

Consejero de Industria e Innovación

Arturo Aliaga

“La falta de liquidez
es un obstáculo
insalvable para
las empresas”



“Hay muchas pymes
que, sin hacer ruido,
llevan a cabo una
labor innovadora
oculta”



Víctor Fernández,

El entrenador más
laureado del Real
Zaragoza, nos describe
cuál fue una fecha
decisiva en su vida

Soluciones aseguradoras
Gestionar el riesgo
para identificar
oportunidades y amenazas

Transporte de mercancías

El Presidente de FETRAZ
enumera los retos que
se le plantean al sector
en Aragón





Una fecha decisiva en la vida de **Víctor Fernández**, el entrenador del Real Zaragoza más laureado

10



Crónica empresarial

CalleZaragoza.es inaugura su escaparate físico.
Pastas Romero, desde la semilla del trigo hasta el plato.
Al impulso de **Motorland**, **Alcañiz** inaugura su primer **Hotel 4******.
Arento Grupo Cooperativo esquiva la crisis.
Un **aceite virgen de Belchite**, entre los mejores del mundo.
Tres empresas familiares, **Premios a la Exportación 2012**.

14



Nuestros clientes y amigos
Antonio Bustos, consultor de empresas y Cónsul Honorario de Bangladesh en Zaragoza

20



Soluciones aseguradoras
La gestión de riesgos permite a las empresas identificar oportunidades y amenazas

24



Los responsables del Seguro
José Boada, Presidente del Grupo Pelayo

30



Con responsabilidades de Gobierno
Arturo Aliaga Consejero de Industria e Innovación del Gobierno de Aragón

4



13

Empresarios saludables
A "lo mejor", "es mejor" no descartar todas las cosas siempre



18

Organizaciones Empresariales
Federación de Empresas del Transporte de Zaragoza. FETRAZ



22

Kalibo en pocas palabras
Consultas sobre la **Ley de Protección de Datos**. **Kalibo Correduría de Seguros** firma un acuerdo de colaboración con los **Empresarios de Tecnologías de la Información y Comunicación de Andalucía**



28

Tendencias
Escapadas para conciliar turismo y salud

España, marca "roja"



Miguel de las Morenas
Director General
Kalibo Correduría de Seguros

Anda el Gobierno español en busca de una marca total con la que irrumpir en los mercados. España está enfrascada en comunicar al mundo que no se identifica exclusivamente con el derroche, el abandono escolar, la imprevisión y el absentismo laboral.

Los que preparan la irrupción de una "marca España" se han visto sorprendidos por los acontecimientos de la Eurocopa. Los éxitos de España en los campos polacos y ucranianos han trazado los fundamentos de una marca. En esa competición se ha demostrado que las palabras calidad, trabajo en equipo y liderazgo son parte de nuestra esencia. Un catedrático de economía zaragozano afirma que "la imagen española, tremendamente vapuleada durante dos largos años de desconfianza inversora y alta prima de riesgo, muestra de pronto otra imagen".

Si el lector tiene la bondad de seguir leyendo las siguientes páginas de PANORAMA encontrará como el Consejero de Industria hace una declaración de confianza en nuestras pequeñas empresas asegurando que en Aragón hay un fuerte impulso exportador, asentado en una innovación oculta, que no se pregona vanidosamente.

En otras páginas de esta revista, el lector conocerá que, para el entrenador más laureado del fútbol aragonés, un día importante en su trayectoria vital fue aquel en que entendió que el diálogo entre los componentes del vestuario era la clave del éxito.

En otra sección de PANORAMA, damos cuenta de que tres empresas familiares aragonesas han sido las ganadoras del Premio a la Exportación. Son tres pymes que destacan por su apuesta por la innovación, su vocación emprendedora y por su estrategia internacional.

En nuestra entrevista con el presidente de una importante compañía aseguradora, que ha diseñado su campaña publicitaria en "la roja" dice que con la imagen de la selección de fútbol y con el lema "Nadie, nadie puede pararnos" su empresa intenta comunicar los valores de su compañía: cercanía, compromiso y espíritu emprendedor.

Medios informativos de reputación mundial, al dar noticia del resultado de la final de Kiev destacaron el trabajo en equipo, el esfuerzo y la capacidad de organización de la escuadra española.

En suma, hemos extraído del diccionario términos morales, no sólo económicos. El vocabulario con el que nos han tratado los mercados no cuadra con los conceptos que han brotado de los éxitos deportivos de los cuatro últimos años. La crisis económica profunda se ha visto superada por la esperanza y el convencimiento de que los españoles somos capaces de enfrentarnos a dificultades sin caer en el pesimismo. Es posible que el triunfo en la Eurocopa sea el alegato más convincente de que los sacrificios dan resultado.

EDITA

Kalibo Correduría de Seguros
Anselmo Clavé, 55-57, bajos • 50004 Zaragoza
www.kalibo.com · info@kalibo.com

PUBLICIDAD

Fernando Baquero. Tel. 976 210 710

IMPRESIÓN

Cubo
www.cubo.es

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Cubo

Revista Trimestral. Distribución Gratuita.
Tirada: 3.300 ejemplares

Depósito legal: Z-2476/2009
ISSN: 1889-755X

Kalibo Correduría de Seguros no se identifica necesariamente con el contenido de los artículos ni con las opiniones de sus colaboradores.

Está permitida la reproducción total o parcial de los contenidos de Panorama, siempre y cuando conste cita expresa de la fuente.

Kalibo Correduría de Seguros, S.L. inscrita en el Registro Mercantil de Zaragoza, Tomo 2159, Libro 0, Sección 8, Folio 200, Hoja Z-7572 con CIF B50332865. Inscrita en el Registro Especial de Sociedades de Correduría de Seguros del Ministerio de Economía y Hacienda, Clave J-861. Concertado Seguro de Responsabilidad Civil y Seguro de Caucción conforme art. 27.1, letra E y F Ley 26/2006 de 17 de julio.



Escanee el código con su móvil y consulte todas nuestras publicaciones

Su anuncio será visto
3.300 veces en
Panorama
Su revista especializada

Información publicidad
Tel. 976 210 710

Arturo Aliaga

Consejero de Industria e Innovación

“La falta de financiación es el mayor obstáculo para nuestras empresas”

Por su competencia técnica, por su carácter próximo y su talante batallador, el Consejero Arturo Aliaga es, desde hace años, el interlocutor más próximo y apasionado entre el Gobierno de Aragón y los empresarios aragoneses. El mundo empresarial ha encontrado en el Consejero de Industria e Innovación a un intérprete preciso de sus necesidades y sus expectativas en las distintas coyunturas y un valedor de sus problemas en todos los foros. Arturo Aliaga no esquiva nunca los temas que se le plantean ni esconde sus opiniones sobre las cuestiones que preocupan al mundo empresarial.

Consejero: los pequeños y medianos empresarios están convencidos de que hoy su principal problema es la falta de liquidez y aventuran que su supervivencia está estrechamente unida con la posibilidad de conseguir financiación. ¿Comparte usted esas preocupaciones?

■ Sin ninguna duda, la falta de liquidez es un obstáculo insalvable para las empresas. Fue este tema de la ausencia de crédito el que me llevó hace pocas semanas a entrevistarme con el presidente del ICO, el zaragozano Román Escolano, con el objeto de expresarle nuestra total disposición a firmar con el Instituto convenios, como los que hemos firmado en años anteriores, con el objetivo concreto y definido de financiar a las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, reeditar aquellos convenios es hoy prácticamente imposible, porque las líneas firmadas hace unos años permitían a los empresarios conseguir financiación con una diferencia sobre el euríbor. Ahora, el problema no es la prima de riesgo, que encarece el precio del dinero, sino que los mercados internacionales no prestan dinero al Reino de España, debido a la desconfianza que existe en todos los mercados internacionales sobre la capacidad que va a tener la economía española para devolver el dinero que se nos preste.

¿Por qué esa desconfianza si el Gobierno de España ha hecho un titánico esfuerzo de ajustes para conseguir un equilibrio presupuestario al que no han llegado otros países comunitarios?

■ Esos mercados internacionales valoran, sobre todo, la debilidad de la demanda interna española. En 2008, en España se matriculaban más de un millón y medio de coches y hoy no estamos por los 800.000, igual que ha caído vertiginosamente el consumo

“Existen muchas empresas pequeñas y medianas que, sin hacer ruido, realizan una encubierta pero constante labor innovadora mejorando cada año los productos que exportan”

de cemento y la adquisición de bienes de consumo duraderos. En esta situación, las entidades financieras españolas solamente prestan el poco dinero que les llega de los mercados a las administraciones públicas, a las pequeñas y medianas empresas que producen bienes destinados a mercados con potencial de crecimiento y a las pequeñas y medianas empresas que exportan. Los bancos están tra-

bajando bajo la presión de que, como a ellos les cuesta también más el dinero, ese incremento lo deben trasladar hasta las familias y hasta las pequeñas y medianas empresas.

¿Se avistan cambios en un futuro cercano?

■ Yo veo la situación muy compleja y, además, a corto y medio plazo, si España quiere recuperar esa confianza internacional, todavía tendrá que dar más signos de ajuste. Hoy por hoy, no tenemos mucho margen de maniobra, porque las dificultades de financiación no afectan sólo a las pequeñas y medianas empresas, sino también a las administraciones públicas y a las empresas públicas, como puede ser PlaZa. Cuando la economía española crecía a ritmos del 3,5/4 por ciento era posible financiar hasta con tres puntos algunos créditos al turismo pero eso es imposible hacerlo hoy con crecimientos negativos.

¿Qué hacer mientras llegan las tasas de crecimiento positivas?

■ Yo me he comprometido a seguir trabajando con el presidente del ICO tratando de recuperar alguna línea de financiación en 2013. Al mismo tiempo, seguimos trabajando con los casos particulares. En mi despacho y en muchas ocasiones, reunimos alguna

CONTINÚA

empresa que busca refinanciación con tres o cuatro representantes de entidades financieras aragonesas, cada una de las cuales hace alguna aportación al convenio. Una refinancia, otra hace una quita, otra amplía el crédito a largo plazo, etc. No podemos hacer otra cosa. Hoy por hoy, nos debemos centrar en tomar medidas estructurales para generar confianza en todos los niveles.

“El sector energético atraviesa un mal momento quizás porque los últimos años han sido un cúmulo de incertidumbres mientras que este sector requiere planteamientos a largo plazo”

El “tirón” de la exportación

Los mercados exteriores parece ser hoy la única posibilidad de mantener la actividad productiva. ¿También en Aragón?

- Nuestras cifras de exportación me permiten tener confianza en la recuperación de la economía aragonesa. No es gratuita esta confianza. Aragón contribuye con un 3 por ciento al PIB

de España, mientras que es el origen del 4,6 por ciento de las exportaciones españolas. Además, en Aragón hay unas 700 empresas que exportan y, de ellas, 400 lo hacen de forma continua. La exportación se asienta en sectores sólidos, como es el material eléctrico, el material de transporte y el ferroviario, los electrodomésticos o la industria agroalimentaria, que son sectores clave en estos momentos. Gracias a la actividad exportadora hemos mantenido cierto nivel de actividad e impedido un fuerte aumento de las tasas de desempleo.

¿En qué factores básicos se asienta la alta capacidad exportadora de la empresa aragonesa?

- Hoy la competencia interna y externa solamente se logran poniendo en los productos componentes de calidad, precio, trazabilidad e innovación. Una empresa que no haya innovado en los últimos diez años no estaría situada en el mercado. Muchas de esas 400 empresas habituales exportadoras lo son porque llevan un proceso continuo y ambicioso de innovación y mejora.

Para mantener este flujo de ventas en el exterior habrá que mantener la competitividad de nuestra empresa lo que, a su vez, reclama un alto ni-

vel de innovación. ¿Es innovadora la empresa aragonesa?

- Yo creo que en Aragón hay mucha más innovación oculta. Si no existiese esa innovación que llamaría encubierta, no seríamos capaces de exportar como lo hacemos. Por supuesto que muchas de las grandes empresas exportadoras de la región, como Balay o CAF tienen sus propios centros

“Somos un territorio con diversificada oferta energética pero debemos considerar el carbón como una reserva estratégica para Aragón, valorando la importancia que tiene de cara a un próximo futuro”

internacionales de investigación, desarrollo, competencia e innovación que potencian la venta de nuestros fabricados en el exterior. Estoy convencido de que en Aragón existe un sistema de ciencia-innovación que, formado por institutos y grupos de investigación de la Universidad de Zaragoza, están consiguiendo penetrar cada vez más en las empresas. Un ejemplo es el sector agroalimentario. Gracias a que, aunque no se perci-



■ Parque Tecnológico Walqa, en Huesca.

ba, hay un gran sector innovador en la industria aragonesa. En los medios de comunicación salen las grandes empresas con fuerza mediática, pero existen muchas empresas pequeñas y medianas que, silenciosamente, sin hacer ruido, mejoran cada año sus productos que llevan a la exportación y que hacen una importante labor innovadora. Este consejero que, a veces, se mete en el corazón de las empresas, sabe que hay muchas pequeñas empresas que, gracias a esa innovación oculta mejoran sus productos con nuevos diseños y procesos de producción, y que con ello logran exportar a 40 y 50 países. Yo confío en esa innovación oculta de muchas empresas para mantener las cifras de exportación y para generar un impulso de producción en los próximos años.

La energía

La industria vinculada con la energía tiene una amplia representación en Aragón. En el territorio aragonés hay numerosos parques de producción de energías renovables, empresas de fabricación de componentes para su equipamiento y explotaciones energéticas como las minas de carbón y la biomasa. Las oscilaciones y cambios que se están produciendo en la ordenación de los distintos sectores parece que arrojan dudas sobre su futuro. ¿Cómo calificaría el momento que atraviesa el sector energético en Aragón?

■ Yo diría que atraviesa un mal momento quizás porque la política energética ha sido en los últimos años un cúmulo de incertidumbres, cuando lo que requiere son planteamientos a largo plazo. En poco tiempo, hemos cambiado muchas veces los puntos de atención sobre la producción energética. En una década hemos pasado de poner especial atención en la producción eólica, para cambiar rápidamente dirigiendo la atención al incremento de la demanda del gas, lo que hizo proliferar las instalaciones de ciclo combinado que pronto fueron desplazadas por las centrales térmicas con carbón o el



aumento de las tarifas de instalaciones fotovoltaicas. Hay que tener en cuenta que el sector energético es un sector estratégico a nivel mundial y muy vulnerable a los movimientos sociopolíticos que, en muchas ocasiones, pueden ser causa de conflictos. La energía es un recurso escaso, como lo prueba que aún viven en el mundo 2.000 millones de personas sin acceso a la electricidad, que recibe presiones constantes sobre la demanda energética, singularmente con el petróleo, a medida que se aumente el índice de motorización de naciones como China o India. También el consumo de gas sopor-

ta presiones preocupantes. El crudo invierno pasado, produjo desabastecimiento de gas en muchos países del este de Europa y de Asia. Este valor estratégico se incrementa en Aragón, una comunidad en la que tenemos carbón, energía hidroeléctrica, solar y de biomasa. Podemos decir que Aragón es una región que está energéticamente bien situada ya que exportamos la mitad de la energía eléctrica que producimos en un momento en el que el precio de la energía puede convertirse en un grave problema porque supone un incremento de coste para hogares, industria y negocios.

CONTINÚA

¿Qué hacer frente a esas incertidumbres?

- Tratar de elaborar, con el mayor consenso posible, un plan a nivel nacional que fije la composición de la oferta energética y la previsible demanda y con ello evitar en lo posible las oscilaciones de precios en un mercado tan sensible como es el de la energía.

“El éxito de Walqa no lo demuestran sólo las cifras, sino que se haya consolidado como un ecosistema innovador y predisposto a la cooperación, ocupado por gente joven”

¿Es apremiante la confección de ese Plan Energético?

- Los planes energéticos hay que diseñarlos y trazarlos con el horizonte temporal de 10-12 años. Habría que elaborar un gran pacto de Estado en el que se recojan las líneas maestras de producción y consumo y en el que se plasme, con claridad y sin cambios

que ofrezca predictibilidad a los ciudadanos, para que sepan con tiempo cuáles van a ser las tarifas de energía que nos van a aplicar. Las deben conocer las empresas que, en los dos últimos años, han visto que los costes energéticos han aumentado en un 30 por ciento. También los inversores, para que planifiquen con tiempo sus inversiones con una tasa de retorno adecuada, y los trabajadores y todo el sistema nacional de I+D. Debemos trazar un horizonte predecible de política energética a largo plazo, que permita evitar incertidumbres a todos los actores del sistema, consumidores, empresas, fabricantes de componentes, investigadores e inversores, que todos puedan programar sus actuaciones. Si no se hace así, sufriremos importantes y negativos efectos en nuestras economías.

¿Cómo encajaría el carbón aragónés en ese sistema energético en las próximas décadas?

- Hay que considerar el carbón como una reserva estratégica para Aragón. La producción eléctrica de origen hidráulico, eólico y solar dependen en alto grado de las condiciones climáticas, agua, viento y sol. Ninguna de

cia estratégica que tiene nuestro carbón de cara a un próximo futuro.

¿A pesar de los problemas contaminantes que pueda plantear la combustión de los lignitos?

- No son problemas irresolubles. Nos queda una central térmica en Aragón, la de Andorra en la que ya se realizaron importantes inversiones en el proceso de desulfuración. Cuando se haga una remodelación o reestructuración de la central, que data de los años 80, habrá que hablar de la instalación de nuevas tecnologías como es la captura y secuestro del CO₂. De cualquier forma, aunque haya algún problema puntual en la minería subterránea porque no sea competitiva, yo veo futuro en la minería a cielo abierto.

“La posibilidad que tienen las empresas de instalar sus naves pegadas a las pistas donde realizan pruebas técnicas, es lo que diferencia a Motorland de otros circuitos”

¿Qué argumentos esgrime para asentar esa confianza en la competitividad de la minería del carbón?

- Le voy a dar unas cifras que creo que son clarificadoras: en el año 2000 en el mundo se consumían 3.000 millones de toneladas de carbón, cantidad que aumentó hasta los 6.700 millones en 2010. El crecimiento del consumo energético en el mundo, singularmente en Asia, se asienta en el carbón y en el gas, ya que la energía nuclear sigue cuestionada y no se puede alumbrar petróleo para todas las necesidades que se están creando. Yo añadiría que Europa se enfrenta con otros factores más negativos y es que en nuestro suelo no hay ni petróleo ni gas, por lo que parece sensato y necesario hacer un esfuerzo tecnológico para emplear nuestro carbón que es el único que puede recortar nuestra dependencia energética. Parece un contrasentido que, cuando en el mundo se ha



■ Instituto Tecnológico de Aragón.

substanciales, cuál va a ser el futuro del carbón, de la energía nuclear, de las energías renovables en su versión eólica, solar o biomasa, y de la participación de la cogeneración industrial con gas. La asignación de esos papeles debe ser inamovible para

esas energías puedes sostener el sistema energético, sino que ha de ser el carbón el que cumpla el papel de regulador para encajar en el sistema total la entrada y salida de las energías renovables. En este punto, yo creo que hay que valorar la importan-



■ Pabellones del Parque Tecnológico Walqa.

duplicado el consumo de carbón en la última década, estemos haciendo una política energética para evitar las emisiones en la combustión del carbón, poniendo en grave riesgo nuestra independencia energética y nuestra economía.

Motorland y Walqa

Las posibilidades deportivas del circuito de Motorland son conocidas en todo el mundo pero yo querría que me hablase de su contenido tecnológico, donde los expertos creen que hay mucho más recorrido potencial.

■ Es cierto que vamos dando cada vez más un componente tecnológico a Motorland donde se está creando una nueva forma de empleo, compuesta esencialmente por ingenieros y personal laboral muy calificado. Quizás, las carreras que tienen lugar en los circuitos que componen Motorland sean la expresión más multitudinaria y como la faz más publicitaria de nuestro proyecto, pero hay que decir muy alto que las pistas estarán ocupadas 274 días de este 2012. Este uso tecnológico es muy importante para nosotros. Son noticia las grandes competiciones deportivas que tienen como escenario Motorland, pero apenas se habla de que una empresa que fabrica sillitas de niño para automóviles hacen sus experiencias con muñecos en las instalaciones industriales que también forman parte de Motorland. Tampoco se conoce que otras empresas realizan en esas instalaciones test de comportamiento de neumáticos de nueva generación o de amortiguadores. La posibilidad que tienen las empresas de instalar sus naves pegadas a las

pistas, nos diferencia de otros circuitos. A lo largo de todo el año hay muchas firmas que hacen aquí sus pruebas técnicas para certificar sus innovaciones. Con estos alicientes hemos llevado a Motorland a la Asociación Nacional de Fabricantes de Vehículos o a la Asociación Nacional de Fabricantes de Motos. En Tecnopark trabaja un equipo de la Universidad de Zaragoza que realiza un estudio sobre impactos y de varias compañías de seguros que investigan sobre los efectos de los impactos en el caso de accidente.

El Parque Tecnológico Walqa es otro emblema de sus logros más sonados. ¿Dónde reside el secreto del éxito conseguido?



■ Laboratorio en Tecnopark, Motorland.

■ Es cierto que el Parque Tecnológico Walqa ha sido un éxito y que hemos trabajado para captar empresas, pero afirmo rotundamente que con Walqa hemos tenido suerte. Hay que tener en cuenta que comenzó a funcionar en 2002, en plena crisis de las empresas.com y que el proyecto no

se localizaba en un espacio próximo a focos tecnológicos de importancia, como podía ser Madrid y Barcelona. Hoy en el campus se encuentran instaladas 65 empresas de distintos tamaños y sectores de actividad, todos vinculados con sectores tecnológicos avanzados con un total de casi 900 empleados. El éxito no lo demuestran sólo las cifras, sino el ambiente que reina en el campus que se ha consolidado como un ecosistema innovador y predispuesto a la cooperación, ocupado por gente joven. Competimos con parques científicos ubicados en entornos industriales más consolidados como Madrid, Barcelona o el País Vasco. Todo ello nos ha permitido ser miembros de la Asociación Española y de la Asociación

Internacional de Parques Científicos. En las empresas instaladas en Walqa los efectos de la crisis han sido menores que en otros entornos industriales y que, aunque con descensos en las cifras de facturación, apenas ha habido expedientes de regulación de empleo con cifras reseñables.■

Víctor Fernández

“**En junio de 1991,** un partido de promoción contra el Murcia, que ganamos 5-2”



En el listado de acontecimientos trascendentales y decisivos de su vida, Víctor Fernández no coloca ni los grandes títulos del Real Zaragoza conseguidos bajo su dirección, como la Recopa de Europa o la Copa del Rey, ni el hecho de ser el cuarto entrenador de España con más partidos jugados. Para Víctor Fernández, la calificación de trascendental se la lleva el resultado final de 5-2 en el dramático partido de promoción frente al Murcia en junio de 1991. Esta victoria le empujó a replantear sus objetivos vitales y los medios e instrumentos para conseguirlos.

A Víctor Fernández, el más laureado entrenador aragonés, el preparador que marcó con su nombre una de las épocas más gloriosas del Real Zaragoza, no le gusta medir la magnitud de los sucesos de su vida por los grandes acontecimientos de una temporada. Nunca un éxito puntual o un resultado adverso ocasionaron un vuelco trascendental a la trayectoria de su vida. “La vida se compone de muchos y variados acontecimientos atados unos a los otros, en los que intervienen protagonistas diferentes y de los que a veces no somos ni protagonistas”- me dice en el transcurso de la entrevista.

Nuestra charla fue con ocasión de su estancia en Zaragoza, donde vino a comentar para la Cadena COPE el desarrollo de la semifinal de la Eurocopa 2012, entre España

y Portugal. Durante más de una hora dejamos discurrir la conversación por recuerdos y acontecimientos personales y familiares.

En ese caudal de vivencias, Víctor Fernández califica de decisiva en su vida la educación que le dieron sus abuelos y sus padres. “Yo digo que un acontecimiento trascendental en mi vida es la formación que me dieron mis abuelos. Por motivos profesionales de mis padres, yo me eduque especialmente con mis abuelos y ellos fueron los que tuvieron más influencia en mi formación y en mi vocación. Fueron los que me inculcaron el amor al trabajo bien hecho, ellos guiaron mi formación escolar y mi carrera universitaria. Mi abuelo falleció pronto, cuando yo tenía 14 años, y yo me vinculé aún mas estrechamente con mi abuela que dedicó su tiempo y su dinero en educarme”.

¿En los objetivos de los abuelos de usted no había un campo y un balón de fútbol?

- Mis abuelos y, singularmente, mi abuela querían que completase mi formación escolar y universitaria. Creo que en su corazón y en su cabeza había más previsiones de que fuese profesor que entrenador de fútbol.

¿Cuál fue entonces su primer contacto con el balón de fútbol?

- Cuando fiché por el equipo del Stadium Casablanca. A los 16 años ya entrenaba a equipos de base de este club. Unos años más y, compatibilizando mi tiempo con la Universidad, hice los cursos de entrenador regional y nacional, que culminé siendo el número 1 de mi promoción. Trataba de acudir a los entrenamientos que podía y aprender de preparadores como Boscov o Leo Benhaker, y seguía estudiando los apuntes de la Escuela de Entrenadores.

¿Cuándo aparece en su vida el Real Zaragoza?

- Cuando en 1986, el presidente del Zaragoza, Miguel Beltrán me ofrece el puesto de segundo entrenador del equipo colaborando con Radomir Antic. Allí fue donde conocí desde dentro el mundo del fútbol de élite.



¿Fue ese el paso definitivo?

- Fue en 1991, estando de primer entrenador Ildo Maneiro, el presidente José Ángel Zalba me llamó para preguntarme si me sentía capacitado para llevar el primer equipo. Aquel año el Real Zaragoza mantuvo la categoría después de un dramático partido de promoción que disputamos con el Murcia, al que ganamos en La Romareda por 5-2, después de haber empatado a cero en Murcia. Yo creo que este es el hito más importante en mi vida. A partir de ese momento tuve que replantearme por completo mi actividad y mis relaciones con los componentes del equipo. Posiblemente era un momento decisivo en mi vida, pero daba vueltas a mi cabeza pensando si era consciente de las responsabilidades que asumía en aquel momento y cual debía ser la línea a seguir en trayectoria personal y profesional a partir de aquel momento.



¿Qué le preocupaba en aquel salto?

- Cuando yo llegaba a ser entrenador del Real Zaragoza tenía 29 años, una edad inferior a la que tenían algunos jugadores de la plantilla. Por otro lado, yo no había sido jugador de ningún equipo de élite donde podía haber adquirido conocimientos y experiencias de la gestión de un vestuario. En aquel momento, me preocupaba sobre todo tomar decisiones justas y saber transmitírselas a los componentes de la plantilla. Yo no poseía una trayectoria profesional con la que ganarme de entrada el vestuario, sino que tenía que hacerme valer ante personalidades muy heterogéneas, de distinta formación, diferentes formas de ser, incluso de distintas religiones, que no hablaban la misma lengua. Era consciente de que los jugadores son personas que juegan al fútbol y que cada cual tiene su carácter. Mi responsabilidad se cifraba en coordinar tantos individualismos para con ello hacer un equipo de fútbol. Fue un momento en el que mi mayor preocupación era tomar decisiones justas y transmitírselas a la plantilla. Mi obsesión era hacer que calase en la plantilla el objetivo de justicia y colaboración entre todos sus componentes. Era un momento clave en el que tuve que inculcar en la plantilla la idea de que todos debíamos remar en una misma dirección porque la situación era crítica.

¿Cuál fue la herramienta de persuasión?

- El diálogo. La comunicación continua con los componentes de la plantilla, explicando y argumentando las decisiones que tomaba. Me impuse a mi mismo la obligación de interpretar y desarrollar mis tareas explicando a los jugadores cuales eran mis objetivos y el método y forma de llegar a conseguirlos.

CONTINÚA



¿No era una cuestión de autoridad?

- La autoridad no se impone; la autoridad se gana siendo justo en las decisiones que tomas y respetando las opiniones y personalidad de toda la plantilla. Los éxitos deportivos no solo dependen del entrenador, sino que también dependen de la otra parte, los jugadores, si son receptivos y flexibles a la hora de asumir retos. Lo que aprendí en aquel momento, y me ha servido siempre en la vida, es que hay que mantener el diálogo con ellos para conseguir el convencimiento de los objetivos a conseguir y de los medios que hay que poner para ello.

Víctor Fernández reconoce que aquel partido con el Murcia marcó un antes y después en las preocupaciones por su profesión. Ni siquiera el logro de la Recopa de Europa de la temporada 1994-95, ganando al Arsenal 2-1, lo considera tan importante, ni la supercopa de Portugal, cuando era entrenador del Oporto, se acercan a aquella fecha. Una densa y brillante trayectoria.■

Un intenso historial deportivo



Nació en Zaragoza en 1960.

Como futbolista jugó en las categorías inferiores del Stadium Casablanca y desde los 16 años estuvo dirigiendo equipos base de Stadium Casablanca. En 1988 realizó el curso de entrenador nacional, consiguiendo el número 1 de su promoción.

En 1990, se hizo cargo del Deportivo Aragón, conjunto filial del equipo zaragocista. Esa misma temporada, ya en 1991, sustituyó a Ildo Maneiro como entrenador del Real Zaragoza, con tan sólo 30 años de edad. La temporada siguiente, 1991/1992, continuó a cargo del Real Zaragoza y se empezó a ganar un nombre en el fútbol nacional como el entrenador más joven y con gran proyección, dejando al equipo en 6º lugar y alcanzando la clasificación para la Copa de la UEFA.

Su confirmación definitiva llegaría en la campaña 1993-1994, en la que el Real Zaragoza hizo una segunda vuelta espectacular y quedó 3º en la clasificación. Además, ganó la Copa del Rey ante el Celta en los penaltis.

Y en la 1994-1995 logró el título más importante de la historia del club: la Recopa de Europa. Derrotó en la final al Arsenal por 2-1, en uno de los partidos más emocionantes que se recuerdan. En la siguiente temporada, el Real Zaragoza quedó 13º en Liga, por debajo del nivel de años anteriores, siendo destituido.

En los años siguientes entrenó al Tenerife (temporada 1996-1997) y Celta (1998-2002) dando al equipo la Copa Intertoto de la UEFA. Desde el 2002 al 2004, dirigió al Betis, donde finalizó 8º y 9º, rozando la clasificación para la Copa de la UEFA.

En la 2004/2005 salió por primera vez a entrenar fuera de España haciéndose cargo del Oporto, que venía de ganar la Liga de Campeones 2003-2004 la temporada anterior. Con este equipo conquistó la Supercopa de Portugal tras superar al Benfica y la Copa Intercontinental 2004.

En junio de 2006 regresó al Real Zaragoza, como base para un proyecto del nuevo pro-

pietario del equipo: Agapito Iglesias. En su primera temporada (2006/2007) consiguió ocupar la sexta plaza, obteniendo pasaporte para la UEFA, única clasificación del Real Zaragoza para esta competición en la última década a través de la Liga.

En Enero de 2010, en la jornada número 22, repite experiencia como entrenador del Real Betis con el único objetivo de llevarlo a la máxima categoría del Fútbol español. Con él, el Betis se convirtió en el mejor equipo de la segunda vuelta al ser el que más puntos sumó.



En estos momentos colabora en el programa de Estudio Estadio de Televisión Española y en Tiempo de Juego de la COPE.■



Dr. Abel Gago
www.puntovital.com
zaragoza@puntovital.com

A “lo mejor”, “es mejor” no descartar todas las cosas siempre

Escuchar esta opinión en el mundo “de la prisa” (que mata), “de la competencia” (que deshumaniza), “de la caducidad casi instantánea” (que ofusca), donde no hay tregua para analizar las respuestas y los resultados (que confunde), parece que es ir contra natura.

Pues la verdad es que da casi igual en los campos en los que se piense, pero específicamente en el que yo me muevo, “la Medicina”, me doy cuenta que nos estamos olvidando de “los valores mas elementales para una buena salud”: “intentar no enfermar” y/o “curarnos con el mínimo daño posible”.

Con respecto a lo primero (prevención), lo incumplimos “con todas las de la ley”. Es decir: enfermar es más fácil..., si... tomamos el sol sin protección y conciencia (dando una imagen de “morenito del barrio” absolutamente trasnochada e insalubre)..., si... hacemos dietas milagro sin asesoramiento (es jugar al yo-yo: “adelgazo, engordo más..., me cuesta adelgazar..., vuelvo a engordar más... y a la vez me pongo de los nervios, y acentúo mi ansiedad...), si... nos creemos que las vacaciones como paradigma del descanso y elemento fundamental para “cargar las pilas” es “engullir hasta jartarnos”... salir hasta que el cuerpo aguante... y/o beber sin control de manera compulsiva durante el periodo ¿de asueto? (por cierto: cada vez más corto).

Esto es parte de una larga lista de actuaciones como “acción tampón” a la vida que llevamos el resto del año (y desde hace años) siendo (en mi opinión) un clamoroso error que solo nos lleva a un círculo vicioso alejándonos de las buenas soluciones.

1 No pensáis que... Podría ser mejor ¿? Llevar la fiambrera e irnos al entorno más cercano y gozar con los nuestros y lo nuestro.

2 No pensáis que... Podría ser mejor ¿? Hablar y escuchar reposadamente que rompemos los tímpanos del ruido que utilizan como reclamo los centros turísticos.

3 No pensáis que... Podría ser mejor ¿? Hacer una pequeña cura de ayuno ante una intoxicación mixta (comida + alcohol) que tomarnos 4 medicinas y volver a “ponernos moraoooooos”.

4 No pensáis que... Podría ser mejor ¿? Un buen momento para retomar el ejercicio cuya práctica hemos perdido por nuestra vorágine diaria y caminásemos (¿sin asfixiarnos para poder pensar y reflexionar a la vez?).

La maldita torpeza y zafiedad de unos cuantos políticos y gobernantes que gestionan la crisis y no castigan a quien deben, hace que a los pequeños empresarios y ciudadanos de “a pie” nos acoquine la situación y que la niebla que hay... nos parezcan las tinieblas del infierno.

Por todo ello este “tiempo de vacaciones” debe ser “el de la reflexión” para que de una manera solidaria, pero rígida ahuyentemos a los “jetas”, “mangantes”, “corruptos”, “ineptos” y “tontos del culo” que tanta falta nos hace y que será tan beneficioso para nuestra salud psíquica y física.■





CalleZaragoza.es inauguró su escaparate físico



■ Por la izquierda, Juan Carlos Trillo, Director General de Comercio; Arturo Aliaga, Consejero de Industria e Innovación del Gobierno de Aragón; José Luis Igea, Director Ejecutivo de Callezaragoza y Francisco Colell, Gerente de Callezaragoza.

En nuestras páginas de PANORAMA ya dimos noticia de la creación de CalleZaragoza.es, una plataforma digital llamada a dinamizar el pequeño comercio de la capital, facilitando la conversión al comercio electrónico de estos establecimientos. En este momento, el portal CalleZaragoza.es ofrece un escaparate virtual a las principales marcas de la moda, la restauración, la informática, la electrónica, la cultura, el ocio y la alimentación.

Para completar los contactos con sus clientes, CalleZaragoza.es ha inaugurado este mismo mes de junio su Showroom, (calle San Vicente Mártir, 23 Local) un escaparate físico, que aproxima aun más el consumidor con las empresas colaboradoras.

Se trata de un espacio de comunicación, donde las empresas que trabajan con este sitio web pueden promocionar sus productos. Un portavoz del centro calificó este Showroom como “el lugar de encuentro del portal, sus usuarios y

las diferentes empresas colaboradoras, que son una treintava en estos momentos”.

Se ha configurado como un espacio dinámico, gestionado por una potente agencia de comunicación, en el que se pueden organizar eventos, exposiciones, ferias, concursos, presentaciones comerciales, desfiles de moda, degustaciones, exposiciones, firmas, coloquios, ferias y concursos. Para ello, cuenta con un completo servicio integral de organización.■

Pastas Romero, de la semilla de trigo

Pastas Romero, en Daroca, acaba de sacar al mercado un nuevo aperitivo, un snack de macarrón frito crujiente, que ha creado y desarrollado la propia empresa aragonesa y que se ha añadido a su catálogo de productos.

Es una de sus 59 tipologías de pasta que elabora en sus instalaciones industriales de Daroca que, en una extensión de 40.000 metros cuadrados tienen capacidad para producir 300 toneladas diarias de pasta fabricada con sémola de trigo duro.

Este volumen de producción le ha colocado entre los primeros fabricantes del país, con una distribución nacional que le permite tener presencia en numerosos supermercados y especialmente relevante en el canal de restauración. Dispone en la actualidad de cuatro marcas propias, Romero, En Forma, Mi Pasta y Da Rocca.

Romero forma parte de un grupo de empresas aragonesas integradas en Nutrigo, del que forman parte Arento, semolerías Cinco Villas y Harinas Lozano que permiten controlar el ciclo

completo de transformación de la materia prima, desde la producción cerealista hasta convertirse en pasta alimenticia.

Manuel Romero Marqués fundó esta empresa familiar en 1926 y hoy se ha colocado en un puesto de vanguardia europeo en lo que se refiere a la fabricación de la pasta. Fue la primera empresa que contó con la certificación ISO y es periódicamente auditada por las marcas de la distribución, estando certificada como fabricante de pasta ecológica.■



Al impulso de **Motorland**, Alcañiz inaugura su primer **hotel 4******



■ Luisa Fernanda Rudi, presidió la inauguración del hotel Ciudad de Alcañiz y recorrió la remodelación del edificio.

Los efectos económicos y sociales de Motorland, comienzan a acusarse en su entorno. La última inauguración ha sido el hotel "Ciudad de Alcañiz", primer hotel 4**** en esta población. Se trata de la remodelación integral del antiguo Hotel Calpe, que ha triplicado su capacidad, pasando de 40 a 115 habitaciones.

En el acto inaugural, que fue presidido por la Presidenta del Gobierno de Aragón, Luisa Fernanda Rudi, ésta puso de manifiesto como el funcionamiento de Motorland y del parque tecnológico instalado en el complejo está

dando un fuerte impulso a la economía del Bajo Aragón. En el año 2011 el complejo estuvo ocupado durante 250 días. En sus instalaciones, distintas empresas han instalado sus centros de pruebas que emplean los circuitos de Motorland.

El nuevo hotel pertenece al Grupo Gargallo, que tiene más de medio siglo de experiencia en la actividad hotelera. Se trata de una empresa familiar de raíces bajoaragonesas. Su fundador y actual presidente, Miguel Gargallo, es nacido en la población turolense del mismo nombre, desde donde emigró a Barcelona. En la Ciudad Condal tiene hoy en marcha 11 hoteles.

Hace 40 años que también trasladó sus negocios a Aragón, donde hoy gestiona 11 empresas, al tiempo que ha diversificado su actividad con hoteles, generación eléctrica, ganadería e industria alimentaria. En total, en ellas trabajan 300 personas. ■

go al plato



■ La familia Gargallo, propietaria del Hotel. En el centro, el creador del Grupo y actual presidente, Miguel Gargallo.



■ Clausura de la Asamblea General de Arento. En el centro, su presidente, Pedro Naudín; a su derecha, Luís Miguel Albarrán, Director General de Promoción Agroalimentaria, y a su izquierda Fernando Marcén, Presidente de Cooperativas Agroalimentarias de España.

No hay crisis para **Arento Grupo Cooperativo**

Las cifras presentadas en la Asamblea General, por su presidente, Pedro Naudín, muestran que el mayor Grupo Cooperativo Aragonés, Arento, sigue su ascenso seguro, ya que cerró el ejercicio 2011 con un crecimiento de ventas del 30 por ciento. Naudín señaló que “la apuesta industrial y la alianza que hemos llevado a cabo con la distribución han impulsado el ascenso de nuestro grupo”. En el último ejercicio, el beneficio de explotación del grupo creció un 6 por ciento situándose en 1,25 millones de euros.

El Grupo Arento aglutina a 20.000 socios, agricultores y ganaderos, integrados en 109 cooperativas repartidas por municipios de todo Aragón.

El modelo de negocio de Arento, basado en la integración de la cadena de valor, la calidad e innovación y la creación de alianzas estratégicas, está ya dando resultado. El Grupo sigue enfocando su estrategia en el dimensionamiento, la verticalización y la diversificación de sus producciones. La apuesta industrial y su alianza con la

distribución impulsan la posición de Arento. Destacadas empresas aragonesas como La Zaragozana y Pastas Romero, o nacionales de la talla de Grupo Siro (interproveedor de Mercadona) y Sabeco (Supermercados Simply) absorben una importante parte de las producciones de Arento, tanto en su vertiente cárnica como molinera. ■

Un aceite de Belchite, entre

“Oleum Belia”, un aceite de oliva virgen extra elaborado por la almazara centenaria Alfonso Muniesa de Belchite ha recibido el premio Prestige Gold en el Concurso Internacional de Aceite de Oliva Extra Virgen Terraolivo 2012 celebrado en Israel, entre 400 muestras de aceite procedentes de España, Croacia, Chile, Israel, Argentina, Italia, Portugal, Uruguay, Estados Unidos, Grecia, Japón, Perú, Francia, Eslovenia, Sudáfrica y Turquía.

Con esta distinción se posiciona entre los mejores aceites del mundo ya que entra a formar parte del “ranking mundial de aceite de oliva virgen extra”, como así lo indica el acta del jurado.

La marca Oleum Belia, de Aceites Molino Alfonso, es una selección especial de aceites extraídos de las primeras olivas. Posee una gama de color que va del amarillo dorado al oro viejo, olor intensamente frutal y un sabor suave, dulce, agradable, carentes de amargor alguno. Fundada en 1907, el Mo-

lino Alfonso lleva más de 100 años produciendo aceite de los olivos centenarios de la comarca de Belchite en la provincia de Zaragoza. Procedente de las aceitunas de la variedad empeltre, son muchos los factores que influyen en la calidad del aceite de oliva virgen extra Molino Alfonso: la composición del suelo en la que el olivo crece, las especiales circunstancias climáticas de la zona, el cuidado que se ha tenido en su recolección junto a unos exclusivos procedimientos técnicos y condiciones térmicas especiales. ■



Tres pymes familiares premios a la Exportación 2012

Más de medio millar de personas asistieron a la entrega de los Premios a la Exportación que concede la Cámara de Comercio de Zaragoza y que en esta edición han correspondido a Durher, Enganches y Remolques Aragón y Operon, tres pymes familiares que destacan por su apuesta por la innovación, su vocación emprendedora y por su estrategia internacional. Son pequeñas y medianas empresas familiares que, en un contexto económico muy complicado, obtienen unos resultados excelentes y demuestran que la internacionalización es la palanca principal de recuperación de la industria aragonesa. Ninguna de ellas factura por encima de los 10 millones de euros, pero todas cuentan con departamentos de I+D, venden en el exterior más del 40% de su producción y llevan el nombre de Aragón por los cinco continentes.

Los Premios a la Exportación evalúan méritos como el historial de la empresa, la labor en la apertura de mercados, la asistencia a ferias internacionales y misiones comerciales, las exportaciones durante los últimos



■ De izquierda a derecha: Joseba Gondra, Director de Empresas Territorial Norte de Banco Sabadell, Ester Durban, responsable del Departamento Comercial de Durher, Manuel Teruel, Presidente del Consejo Superior de Cámaras, Luisa Fernanda Rudi, Presidenta de Aragón, Tomás Toribio, Gerente de Operon, Fernando Benito, Director General de Enganches y Remolques Aragón, y Joaquim Montsant, Director Territorial de Aragón y Cataluña de CESCE.

tres años y el peso de las ventas al exterior en su facturación.

Durher (fundada en 1963), de Cadrete, produce maquinaria para la construcción y sus accesorios, mientras Operon (1973), radicada en Cuarte, es una empresa biotecnológica englobada en el sector sanitario del diagnóstico in Vitro. Por su parte, la zaragozana Enganches y Remolques Aragón (1992) fabrica en su planta del

polígono de Malpica enganches para todo tipo de automóviles y vehículos comerciales.

Tanto Durher y Enganches Aragón como Operon constituyen referentes de sus sectores de actividad y desarrollan una estrategia de internacionalización basada en pilares como la asistencia a feria, la participación en misiones comerciales y la creación de redes en el exterior. ■

los mejores del mundo



■ La centenaria almazara Alfonso Muniesa, en Belchite.



Carmelo González

Presidente de FETRAZ

“Los retos del sector son la especialización de sus actividades y la internacionalización de sus mercados”

La logística y el transporte se han convertido en el sector con más fuerza y futuro de Aragón. Plataformas y áreas logísticas, son equipamientos e infraestructuras que jalonan el amplio territorio que es Aragón. El torrente sanguíneo que conecta todas ellas y que mantiene con vida el sector del transporte y la logística son las empresas de transporte. El transporte es un sector que se hace visible en momentos concretos pero del que la sociedad casi desconoce totalmente sus servicios, su tecnología y sus problemas. El transporte es un señalado factor de crecimiento para Aragón, donde existen grandes empresas de transporte y un número importante de profesionales y pequeñas empresas que fortalecen el tejido logístico. Para adentrarnos en las cuestiones, actividades y proyectos de este importante sector de actividad, hemos conversado con Carmelo González, Presidente de la Federación de Transportes de Zaragoza FETRAZ.

Los 300 socios que componen la FETRAZ está formada por cinco asociaciones que representan a las distintas actividades relacionadas con el transporte. Son 46 empresas de carga completa las que integran ASETRAZ; 52 agencias de transporte y mercancía fraccionada, en ATRAMEF; 8 empresas dedicadas a mudanzas, en ATRAMUG; 29 agencias de grúas, AGRUAR, y 13 empresas de transitarios, en ATEIA.

En total, centenas y medio de empresas que agrupan a unos 4.000 empleados. Cada una de esas asociaciones tiene sus problemas específicos, pero se puede decir que existen más

problemas y objetivos comunes a todas ellas, a los que presta especial atención la Federación.

Atomización

La estructura del tejido empresarial es muy semejante en todas ellas. *“Uno de nuestros mayores problemas -afirma Carmelo González- es la atomización del sector que nos resta fuerza para la negociación con grandes cargadores, con las administraciones públicas y con otros colectivos relacionados con nuestra actividad. Para superar esa atomización, nuestra federación*

“No nos oponemos a la intermodalidad, pero NO podemos admitir que se nos demonice frente al tren”

actúa en defensa y representación con una voz única”. El ratio de camiones por empresa es muy bajo en España, ya que hay algo más de dos camiones por empresa, muy por debajo de la media europea. “Esta atomización es la que coloca a la empresa de transporte española en minoría y desventaja con las de otros países”, reitera Carmelo González.

El presidente de FETRAZ subraya que *“no se trata solamente de atomización empresarial, además muchas de las empresas de transporte tienen un origen y un carácter familiar, lo cual tiene su lado positivo, pero en alguna medida dificulta la necesaria racionalización del sector, como paso indispensable hacia nuevos esquemas de actuación”*.

“La atomización coloca a la empresa española en desventaja con la de otros países”

Hasta conseguir la necesaria racionalización de la actividad del transporte, FETRAZ tiene un nutrido catálogo de servicios que presta a sus asociados. Entre ellos, se encuentra la negociación del convenio colectivo vital para una actividad muy regulada. *“El sector del transporte es una actividad exhaustivamente regulada, con multitud de reglamentaciones, cuya interpretación y aplicación requieren una habilidad técnica y es en este apartado donde Fetraz interviene para informar a las todas las empresas asociadas y en especial a las pequeñas empresas”*, explica Carmelo González.

Además de la amplitud de la normativa, el transporte es una actividad que tiene regulaciones diferentes en los distintos países del entorno europeo y hasta distintas exigencias en cada una de las 17 autonomías españolas. Es un cometido de la Federación mantener, a través de circulares, información constantemente actualizada sobre estas materias. FETRAZ resuelve las consultas, asesora a sus asociados y realiza las gestiones que no pueden realizar los empresarios individualmente, como son los visados bianuales de transporte, los certificados de paralización, o la tramitación del gasóleo profesional y de licencias comunitarias.

Oportunidad con la crisis

Carmelo González afirma que la situación de crisis debe ser un factor decisivo para llevar a cabo los cambios

estructurales necesarios e inaplazables que requiere el sector. *“Yo creo que las empresas de transportes tienen ante sí dos retos muy claros: la especialización de sus actividades y la internacionalización de sus mercados. La empresa española tiene que elevar su nivel de competencia, mejorando su gestión y hacerlo reduciendo costes, cosa no fácil porque los mayores costes salen fuera de sus competencias como es el precio del carburante, y los salarios, ya han sufrido un duro ajuste, para lo cual sólo nos queda optimizar recursos”*, dice el presidente de FETRAZ.

Dentro de sus actuaciones, la Federación ha conseguido acuerdos para sus asociados en distintas materias, como el consumo de carburantes, los seguros en condiciones especiales para los asociados, acuerdos con Movistar para telefonía, prevención de riesgos laborales, servicios jurídicos, recuperación del IVA comunitario.

La alternativa que se abre a las empresas de transporte, en opinión de su presidente, es mejorar la estructura empresarial, que pasa por nuevas tecnologías y una mayor y más potente gestión comercial. *“En logística es más importante la información que la carga. En este aspecto, creo que la crisis nos va a ayudar a cambiar nuestras estructuras mejorando la gestión y racionalizando nuestro funcionamiento. La salida a la situación actual pasa por conseguir que los nuevos mercados valoren nuestra forma de gestionar la empresa”*. Preguntado por el dimensionamiento del sector, Carmelo González afirma que *“en un futuro muy cercano van a hacer falta camiones y los cargadores tendrán que tomar nuevas direcciones para que les podamos ofrecer el servicio a sus empresas con la calidad requerida”* y pronostica que muchas de nuestras empresas *“tendrán que reestructurarse y racionalizar su gestión sino quieren verse abocadas al cierre”*. Carmelo González asevera que en ese proceso de racionalización *“no sobra nadie, grandes y pequeños, juntos todos seremos más fuertes y capaces de ser competitivos y obtener beneficios para nuestras compañías”*.

La solución a los problemas del sector del transporte pasa irremisiblemente por una reestructuración de las empresas. *“Todo apunta –afirma Carmelo González– que habrá que integrar empresas, consiguiendo estructuras más potentes”*. Al mismo tiempo, habrá que reforzar la formación del personal y de los directivos de esas empresas. Ya hemos dicho que el transporte es un sector muy regulado, en el que se fijan horas de conducción y de descanso, carga y descarga y en el que se reglamentan todas las medidas de seguridad. Cada día aparecen más normas que afectan a la carga y a las personas.

“La crisis nos debe ayudar a cambiar nuestras estructuras mejorando la gestión y racionalizando nuestro funcionamiento”

Dignificar la profesión

La misma federación tiene entre sus objetivos más importantes el dignificar la actividad del transportista, de modo que se valore la profesión, invirtiendo cada año más en la seguridad del conductor, haciendo que tanto la Administración como la opinión pública no nos vean como los que contaminamos, generamos atascos o accidentes, sino que somos los que acercamos *“la leche y el pan”* a sus casas, generamos empleo y de alguna manera somos imprescindibles en la actividad diaria de nuestro territorio y en definitiva de nuestro País.

Sobre los cambios en la normativa del sector, el presidente de FETRAZ enumera *“el cambio de la masa máxima de transporte, la MMA, que en España es de 40 tm, frente a las 44 tm. ya establecidas en otros países como Francia; los problemas de distribución urbana y los derivados de la intermodalidad, a la que no nos oponemos, ya que muchos de nosotros también participamos en ese modo de transporte pero NO podemos admitir que se nos demonice frente al tren”*.■



■ Antonio Bustos.

La personalidad y la dedicación profesional de Antonio Bustos han estado relacionadas durante muchos años con la empresa y la cultura del emprendedor. Fue el presidente de la recién creada Asociación de Jóvenes Empresarios de Zaragoza, AJEZ, cargo que ejerció durante once años. Hoy, aquel veterano joven empresario continúa vinculado con el mismo movimiento a través de su propia consultoría de empresas para iniciativas emprendedoras, especialmente industriales. También ejerce como empresario con una pequeña compañía aérea especializada en fotografía aérea y viajes turísticos. A esa trayectoria ha sumado estos mismos días su nombramiento como Cónsul Honorario de la República del Pueblo de Bangladesh en Zaragoza a cuya toma de posesión acudió el embajador de este país en España, Ikhtiar Momin Chowhury.

Antonio Bustos, consultor de empresas

“Es preocupante que no haya jóvenes emprendedores industriales”

“Hace tres décadas, casi nadie quería crear empresas; hoy, todo el mundo adora la imagen que proyecta la función del empresario”

¿Podemos decir que, hace casi dos décadas, fue usted un adelantado del movimiento emprendedor?

■ Yo diría que éramos pioneros porque no existía la cultura del emprendedor. La juventud se dedicaba preferentemente a realizar sus estudios, a buscar un puesto de trabajo en las empresas existentes o hacer una oposición a un puesto en las administraciones públicas.

¿Cómo ha cambiado la sociedad española desde entonces?

■ Hoy, todo el mundo adora la imagen que proyecta la función del empresario. Los mismos sindicatos han pro-

movido la actividad del emprendedor y apoyan los movimientos emprendedores de los trabajadores autónomos.

¿Qué es lo que ha relanzado la figura del emprendedor?

■ La misma crisis. El mercado de trabajo aporta hoy a jóvenes y mayores muy pocas salidas profesionales de forma que, si quieren salir adelante, no les queda más remedio que crear su propia empresa. No deja de ser significativo que el movimiento emprendedor se inicia con la crisis 92/94, para luego adormecerse y volver a renacer con la crisis en la que nos encontramos actualmente, que impulsa a crear empresas propias.

Hoy parecen que sobran motivos para poner en marcha una iniciativa emprendedora y hay profesionales salidos de las universidades muy bien preparados. ¿Cuál es el principal inconveniente para crear una empresa?

■ La falta de financiación, aunque eso no es nada nuevo. Hoy estamos casi en la misma situación que nos encontrábamos en la crisis del 92, cuando no había crédito para que un emprendedor pusiese en marcha su negocio.

Entonces, ¿qué ha cambiado en la crisis actual?

■ La existencia de crédito ha sido siempre y es hoy fundamental para em-



■ Toma de posesión en el Palacio de la Aljafería.

prender. Lo que ha cambiado es que, hace diez años, la ausencia de financiación, se suplía acudiendo a la familia, cosa que no sirve hoy, cuando las mismas familias atraviesan comprometidas dificultades financieras.

¿Cuál es el cambio más profundo que se ha producido en la mentalidad del joven empresario en los veinte años que separan a las dos grandes crisis?

- El emprendedor sabe que el mercado de hoy es global y que tiene que vender en todo el mundo.

¿No le asustan los requisitos administrativos que se le exigen para poner en marcha su negocio?

- Siguen siendo un freno efectivo para la creación de empresas y una faceta en la que apenas se ha progresado en España.

¿Algún distintivo propio en la emprendeduría de siglo XXI?

- Que no hay jóvenes emprendedores industriales. En alto grado, los hijos de industriales no siguen en los puestos de sus padres. Un sector, como

el de las nuevas tecnologías, que podría ser hoy el germen inicial de una industria con futuro, los emprendedores que se han iniciado en ellos, vende sus empresas pero no acaban el proceso de industrialización de lo que ellos mismos han puesto en marcha. Hay jóvenes que han creado y desarrollado productos nuevos y que, cuando tienen que dar el paso hacia su industrialización, o venden su empresa o lo fabrican en otras empresas. No tenemos gusto por la cultura de empresa industrial, aunque hay que reconocer que los beneficios económicos que reporta la industria son bastante inferiores a los que rentan otros sectores, como puede ser el de la construcción.

¿Cree que eso es preocupante?

- La industria es una baza importante para el futuro económico de cualquier país. Hoy, Alemania tiene en la industria el 22-23 por ciento del PIB nacional, mientras que en España estamos en el 16 por ciento.■

“Las posibilidades de establecer relaciones económicas con Bangladesh son inmensas”

Antonio Bustos es Cónsul Honorario de Bangladesh en Zaragoza, el segundo consulado que este país ha abierto en España, después del de Barcelona. Para este empresario zaragozano, las perspectivas sobre el futuro de las relaciones comerciales y económicas entre España y Bangladesh son optimistas. Él nos explica que este país, aunque no forma parte del grupo económico de los BRIC (Brasil, Rusia, India y China), se encuentra entre los países que le siguen en ritmo de crecimiento. De hecho, Bangladesh lleva varios años creciendo por encima del 6 por ciento anual y en algunos momentos ha llegado al 10 por ciento.

“Es un país de los denominados ‘fábricas del mundo’ debido a sus bajos costes laborales, que son cinco veces inferiores a los niveles de China, situado en el sureste asiático, en epicentro de desarrollo de Asia, con una extensión de 140.000 kilómetros cuadrados en la que viven 160 millones de personas, en su mayoría musulmanes moderados. Tiene un régimen democrático estable y un alto gra-



■ Con el Ministro de Energía Bangladesi en Dhaka.

do de preparación científica” nos explica Antonio Bustos. “Desde 1971, cuando accedió a la independencia, Bangladesh se proclamó como un estado secular, donde sus ciudadanos poseen total libertad para expresar sus convicciones religiosas y civiles y es uno de los destinos más solicitados para recursos del I+D+i y uno de los que más subcontrata del mundo”, subraya nuestro interlocutor.

Además de los servicios administrativos que suministra el consulado a los bangladeses en España, uno de los objetivos que quiere el nuevo cónsul es dinamizar las relaciones de este país con empresarios aragoneses. “Bangladesh puede aportar muchas posibilidades de negocio al empresario aragonés –asegura Antonio Bustos- Las posibilidades de trabajar allí son inmensas, sobre todo en campos como la construcción, las infraestructuras, la energía, el textil y el turismo. De hecho, un promotor-constructor de Zaragoza ha realizado ya algunas obras en ese país y hay algunos que han fabricado algunos componentes para la industria energética”.■

Consultas sobre

La Ley de Protección de datos

Panorama número 10, publicado en enero de este mismo año, recogió en su sección de Soluciones Aseguradoras un amplio estudio sobre la nueva normativa de Protección de Datos. De hecho, todas las empresas, de todos los sectores, están expuestas a riesgos en la confidencialidad de sus archivos. Desde su promulgación, han llegado a nuestra redacción multitud de consultas sobre la norma que regula la protección de datos y su aplicación. A ellas iremos contestando en este y próximos números.

¿A quiénes afecta la nueva normativa?

Los principales sujetos a los que afecta la normativa de protección de datos son:

- El afectado o interesado: la persona titular de los datos personales, que cede sus datos personales a un tercero con una finalidad concreta.
- El responsable del fichero: la entidad que decide sobre la finalidad, el contenido y el tratamiento de los datos que ha tomado del interesado.
- El encargado de tratamiento: la persona o entidad que trata los datos por cuenta del responsable, es decir, la empresa que ha subcontratado el responsable del fichero para tratar los datos del afectado.

¿Cómo debo tratar el riesgo de protección de datos?

La normativa de protección de datos se desarrolla en un marco legislativo totalmente cambiante. El último gran cambio acaecido en este campo se produjo con la entrada en vigor de la Ley de Economía sostenible en el 2011. Asimismo, la Unión Europea está trabajando en una nueva directiva que pretende unificar la política en materia de protección de datos que ejerce cada estado y que pretende adaptarse a la evolución de Internet y las redes sociales, regulando asuntos que están generando cierta alarma social, como el derecho al olvido en la red.

Así, la empresa debe cumplir con los requisitos que se exigen en materia de protección de datos pero ello no obsta a que el titular de los datos reclame por un supuesto uso indebido de sus datos, o bien, la Agencia de Protección de Datos inicie un procedimiento de inspección o sanción contra el responsable del fichero o encargado del tratamiento.

¿Qué medidas debo tomar para cumplir esta normativa?

Cuando una empresa recibe los datos personales de un sujeto debe cumplir con toda una serie de obligaciones. Primero de todo, debe informar al titular de los datos de la existencia de un fichero donde van a quedar registrados sus datos; la finalidad para la que se utilizan sus datos; los derechos del titular de acceder, rectificar, cancelar u oponerse.

Asimismo, el responsable del fichero debe velar por la calidad de los datos. Ello significa, entre otros, que:

- Los datos personales hayan sido recogidos por medios leales y lícitos.
- Los datos personales deben recogerse con fines determinados, explícitos y legítimos y no deben ser tratados para otros fines.
- Los datos personales deberán ser exactos y deberán mantenerse actualizados.
- Los datos personales deberán ser protegidos con medios técnicos y materiales apropiados de seguridad para evitar accesos no autorizados.

Existe la posibilidad de trasladar este riesgo a una compañía aseguradora especialista en la responsabilidad por protección de datos, con coberturas y garantías específicamente diseñadas para cubrir tanto las reclamaciones de titulares como los procesos de inspección y sanción de la Agencia de Protección de Datos. ■

Las respuestas han sido elaboradas por:

CHARTIS 

Kalibo Correduría de Seguros firma un acuerdo de colaboración con ETICOM

Empresarios de Tecnologías de la Información y Comunicación de Andalucía



■ Guillermo Martínez, Vicepresidente Ejecutivo y Secretario General de ETICOM y Miguel de las Morenas, Director General de Kalibo Correduría de Seguros.

Kalibo Correduría de Seguros ha firmado un acuerdo de colaboración con ETICOM que contempla una labor de asesoramiento integral en materia de seguros a la Asociación y a las empresas integrantes de la misma. Kalibo distribuirá seguros de carácter técnico específicos para el sector TIC para las empresas y empresarios y seguros generalistas para los empleados de estas empresas.

Kalibo prestará una atención prioritaria a las empresas asociadas y coordinará con ETICOM acciones de formación centradas en temas de interés específico del colectivo empresarial al que van dirigidas.



■ Edificio de la sede de ETICOM en Sevilla.

Quién es eticom

La Asociación de Empresarios de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Andalucía, **ETICOM**, es la patronal andaluza del sector de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

ETICOM es el representante natural del sector empresarial TIC ante la Administración Pública, ya sea comunitaria, nacional o regional, en el ámbito territorial de Andalucía.

ETICOM está formada por más de 400 empresas TIC que trabajan, principalmente, en los siguientes subsectores:

- Software
- Internet y comercio-e
- Comunicaciones
- Multimedia
- Infografía
- Industria de los Contenidos
- Hardware
- Electrónica
- Servicios Conexos



VENTAJAS PARA LOS SOCIOS

- Cobertura integral para la empresa con un único proveedor.
- Correduría especializada en empresas TIC con amplia experiencia y con clientes por todo el territorio nacional.
- Cotización de la póliza en un máximo de 72 horas, simplicidad de formularios, asesoramiento continuo, tratamiento adecuado a los siniestros, etc.
- Precios altamente competitivos.
- Condiciones especiales para seguros particulares de trabajadores de empresas asociadas a ETICOM: asistencia sanitaria, accidentes, subsidio, hogar, automóvil, ...



Amplíe información sobre este u otros productos en el 976 210710 o en info@kalibo.com

Soluciones aseguradoras

La **gestión de riesgos** permite a las empresas identificar oportunidades y amenazas



El análisis de riesgos es una herramienta que permite a las empresas aumentar las probabilidades para alcanzar sus objetivos estratégicos

“Todas las actividades de una organización implican riesgos”, señala en su introducción la norma UNE-ISO 31000 de julio de 2010 – Gestión del riesgo, que proporciona los principios y las directrices para gestionar cualquier riesgo de una manera sistemática, transparente y fiable, dentro de cualquier alcance y contexto.

A partir del marco de referencia establecido en esta norma internacional, podemos establecer los pasos a seguir en la realización del análisis de riesgos. Partiendo del estudio del contexto, los datos e informaciones sobre la organización, este tipo de proyectos se desarrolla por fases, conforme a las etapas de la gerencia de riesgos: apreciación del riesgo (identificación, análisis y evaluación); tratamiento (validación del plan de acción por la organización); seguimiento y revisión (auditoria periódica del plan validado).

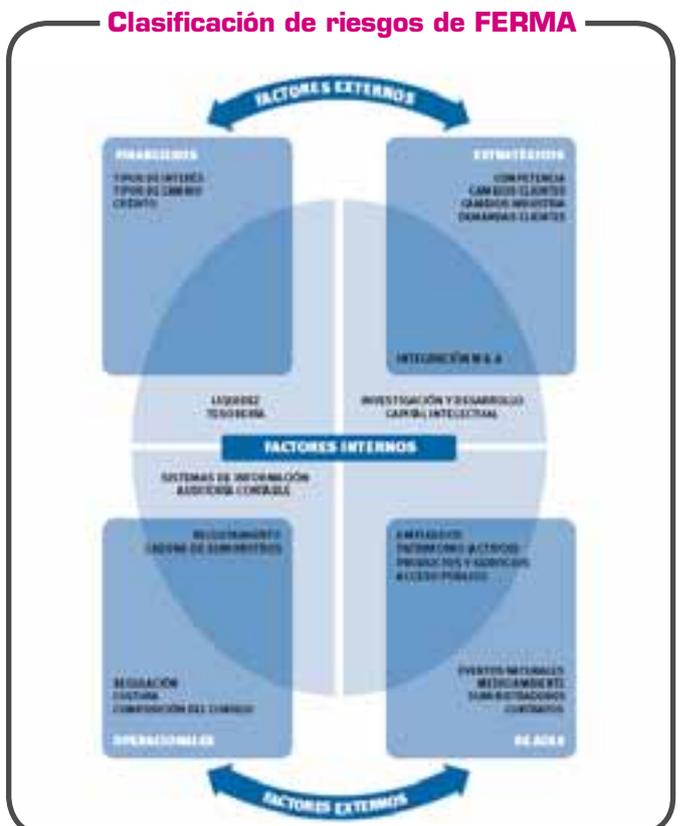
Este planteamiento por fases permite una optimización de resultados y costes proporcionando:

- Un mapa de riesgos con el alcance requerido por la organización.
- Una propuesta de plan de acción para minimizar los riesgos analizados y evaluados.
- Una validación del plan.
- Una propuesta de seguimiento periódico y actualización del proceso de mejora.

Identificación

La norma UNE-ISO 31000 no proporciona ninguna clasificación de riesgos, por lo que queda al criterio de cada organización, no solamente el alcance de los riesgos a considerar, sino también la elección de la segmentación más apropiada para acotar esos riesgos. Una clasificación que se puede adoptar

para desarrollar la gestión de riesgos es la publicada en 2003 por la Federación de Asociaciones Europeas de Gerencia de Riesgos (FERMA).



Si bien hay publicadas varias clasificaciones de riesgos, en Riskia utilizamos la siguiente segmentación en 10 grupos de riesgo apoyándonos en la clasificación de FERMA:

- I Dirección
- II Tecnologías de la Información
- III Cadena de Suministro
- IV Procesos del Negocio
- V Productos y Servicios
- VI Medio Ambiente
- VII Patrimonio
- VIII Empleados
- IX Estrategia
- X Finanzas

Análisis y evaluación

Para la evaluación de los riesgos se puede emplear el método de potenciales escenarios que combina varias de las técnicas recogidas en la norma UNE-ISO 31010 de Mayo de 2011 - Técnicas de apreciación del riesgo, asignando a cada riesgo identificado un valor resultado de combinar su gravedad y su probabilidad.

Entre los métodos semi-cuantitativos como el de escenarios, unos criterios para la valoración de la gravedad y la probabilidad de cada escenario de riesgo en una escala de 1 a 4 pueden ser los siguientes:

Gravedad:

1. **Moderada:** si las consecuencias obligan a modificar algunos medios o procesos causando perturbaciones económicas asumibles en los resultados anuales.
2. **Relevante:** si las pérdidas originan dificultades considerables en el corto plazo obligando a modificar algunos objetivos con repercusión en los resultados anuales.
3. **Grave:** si su severidad es tal en los resultados que obliga a reconsiderar no sólo el corto plazo sino todos los planes de futuro de la organización.
4. **Catastrófica:** si amenazan la propia supervivencia de la organización.

Probabilidad:

1. **Remota:** si sucede de forma extraordinaria (una vez en un siglo o la existencia de la organización)
2. **Inusual:** si acontece rara vez (menos de una vez cada decenio).
3. **Ocasional:** si tiene lugar alguna vez en un decenio.
4. **Frecuente:** si ocurre todos los años.

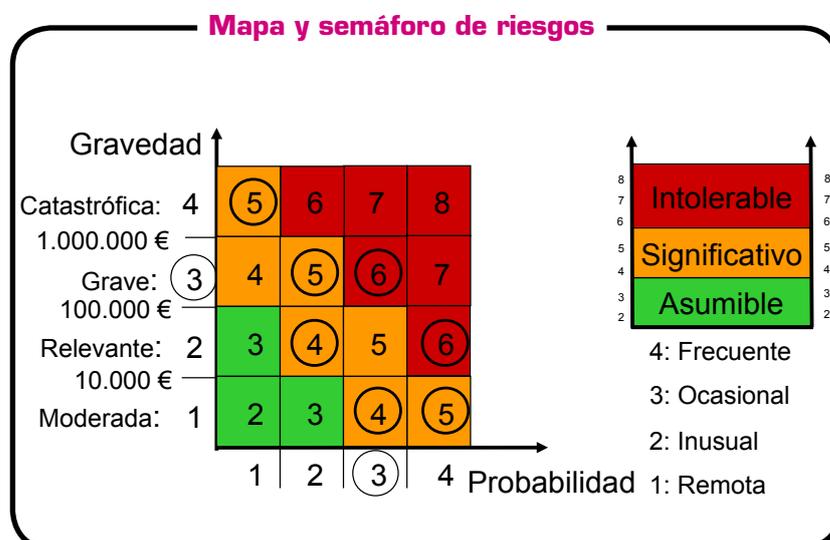
La estimación de cada riesgo se realiza en una escala de 2 a 8, resultado de sumar la gravedad y la probabilidad asignada a cada escenario. En muchas ocasiones se emplea la multiplicación para obtener una estimación del riesgo según la fórmula tradicional $\text{Riesgo} = \text{Gravedad} \times \text{Probabilidad}$, pero en este método hemos preferido combinar ambas variable mediante la suma de las mismas por utilizarse escalas exponenciales tanto para la gravedad y como para la variable temporal de probabilidad y de esta forma evitar distorsiones de multiplicar variables exponenciales.

Esta valoración del riesgo proporciona un Grado de Riesgo Estimado (GRE) que puede ser representado en un diagrama cartesiano o en un semáforo clasificando los riesgos en 3 zonas conforme al método ALARP (tan bajo como razonablemente posible, una de las herramientas recogidas en la norma UNE-EN 31010:2011 como apropiada para la gestión de los riesgos).

Roja riesgos inaceptables que deben ser gestionados en todo caso.

Naranja zona ALARP de riesgos significativos que se deben gestionar con criterios de coste/beneficio.

Verde riesgos aceptables conforme a la Política de Riesgos de la organización.



CONTINUA

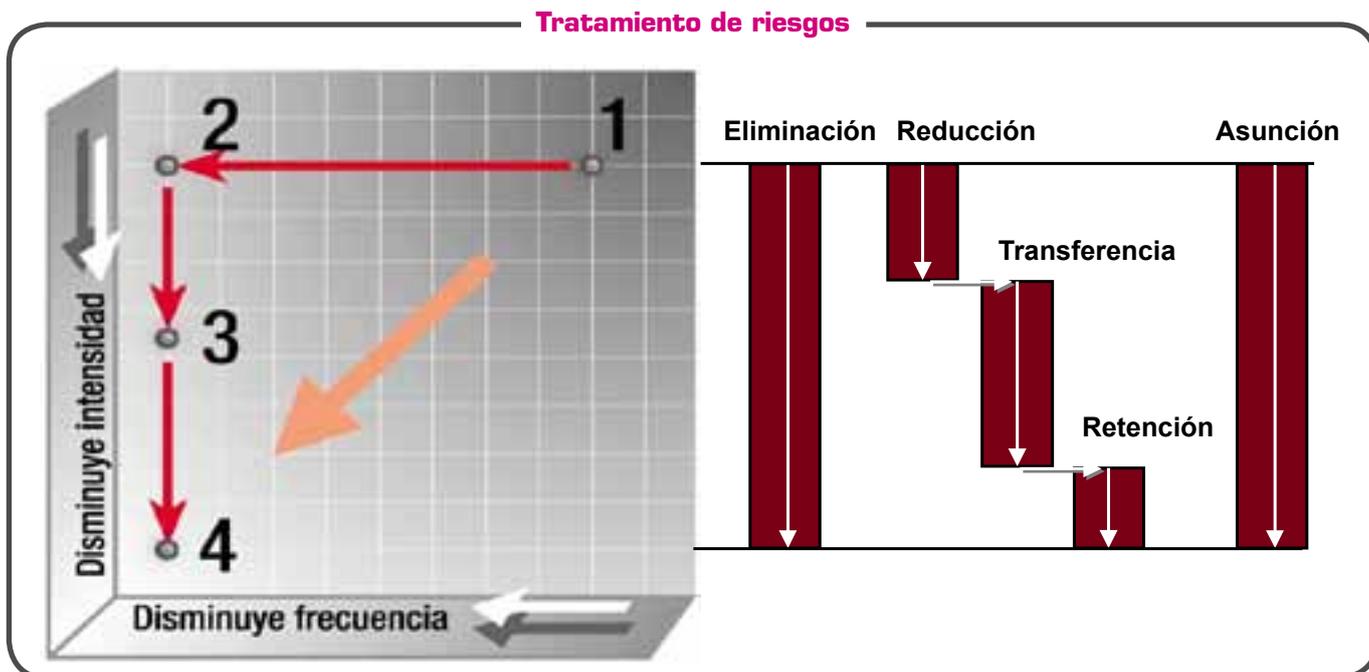
Tratamiento

Para cada riesgo analizado y evaluado con un resultado fuera de la zona de aceptabilidad, se propone una acción de mejora que lo reduzca hasta un Grado de Riesgo Objetivo (GRO) acorde con la política de riesgos de la organización.

En el informe que entrega Riskia se proponen medidas de optimización para cada riesgo analizado que pueden ser:

den ponderar los grados de riesgo de los grupos que se analicen que representa el Grado de Riesgo Global (GRG) tanto en su valor estimado como en su valor objetivo: GRGE y GRGO. La representación de la totalidad de los riesgos de la organización en el diagrama cartesiano nos proporciona el mapa de riesgos de la organización.

De esta forma, se tiene un valor GRG con un GRGE (estimado inicialmente) y un GRGO (objetivo de la organización) que sirven de indicadores inicial y final del proceso de mejora. Estos



1. Técnica de eliminación desde la posición 1 hasta la 4 (aceptable).
2. Combinación de medidas que minimizan el riesgo desde una posición 1 hasta la 4 pasando por una posición 2 (aplicando medidas de prevención que disminuyen la probabilidad); a una posición 3 (aplicando medidas de protección que bajan la gravedad) para una posterior transferecia (seguro u otro contrato) hasta la posición 4.

Para cada grupo de riesgo se puede obtener una media de los grados de riesgo de ese grupo y de forma global se pue-

indicadores se pueden particularizar por grupo de riesgo o por establecimiento industrial en el caso de riesgos operacionales y de azar (aunque no en los estratégicos y financieros que se analizan de forma integral).

Control

Para facilitar el seguimiento de la evolución de los riesgos y de las medidas de mejora, una simbología útil es emplear un sistema de colores por cada anualidad. Dado que los riesgos son

Colaboración Riskia-Kalibo

Desde hace más de una década, existe una estrecha colaboración entre Riskia y Kalibo. Nuestra organización parte del convencimiento de que la gestión de riesgos es una herramienta eficaz para las empresas que les permite aumentar las probabilidades de alcanzar sus objetivos estratégicos.

Riskia es una consultora independiente que actúa en la prevención y en la peritación de daños. Sus trabajos nos aportan el máximo rigor técnico y las soluciones más prácticas para minimizar los riesgos y disminuir los daños.

Ficha Gestión de Riesgos

Riesgo por R.C. Obligatoria del RD 379/2001

Acción por XXX	RESPONSABLE: FECHA DE IMPLANTACIÓN: ESTATUS / SITUACIÓN:	A definir A definir Pendiente
-----------------------	---	--

GRE	DESCRIPCION DEL RIESGO	GRA	ACCION DE MEJORA (2012-XXX)	GRO
G = 3 P = 2 	<p>El REAL DECRETO 379/2001, de 6 de abril por el que se aprueba el Reglamento de almacenamiento de productos químicos y sus instrucciones técnicas complementarias, es de aplicación debido al almacenamiento de varios refrigerantes clasificados como nocivos (Xn) en cantidades superiores a las establecidas en la ITC de referencia (ITC APQ 7) "almacenamiento de líquidos tóxicos", cuyo umbral de aplicación es de 600 litros.</p> <p>Dado que XXX almacena en sus distintos talleres diversos refrigerantes en cantidades de 2.000 a 10.000 litros enteremos que, además de presentar una memoria firmada, tiene obligación de disponer de una póliza de Responsabilidad Civil con cuantía por siniestro de 600.000 euros. (Art 6 del RD 379/2001) que es un límite superior a la cobertura actualmente vigente.</p>	G = P =	Revisar la póliza para ampliar la Suma Asegurada incluyendo la cobertura 2.7 Responsabilidad Civil por Contaminación.	G = 1 P = 1 
	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Grado de Riesgo Estimado </div>	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Grado de Riesgo Auditado. Con una periodicidad anual se podrán evaluar los avances que se produzcan cara a minimizar el riesgo </div>	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Grado de Riesgo Objetivo </div>	
	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Termómetro: Gravedad x Probabilidad </div>		<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Área reservada para propuesta de mejora, decisión sobre la propuesta y posterior seguimiento de las medidas que se van aplicando. </div>	

dinámicos, los niveles de riesgo se modifican, especialmente según se van adoptando las medidas de mejora propuestas, y procede realizar auditorías periódicas que de igual forma darán lugar a un Grado de Riesgo Auditado (GRA), con lo que disponemos de un sistema de indicadores con tres elementos:

- Eliminada, si el riesgo ha desaparecido en el momento de la auditoría.
- Asumida, si el riesgo es asumido por la organización
- Ejecutada, si se ha llevado a cabo una medida efectiva de minimización.

GRE – Grado de Riesgo Estimado
GRA – Grado de Riesgo Auditado
GRO – Grado de Riesgo Objetivo

De esta forma dispondremos para cada escenario de riesgo de tres termómetros que valoran el riesgo en estos tres momentos y permiten controlar la evolución de su nivel para que queden alineados con la consecución de los objetivos de la organización.

Se puede sistematizar toda la información de cada escenario en una ficha de riesgo que sirva de elemento de seguimiento de ese riesgo. (Ver figura ficha Gestión de Riesgo).

- Los Riesgos identificados y las acciones de mejora propuestas se marcan en negro.
- Auditoría y acciones a definir por la organización marcadas en azul.
- El sistema de seguimiento puede utilizar calificaciones como las siguientes:
 - Pendiente, cuando no se ha tomado ninguna medida eficaz.
 - En curso, cuando se han planificado medidas pero aún no son efectivas.
 - Parcialmente ejecutada, si las medidas disminuyen el riesgo de forma parcial.

Amenazas y oportunidades

Por último, en el plan de acción se proponen una serie de medidas de minimización de cada riesgo-amenaza identificado con el objetivo de rebajar su probabilidad de ocurrencia y mitigar el impacto en el supuesto de que llegase a materializarse.

El análisis de riesgos es una herramienta que permite a la organización una gestión proactiva en la identificación y tratamiento de sus riesgos, lo que ayuda a descubrir no sólo amenazas sino también oportunidades de mejora que aumenten las probabilidades de la empresa de alcanzar sus objetivos estratégicos, conforme a lo recogido en la UNE-ISO 31000.

El análisis integral de riesgos facilita, además, el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios a los que toda empresa está sometida. La implementación del análisis de riesgos proporciona a la empresa una base fiable para la planificación y la toma de decisiones.■

Ángel Escorial Bonet
Director General de Riskia
 info@riskia.com

Escapadas para conciliar turismo y salud

Aragón es una comunidad privilegiada para compaginar la salud y turismo en nuestras escapadas. La riqueza y variedad de aguas minero medicinales hacen de Aragón una referencia internacional en el turismo de salud. Aragón es la segunda Comunidad con mayor número de Balnearios en España, todos ellos ubicados en entornos naturales excepcionales y en medio de escenarios naturales de gran belleza, rodeados de historia y arte. Todo ello, unido a una buena gastronomía han convertido a los balnearios en destinos vacacionales perfectos para reponerse del estrés y mejorar de forma natural las dolencias a través de sus aguas medicinales. Los balnearios son las únicas instalaciones que disponen de aguas mineromedicinales declaradas de utilidad pública y que cuentan con servicios médicos e instalaciones para llevar a cabo tratamientos de salud.

Griegos, romanos y árabes reconocieron y disfrutaron de los beneficios terapéuticos del agua y fueron los que descubrieron las termas que se extienden por Aragón y que hoy se han convertido en modernos balnearios.

Hay que reconocer el importante esfuerzo inversor que han realizado los balnearios de Aragón para adecuar sus instalaciones a la demanda turística de hoy. Un ejemplo ha sido el Balneario de Paracuellos de Jiloca, el más antiguo de Aragón, con más de 160 años de historia y que, en 2009 se convertía en el más moderno al concluir la renovación de sus instalaciones termales y creando al mismo tiempo amplias y modernas zonas para disfrutar del ocio.

El Balneario de Paracuellos no solo ha dado una nueva dimensión a los tratamientos en su zona termal, sino que, en los fines de semana de este inicio del caluroso verano ha puesto en marcha en el escenario de su terraza, unas noches de estilo chill-out.

Muchos aragoneses ignoran que en nuestra Comunidad se encuentran algunos de los mejores manantiales de aguas sulfurosas de Europa, con los que se llevan a cabo tratamientos termales con acreditados beneficios para piel, vías respiratorias, huesos, tratamientos corporales y faciales y sesiones de hidroterapia. Junto a este uso terapéutico, los Balnearios, como es el caso del Balneario de Paracuellos, han acomodado sus instalaciones para que sus clientes puedan disfrutar de



■ Piscina exterior y terraza del balneario de Paracuellos.



■ Piscina del balneario de Paracuellos.

circuitos termales con piscina, pediluvios, saunas, etc. Posee un agradable circuito termal de unas dos horas de duración en las que se combinan todas las propiedades del agua sulfurada con el contraste térmico y diferencias de presión de agua para conseguir un efecto relajante.

Desde el Pirineo

También el Balneario de Panticosa, cuya fuente termal de Tiberio se remonta a dominación romana y que tuvo un esplendor en el siglo XIX, se ha convertido hoy en un gran centro de atracción turística, con el moderno edificio de Belén Moneo y los equipamientos termales a 1.600 metros de altitud, ante la vigilante mirada de las cumbres graníticas del Pirineo que llegan a los 3.000 metros. Es un remanso de paz, con todo el Resort dedicado al bienestar del cuerpo y de la mente combinando actividades deportivas, culturales y lúdicas.

En este Balneario se dispensan cuidados termales con sus Aguas Sulfurosas ligeramente carbonatadas, oligometálicas, sulfatadas e hipertermales, con efectos reparadores para el estrés y efectos suavizantes y descongestionantes de la epidermis.

Si el viajero quiere descansar en altura, puede acudir al Balneario de Benasque, a 1.700 metros de altitud. En un entorno saludable y apto para la práctica del turismo activo, como

senderismo, paseos a caballo y hasta parapente. Sus aguas termales son recomendadas para tratar artrosis, reumatismos, bronquitis crónica y tienen propiedades relajantes, diuréticas y depurativas.

Sin dejar los paisajes del Pirineo, el balneario de Vilas de Turbón en la población del mismo nombre de la provincia de Huesca, Vilas de Turbón) es un regalo para los amantes de la naturaleza y la calma que permite disfrutar de múltiples excursiones de montaña. Sus alrededores esconden lugares dignos de visitar tales como la catedral de Roda de Isábena, el Monasterio de Obarra, Benasque, Cerler, Aínsa, Graus o los Parques Nacionales de Aiguës Tortes y Ordesa. Sus aguas están recomendadas en afecciones de riñón y vías urinarias, eliminando cálculos y favoreciendo su prevención, trastornos de la nutrición y del metabolismo en general, dietas pobres en sodio y enfermedades reumáticas.

Zaragoza provincia

Descendiendo del Pirineo hacia el Valle, el viajero se encontrará con el Balneario de Paracuellos de Jiloca, el mejor comunicado, ya que está a 2 kilómetros de Calatayud, de su estación de AVE y de su campo de Golf de 18 hoyos.

En 2009 inauguró su zona termal que en 2.500 metros cuadrados dispone de circuitos termales, hidroterapia, tratamientos de belleza y relax. Su arquitectura tradicional enmarca amplias zonas de jardines, paseos y una exuberante vegetación. Durante sus 160 años de historia, las aguas del Balneario Paracuellos de Jiloca han sido ampliamente reconocidas por la comunidad médica y pacientes para el tratamiento de: afecciones en la piel, vías respiratorias, hepáticas, procesos reumáticos, sistema circulatorio y estrés.

Cerca, en Alhama de Aragón (Avda. de la Constitución, 20. 50230), se encuentra la instalación de Termas Pallarés. Su maravilloso lago termal, ideal para bañarse en cualquier época del año, junto con su conjunto arquitectónico, sitúan al visitante en el escenario de los balnearios del siglo XIX. Un lugar ideal para el descanso y la salud.

Sus aguas son bicarbonatadas de media mineralización y ricas en sulfatos, calcio, sílice, magnesio y ligeramente radiactivas. Sus propiedades sedantes y analgésicas, estimulan las funciones de todo el organismo, y son indicadas para procesos reumáticos, respiratorios y problemas nerviosos.

El Valle del Río Mesa

El Balneario de Sicilia, ubicado en la población de Jaraba, en pleno Valle del Río Mesa, es un remanso de tranquilidad y está penetrado de un ambiente acogedor. Dispone de una piscina termal en el interior de una cueva natural, gimnasio y piscina exterior.

Por sus características, sus aguas son beneficiosas para el riñón, vías urinarias, ácido úrico, litiasis renal, regulación del metabolismo, afecciones digestivas y afecciones locomotrices, siendo recomendadas para relajación y estados depresivos.

Sin abandonar Jaraba, se puede encontrar el balneario de Serón, un ambiente acogedor, tranquilo y familiar. Sus aguas tienen una temperatura constante de 34°C. Clasificadas como oligometálicas de media mineralización, cálcicas, magnésicas, bicarbonatadas mixtas y ligeramente radiactivas y son indicadas para tratamientos de riñón y vías urinarias, artrosis, osteoporosis, reumatismos inflamatorios, catarros de repetición, faringitis y sinusitis crónica, bronquitis crónica, asma bronquial.

El tercer establecimiento termal en el Valle del Río Mesa es el Balneario de la Virgen, ubicado en la misma población de Jaraba (carretera de Calmarza) en un entorno de impresionante belleza natural y enormes posibilidades de actividades en contacto con la Naturaleza, con excursiones de divulgación de fauna, flora, historia y agua. Sus aguas bicarbonatadas, sulfatadas y litínicas son especialmente recomendadas para problemas de riñón, cólicos, vesícula, reumatismo y estrés, con especial aplicación a las curas de descanso.

Ya en la sierra de Javalambre, en la provincia de Teruel, en la localidad de Manzanera, (carretera de Abejuela, km. 2) se encuentra el Balneario "El Paraíso", cuyas aguas han manado en un marco ideal para combinar excursiones con el empleo de sus aguas termales. Son aguas hipertónicas recomendadas en afecciones, digestivas, dermatológicas y respiratorias. ■



■ Vista panorámica del balneario de Panticosa.

Los responsables del seguro

José Boada, Presidente del Grupo Pelayo

“Nuestro objetivo prioritario es la fidelización de la cartera de clientes; la calidad, nuestro signo diferenciador”



La palabra fidelización es la que más ha pronunciado nuestro interlocutor, el presidente del Grupo Pelayo, José Boada Bravo. Junto con esta preocupación por la fidelización, explica reiterativamente que el objetivo de la compañía que preside es ser líder en la calidad que perciben esos clientes, en cuyo objetivo incluye a los mediadores.

PANORAMA.-La crisis ha afectado y sigue afectando a todos los sectores económicos, sobre todo al sector financiero. ¿Cómo cree que ha respondido el sector del seguro a las nuevas exigencias?

■ **JOSÉ BOADA.**-El sector asegurador no ha sido uno de los más afectados por la crisis actual, dado que en esta situación los clientes tampoco quieren quedarse sin protección ante determinados imprevistos. Aún así, las restricciones en el consumo en general y en particular en la venta de automóviles y viviendas han hecho que estos ramos tengan una situación más complicada.

También se ha notado una disminución de la facturación por la bajada de los precios de los seguros y por el cambio hacia garantías más básicas. Sin embargo, en el ramo de autos, los resultados han tenido un buen comportamiento, por el descenso de la

siniestralidad, debido a la menor utilización del vehículo.

Sin duda las aseguradoras han tenido que mejorar su gestión y su productividad para poder afrontar esta situación.

¿Cuál es el diagnóstico de usted sobre la salud del sector del seguro?

■ El sector del seguro ha sido siempre muy conservador en sus inversiones, por lo que no ha tenido problemas de solvencia importantes como otros sectores. De hecho, la mayoría de entidades, en las pruebas de impacto que se están realizando en el entorno de Solvencia II, arrojan unos buenos resultados.

Aún así, si la duración de la crisis económica se prolonga demasiado, asistiremos a más procesos de concentración del sector.

Estrategia ante una crisis

¿Dónde ha focalizado Pelayo sus esfuerzos y cuáles han sido las estrategias en este periodo de crisis? Por favor, hableme de selección de riesgos, contención de los gastos, mejora de la eficiencia, etc.

■ En Pelayo tenemos el objetivo de adaptarnos a la difícil situación del mercado, centrando las prioridades en mantener y fidelizar la cartera de Clientes y gestionar con una mayor eficiencia de costes y gastos que permitan obtener un margen adecuado de la actividad, siendo la calidad el factor diferenciador dentro de la estrategia de la empresa. Hemos incrementado considerablemente los contactos personales con los clientes y nos hemos ido adaptando a sus necesidades particulares para conseguir fidelizarles, además de abaratar costes y, con ello, ofrecerles mejores precios con una calidad excelente.

te. Estamos realizando asimismo una importante inversión en renovar toda nuestra tecnología para mejorar los procesos de negocio y con ello la eficiencia de la empresa.

¿Cuáles han sido los efectos más letales de la crisis sobre las empresas?

- Depende de los sectores, pero en general la mayoría se han visto afectados por una serie de factores negativos, entre los que destacaría el fuerte apalancamiento que acumularon durante la burbuja inmobiliaria y que ahora les está pesando fuertemente en sus balances, en un momento de grandes dificultades para obtener o renovar los créditos; la morosidad de las Administraciones Públicas, de las empresas y de los particulares; la contracción del consumo y, consecuentemente, de los márgenes comerciales; la imposibilidad de obtener nueva financiación para sus proyectos de inversión; y la dificultad para reestructurar y reducir sus gastos fijos adecuándolos a la nueva situación del mercado.

Usted ha reiterado el tejido de la pequeña y mediana empresa, el automóvil y la vivienda han sido tres sectores especialmente afectados por la crisis. En ellos, Pelayo tiene destacada presencia. ¿Cuál ha sido la estrategia que han desarrollado para mantener sus niveles de crecimiento?

- Ofrecer un producto adecuado a las necesidades principales del cliente y con un precio competitivo, plasmando en forma de compromisos los niveles de servicio que el cliente puede esperar de nosotros (por ejemplo la Cláusula 1/24/72 por la que devolvemos el importe del recibo del seguro si no cumplimos con lo que decimos)

Además, el precio debe ser suficientemente competitivo en los segmentos de mercado objetivo e intentamos trasladar coberturas diferenciales, que en función del perfil, puedan satisfacer las distintas necesidades del cliente. Hemos centrado nuestras principales actuaciones en la fidelización de la cartera de clientes, estudiando individualmente la rentabilidad de cada cliente y revisando nuestra oferta a su situación particular.

Entre otros comportamientos, Pelayo se ha caracterizado por su permanente preocupación por la asistencia y atención al cliente: ¿Es compatible esta actuación con los recortes generados por la crisis?

- Nuestro objetivo es ser líderes en calidad percibida por nuestros clientes. Disponemos de segmentaciones, tanto técnicas como comerciales, de las que partimos para desarrollar cualquier tipo de estrategia de actuación. Esta segmentación, en base a variables de clientes y mercado, nos permite observar los clientes con mayor valor para la Entidad y actuamos en consecuencia, no solo en retención, sino también en desarrollo del cliente y fidelización del mismo. En momentos complejos, como los actuales, es más importante que nunca ofrecer una buena calidad para conservar la confianza del cliente. La reducción de costes no puede afectar a la calidad.

El patrocinio del fútbol

¿Cómo se gestó hace ya cuatro años y cómo se ha desarrollado el patrocinio de Pelayo a la selección española de fútbol? La elección del lema "Nadie, nadie puede pararnos" parece apuntar una identidad de mentalidad y motivación entre Pelayo y "La Roja".

- En un entorno de competencia máxima y unos niveles de inversión en comunicación por la competencia extremadamente agresivos, buscábamos una herramienta adecuada con la que llegar a la gente, a nuestros clientes, queriendo acercarlos los seguros, de forma accesible y fácil de entender. El patrocinio deportivo y más concretamente el patrocinio de la Selección Española nos encajaba perfectamente como herramienta para cumplir ese objetivo. La vinculación de Pelayo con el equipo nacional se remonta a 2008, año del gran triunfo en la Eurocopa de Austria/Suiza y a partir de ahí nuestra relación es cada vez más estrecha y efectiva, viviendo junto a ellos los triunfos de la Copa del Mundo de Sudáfrica y este último fantástico triunfo de la Eurocopa de Polonia/Ucrania. ¡Parece que aseguramos los éxitos de los Seleccionados!

¿Cuál era el mensaje que se quería transmitir?

- Buscábamos una campaña positiva y motivadora dentro de este entorno general de noticias negativas casi a diario. La campaña "Nadie, nadie puede pararnos", está protagonizada por el Seleccionador Nacional y embajador de nuestra marca, Vicente Del Bosque y 20 empleados de todas las áreas de Pelayo. En el mismo se apela a las emociones para comunicar los valores de la Mutua: Cercanía, Compromiso y Espíritu Emprendedor, unos valores que enlazan directamente con los que representa el técnico Campeón del Mundo y de Europa para todos los aficionados.

Los mediadores

¿Cuál es su opinión sobre el papel que juegan en el mundo del seguro los mediadores y corredurías?

- Los mediadores siguen siendo un canal estratégico, precisamente porque en este modelo de distribución es donde mejor se puede reforzar, argumentar y convencer a los clientes de que nuestras soluciones contienen aspectos diferenciales más allá de la necesaria competitividad en los precios. El canal también se tiene que adaptar a la nueva situación económica y debe ser mucho más proactivo en sus relaciones y contactos con los clientes, buscando una atención cada día mucho más personalizada y cercana. Tiene que ofrecer al cliente un asesoramiento completo sobre todas sus necesidades de aseguramiento.

¿Cómo contempla las relaciones de futuro con los mediadores españoles?

- Valoramos que el mediador comparta un modelo relacional a largo plazo basado en la cercanía, transparencia y donde todos salgamos ganando. Entendemos que el resto de cualidades, como la profesionalidad, seriedad... están superadas. Desde Pelayo, nuestro compromiso es ofrecer estabilidad y herramientas que les ayuden a desarrollar su negocio de manera fácil y que aporten valor. Todos nuestros procesos deben estar enfocados a colaborar con ellos en su trabajo diario con los clientes.■



“AQUÍ NUNCA VAMOS A DECIRLE QUE **NO**”

Aquí, no le diremos que NO:

A las últimas vacunas contra el cáncer.

Al tratamiento de tumores hepáticos primarios con Microesferas de Ytrio 90.

A los tratamientos quirúrgicos más innovadores contra el Parkinson.

Al Microscopio de Fluorescencia para la extirpación total de tumores cerebrales.

A la cirugía robótica con el Sistema Da Vinci.

A la Unidad de Genética Clínica para personalizar los Tratamientos de Oncología.

A la cirugía definitiva para eliminar Arritmias Cardíacas.

A una atención inmediata y personalizada.

Porque ACUNSA le garantiza:

Tratamientos médicos y quirúrgicos muy avanzados, que no son cubiertos por otras Compañías de Seguros de Salud.

Atención exclusiva en una de las mejores Clínicas de Europa, la Clínica Universidad de Navarra.

El único Centro Español donde todos sus profesionales tienen dedicación exclusiva.

Servicios Sanitarios no masificados que dan respuesta a los problemas de salud de nuestros asegurados.

- Asistencia sin copagos.
- Sin listas de espera.
- Sin límites económicos.
- Medicina de última generación.