Vilallonga “Competitividad y Calidad Directiva”
- [22] Actuaciones de Formación + Consultoría (Enero 2010 - Junio 2010)
- [23] Socios del Programa EMPRESA
- [23] Datos del Programa EMPRESA

**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)

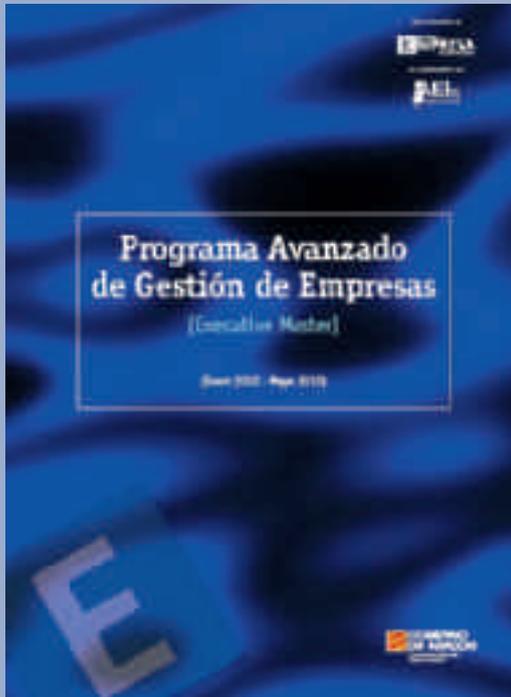
**Diseño e impresión**  
 Calidad Gráfica Araconsa  
 Bari, 15 Pla-Za  
 50197 Zaragoza  
 Teléfono 976 12 61 13  
 Fax 976 12 62 31  
[www.calidadgrafica.com](http://www.calidadgrafica.com)

**Depósito Legal**  
 Z-2710-04



avance de  
actividades

[2010]



## enero

15 Enero - Bajo Cinca "Programa Avanzado de Gestión de Empresas"

19 Enero - Formación en La Ribagorza "Qué es el Coaching y qué puede aportar en mi empresa y mis equipos"(Premio Pilot 2009)

## febrero

1 Febrero - Finaliza en plazo de inscripción al Premio a la Excelencia Empresarial 2010

9 Febrero - Formación en Cinco Villas "Dirección de Empresa con Criterio Integral"

10 Febrero - Conferencia de Enrique Rojas "Presidente de psiquiatría y escritor"

10 Febrero - Encuentro anual de Clusters

## marzo

11 Marzo - Conferencia de Ramón Adell "Presidente de la Confederación Española de Directivos y Catedrático de Economía de la Empresa"

23 Marzo - Formación en Cinco Villas "El conocimiento de la negociación como herramienta fundamental para las ventas"

## abril

14 Abril - Foro Internacional PILOT 2010 "Estrategia y Logística"

15 Abril - Premio PILOT a la Excelencia Logística 2010

## mayo

4 Mayo - Formación en Cinco Villas "Cómo minimizar los costes y maximizar la producción"



actividades  
realizadas  
sep·09-dic·09

2009

### septiembre

CREAndo EMPRESA "Visita a Grupo Bellvis González"

Jornada puertas abiertas: Becton Dickinson,  
Premio PILOT 2009



### octubre

Inicio del programa de Formación + Consultoría (2009 – 2010)  
CREAndo EMPRESA "Visita a A&S Fersa"



### noviembre

Foro EMPRESA 2009 "Competitividad e Innovación"

Premio a la Excelencia Empresarial 2009

Presentación del programa EMPRESA en Mas de las Matas

Jornada en Mas de las Matas "Cómo motivar a los  
colaboradores y automotivarse a sí mismo"

Nuevas incorporaciones al Club 400:

- Cables de Comunicaciones
- Metrolight
- Multicaja
- Servicios a Distancia IBD



### diciembre

CREAndo EMPRESA "Visita a Caladero"

Presentación del Programa EMPRESA en Benasque



# Foro PILOT 2010 “Estrategia y Logística”

Zaragoza, 14 y 15 de abril 2010

El foro Internacional PILOT, constituye un punto de encuentro de experiencias empresariales de éxito y prestigiosas personalidades, expertos en competitividad y líderes de opinión a nivel mundial. Durante una década, se ha debatido acerca de la gestión de la cadena de suministro, de globalización, de innovación y de competitividad, habiendo contado con la presencia de 175 ponentes de 15 países y más de 10.000 asistentes de 3 continentes. El foro PILOT está considerado como el mayor congreso de la competitividad empresarial de España y uno de los referentes a nivel europeo.

La décima edición estará centrada en la estrategia y la logística como aspectos claves para la colaboración empresarial, el impulso de la eficiencia de los procesos y la mejora de la gestión de la cadena de suministro de los bienes y servicios. Durante los próximos 14 y 15 de Abril, Zaragoza volverá a convertirse en un punto de encuentro empresarial para conocer de primera mano, experiencias de actuaciones relevantes que, mediante la conjunción de la estrategia y la logística operacional han posicionado a empresas como referentes a nivel nacional e internacional.



# Premio a la Excelencia Empresarial 2010

Plazo de inscripción  
hasta el 1 de febrero de 2010

El Gobierno de Aragón, a través del Instituto Aragonés de Fomento y dentro de las actuaciones del Programa EMPRESA, convoca el Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón para Pymes y Grandes Empresas en su edición del año 2010

Este Premio pone de manifiesto la mejora continua de aquellas organizaciones que demuestren un alto nivel en la gestión integral empresarial y significa para todas aquellas empresas aragonesas participantes una distinción y reconocimiento a su esfuerzo por mejorar día a día. Es sin duda un estímulo en la andadura hacia la Excelencia.



BASES Y PLAZOS EN: [www.programaempresa.com](http://www.programaempresa.com)

## Encuentros para la Competitividad

UNIVERSIDAD  
SAN JORGE

### Tres Consejos para la Formación del Directivo

#### Enrique Rojas

Catedrático de Psiquiatría y Director del Instituto Español de Investigaciones Psiquiátricas de Madrid. Presidente de la Sociedad Española de Especialistas en Estrés Postraumático y Presidente de Alianza para la Depresión. Sus trabajos de investigación se centran en tres temas: la depresión, la ansiedad y los trastornos de la personalidad.

Miércoles, 10 febrero 2010



### Dirigir empresas tras la crisis financiera

#### Ramón Adell

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales  
Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad de Barcelona  
Presidente de la Asociación Española de Directivos (AED) y Vicepresidente de la Confederación Española de Directivos (CEDE)

Jueves, 11 marzo de 2010



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

# Foro EMPRESA 2009

## “Competitividad e Innovación”

La sexta edición del Foro EMPRESA se llevó a cabo durante los días 10 y 11 de noviembre en el auditorio de Zaragoza, reuniendo a 8 ponentes de prestigio internacional, para analizar las claves de éxito de sus empresas.

Bajo el lema “Competitividad e Innovación” este congreso que se engloba dentro de las actuaciones del programa EMPRESA del IAF, tuvo como objetivo conocer de primera mano como les afectan a las empresas la enorme competencia que existe hoy día entre las empresas y cómo innovan para hacerse fuertes dentro del mercado.

Uno de los elementos principales para el desarrollo competitivo de las organizaciones empresariales es la innovación. Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias: La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos; La proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora. La diferenciación de la demanda, el acortamiento de los ciclos de producción y los avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas.



**1800**  
asistentes al  
**Foro EMPRESA 2009**

# 4 nuevos miembros del

# CLUB EMPRESA 400



En la ceremonia de entrega del Premio a la Excelencia Empresarial se ha reconocido a las empresas aragonesas que han superado los 400 puntos en el modelo de evaluación de la EFQM en el último año y que entran a formar parte del restringido Club EMPRESA 400. Los nuevos miembros del Club EMPRESA son:

**Cables de Comunicaciones.** Dedicada al diseño, fabricación y comercialización de cables de comunicaciones, transmisión de señales y fibra óptica. Pertenece al grupo Aberdare Cables integrado en el Grupo Altron. Desarrolla toda su actividad en Zaragoza. Desde su fundación, compañías operadoras de más de 50 países de los cinco continentes le han confiado la fabricación de sus cables. Una de sus claves es el continuo esfuerzo en el campo de la investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías, consolidando y ampliando su presencia tanto en el mercado nacional como el exterior.

**Metrolight.** Creada en 2002, se dedica a la fabricación y distribución de luminarias, productos de iluminación y equipos con tecnología LED y fibra óptica.

**Multicaja, Caja Rural Aragonesa y de los Pirineos Sociedad Cooperativa de Crédito,** es una entidad con sede en Aragón e implantación en las provincias de Zaragoza, Huesca y Lérida. Con más de 600 empleados en plantilla y una extensa red de oficinas, Multicaja se sitúa como una caja de referencia en Aragón, avalada por los miles de socios y clientes que confían en nosotros.

**Servicios a Distancia IBD.** Empresa dedicada a la prestación de servicios y desarrollos tecnológicos para banca a distancia del Grupo Ibercaja.

# Lo mejor del Foro EMPRESA 2009



**JAVIER ROBLES**  
Presidente de Danone

“Los nuevos productos aportan una cuarta parte del crecimiento, y es la innovación la que facilita la creación de nuevas marcas. No hay que olvidar que la innovación y la renovación son hermanas gemelas, ya que la mejor innovación es la renovación permanente en los productos pilares”.

**JOSE RAMÓN GARCÍA**  
Presidente Ejecutivo de Bluesens

“La innovación permanente es una de las razones del éxito de Bluesens, ya que la necesidad de diferenciación es muy importante en su sector y por ello realizan una inversión de hasta el 10% de la facturación en I+D+i”



**JOSÉ ALBERT**  
Experto en Innovación y Director  
de ICA2

“Las empresas no pueden pensar nunca que todo les va bien porque es entonces cuando empezarán a fracasar. No pueden situarse en la “zona confort” donde nunca pasa nada. Corren el riesgo de que algún día sí pase algo y entonces se sitúen en la “zona pánico” donde ya no hay tiempo de reinventarse. Las empresas por tanto deben situarse siempre en la “zona incómoda” porque así serán siempre creativas”





**MÁXIMO VALENCIANO**

Director Gerente de Inycom

“Hay que innovar en la gestión del capital humano Para ello es muy importante aumentar los canales de comunicación como por ejemplo, el correo interno, videoconferencias. Si no se innova empezando por las personas, no habrá éxito porque las personas son el pilar fundamental de la organización.

La innovación global es una ventaja competitiva, pero sólo es válida si conseguimos traducirla es resultados económicos, ya que si no lo logramos, no habrá servido para nada”



**VÍCTOR ALFARO**

Director Gerente de Podoactiva

“Los valores destacables que poseemos son su equipo multidisciplinar altamente motivado, su voluntad innovadora, así como su apuesta por I+D que se demuestra en diversas colaboraciones con la Universidad. La importancia de la innovación es absoluta, ya que en su caso, es lo que ha logrado que una empresa pequeña pudiera hacer cosas grandes, y destacó que su mérito residía en “poner en los pies de los niños la misma tecnología que en un futbolista de élite”

# CREAndo **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 **CREAndo 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.



**BELLVIS GONZÁLEZ**



**FERSA BEARING, S.A.**



**CALADERO S.L.**

# Pedro Solbes

Ex Vicepresidente Económico  
del Gobierno de España



El problema surge cuando la concesión de crédito es tan laxa que el riesgo de morosidad se ve aumentado, y lo “empaquetas” en un conglomerado para ponerlo en el mercado y de este modo conseguir “diversificar tu problema” con el resto del mundo.

El proceso de recuperación está siendo lento por la falta de confianza de las entidades bancarias entre sí, por una nueva política de riesgo en la concesión de crédito mucho más estricta, y porque existe, como en el caso particular de España con el sector de la construcción, un exceso de oferta en el mercado que será corregido por la crisis, ajustando de nuevo la demanda y la oferta, y estableciendo un proceso de “selección natural” entre las compañías existentes en el mercado.

“La crisis no solo va a traer problemas a la economía que servirá para corregir desequilibrios en los excesos de oferta que se dan en algunos sectores de la economía, reducir el excesivo apalancamiento de las entidades bancarias y el déficit por cuenta corriente.”



La entrada del euro provoca que el Gobierno no pueda aplicar políticas monetarias (recordemos las sucesivas devaluaciones de la peseta ejecutadas con Solchaga en el ministerio de economía). Por lo tanto, es difícil equilibrar el saldo de la balanza por cuenta corriente al no poder incentivar las exportaciones.

Se debe de hacer una mención a la ventaja de contar con una moneda fuerte para afrontar las grandes fluctuaciones de las materias primas.

Las tipos de interés son más bajos, lo que ha provocado en parte la burbuja inmobiliaria, pero también ayuda a que el consumo vuelva a repuntar más rápido, y que las familias no se vean con el agua al cuello por la exageradamente alta en importe nominal y plazo de las hipotecas.

En la actualidad existe el temor de que los actuales tipos (bajísimos) en los que se mueve el EURIBOR, puedan repuntar e impedir a las familias destinar esa parte de la renta al consumo o al ahorro. Mientras la inflación se mueva dentro de unas bandas razonables, no se espera que a corto y medio plazo el BCE repunte el precio del dinero.

La población activa es mucho mayor que en las anteriores crisis, por el fenómeno de la inmigración. No solo es mayor cuantitativamente, sino también cualitativamente, ya que la población se encuentra mejor preparada profesionalmente.

La salud del sistema bancario español es excelente por el saneamiento llevado a cabo en las décadas de los ochentas y los noventas.

Las transferencias recibidas de Europa puede que se hayan visto reducidas con respecto al 93, pero ahora estamos en disposición de sacar un mejor provecho de ellas.

Afortunadamente, la crisis no solo va a traer problemas a la economía, sino que como anteriormente se ha mencionado, servirá para corregir desequilibrios en los excesos de oferta que se dan en algunos sectores de la economía (sobre todo en la construcción), reducir el excesivo apalancamiento de las entidades bancarias y el déficit por cuenta corriente.



# Miguel Boyer

Ex Ministro de Economía,  
Hacienda y Comercio

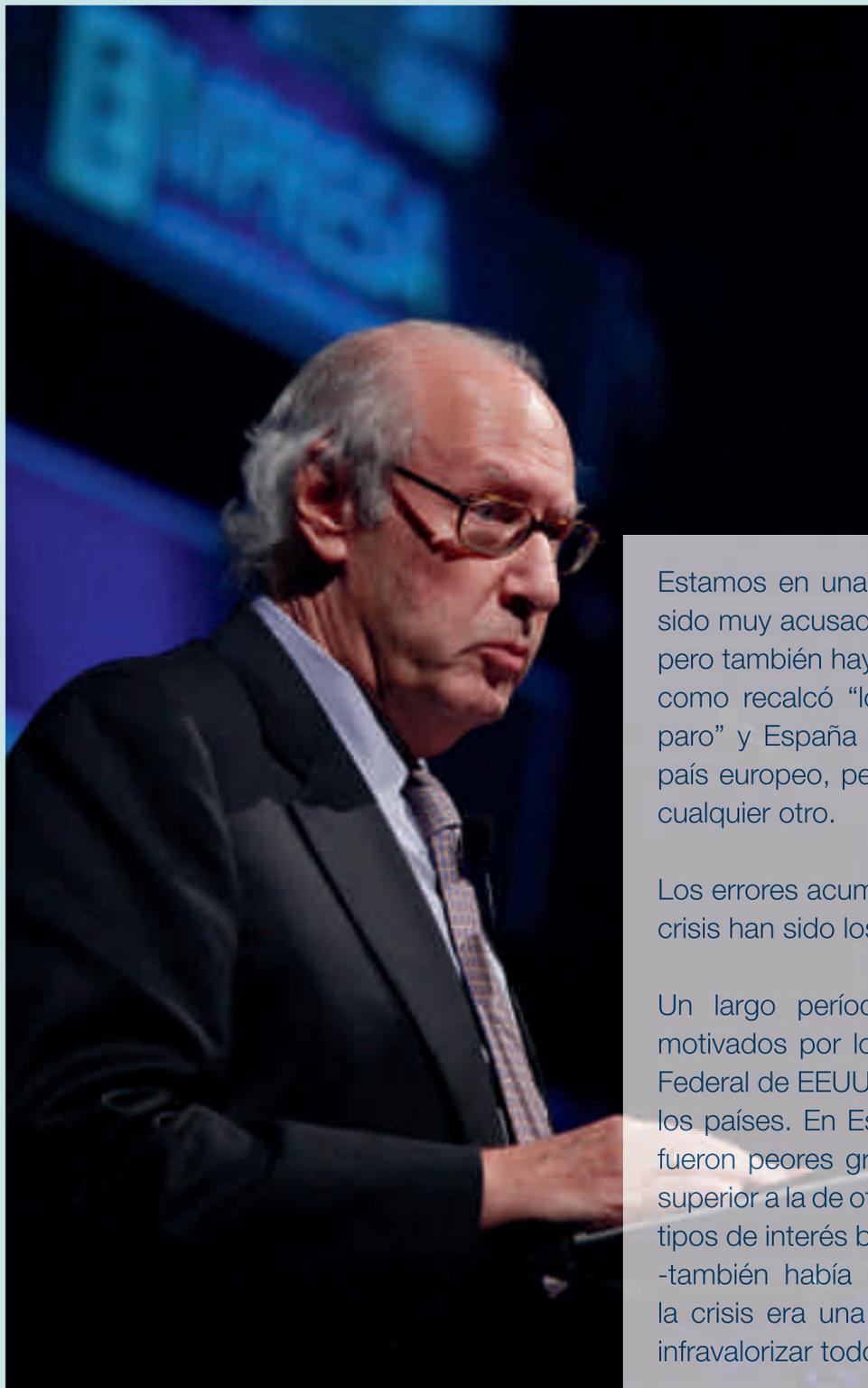


“Tenemos que sacar lecciones de la crisis, no despreciar lo que hemos venido haciendo”

Estamos en una crisis seria, la caída del PIB ha sido muy acusada, los cálculos hablan de un 4%, pero también hay que mirar el empleo puesto que como recalcó “lo más terrible de la crisis es el paro” y España crea más empleo que cualquier país europeo, pero también lo destruye más que cualquier otro.

Los errores acumulados antes del comienzo de la crisis han sido los siguientes:

Un largo período de tipos de interés bajos, motivados por los aún más bajos de la Reserva Federal de EEUU, cuyo efecto se trasladó a todos los países. En España los tipos de interés reales fueron peores gracias a que nuestra inflación es superior a la de otros países europeos. Además los tipos de interés bajos impulsan el endeudamiento. -también había una confianza excesiva de que la crisis era una cosa del pasado, y ello llevó a infravalorar todos los riesgos de las inversiones.



La manera de remunerar a los ejecutivos financieros, así como la desregulación de las prácticas financieras, ya que la hipótesis de la eficiencia de los mercados financieros ha caído; y a todo esto cabe sumar una evaluación poco rigurosa de las empresas de Rating. Este escenario propició la aparición de burbujas inmobiliarias y bursátiles, y las burbujas son difíciles de parar, pinchar una burbuja tiene efectos catastróficos, ocurren una serie de fenómenos de caída de empleo, inversión, un mecanismo acelerador multiplicador altamente nocivo; y este pinchazo se sabe cómo combatirlo: con medidas. Medidas basadas en políticas monetarias como inyectar liquidez, mantener unos tipos de interés bajos que habrá que elevar a medida que vayamos saliendo de estos tiempos; unas medidas presupuestarias de reducción de impuestos, aumento del gasto público y ayudas a sectores estratégicos como es el bancario. En su opinión hay que ayudar al automóvil, por su vital importancia en la exportación y en la industria, así como a las personas que están comprando una vivienda, como se ha hecho en EEUU. “Hace falta intervenir, sostener la demanda y el empleo”. Aportó datos de las medidas llevadas a cabo sumando el porcentaje del PIB más el aumento del gasto público más la reducción de impuestos, así se obtiene el esfuerzo sobre el PIB de los países contra la crisis, y en la cúspide está Japón, seguido de EEUU. En quinto lugar encontraríamos a España. Ahora mismo las prioridades son reforzar el crecimiento, ya que esta es la mejor receta para reducir el déficit. “Debemos impulsar el crecimiento”. Las perspectivas de futuro son la reducción del porcentaje de inversión en inmobiliario, que siempre será importante, pero tiene que dejar de serlo tanto, habrá que hacer ajustes. Las infraestructuras seguirán, ya que las necesitamos. Y la industria española se sostiene bien, pero es en los servicios donde se encontrará el empleo, y para ello hay que mejorar la formación, ese es el reto, porque sino no tendremos los servicios más sofisticados, que son los que crecen.



“Cuando superemos estos problemas, el esfuerzo de los trabajadores en España hará que tengamos una tasa de crecimiento muy alta”

# Josep Piqué

Presidente de Vueling



Vueling se encuentra enmarcada en un modelo de competencia perfecta, donde se da la circunstancia de que el excedente del productor en condición de equilibrio a largo plazo es igual cero, lo que provoca que los beneficios del conjunto de empresas existentes en la economía en el largo plazo también lo sean. Este hecho provoca que los incentivos a innovar y diferenciarse con respecto a la competencia sean mayores en este tipo de modelo que en el resto, dado que ello nos puede permitir obtener una ventaja competitiva que posibilite a la empresa obtener resultados positivos.

Así pues, podemos afirmar que la competencia perfecta actúa como catalizador en las empresas hacia el desarrollo de innovaciones, pero por el contrario, si miramos al “lado oscuro” de esta modalidad de competencia, nos encontramos con la ausencia de barreras a la entrada, lo que facilita la entrada de nuevos competidores, que provoca un aumento de la rivalidad en el sector, que a su vez ajusta el número de empresas en el mercado, ejerciendo un proceso de selección natural, al que solo sobreviven aquellas empresas que apuestan la Innovación y la Competitividad



“Es preferible mantener una flota de 30 o 35 aviones que sea rentable, que no una de 65 que no reporte beneficios”



Dentro del transporte comercial de pasajeros podemos diferenciar dos tipos de compañías:

1º- Las compañías que en tiempo pretérito eran propiedad de los Estados (denominadas compañías bandera), con un sistema de operación en red, basado en la articulación de vuelos intercontinentales estableciendo un aeropuerto o terminal del mismo como centro de operaciones de cada una de estas “grandes” compañías. Estas compañías tienen una idea de negocio y un sistema de costes que no les han permitido ser flexibles a las nuevas tipologías de consumo, lo que ha llevado a muchas de ellas a la ruína.

2º- Las compañías que operan “de punto a punto” y con una estructura de costes que permite una mayor flexibilidad a la hora de fijación de precios (las mal llamadas según el señor Piqué “low-cost”). Esta última tipología es donde se encuentra enmarcada la compañía Vueling, un sector del transporte aeronáutico que soporta un exceso de oferta debido a la existencia en años pasados de beneficios por la compañías establecidas, y como hemos visto anteriormente, en un mercado de competencia perfecta sin barreras a la entrada, es un caldo de cultivo que anima a los inversores a entrar en él, lo que provoca en retorno a “beneficios cero” en el largo plazo. Todo ello lleva al sector a una intensidad en la competencia alta.

La primera decisión estratégica a la que hace alusión Josep Piqué es la fusión entre Vueling y la filial de Iberia, Click-Air. La fusión les permitía tener un mayor control de la cuota de mercado en una serie de rutas y disponer de una flota de aviones mayor. Lejos de este planteamiento, la compañía optó por realizar estudios (relativos a costes, y a demanda actual y potencial) sobre qué rutas de “punto a punto” era rentable mantener, cuales debían ser eliminadas, y cuáles debían de mantenerse pero modificando la periodicidad de los vuelos; lo mismo ocurrió con la flota de aeronaves, de las cuales se tuvieron que deshacer. “Es preferible mantener una flota de 30 o 35 aviones que sea rentable, que no una de 65 que no reporte beneficios”.

Otra de las acciones estratégicas a las que hace referencia Piqué es el público objetivo, dado que el target por el que ha apostado Vueling “se aleja del típico demandante de vuelos “low-cost” que solo se preocupa por viajar a un precio bajo”. El segmento por el que han apostado en la compañía es la clase business, aprovechando la conyuntura económica actual que enfoca a las empresas a una austeridad presupuestaria que se ve reflejada en apartados como el referente al transporte; así como el aumento de la periodicidad de vuelos (ida y vuelta para optimizar costes).

Por último, Josep Piqué entiende que el éxito de la empresa radica en la planificación con flexibilidad hacía los cambios en el entorno y los gustos de los consumidores. Un empresario debe sentir en su interior un afán de mejora y superación día a día, que le impida acomodarse.



# Premio a la Excelencia Empresarial 2009

## Saica, Quirón y Cooperativa Ganadera de Caspe ganadores de Premio a la Excelencia Empresarial 2009



Saica y Quirón Zaragoza ex aequo, en la Categoría de Grandes Empresas, y Cooperativa Ganadera de Caspe, en la categoría de Pymes, han sido las ganadoras de los Premios a la Excelencia Empresarial en Aragón 2009, una iniciativa del Programa Empresa que promueve el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Aragón a través del Instituto Aragonés de Fomento (IAF).



El vicepresidente del Gobierno de Aragón, José Ángel Biel, ha presidido la entrega de estos galardones en la jornada de clausura del Foro EMPRESA

El Premio a la Excelencia Empresarial se creó en 1997 con la finalidad de premiar y distinguir tanto a las pequeñas y medianas como a las grandes empresas por sus actuaciones relevantes en la implantación, desarrollo y mejora de la gestión integral de la organización.

# Línea Franquicias



El pasado 17 de diciembre tuvo lugar la clausura de la Línea Franquicias 2009. 19 empresas de todo Aragón han participado en el programa formativo que constaba de 7 sesiones de formación y 5 sesiones de “Experiencias en franquicias” donde franquiciadores de éxito a nivel nacional les han contado de primera mano sus experiencias. A partir de ahí están trabajando de la mano de expertos con consultorías personalizadas para poder dar el salto a franquiciar. Al acto han asistido Antonio Gasión (Director Gerente del IAF), Luis Romero (Presidente de la Asociación de franquiciadores de Aragón - AFA) y Xavier Vallhonrat (Presidente de la Asociación Española de franquiciadores – AEF)

## Punto de encuentro de franquicias aragonesas en el FORO EMPRESA 2009

En pasado 10 y 11 de noviembre en el marco del Foro EMPRESA 2009 tuvo lugar un Encuentro de franquicias aragonesas. 20 modelos de negocio de éxito que se expanden bajo el formato de franquicias tuvieron un espacio en la sala Hipostila del auditorio para que lo más de 1800 asistentes al congreso pudieran conocer de primera mano las características de cada una de ellas.





Con frecuencia me preguntan cómo andamos de Calidad Directiva en España y concretamente en Aragón. La respuesta no es mía, sino de la institución más prestigiosa a nivel mundial sobre temas de competitividad -The World Economic Forum- pues se trata de uno de los pocos foros que no está contaminado por presiones políticas o mediáticas. Según el Informe de Davos (como también es conocido) nos revela que la calidad directiva que tenemos en España es todavía deficiente: ocupamos el puesto número 26 a nivel mundial. Teniendo en cuenta que España se encuentre entre las 10 naciones con mayor PIB a nivel mundial, el dato no es nada bueno. Y en este aspecto, Aragón no constituye una excepción dentro de nuestra nación.

Se trata de un tema relevante, pues la Calidad Directiva afecta directamente a nuestra escasa competitividad, nuestra falta de productividad y la generación de un clima laboral poco saludable en nuestras empresas. Esto sí que son elementos necesarios para conseguir una Economía Sostenible.

Según este mencionado estudio, la Calidad Directiva se mide por la capacidad de planificación que hay en las empresas, la adecuada supervisión, la comunicación eficaz, el clima laboral y la utilización de tecnologías de la información. Es decir, cómo se comportan los directivos en el día a día (si planifican, comunican, generan un clima de satisfacción y alto rendimiento) constituye la causa principal que impulsa o merma la capacidad económica de la empresa.

Es verdad que en España tenemos muy buenas Escuelas de Negocio y Programas para Directivos a nivel internacional y también local. Así lo ponen de manifiesto diversos rankings publicados en prensa internacional. Pero hay que tener en cuenta que “los cuadros de mando” de todo un país -empresas, instituciones públicas, partidos políticos, etc.- no se forjan mayoritariamente en las Escuelas de Negocio (ojalá así fuera), sino en el sistema educativo general que tiene dicho país: la enseñanza obligatoria y universitaria. Y en ese periodo de nuestra formación como profesionales, es conocido (aunque desgraciadamente no asumido por las autoridades educativas) que tenemos un sistema educativo muy deficiente, autocomplaciente y se encuentra muy alejado de la vida profesional.

El último Informe de Davos (The Global Competitiveness Report 2009-10) nos ofrece una información relevante y detallada sobre diversos aspectos que componen la competitividad para 133 países. Un Informe interesante,

pues en él queda blanco sobre negro las fortalezas y debilidades de cada nación. Quizá por eso, ha sido un Informe que ha tenido poco eco en nuestros medios de comunicación y entre las autoridades políticas, pues no salimos muy bien parados. Sin embargo y como todos sabemos, para mejorar lo primero es aceptar aquello en lo que uno tiene que progresar.

España es uno de los países que más ha caído en competitividad en los últimos 4 años. Hemos pasado del puesto 27 en 2006 al 33 en 2009 a nivel mundial. Sólo hay cuatro países que lo están haciendo peor: Rusia, Irlanda, Corea y Venezuela.

¿Dónde se encuentra nuestras áreas más débiles? ¿Cuáles son nuestras fortalezas? El Informe sobre competitividad es un documento muy preciso que recoge información proveniente de múltiples factores (hasta 127 factores diferentes) que se insertan en lo que el informe denomina los tres pilares fundamentales: A. Requerimientos básicos para la competitividad (educación básica, infraestructuras, estabilidad macroeconómica y funcionamiento de las Instituciones). B. Eficiencia económica (educación superior, eficiencia laboral, sistema financiero, tecnología y tamaño de mercado). C. Innovación (I+D+i y negocios sofisticados).

Nuestros aspectos más fuertes (y los más débiles) no se encuentran en un pilar concreto, si no repartidos entre todos ellos. En concreto los factores en los que España se muestra más fuerte son: la temprana escolarización

(puesto 4 de 133 países), calidad de las Escuelas de Negocio (6º a nivel mundial), esperanza de vida (7º), infraestructuras en carreteras (8º) e infraestructura ferroviaria (18º del mundo).

Nuestros puntos más débiles son: la relación productividad/salario (91 del mundo), calidad de la enseñanza superior (99 del mundo), burocracia para el emprendedor (108), presión fiscal para el contribuyente (109) y, sobre todo, la ineficiencia del mercado laboral que se encuentra entre los últimos países a nivel mundial: puesto 122 sobre un total de 133 países. Por delante nuestro hay países como Mozambique, Turquía, Mali o Perú.

Además, España es uno de los países más difíciles para emprender un negocio, tanto para residentes como para inversores extranjeros. Los factores más problemáticos para ello quedan reflejados en el Cuadro 1. Lo inquietante sobre este aspecto es que hay factores que tienen carácter coyuntural, pero otros –por las rutinas que hemos consolidado- alcanzan la categoría de debilidades estructurales.



Todo este diagnóstico se pone de manifiesto y es muy semejante al que hemos constatado varias consultoras especializadas en el desarrollo directivo. Los últimos informes al respecto, muestran una “radiografía” del directivo español con rasgos muy comunes.

En la base de datos que disponemos –más de 2.500 directivos españoles de los cuales unos 220 son aragoneses que proceden de empresas de diversos tamaños y sectores- nos permiten sacar un “perfil estandar” del directivo aragonés (ver Cuadro 2).

Entre sus fortalezas podríamos destacar que se trata de personas que enfocan su energía a la acción, tienen una gran dedicación y toman decisiones de forma

adecuada cuanto los riesgos están controlados. Entre sus puntos débiles podríamos señalar: su falta de visión a largo plazo, escasa empatía para ponerse en el lugar de otras personas y poca disciplina para hacer un seguimiento de las decisiones adoptadas.

La mayor parte de los informes que conocemos coinciden en que el “talón de Aquiles” de nuestros directivos es su cortoplacismo: están demasiado ocupados –atrapados podríamos decir- por el corto plazo. En ese sentido, sus competencias más débiles son: Dirección Estratégica de Negocio, Gestión del Tiempo, Delegación y Coaching o Gestión del Talento.

El directivo aragonés (en consonancia con el español) viene a ser el paradigma del jefe “apagafuegos” cuya mayor parte de su tiempo está dedicado a la gestión de temas urgentes e imprevistos. Esto lleva consigo muchos efectos perjudiciales en la dirección de la empresa: una estrategia errática y cambiante, una escasa reflexión ante las decisiones importantes que comprometen el futuro de la compañía, no dedicar suficiente tiempo a la gente que lo merece (desarrollo del talento), etc.

Para que un directivo mejore, lo primero que sugerimos es que conozca a fondo sus puntos fuertes y débiles. No es suficiente con el deseo de dar lo mejor de sí mismo. Hay que empezar por un conocimiento personal serio y profundo. Una herramienta indispensable para ello es realizar un feedback 360º. Desde mi punto de vista, quien no realiza una evaluación 360º no puede afirmar –con seriedad y profundidad- que se conoce lo suficiente. Y quien no se conoce, está impedido para dar lo mejor de sí mismo.

Una evaluación en competencias es el espejo que necesita todo directivo para que pueda desarrollar su potencial. Que conozcamos cómo nos comportamos en la realidad en la que nos movemos, es una información muy relevante para nuestra propia mejora. Si empezamos con ese primer paso, el segundo (realizar planes de mejora) será más sencillo y eficaz.

**Mariano Vilallonga**

*Profesor MBA Universidad San Jorge*

*Socio Director GesDirección*

*Miembro del Top Ten Management Spain*

|                            | CURSO  | CONSULTORA             | FECHA INICIO    |
|----------------------------|--|------------------------|-----------------|
| ADMINISTRACIÓN FINANZAS    | Gestión Financiera orientado a pymes   | Asset                  | 11 enero 2010   |
|                            | Contratos Nóminas y Seguros Sociales   | Go Gestión             | 8 febrero 2010  |
|                            | Finanzas para NO financieros   | Estrategia y Dirección | 8 marzo 2010    |
|                            | Análisis Financiero: Más allá del enfoque clásico  | Adison                 | 19 abril 2010   |
|                            | Cómo controlar la gestión económica en época de crisis                                     | Consultores Mtt        | 17 mayo 2010    |
| DIRECCIÓN GERENCIA         | Técnicas de combate para el desarrollo y el Marketing Personal                             | Ocean Think            | 12 enero 2010   |
|                            | Dirección de equipos de trabajo  | Lexia                  | 27 enero 2010   |
|                            | Estrategias de reducción de costes para mejorar los resultados empresariales               | Euroselección          | 17 febrero 2010 |
|                            | Perfeccionamiento de las Habilidades Directivas  | Antropica              | 10 marzo 2010   |
| LOGÍSTICA PRODUCCIÓN       | Gestión de la producción - Control de la productividad y sistema de incentivos             | Tecnipro               | 14 enero 2010   |
|                            | Análisis de proveedores y optimización de compras  | Ailan                  | 11 febrero 2010 |
|                            | La logística como herramienta de ahorro de costes en época de crisis                       | R&S                    | 4 marzo 2010    |
|                            | Eficacia en el sistema productivo  | Nexus                  | 8 abril 2010    |
|                            | 6 Sigma: Mejora de la eficacia y de la eficiencia en las organizaciones                    | OAK                    | 13 mayo 2010    |
| MARKETING COMERCIALIZACIÓN | Aprendiendo a construir un plan de marketing eficaz  | Marketing Gabinet      | 15 enero 2010   |
|                            | Técnicas de venta para optimizar las visitas comerciales                                   | Teccom                 | 19 febrero 2010 |
|                            | Posicionamiento en buscadores para aumentar tus ventas                                     | Carmen Urbano          | 9 abril 2010    |
|                            | Técnicas indispensables para captar negocio a través de internet en empresas tradicionales | Factor ID              | 30 abril 2010   |
|                            | Marketing Experiencial: Un Cliente, una experiencia  | Cetresce               | 28 mayo 2010    |
|                            | Liderazgo y Motivación de equipos comerciales de éxito                                     | Entasis                | 7 junio 2010    |
| RECURSOS HUMANOS           | Gestión del entusiasmo:<br>Cómo motivar a los colaboradores y automotivarse a si mismo     | Motio                  | 9 febrero 2010  |
|                            | Los grandes pequeños secretos de un buen orador  | Ana Sanromán           | 23 marzo 2010   |
|                            | Conocer el nivel de satisfacción de la plantilla en una organización                       | RH Asesores            | 20 abril 2010   |
|                            | Cómo evaluar adecuadamente el desempeño en una organización                                | Montaner               | 11 mayo 2010    |





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

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

