

***Jornada***  
***“El éxito empresarial a través de la cooperación”***

Castellón, 3 de Diciembre de 2009

Preparado por:



Miembros / Acreditaciones / Licencias / Alianzas



**Ponente:**

Dr. Joaquín Membrado Martínez  
Presidente/Director General de Estrategia y  
Dirección  
Secretario General del Club para la  
Innovación de la Comunidad Valenciana

## Agenda

**10:00 Recepción de los participantes**

**10:15 Acto de apertura y firma del Convenio de Colaboración entre CEEI Castellón y Redessa.**

**-Sr. D. Diego Basco, Presidente de CEEI Castellón.**

**-Excmo. Sr. D. Lluís M. Pérez, Alcalde de Reus y Presidente de Redessa.**

**-Sr. D. Josep Morató, Regidor de Promoción empresarial del Ayuntamiento de Reus y Consejero Delegado de Redessa. Excmo.**

**-Ilmo. Sr. D. Juan José Pérez Macián, Teniente de Alcalde de economía, hacienda, modernización y participación ciudadana del Excmo. Ayuntamiento de Castellón.**

**10:45 Ponencia“ El éxito empresarial a través de la cooperación”. Joaquin Membrado, Presidente y Director General de Estrategia y Dirección**

**11:45 Pausa café**

**12:00 Sesión de Speednetworking**

**14:30 Vino de honor**

# Contenido

- 1.- Evolución del entorno económico
- 2.- Qué es la Cooperación Empresarial
- 3.- Motivos y ventajas de la Cooperación
- 4.- Riesgo/ inconvenientes de la cooperación
- 5.- Tipos y formas de cooperación
- 6.- Formaulación de la estrategia/ plan de cooperación
- 7.- Aspectos contractuales de la cooperación
- 8.- Ejemplos de cooperación

# Evolución del entorno económico/1

## ➤ Globalización de los mercados

- Mercado único Europeo → Expansión a 27 países
- América del Norte → Tratado de Libre Comercio
- Sudeste Asiático / Extremo Oriente
- Organización Mundial del Comercio
- Caída de barreras aduaneras
- Revolución de las comunicaciones

# Evolución del entorno económico/2

➤ Exceso de oferta y capacidad en todos los segmentos del mercado

- Clientes informados
- Múltiples posibilidades de elección
- Énfasis en el cliente y su satisfacción
- Fuerte presión sobre los costes
- Deslocalización creciente de fabricantes y proveedores

## Evolución del entorno económico/3

- Competencia atroz en todos los segmentos de mercado

– Cambio de las “reglas de juego” para organizaciones de éxito habituadas a entornos menos competitivos y cambiantes

- Desaceleración económica pronunciada/crisis en España, Europa, Estados Unidos,...

– Dificultades añadidas al entorno económico

# España pierde el tren de la recuperación europea tras desplomarse el PIB un 4,1%

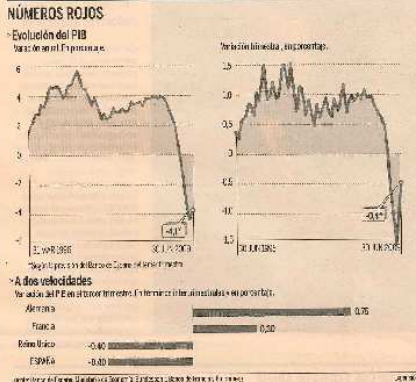
**BANCO DE ESPAÑA** / La economía cayó un 0,4% intertrimestral, entre julio y septiembre, siete décimas menos que hasta ahora. Ordóñez alerta de que los "presupuestos de 2010" no están exentos de riesgo.

**Cañete Rivero, Madrid**  
La economía española siguió sumida en la recesión, en el tercer trimestre, mientras que Estados Unidos y las principales economías europeas abren camino poco a poco. Los indicadores, según el último informe del Banco de España, el Productor Interior Bruto (PIB), retrocedió cuatro décimas entre julio y septiembre en términos trimestrales y acumuló ya una caída del 4,1% en lo que va de año.

Aunque el retroceso de la actividad trimestral es cinco décimas inferior al registrado cinco años atrás, las cifras no son nada halaguetas si se comparan con la volatilidad del crecimiento de grandes potencias. Francia ya lleva desde abril creciendo a un ritmo medio del 0,8%, según los datos del semanario el gallo. Además, el Bundesbank estima que la economía germana crecerá un 0,7% en el tercer trimestre.

Según el boletín económico de octubre elaborado por el servicio de estadísticas del superciclo financiero, la "mejora del producto está ligada, en parte, a los efectos de sobre medicación pública cuyo impacto es transitorio". No obstante, la demanda nacional se desplomó en el tercer trimestre un 5,5% solo cuatro décimas menos que el segundo trimestre.

El Banco de España también remarca que la agotación del sector exterior, sobre la que está desvelada la esperanza de flojedad en la recuperación, está perjudicando poco en la economía. "La contribución positiva (...) continuó siendo elevada, aunque inferior a la del trimestre precedente", concluye el informe.



**Las claves**

**SIN RECUPERACIÓN**  
El PIB cayó un 4,1% en el tercer trimestre, un término inferior al que Francia y Alemania ya consolidan en este período de la recuperación.

**MEJORA TRANSITORIA**  
El Banco de España reconoce que la suavización de la caída está sustentada en gran medida, en el efecto "transitorio" del Plan E.

**INCERTIDUMBRE**  
Según el supervisor financiero, "la incertidumbre sobre la secuencia y la intensidad de la recuperación continúa siendo elevada".

**CUENTAS CON "RIESGO"**  
Ordóñez también cree que los Presupuestos para 2010 que tratan de reducir el déficit público, "no están exentos de riesgo".

## Ordóñez insiste en el excesivo repunte de los salarios

**Expansión, Madrid**  
El Banco de España insiste una vez más en que los salarios reales están siendo "muy elevados" en un contexto de grave necesidad económica, caída de los beneficios empresariales y traspasos de deudas.

El supervisor señala que los datos de la primera mitad del año muestran tasas de avance de los costes laborales, particularmente en el sector público, "cuya evolución podría estar reflejando en parte los efectos inducidos por la destrucción de empleo en los servicios económicos más bajos, dicho más de lo que merece, dada la situación, por la que atraviesa la economía y el mercado de trabajo", puntualiza el Banco de España.

Por otra parte, el crecimiento de la productividad aparece del trabajo "cuyos niveles, aunque sean altos", en línea con el trimestre anterior. Aunque, esta mejora se explica básicamente por la intensa desvinculación de empleos. La economía continúa "través de un período de ajuste que duplica el de la caída del PIB".

Respecto a la contratación de la mano laboral total está siendo más rápida que el PIB total, por tanto, la productividad crecerá como fruto de una simple división, no como resultado de una mayor eficiencia empresarial. Este fenómeno es estructural de la economía española, que siempre reacciona así a las recesiones.

El ministro de Economía, José Luis Rodríguez Zapatero, el Banco de España destaca que las grandes amenazas que pesan en el futuro de la economía mundial son "la continuación de los ajustes en los mercados de trabajo, el desarrollo de las finanzas públicas y la transferencia de desplazamiento del sector bancario".

Ordóñez también advierte de que los presupuestos que tratan de reducir la deuda

dejan a España desahogada, en parte, a los efectos de sobre medicación pública cuyo impacto es transitorio". No obstante, la demanda nacional se desplomó en el tercer trimestre un 5,5% solo cuatro décimas menos que el segundo trimestre.

El Banco de España también remarca que la agotación del sector exterior, sobre la que está desvelada la esperanza de flojedad en la recuperación, está perjudicando poco en la economía. "La contribución positiva (...) continuó siendo elevada, aunque inferior a la del trimestre precedente", concluye el informe.

Ordóñez y Salgado no coinciden en el diagnóstico. Si la recuperación económica ha descrecido por exceso y por falta un recedimiento de la actividad, el organismo que dirige Ángel Fernández Ordóñez, ha sido que un año a un año. "La incertidumbre sobre la secuencia y la intensidad de la recuperación continúa siendo elevada", afirma el organismo.

En contra del optimismo autopropagado del presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, el ministro de Economía, José Luis Rodríguez Zapatero, el Banco de España destaca que las grandes amenazas que pesan en el futuro de la economía mundial son "la continuación de los ajustes en los mercados de trabajo, el desarrollo de las finanzas públicas y la transferencia de desplazamiento del sector bancario".

Ordóñez también advierte de que los presupuestos que tratan de reducir la deuda

dejan a España desahogada, en parte, a los efectos de sobre medicación pública cuyo impacto es transitorio". No obstante, la demanda nacional se desplomó en el tercer trimestre un 5,5% solo cuatro décimas menos que el segundo trimestre.

El Banco de España también remarca que la agotación del sector exterior, sobre la que está desvelada la esperanza de flojedad en la recuperación, está perjudicando poco en la economía. "La contribución positiva (...) continuó siendo elevada, aunque inferior a la del trimestre precedente", concluye el informe.

Ordóñez y Salgado no coinciden en el diagnóstico. Si la recuperación económica ha descrecido por exceso y por falta un recedimiento de la actividad, el organismo que dirige Ángel Fernández Ordóñez, ha sido que un año a un año. "La incertidumbre sobre la secuencia y la intensidad de la recuperación continúa siendo elevada", afirma el organismo.

En contra del optimismo autopropagado del presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, el ministro de Economía, José Luis Rodríguez Zapatero, el Banco de España destaca que las grandes amenazas que pesan en el futuro de la economía mundial son "la continuación de los ajustes en los mercados de trabajo, el desarrollo de las finanzas públicas y la transferencia de desplazamiento del sector bancario".

Ordóñez también advierte de que los presupuestos que tratan de reducir la deuda

## Almunia: "El endeudamiento público es insostenible"

**G. Escribana, Berlín**  
La solución a la recesión no llegará a través de más déficit y más gasto público. Lee es el mensaje que Joaquín Almunia, Comisario Europeo de Asuntos Económicos y Financieros, envía a los líderes políticos. "El endeudamiento público está creciendo de forma insostenible y los sectores públicos de las principales economías europeas deben reducirlo", alertó Almunia en el marco del IV Congreso de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (Cede).

El comisario europeo insistió en que "no es posible que el endeudamiento siga creciendo un año más", por lo que es necesario desarrollar una estrategia de desendeudamiento, pese a que "los principales mercados van a dilucidarlo", explicó. Su llamada de atención sobrevivió solo unos días después de que la vicepresidenta económica, María Salgado, recordara que España acciona un año más por cumplir con las normas europeas y reducir su déficit.

Incluso si se amplía el plazo, el receso es difícil de superar, que las presiones apuntan a que los números rojos alcanzarán el 10% del PIB el próximo año si no se agudiza, como señala, el Gobierno proceda

dejar a España desahogada, en parte, a los efectos de sobre medicación pública cuyo impacto es transitorio". No obstante, la demanda nacional se desplomó en el tercer trimestre un 5,5% solo cuatro décimas menos que el segundo trimestre.

El Banco de España también remarca que la agotación del sector exterior, sobre la que está desvelada la esperanza de flojedad en la recuperación, está perjudicando poco en la economía. "La contribución positiva (...) continuó siendo elevada, aunque inferior a la del trimestre precedente", concluye el informe.

Ordóñez y Salgado no coinciden en el diagnóstico. Si la recuperación económica ha descrecido por exceso y por falta un recedimiento de la actividad, el organismo que dirige Ángel Fernández Ordóñez, ha sido que un año a un año. "La incertidumbre sobre la secuencia y la intensidad de la recuperación continúa siendo elevada", afirma el organismo.

En contra del optimismo autopropagado del presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, el ministro de Economía, José Luis Rodríguez Zapatero, el Banco de España destaca que las grandes amenazas que pesan en el futuro de la economía mundial son "la continuación de los ajustes en los mercados de trabajo, el desarrollo de las finanzas públicas y la transferencia de desplazamiento del sector bancario".

Ordóñez también advierte de que los presupuestos que tratan de reducir la deuda

dejan a España desahogada, en parte, a los efectos de sobre medicación pública cuyo impacto es transitorio". No obstante, la demanda nacional se desplomó en el tercer trimestre un 5,5% solo cuatro décimas menos que el segundo trimestre.

El Banco de España también remarca que la agotación del sector exterior, sobre la que está desvelada la esperanza de flojedad en la recuperación, está perjudicando poco en la economía. "La contribución positiva (...) continuó siendo elevada, aunque inferior a la del trimestre precedente", concluye el informe.

Ordóñez y Salgado no coinciden en el diagnóstico. Si la recuperación económica ha descrecido por exceso y por falta un recedimiento de la actividad, el organismo que dirige Ángel Fernández Ordóñez, ha sido que un año a un año. "La incertidumbre sobre la secuencia y la intensidad de la recuperación continúa siendo elevada", afirma el organismo.

En contra del optimismo autopropagado del presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, el ministro de Economía, José Luis Rodríguez Zapatero, el Banco de España destaca que las grandes amenazas que pesan en el futuro de la economía mundial son "la continuación de los ajustes en los mercados de trabajo, el desarrollo de las finanzas públicas y la transferencia de desplazamiento del sector bancario".

Ordóñez también advierte de que los presupuestos que tratan de reducir la deuda

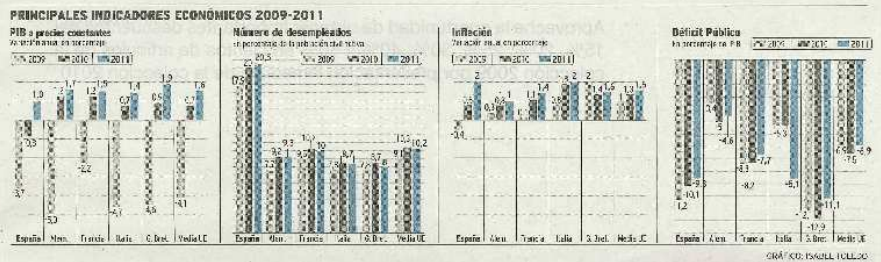


El comisario europeo Joaquín Almunia, ayer en París. (A3)

**La aportación al PIB del sector exterior pierde peso con respecto al segundo trimestre**

**El comisario europeo alerta de que a España le queda "mucho trabajo" para salir de la crisis**

**El ministro de Economía alerta de que los presupuestos de 2010 no están exentos de riesgo**



# Bruselas, más pesimista que el Gobierno, retrasa a 2011 la recuperación de España

**Almunia urge una reforma laboral que evite que el desempleo se enquisté en el 20% de la población activa estimado para los próximos dos años**

JULIO GÁZ DE ALDA  
ENVIADO ESPECIAL BRUSELAS

La Comisión Europea vertió ayer un jarro de agua fría sobre la economía española, para lo que prevé aún dos años muy duros con una tasa de paro que se estima alcanzará el 20,5% de la población activa en 2011, el doble de la media de la zona euro y de la Europa de los Veintiséis.

Será en ese momento, y no antes, cuando comienza a mejorar y aún incierta recuperación, con un repunte del Producto Interior Bruto (PIB) del 1%, lo que deja al país a la cola de un tren que los grandes países europeos conducen a delante. Solo Polonia, Lituania y Bulgaria tardarán tanto en recuperarse. Irónicamente, en sus proyecciones, más pesimista que el Gobierno español.

El comisario europeo de Asuntos Económicos y Monetarios, Joaquín Almunia, presentó las Previsiones de Otoño de la Comisión Europea. Un análisis que revela la gravedad de España a su gran problema estructural: el nivel de endeble. De hecho, el informe estima una tasa de desempleo del 17,9% en 2009, que ascenderá al 20% un año después y que, si no cambia el escenario o se toman medidas urgentes, seguirá creciendo en el futuro.

Todo eso, mientras el PIB crece

**Las previsiones europeas ven una caída de la competitividad española**

**El comisario considera «lógica y necesaria» la subida del IVA que propone el Gobierno**

un 3,7% este año, retrasado un 0,8% en 2010 y sólo mejora de forma limitada en 2011.

Con ese crecimiento (1%) no hay economía que pueda crear empleo. Por eso Almunia hizo un llamamiento urgente a olvidar los debates semánticos y abordar un cambio en la estructura laboral. «No hay que perder el tiempo en la terminología», dijo, al tiempo que afirmó que si no se dan pasos firmes la sangría de un paro en el 20% puede enquistarse durante varios años.

«Hay que mejorar las condiciones para que los desempleados puedan encontrar empleo», añadió. Y añadió que el paro de larga duración es un problema personal, social y una enorme restricción para el crecimiento futuro.

Ante la divergencia existente entre las previsiones del Gobierno y las de la Comisión, Almunia defendió sus números: «El Gobierno

no cree que se puede crear empleos, yo me alegraré mucho».

Bruselas lo tiene claro, según se reflejó destruyendo empleo. En concreto, un 6,6%, un 9,3% y un 0,4% en 2009, 2010 y 2011, respectivamente. Las Previsiones de Otoño subrayan la alarma de la competitividad española y hacen hincapié en un mercado laboral muy segmentado y que padece un alto riesgo de crear parados de larga duración.

Bruselas destaca que los riesgos se centran sobre la economía española. Varios de ellos, incluso, derivados de la medida puesta en marcha por el Ejecutivo para intentar reordenar la situación: algunas de las recientes medidas anunciadas en los Presupuestos de 2010, como la eliminación parcial de devoluciones fiscales (en alusión a los 40 euros) y los incrementos del IVA, pueden crear también un impacto negativo en el

consumo privados, señala el informe. Y añade, «un incremento en los impuestos de hipotecas podría poner en riesgo la corrección de los balances de los bancos, muy expuestos al sector de la construcción, lo que podría tener un impacto negativo en la economía real».

**«Lógica y necesaria»**

«Que una subida de impuestos sobre el consumo puede repercutir sobre el consumo no es descubrir el Mediterráneo, es una cuestión obvia», dijo Almunia.

El comisario, sin embargo, defendió la lucha contra un déficit creciente tanto desde el lado de los gastos como desde el de los ingresos. «Es lógica y necesaria (la subida) del IVA», afirmó. Como de hecho cambió el proceso de consolidación del sistema financiero que dijo, «un España no se está reestructurando».

En su opinión, este camino es mejor que el recurso a la deuda, toda vez que parece lógico que los flujos de interés crezcan al ritmo de la recuperación, lo que elevaría el coste financiero de esa deuda, que la Comisión sitúa en el 7% del PIB en el año 2011, por debajo de la media europea pero muy alta si se compara con el 38,7% del pasado 2008.

La corrección del déficit es, como también sucede en muchos países europeos, otra gran tarea pendiente. La Comisión tampoco calcula que esa diferencia entre ingresos y gastos alcanzará en España el 11,25% este mismo año; estará en un 10,1% en 2010 y en un 9,2% en 2011, cuando el de la zona euro y la UE vendrán aproximadamente al 6,5%.

Al grupo de los riesgos, Almunia sumó el del ladrillo que, asegura, «pesa mucho y es muy indisciplinado». La Comisión asegura que el enorme «stock» -cero por el millón de pisos-, unido a una menor demanda por la crisis, reducirá la inversión en vivienda en un 10% en 2010 y en un 2% adicional un año después.

ANÁLISIS

## FURGÓN DE COLA

En los últimos tiempos, más vez que un continente internacional se trata para publicar sus previsiones el Gobierno debe de ponerse a combatir. Esta vez, de nuevo, la llamada de atención proviene de la UE. La Comisión Europea y Furgón de Cola, acostumbrando a una interpretación bastante pesimista de la situación económica en España.

Los últimos datos de la Comisión señalan que la economía española no volverá a crecer hasta 2011. Teniendo en cuenta que muchos países, como por ejemplo EE UU o Francia, ya están creciendo, esto es una mala noticia. Claro que siempre se pueden encontrar motivos para la alegría si se buscan con suficiente intensidad. En principio la contracción económica de España en el trimestre 2009 será inferior a la de otros países de la Unión.

La recuperación tardía de los países está ligada a la situación del mercado laboral y al colapso del sector de la construcción. Debe preocupar bastante al hecho de que mientras en otros países los indicadores muestran que los consumidores pasan confianza, en España no existe todavía una recuperación clara de este indicador. Claro que siempre se pueden encontrar motivos para la alegría, sin duda, un papel destacado en las dificultades para cambiar esta percepción. Respecto a este punto, la Comisión italiana señala que el desempleo seguirá aumentando hasta 2011, cuando se alcanzará el 20,5%. Con todo, lo que más preocupa es el efecto que el aumento de los impuestos tendrá sobre el consumo, que es el componente más importante del PIB.

La Comisión señala que las recientes medidas fiscales tendrán un efecto negativo sobre el consumo privado. Es una obviedad, pero quizás es necesario recordarlo de vez en cuando. También señala que el aumento de la morosidad de las hipotecas puede crear problemas a los bancos muy expuestos al sector de la construcción.

Por último, y aunque no aparece explícitamente reflejado en el documento de la Comisión, existe un riesgo añadido importante: la eventual subida de los tipos de interés a medida que el resto de la UE se recupere afectará especialmente a un país donde casi la totalidad de las hipotecas firmadas en los últimos años han sido a tipo variable. Esto volverá a estar expuesta de cabeza a las familias españolas e impedirá el relajamiento del consumo.



# Los expertos creen que España no reducirá el déficit al 3% ni en 2013

**EL LÍMITE DE LA COMISIÓN EUROPEA** El Gobierno no cumplirá con las exigencias de Bruselas si no realiza reformas de calidad en el mercado laboral, en el sistema de pensiones y en la organización del Estado.

**Catalinwa Media.**  
El Gobierno seguirá recurriendo al objetivo de estabilidad presupuestaria pese a la amenaza de Bruselas. Según los expertos consultados por este periódico, la recuperación económica de España, si algo, no logrará reducir el déficit público por debajo del 3% del Producto Interior Bruto (PIB) en 2013, el año límite que marca el presidente de la Comisión Europea a países como España, Francia o Alemania.



La vicepresidenta Elena Salgado ayer durante la reunión del Ejecutivo.

La mayoría de los analistas de los principales centros de estudios económicos de España apuntan a que conseguirá cumplir el objetivo de estabilidad presupuestaria en el corto y en el medio plazo si realiza reformas estructurales en el mercado laboral y en el sistema de pensiones, y de otro modo el déficit seguirá creciendo.

**Deficit permanente.** La Unión de Centros de Estudios Económicos de España (UCEE) afirma que el déficit estructural de España "ha tocado los límites" para cumplir con las exigencias de la Unión Europea (UE), y advierte que los propios técnicos advierten de que la economía se enfrenta a un déficit estructural "excesivo" de gasto que no se solucionará por sí mismo con la austeridad, recortes y medidas de ajuste.

El ministro de Economía, Pedro Pablo Kuczynski, dijo ayer que el déficit estructural de España "ha tocado los límites" para cumplir con las exigencias de la Unión Europea (UE), y advierte que los propios técnicos advierten de que la economía se enfrenta a un déficit estructural "excesivo" de gasto que no se solucionará por sí mismo con la austeridad, recortes y medidas de ajuste.

## Más "holgura"

Mientras que la mayoría de los analistas aseguran que España tendrá serios problemas para recuperar la senda de la estabilidad de sus cuentas públicas, el número tres del Gobierno, Elena Salgado, ha afirmado que hay más "holgura" para reducir el déficit público, pese a que la mayor subida fiscal de la historia solo logrará bajar el agujero presupuestario en tres décimas, según las propias estimaciones oficiales.

## Pocos estima que el agujero de las cuentas será del 5% del PIB en 2013 si no hay reformas

El jefe de la Unión de Centros de Estudios Económicos de España (UCEE) asegura que el déficit estructural de España "ha tocado los límites" para cumplir con las exigencias de la Unión Europea (UE), y advierte que los propios técnicos advierten de que la economía se enfrenta a un déficit estructural "excesivo" de gasto que no se solucionará por sí mismo con la austeridad, recortes y medidas de ajuste.

## El caso francés

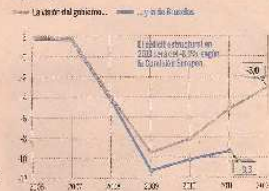
El Ejecutivo de Sarkozy es menos optimista que el de Zapatero, pese a que su déficit era casi 9 puntos inferior al de España este año, según la UE. No obstante, el ministro de Presupuesto galo, Eric Woerth, admite de que hasta 2010 no podrán cumplir con el plan de estabilidad. Para poder reducir el gasto, el Ejecutivo francés ha optado por reducir el gasto, aunque Salgado opina que eso no es suficiente para defender la salud del sistema nacional.

## Calza Catalunya cree que para cumplir con las reclamaciones de la UE hay que hacer un "ajuste duro"

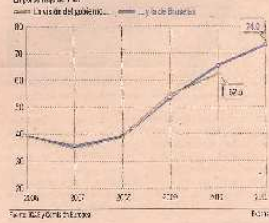
El jefe de la Unión de Centros de Estudios Económicos de España (UCEE) asegura que el déficit estructural de España "ha tocado los límites" para cumplir con las exigencias de la Unión Europea (UE), y advierte que los propios técnicos advierten de que la economía se enfrenta a un déficit estructural "excesivo" de gasto que no se solucionará por sí mismo con la austeridad, recortes y medidas de ajuste.

## DESEQUILIBRIO PRESUPUESTARIO

**Deficit de las Administraciones Públicas**  
En porcentaje del PIB.



**Deuda**  
En porcentaje del PIB.



# Solbes pide ahora ajustar el desfase presupuestario

**EL IMPULSOR DE LA ESTRATEGIA ANTICRISIS DEL GOBIERNO RECONOCE QUE ESPAÑA NECESITA REFORMAS**

**Excmo. Sr. D. Pedro Pablo Kuczynski.** El ministro de Economía, Pedro Pablo Kuczynski, ha redactado un informe en el que afirma que el Gobierno de España, a pesar de haber alcanzado el objetivo de estabilidad presupuestaria en 2010, no ha conseguido reducir el déficit por debajo del 3% del PIB en 2010, lo que supone un "desfase" de 7,3 puntos porcentuales con respecto al objetivo de la Unión Europea.

El ministro de Economía, Pedro Pablo Kuczynski, ha redactado un informe en el que afirma que el Gobierno de España, a pesar de haber alcanzado el objetivo de estabilidad presupuestaria en 2010, no ha conseguido reducir el déficit por debajo del 3% del PIB en 2010, lo que supone un "desfase" de 7,3 puntos porcentuales con respecto al objetivo de la Unión Europea.

El ministro de Economía, Pedro Pablo Kuczynski, ha redactado un informe en el que afirma que el Gobierno de España, a pesar de haber alcanzado el objetivo de estabilidad presupuestaria en 2010, no ha conseguido reducir el déficit por debajo del 3% del PIB en 2010, lo que supone un "desfase" de 7,3 puntos porcentuales con respecto al objetivo de la Unión Europea.

El ministro de Economía, Pedro Pablo Kuczynski, ha redactado un informe en el que afirma que el Gobierno de España, a pesar de haber alcanzado el objetivo de estabilidad presupuestaria en 2010, no ha conseguido reducir el déficit por debajo del 3% del PIB en 2010, lo que supone un "desfase" de 7,3 puntos porcentuales con respecto al objetivo de la Unión Europea.

El ministro de Economía, Pedro Pablo Kuczynski, ha redactado un informe en el que afirma que el Gobierno de España, a pesar de haber alcanzado el objetivo de estabilidad presupuestaria en 2010, no ha conseguido reducir el déficit por debajo del 3% del PIB en 2010, lo que supone un "desfase" de 7,3 puntos porcentuales con respecto al objetivo de la Unión Europea.

## El Gobierno quiere vigilar más a las empresas públicas

**R.R.L. Grandes.**  
La Comisión le ha dado una primicia a España para que recupere el déficit público, pero no piensa dar una carta blanca. La vicepresidenta Elena Salgado asegura que el Gobierno seguirá trabajando en la mejora de la gestión de las empresas públicas y que a las empresas del sector público se reclamará "eficiencia de eficiencia, por supuesto, también de tener una contabilidad más ajustada que nos permita ir viendo cuál es la marcha de las empresas públicas".

La vicepresidenta Elena Salgado asegura que el Gobierno seguirá trabajando en la mejora de la gestión de las empresas públicas y que a las empresas del sector público se reclamará "eficiencia de eficiencia, por supuesto, también de tener una contabilidad más ajustada que nos permita ir viendo cuál es la marcha de las empresas públicas".

La vicepresidenta Elena Salgado asegura que el Gobierno seguirá trabajando en la mejora de la gestión de las empresas públicas y que a las empresas del sector público se reclamará "eficiencia de eficiencia, por supuesto, también de tener una contabilidad más ajustada que nos permita ir viendo cuál es la marcha de las empresas públicas".

La vicepresidenta Elena Salgado asegura que el Gobierno seguirá trabajando en la mejora de la gestión de las empresas públicas y que a las empresas del sector público se reclamará "eficiencia de eficiencia, por supuesto, también de tener una contabilidad más ajustada que nos permita ir viendo cuál es la marcha de las empresas públicas".

La vicepresidenta Elena Salgado asegura que el Gobierno seguirá trabajando en la mejora de la gestión de las empresas públicas y que a las empresas del sector público se reclamará "eficiencia de eficiencia, por supuesto, también de tener una contabilidad más ajustada que nos permita ir viendo cuál es la marcha de las empresas públicas".

La vicepresidenta Elena Salgado asegura que el Gobierno seguirá trabajando en la mejora de la gestión de las empresas públicas y que a las empresas del sector público se reclamará "eficiencia de eficiencia, por supuesto, también de tener una contabilidad más ajustada que nos permita ir viendo cuál es la marcha de las empresas públicas".

La vicepresidenta Elena Salgado asegura que el Gobierno seguirá trabajando en la mejora de la gestión de las empresas públicas y que a las empresas del sector público se reclamará "eficiencia de eficiencia, por supuesto, también de tener una contabilidad más ajustada que nos permita ir viendo cuál es la marcha de las empresas públicas".

# Impacto de la Crisis en las Empresas Españolas

- La crisis global afecta especialmente a la economía española
  - Crisis financiera global
    - Entidades financieras españolas bien posicionadas
    - Restricciones para la concesión de préstamos
  - Desequilibrios de la economía española
    - Exceso de construcción de viviendas → Ajuste duro e impacto en el paro
    - Financiación externa barata y abundante en años de bonanza → corte brusco y devoluciones pendientes
    - Balanza comercial con un importante desequilibrio
    - Alta dependencia energética exterior (>80%)
    - Poca productividad e innovación

# Retos de las empresas españolas/1

➤ I+D+i, es un elemento clave para la competitividad.

- Antes lo hacían pocas empresas
- Escasa conciencia de I+D+i

➤ Productividad

- Volúmenes de producción/actividad por unidad de trabajo
- Coste por unidad de producto

## Retos de las empresas españolas/2

### ➤ Retos medioambientales

- Regulación legal enormemente exigente
- Exigencias sociales
- Encarecimiento brutal de las energías fósiles, lo que requerirá energías alternativas

# Evolución del entorno económico/4

## ➤ Factores clave para el éxito

- Planteamiento estratégico que contemple los **factores críticos para la competitividad**
  - **Productividad**
  - **Innovación**
  - **Cooperación**
  - **Internacionalización**
  - ...
- Rápida **adecuación** de la estrategia a los **cambios de entorno**
- Implantación eficaz de la Estrategia → **Despliegue (CMI)**
- **Liderazgo** que impulse lo anterior
  - **Recursos humanos implicados**

## Productividad en Europa y en Japón/1 (\*)

### ➤ Mejora de los resultados empresariales

- Aumento del volumen de ventas
- Reducción de costes

### ➤ Análisis de costes/productividad

- Comparación con plantas japonesas
  - No hay un problema de costes salariales
  - Es un problema de productividad
- Volumen de producción por persona casi el doble en plantas japonesas comparadas con las españolas

(\*) Artículo de Antonio Adés (Ford) en APD – Sep. 08

## Productividad en Europa y en Japón/2 (\*)

### ➤ Razones de la diferencia de productividad

- Más días de trabajo por año
- Absentismo alrededor del 1%
- Ritmos de trabajo más intensos
- Obsesión por eliminar todo lo que no constituye valor añadido para el cliente en todos los procesos

(\*) Artículo de Antonio Adés (Ford) en APD – Sep. 08

## Productividad en Europa y en Japón/3 (\*)

### ➤ Sugerencias/recomendaciones

- Reducción del no valor añadido/ desperdicio
  - Liderado por la dirección
  - Incorporación a los objetivos de todos
  - Internalización como esencial
- Asumir que lo que es bueno para la empresa es bueno para todos

(\*) Artículo de Antonio Adés (Ford) en APD – Sep. 08

# Estrategias de Cooperación/1

- La cooperación es imprescindible en muchos mercados para poder competir

- Posibilidad de aumentar el valor ofrecido a los clientes
- Evita desarrollos de nuevos productos y servicios que podrían ser inabordables para una sola empresa

- Las alianzas externas son muy utilizadas por las empresas más competitivas

- Proveedor y cliente
- Empresas complementarias
- Empresas competidoras

- Las alianzas estratégicas permiten complementar la cadena de valor de la propia organización

# Estrategias de Cooperación/2

## ➤ Condiciones para que las alianzas resulten efectivas

- Compartir cultura y valores comunes
- Desarrollar estrategias compatibles entre sí
- Relación fluida a nivel dirección
  - Reuniones estructuradas
  - Equipos de mejora conjuntos
- Compartir conocimientos y experiencias en temas de interés común
- Búsqueda continua de nuevas oportunidades de cooperación

## Qué es la Cooperación Empresarial/1

- Establecimiento de acuerdos temporales o permanentes entre dos o más empresas
  - Consecuencia de una decisión estratégica

- La cooperación permite

- Compartir recursos
- Reducir riesgos
- Realización de proyectos comunes



Objetivo básico → obtención de ventajas competitivas

## Qué es la Cooperación Empresarial/2

- Requisitos para que la cooperación sea recomendable
  - Obtención de mayor eficiencia y productividad
  - Continuidad a lo largo del tiempo
- Las Pymes que cooperan pueden tener sinergias propias de las grandes empresas
- La cooperación no es la solución para todos los problemas empresariales

## Qué es la Cooperación Empresarial/3

- Puede haber cooperación con empresas competidoras y proveedores
- Cualquier empresa y sector son susceptibles de cooperar
- Puede haber cooperación con empresas de distinta cultura
- La cooperación puede establecerse en todas las áreas de la empresa

# Motivos y ventajas de la cooperación/1

## ➤ Comerciales

- Acceso más rápido a nuevos mercados
- Completar oferta de productos/ servicios
- Explotar sinergias comerciales y de marketing
- Conseguir penetración en otros mercados
  - Internacionalización
- Aumentar el poder de negociación

## Motivos y ventajas de la cooperación/2

### ➤ Gestión

- Potenciar al sistema de gestión mediante el aprendizaje
- Mejorar la profesionalización de la propia organización
- Mayor capacitación / cualificación recursos humanos
- Obtener mejores vías de financiación y recursos

## Motivos y ventajas de la cooperación/3

### ➤ De tipo técnico

- Reducción de los costes de producción
- Búsqueda de sinergias de fabricación
- Mejoras en el aprovisionamiento y en el acceso a las materias primas
- Reducción de plazos de entrega en cooperación con proveedores

## Motivos y ventajas de la cooperación/4

### ➤ De tipo tecnológico

- Reducción de los costes de I+D+i
- Reducción de riesgos tecnológicos
- Obtención de know-how
- Desarrollo de tecnologías y nuevos productos

## Riesgos/ inconvenientes de la cooperación

- Reducción de la autonomía estratégica
- Necesidad de alinear/ consensuar decisiones
- Potenciación de competidores
- Intereses divergentes

# Tipos de Cooperación Empresarial/1

## ➤ Según ámbito

- Comercial
- Financiera
- Tecnológica

## ➤ En función de la relación

- Competitiva
- Complementaria

## Tipos de Cooperación Empresarial/2

### ➤ Cooperación comercial/ objetivos

- Obtención de información sobre nuevos mercados
- Reducción de riesgos por la penetración en nuevos mercados
- Penetración en mercados exteriores
- Desarrollo/ mejora de la red de distribución

# Tipos de Cooperación Empresarial/3

## ➤ Cooperación comercial/ ejemplos

- Agrupación de exportadores
- Acuerdos con proveedores
- Desarrollo de marcas
- Acuerdos de distribución
- Franquicias
- Centrales de compras
- UTE's
- Cooperación para el servicio de postventa

# Tipos de Cooperación Empresarial/4

## ➤ Cooperación financiera/ objetivos

- Compartir recursos financieros
- Compartir riesgos

## ➤ Cooperación financiera/ ejemplos

- Joint Ventures/ Sociedad mixta
- Capital riesgo
- Socios/ Directivos capitalistas
- Sociedades de intermediación financiera

## Tipos de Cooperación Empresarial/5

### ➤ Cooperación tecnológica y productiva/ objetivos

- Complementariedad del proceso productivo
- Compartir activos / know-how
- Compartir recursos/ riesgos

### ➤ Cooperación tecnológica y productiva/ ejemplos

- Cooperación I+D+i
- Acceso a nuevas tecnologías
- Subcontratación
- Spin-off
- Licencias

# Formulación de la Estrategia y Plan de Cooperación

## ➤ Análisis de la situación financiera

– Volúmenes a invertir

## ➤ Estructura financiera de la cooperación

## ➤ Reparto de beneficios de todo tipo

## ➤ Búsqueda de partners

– Múltiples fuentes de información

## ➤ Plan específico para despliegue/ implantación

– Cuadro de Mando Integral

## ➤ Soporte tecnológico

# Aspectos Contractuales de la Cooperación/1

- Objetivo → debe estar claramente definido
- Duración → temporal/ permanente
- Forma jurídica
- Aportaciones de los partners

- Capital
- Know how
- Personal
- Instalaciones
- Otros recursos
- Clientes

# Aspectos contractuales de la Cooperación/2

## ➤ Sistema de Dirección

– Específico para la cooperación

## ➤ Mecanismos de comunicación entre partners

## ➤ Distribución de beneficios

– Económicos

– Clientes

– ...

# Ejemplos de Estrategias de Cooperación: El caso Estrategia y Dirección

## Historia

- Inicio de operaciones en 1991
- Presencia en la Comunidad Valenciana y Madrid
- Expansión a toda España a partir de 2000
  - Crecimiento orgánico
  - Adquisiciones
  - Alianza con Motorola University (2002)
  - Otras Alianzas: AENOR, Atos Origin, BI Cons., ...
- Operaciones internacionales
  - Partner en Iberoamérica (Chile)

# Ejemplos de Estrategias de Cooperación: El caso Estrategia y Dirección

## Misión

- Ayudar a Empresas y Organizaciones a mejorar su gestión, y en consecuencia, sus resultados empresariales y la satisfacción de sus clientes y otras partes interesadas, a través de las personas y la optimización de sus procesos y recursos, para que sean mas eficaces y eficientes.

## Visión

- Ser considerados líderes como empresa de Consultoría por nuestros clientes en los territorios donde operamos, en el más amplio sentido del término, en Consultoría de Gestión, Estrategias, Metodologías y Herramientas para la mejora.

# Ejemplos de Estrategias de Cooperación: El caso Estrategia y Dirección

## Valores

- Satisfacción de nuestros clientes.
- Ética y confidencialidad.
- Innovación y mejora continua en todos nuestros procesos y recursos, que nos permitan prestar a nuestros clientes servicios de acuerdo a sus requisitos y expectativas.
- Satisfacción de nuestros empleados, garantizando un alto nivel de seguridad y salud en el trabajo.
- Rentabilidad de la empresa asegurando su competitividad y continuidad a lo largo del tiempo.

# Ejemplos de Estrategias de Cooperación: El caso Estrategia y Dirección

## Presencia Geográfica



### - Representación

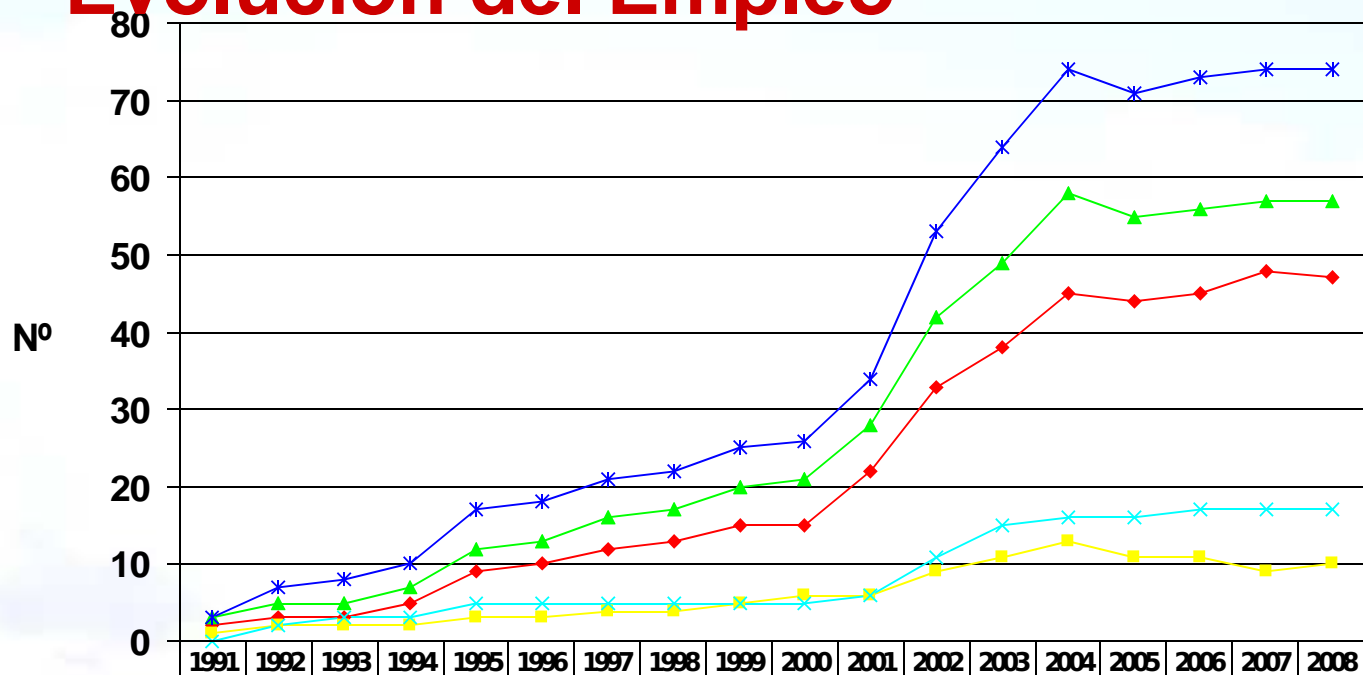
- Portugal
- Chile

### - Colaboración

- Francia
- Eslovaquia

# Ejemplos de Estrategias de Cooperación: El caso Estrategia y Dirección

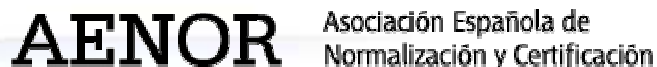
## Evolución del Empleo



	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
◆ Empleados Dirección/ Consultoría	2	3	3	5	9	10	12	13	15	15	22	33	38	45	44	45	48	47
■ Empleados Admón.	1	2	2	2	3	3	4	4	5	6	6	9	11	13	11	11	9	10
▲ Total	3	5	5	7	12	13	16	17	20	21	28	42	49	58	55	56	57	57
× Colaboradores hab.	0	2	3	3	5	5	5	5	5	5	6	11	15	16	16	17	17	17
* Total	3	7	8	10	17	18	21	22	25	26	34	53	64	74	71	73	74	74

# Ejemplos de Estrategias de Cooperación: El caso Estrategia y Dirección

## Estrategia y Dirección es Miembro de



# Ejemplos de Estrategias de Cooperación: El caso Estrategia y Dirección

## Alianzas



# Ejemplos de Estrategias de Cooperación: El caso Estrategia y Dirección

## Premios Recibidos



Premio Universidad Politécnica de Valencia - 2001



Premio Economía 3 - 2001

# Ejemplos de Estrategias de Cooperación: El caso Estrategia y Dirección

## Premios Recibidos

**Cámara**  
Valencia

Cámara Oficial de  
Comercio, Industria y Navegación  
de Valencia



El Jurado Calificador del

# *Premio a las Empresas de Servicios*

instituido por la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, ha acordado conceder este galardón a:

***ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN***

Valencia, 7 de Noviembre de 2007

El Director

Fernando Mª Zárraga Quintana

El Presidente

Arturo Virosque Ruiz

La Secretaria General

Ana Encabo Balbín

# Ejemplos de Estrategias de Cooperación: El caso Estrategia y Dirección

## Premios Recibidos



**Cámara** premios  
**PREMIOS**  
**Cámara**  
Valencia

**EMPRESAS DE SERVICIOS  
ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN**

Perteneciente al sector de servicios profesionales, esta firma ha adquirido en los últimos años un notorio prestigio en consultoría y formación. Materias como planificación estratégica y cuadro de mando integral, mejora de la productividad, gestión de la innovación, recursos humanos, responsabilidad social empresarial son, entre muchas otras, algunos de los servicios de la firma. Estrategia y Dirección opera, desde su sede en Valencia y como grupo de empresas, en casi todas las comunidades autónomas, y cuenta, además, con una filial tecnológica que desarrolla productos de gestión empresarial. Joaquín Membrado Martínez, director general de la consultora, fue quien acudió al escenario de recibir la distinción.

46 La **Cámara** | septiembre/octubre 07

# Ejemplos de Estrategias de Cooperación: El caso Estrategia y Dirección

## Clientes

- Más de 3.000 clientes de Consultoría
- Más de 20.000 asistentes a Cursos de formación
- Relevantes empresas de la Comunidad Valenciana y otras Comunidades
- Más de la mitad del selectivo IBEX 35

# Ejemplos de Estrategias de Cooperación: El caso Estrategia y Dirección

## Propuesta de Valor



# Smile Qualified Partner (SQP)/1

## ➤ Qué es un SQP

- Empresa tecnológica con amplia base de clientes que requieren soluciones tecnológicas de BI para la gestión del CMI
- Empresa de prestigio y relevancia
- Haber sido cualificada
- Disponer de recursos técnico comerciales adecuados

## ➤ Ventajas para SQP

- Disponer de una herramienta tecnológica de BI que soporta CMI, Procesos
- Smile es sencillo de instalar y utilizar
- Actualización de Smile
- Puede ofrecer servicios de consultoría estratégica vía E&D

# Smile Qualified Partner (SQP)/2

## ➤ Ventajas para E&D

- Completa propuesta de valor
- Puede acceder a mercados en los que no tiene presencia, y/o en geografías alejadas

# El concepto de Clúster/1

- Concepto popularizado por el economista Michael Porter en el año 1990, en su libro “The Competitive Advantage of Nations”.
- Un Cluster es un conjunto de empresas e instituciones relacionadas entre si, orientadas a un segmento concreto de actividad y concentradas en un área geográfica definida y que se configuran como un polo productivo especializado con ventajas competitivas

## El concepto de Clúster/2

- Un Cluster se extiende horizontalmente a toda la cadena de valor
- Se extiende por un área geográfica que no tiene porque coincidir con ninguna región administrativa
- Suele ser intersectorial, incluyendo mayoritariamente empresas de un sector determinado, pero también proveedores de servicios y empresas de carácter complementario que contribuyen a la competitividad de las empresas en su actividad principal
- Tiene presencia de organismos e instituciones tales como Universidades, laboratorios e institutos tecnológicos
- Con presencia y el soporte de la Administración Pública

# Clústers y competitividad

➤ Los Clusters contribuyen a la mejora drástica de la competitividad de las empresas

- Ofrecen el acceso a productos y servicios especializados
- Generación de Know-How
- Posibilidades de formación adecuada
- Acceso a la I+D+i
- Optimización de inversiones
- Vehículo para establecer de modo colectivo la estrategia del sector en el ámbito geográfico del Cluster
- Sirven de estímulo a la aparición de nuevas empresas que complementan la oferta de productos y servicios y fortalecen la posición del propio Cluster

## Clústers en España

- **Enorme desarrollo en los últimos años**
- **Con apoyo a la UE (Comité de las Regiones de la UE)**
- **Se desarrollan alrededor de parques o institutos tecnológicos promovidos por gobiernos autonómicos**
- **Regiones con mayor desarrollo de clústers**

- **Comunidad de Madrid (líder europeo)**
- **País Vasco**
- **Comunidad Valenciana**
- **Cataluña**
- **Galicia**

## El modelo de la Comunidad Valenciana

- Desarrollo por iniciativa de las empresas con apoyo del Gobierno Autonómico
- Alrededor de la red de Institutos Tecnológicos
- Principales Clústers

-Automoción	-Mueble
-Aeroespacial	-Juguete
-Textil	-Cerámica

# Ejemplo 1/ El Cluster de Automoción de la Comunidad Valenciana

## Composición del Clúster/1

➤ Configurado alrededor de la Planta de Fabricación de Ford Almussafes

➤ Planta de Fabricación de Ford

➤ Asociación Valenciana de la Industria de la Automoción (AVIA)

- Proveedores de materias primas
- Fabricantes de componentes de automoción
- Proveedores de maquinaria y herramientas
- Proveedores de servicios profesionales avanzados
- Proveedores de servicios logísticos

➤ Institutos Tecnológicos (integrados en REDITA)

➤ Centros de Formación especializados (FDI)

➤ Universidades (UPV a través de CRIA)

➤ Generalitat Valenciana

## **Ejemplo 2/ Plataforma de Cooperación de Empresas TIC de Galicia (INEO)**

# Factores de competitividad del Sector TIC Gallego/1

## Factores clave para la generación de ventajas competitivas

- Cooperación
  - Análisis de la compartición de conocimiento y tecnología y reducción del riesgo
- Mercado
  - En el enfoque de clientes, visión de la competencia, penetración en el mercado, especialización de los productos
- Innovación
  - Cultura y grado de penetración de los procesos innovadores dentro de la empresa
- Mejora de procesos
  - Esfuerzos en mejoras de la productividad y tecnología y cumplimiento de estándares de calidad
- Capital humano
  - Gestión de recursos humanos y aprendizaje permanente
- Capital social y cultural
  - Análisis de la cultura organizativa y compartición de valores dentro de la empresa

# INEO, Plataforma de Cooperación

## ➤ Objetivos

- Contribuir al desarrollo de un espacio de cooperación e integración de conocimiento que facilite medios, recursos y asesoramiento para todos los socios de INEO y aquellos agentes que, estratégicamente, decidan aunar esfuerzos para ganar competitividad.
- Proporcionar una metodología necesaria para que puedan acometer con éxito proyectos de cooperación.
- Identificar al potencial de las empresas \_socias de INEO para llevar a cabo iniciativas de cooperación empresarial.
- Aumentar el tamaño de las unidades de negocio de Nuevas Tecnologías en Galicia.

## ➤ Colaboración con la Confederación Empresarial de Galicia (CEG)

- Nexo de unión entre el sector TIC y el tejido empresarial gallego.
- Crear un clima propicio entre los diferentes agentes socioeconómicos \_que impulse el apoyo de las iniciativas de cooperación.
- Difundir la cultura de la cooperación empresarial entre las pymes gallegas.

## INEO, Plataforma de cooperación TIC: FASES

### ➤ Jornada de difusión del proyecto (1)

- Cooperación para el desarrollo de mercados sectoriales

### ➤ Desarrollo WEB (2)

- Espacio virtual de cooperación

### ➤ Sesiones de Trabajo (3)

- Reuniones de conocimiento entre socios

### ➤ Guía de empresas interesadas en cooperar (4)

### ➤ Encuentros empresariales (5)

- Unidades de Cooperación

# Muchas gracias por su atención



IMPIVA



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Europeo de  
Desarrollo Regional

*Una manera de hacer Europa*

Proyecto cofinanciado por los fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunidad Valenciana 2007-2013