

EMPRESA

programa de mejora competitiva

DIRECCIÓN
GERENCIA

RECURSOS
HUMANOS

ADMINISTRACIÓN
FINANZAS

MARKETING
COMERCIALIZACIÓN

LOGÍSTICA
PRODUCCIÓN

V FORO INTERNACIONAL

PILOT

Zaragoza, 13 y 14 de abril de 2005



Reinventando los mercados

Y además...

PREMIO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

**SEMINARIOS ESPECIALIZADOS
PARA PROFESIONALES DE EMPRESA**

FIRMA INVITADA:

Tomás Orbea - AENOR.

«Desarrollo de una ruta de progreso
a través de las ISO 9000 y los modelos de excelencia»

LO MEJOR DEL FORO EMPRESA





editorial

APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES

Con el objetivo de cubrir las necesidades de mejora de las empresas aragonesas e incrementar su competitividad, el Instituto Aragonés de Fomento ha puesto en marcha un conjunto de acciones aglutinadas en una iniciativa que hemos denominado programa EMPRESA.

El programa EMPRESA tiene un doble atractivo. En primer lugar permite a la empresa determinar sus necesidades y utilizar herramientas de gestión que en estos momentos están usando los líderes de todos y cada uno de los sectores de actividad. En segundo lugar, es de gran utilidad para que desde la Administración podamos diseñar medidas e instrumentos que puedan aplicarse en el tejido empresarial para corregir esas carencias de conocimiento o gestión.

Más de 400 empresas de la práctica totalidad de los sectores productivos de las tres provincias han participado en los trabajos de diagnóstico desarrollados durante los últimos meses, tareas que han abordado las cinco grandes áreas funcionales de la empresa: dirección, producción, marketing, recursos humanos y finanzas. Además, se han puesto en marcha más de 50 acciones combinadas de formación y consultoría en 8 comarcas de Aragón, a las que hay que sumar herramientas de gestión, jornadas de sensibilización, investigación, prácticas en empresas, formación avanzada de especialización y actuaciones sectoriales.

Desde el Instituto Aragonés de Fomento animamos a las empresas a seguir trabajando por la competitividad, la diferenciación y la apuesta por las personas como el camino hacia la excelencia en la gestión, recordando una frase de los autores del «Libro de la buena suerte», ponentes en el próximo foro PILOT: «Crear la buena suerte es prepararle las circunstancias a la oportunidad, pero la oportunidad no es cuestión de suerte o azar, siempre está ahí».

En este punto reside precisamente la clave de la competitividad, en aprovechar las oportunidades que nos brindan los mercados.

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

Edita:

Programa EMPRESA de Mejora Competitiva
Instituto Aragonés de Fomento
C/ Teniente Coronel Valenzuela, 9 · 50004 Zaragoza
Teléfono 976 70 21 00 · Fax 976 70 21 03
www.programaempresa.com
info@programaempresa.com

Diseño, maquetación, fotomecánica e impresión:

Álcali. Aragonesa de Papel Continuo y Formularios, S.L.
Polígono Malpica Alfindén, calle G, 36
50171 · La Puebla de Alfindén (ZARAGOZA)
Teléfono 976 10 77 20 · Fax 976 10 77 99
www.araconsa.es · araconsa@araconsa.es

Depósito Legal:

Z-2710-04

sumario

4

PROGRAMA EMPRESA

7

FORO EMPRESA 2004 - CONFERENCIA INTERNACIONAL APTE

10

FIRMA INVITADA

Tomás Orbea:
«Renovarse o morir»

15

AGENDA DE ACTIVIDADES PROGRAMA EMPRESA

17

PREMIO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

20

LÍNEA FRANQUICIAS

21

V FORO INTERNACIONAL PILOT 2005



Prohibida su reproducción total o parcial sin citar la procedencia

Revista de Mejora Competitiva EMPRESA no se responsabiliza del contenido de los artículos firmados que aparecen en sus páginas, ni está necesariamente de acuerdo con las opiniones vertidas en los mismos. La opinión de Revista de Mejora Competitiva EMPRESA queda reflejada en su línea editorial

EMPRESA

programa de mejora competitiva

OBJETIVO:

Desarrollo de actuaciones que ayuden a las empresas aragonesas a conocer, asimilar e implantar los mejores instrumentos y modelos innovadores de gestión empresarial para aumentar su competitividad.

Desde la puesta en marcha del Programa EMPRESA en el mes de junio, más de 450 empresas han formalizado su adhesión, desarrollando en una primera fase el diagnóstico de competitividad, en el que un asesor técnico del IAF con el objetivo de establecer áreas prioritarias de mejora en las 5 áreas funcionales.

420 empresas adheridas.

80 empresas consultoras adheridas.

40 socios.

ACTUACIONES DE MEJORA PLANIFICADAS PARA EL PRIMER SEMESTRE DE 2005 EN FORMACIÓN + CONSULTORIA

4

DIRECCIÓN GERENCIA

Sucesión de la empresa familiar.
Sistematizar las actividades I+D+I.
Aprender de la competencia: vigilancia competitiva.
Proyecto Cualitativo de empresa.
Planificación estratégica y planes de Excelencia para las organizaciones.
Calidad turística especializados por subsector «Hoteles».
La gestión por procesos.
Gestión por procesos e indicadores.
Gestión estratégica para las Pymes.
Implantación práctica de un sistema de Gestión Medioambiental.
ISO 9004: 2000. De la gestión de calidad a la excelencia.
Jornadas sobre ecoeficiencia.

RECURSOS HUMANOS

La gran preocupación actual: La gestión del talento.
Identificación de competencias clave: ¿Cómo conseguir que los empleados hagan más de lo que deben hacer?
Empowerment.
La gestión por competencias: qué es, qué no es y cómo implantar un modelo.
Claves para evaluar al equipo directivo.
La función de RRHH en las Pymes: Estrategias, prácticas y planificación
Talleres sobre habilidades directivas.
Nuevos enfoques en motivación laboral: gestión de la autoeficacia superando a Maslow y Herzberg.

MARKETING – COMERCIALIZACIÓN

Marketing lateral y holístico.
 CRM o la necesidad de orientar su empresa al cliente.
 Estrategias comerciales frente a grandes empresas: «David contra Goliat».
 Gestión de las relaciones con clientes: guía rápida para implantar acciones de marketing operativo en la empresa.
 Marketing diferencial para servicios.
 Técnicas de investigación de mercados.
 Taller de Familiarización con nuevas técnicas de Marketing.
 La investigación comercial y de mercado en clave de marketing estratégico.
 Implantación práctica de un modelo de medición de la satisfacción de clientes.

ADMINISTRACIÓN – FINANZAS

Mejora en la gestión de costes.
 Chequeo fiscal en la empresa.
 Gestión de tesorería (FORMACIÓN).

LOGÍSTICA – PRODUCCIÓN

Formación y consultoría en Métodos y Tiempos.
 Workshop en Lean Manufacturing.
 Herramientas para la mejora de la Productividad.

www.programaempresa.com

ACTUACIONES COMARCALES

ARANDA	Gestión integral de la empresa
BAJO ARAGÓN	Técnicas de negociación para vender más Sucesión de la Empresa Familiar
BAJO CINCA	Técnicas de negociación para vender más
CINCO VILLAS	Técnicas de negociación para vender más Sucesión de la Empresa Familiar
HOYA DE HUESCA	Sistematizar actividades de I + D+ i
SOMONTANO	Mejora competitiva en establecimientos de turismo rural
TERUEL	Técnicas de negociación para vender más Sucesión de la Empresa Familiar

SOCIOS FUNDADORES

Asociación española para la Calidad
 Asociación española de Dirección y Desarrollo de Personas
 Asociación española de Responsables de Compras y Existencias
 Asociación española de Financieros y Tesoreros de empresa
 Asociación para el progreso de la dirección
 Centro español de Logística
 Club de Dirigentes de Aragón
 Club Gestión de Calidad
 Universidad de Zaragoza

SOCIOS DEL PROGRAMA EMPRESA

AENOR

Asociación de Empresarios de Artes Gráficas, Papel y Manipulados de Aragón

Asociación Agroalimentaria del Bajo Martín - Sierra de Arcos

Asociación de Empresarios Comercio de Huesca

Asociación de Empresarios de la Informática de Aragón

Asociación de Franquiciadores de Aragón

Asociación de Profesionales de Telecomunicación en Aragón (APTA)

Asociación Empresarial Turística Sobrarbe

Asociación Empresarial Cinco Villas

Asociación Empresarial Intersectorial Bajo Cinca

Asociación Independiente de Jóvenes Empresarios de Zaragoza (AIJEZ)

Asociación TRADIME Aragón

Asociación Turística Valle de Benasque

AVALOR

Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza

Cámara Oficial de Comercio e Industria de Teruel

CEEI Aragón

Centro de Desarrollo del Somontano

CEPYME Teruel

Cluster Aragonés del Calzado

Colegio Oficial de Economistas de Aragón

Comarca del Cinca Medio

Confederación de Empresarios de Zaragoza (CEZ)

Confederación Empresarial Turolense

Federación Aragonesa de Cooperativas de Trabajo Asociado (FACTA)

Federación de Empresas de Transporte de Mercancías de Zaragoza (FETRAZ)

Fundación San Valero

Instituto Municipal de Fomento de Huesca

Parque Tecnológico Walqa

valor añadido e innovación

El Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Aragón organizó a través del Instituto Aragonés de Fomento (IAF) y el Parque Tecnológico WALQA, la III Conferencia Internacional de la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España (APTE) y el Foro EMPRESA 2004. Esta cita, que se celebró los días 3 y 4 de noviembre en Huesca y Zaragoza reunió a destacados ponentes de prestigio internacional, para analizar los más recientes cambios en gestión empresarial y las últimas tendencias en la materia. Bajo el lema «Valor añadido e innovación» esta Conferencia Internacional, que se engloba dentro de las actuaciones del Programa EMPRESA del IAF, tuvo como objetivo acercar los últimos avances en gestión empresarial y aproximar a las empresas a la utilización de la innovación como elemento diferencial.



LA INNOVACIÓN COMO FUENTE DE DESARROLLO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LA CIENCIA



MANUEL TOHARIA

Director del Museo de las Ciencias Príncipe Felipe de la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia y Presidente de la Asociación Española de Periodismo Científico.

Su discurso se centró en la posibilidad de obtener el máximo beneficio en lo que el ser humano es capaz de crear, concebir y posteriormente fabricar.

La empresa es un eslabón en un proceso rico y complejo que ofrece infinitas posibilidades de mejora y desarrollo. En referencia a la información, la describió como una «mercancía nueva e intangible» que ocupa el lugar de la industria pesada.

Reflexionando sobre nuestros antepasados (Homo Sapiens, Hombre de Cromagnon...), estos tenían una peculiaridad: la curiosidad. Eran capaces de buscar algún tipo de ventaja en una reflexión incipiente, eran personas que reflexionaban, se hacían preguntas de porqué las cosas son como son, eran capaces de aplicar el conocimiento técnico a una innovación.

Discontinuidades:

- La primera corresponde al final de la glaciación, cuando los humanos innovan creando ciudades y necesidades de mercado común, siendo una época de desarrollo hasta cerca del siglo XIX.
- El segundo eslabón corresponde a la revolución industrial, donde se descubre la posibilidad de crear más energía a través de las máquinas, abriéndose un mundo de posibilidades ilimitadas.
- El tercer eslabón se identificaría con la era digital, en la cual transformamos átomos y moléculas en bits, aunque siempre necesitaremos acero para fabricar aviones ya que esta transformación será paulatina.



No es posible pensar en algún tipo de innovación ex novo, pero la investigación básica, que aparentemente no sirve, puede acabar siendo productiva; en este caso sirve como ejemplo de la penicilina. No se puede prescindir de la ciencia básica si queremos tener ciencia aplicada. En cuanto al desarrollo, sirven como ejemplo las pantallas de plasma, es decir, lo que hoy llamamos innovación única ha tenido una ciencia básica. La innovación en transmitir la cultura científica es un bien preciado con el que entendemos mejor los procesos y conceptos básicos sobre los que la libertad de elección nos permitirá decir si es bueno o es malo. La escuela es una gran fuente de transmisión de esta cultura.

El mercado tiene que conocer lo que se le ofrece pero no a costa de campañas de publicidad y marketing. La economía de mercado no es el clásico marketing «machacón», hay que innovar en la presentación de la información. La difusión de conocimientos permite que la información llegue al mercado en las mejores condiciones.

LA EXPERIENCIA DE UN PARQUE TECNOLÓGICO

D. SETH FEAREY, CCO, PRIMER EJECUTIVO DEL SILICON VALLEY NETWORK (EE.UU)

En su discurso afirmó que Silicon Valley no es sólo un parque tecnológico sino que también es un centro de innovación, el mejor lugar del mundo para poner en marcha una empresa. A pesar de la crisis que atravesó Silicon Valley con Internet en la actualidad se está superando y comparándolo con «una pelota de fútbol» que la golpean y sabe rebotar.

¿Cómo se creó Silicon Valley? Tan sencillo como que un profesor de Ingeniería de la Universidad de Stanford quería crear un lugar donde los estudiantes pudieran encontrar un trabajo y vivir con una calidad de vida.

La procedencia de los integrantes de Silicon Valley (34% son nacidos en el extranjero) y la filosofía de este parque, dentro de la cual es aceptable hablar con la competencia y cambiar de compañía, incluso está permitido fallar si así se aprende de los errores.

Así mismo, para Feary tienen una especial importancia de las Universidades que convierten su trabajo en productos que benefician al resto. Aquí descubrimos a las personas que consiguen hacer que un producto tenga éxito.

Las nuevas tecnologías tienden a tener periodos de auge y de caída. Ante esta realidad se remarcó la idea de movilizar a empresas, trabajadores, gobierno, educación y comunidad para que se identifiquen y actúen sobre temas que aporten oportunidades a las personas.

Silicon Valley se financia mediante donaciones de empresas, no con recursos públicos y su objetivo principal es construir una comunidad sostenible que compita globalmente.



«Renovarse. o morir»

O LA NECESIDAD DE MEJORAR

DESARROLLO DE UNA RUTA DE PROGRESO A TRAVÉS DE LAS ISO 9000 Y LOS MODELOS DE EXCELENCIA

Todas las empresas y organizaciones desean alcanzar los mejores resultados, lo más rápidamente posible y con el menor consumo de recursos. Esta necesidad de aumentar la competitividad se ve acrecentada en los últimos tiempos por la apertura y globalización de los mercados (por ejemplo en la Unión Europea ya somos 25 países), el fenómeno de «deslocalización», la mejora de las comunicaciones, el cambio permanente derivado de las rápidas mejoras tecnológicas y sociales, y el aumento de las exigencias de consumidores y clientes entre otras causas.

Además esta necesidad de obtener resultados, debe ser realizada en un contexto donde **la empresa debe asumir una creciente responsabilidad social**, que se materializa, por ejemplo, en el mantenimiento del medio ambiente a través del cumplimiento de la legislación y del protocolo de Kyoto, la aplicación de sistemas de prevención de riesgos laborales, o la aplicación de códigos éticos y modelos de responsabilidad social corporativa, derivados de sonados fraudes como por ejemplo fue el de la empresa «Enron».

Por todo ello, **para poder hacer frente a las cambiantes necesidades y expectativas de clientes y partes interesadas, y para situarse ventajosamente en el mercado frente a la competencia, es necesario mantener un progreso sostenido y una mejora continua de toda la organización**, tanto de sus procesos de desarrollo y producción como los de planificación y gestión.

Ahora bien, si en este entorno de oportunidades y amenazas, todas las organizaciones desean mejorar rápida y eficientemente, ¿por qué sólo lo logra una minoría?

DEMASIADOS MENSAJES CONFUNDEN

Qué es mejor, ¿ISO 9000 o EFQM?, ¿la calidad, la excelencia o la sostenibilidad?, ¿se deben gestionar conjuntamente los sistemas de calidad, medio ambiente y seguridad laboral?, ¿es mejor invertir en desarrollar un cuadro de mando integral o en una autoevaluación?, ¿cómo se integran la reingeniería de procesos o el 6 sigma en un modelo de excelencia?...

Existe mucha confusión a la hora de seleccionar la metodología de gestión más acertada para mejorar la gestión, ya que las Organizaciones no son expertas (ni tienen por qué serlo) en Sistemas, Modelos o Herramientas de gestión, y muchas veces se sienten **abrumadas por la multitud de mensajes que reciben** en relación con los posibles sistemas y métodos que pueden aplicar.



Por ello se observan errores típicos en la selección de las metodologías de gestión. «Desde mañana voy a implantar la autogestión en el proceso productivo» me comentó un entusiasmado gerente de una clásica empresa jerarquizada después de una conferencia. Este gestor no entendió que los indicadores y gráficas gestionados por sus operarios no servirían para nada, si no era capaz de delegar la autoridad necesaria e impulsar otros profundos cambios en su organización que en definitiva suponían un cambio cultural, que va más allá de lo «visible» (gráficos), y que requiere un nivel de madurez suficiente, sin el cual el proyecto puede ser un fracaso.

Cada nivel de madurez o capacidad de gestión de la organización va asociado a una determinada «caja de herramientas» o metodologías aplicables a nuestra capacidad y experiencia. Por ello, es poco rentable abordar metodologías de gestión sin poseer el nivel de madurez necesario para poderlas entender y aplicar eficazmente.

Así mismo, a veces se intenta copiar miméticamente los métodos de las organizaciones exitosas, sin darse cuenta de que esos éxitos visibles no sólo son el producto de una *forzosamente necesaria* experiencia previa, sino de una situación específica y diferente a la nuestra, en la que el uso de los «mismos medicamentos» no tiene por qué forzosamente producir los mismos resultados. Por ello, **las metodologías de mejora de la gestión y de los resultados deben ser aplicadas en función de la situación específica de cada Organización** para poder ser realmente eficaces.

«**TODOS LOS CAMINOS CONDUCEN A ROMA**», **PERO SÓLO UNO ES EL MEJOR EN MIS CIRCUNSTANCIAS: LA RUTA DE PROGRESO**

La experiencia demuestra que **todos los Modelos y Herramientas de Gestión pueden ser muy eficaces, ya que son sinérgicamente complementarios y forman parte de un todo escalonado en función de la capacidad de las organizaciones para entenderlos y aplicarlos.**

Un estudio reciente sobre las cualidades de las organizaciones de éxito, resolvían una interesante incógnita: ¿qué tienen en común sus directores? La respuesta era: nada, salvo su fe en sus propias ideas.

Esa fe sirve para el desarrollo de una «visión» de éxito para la organización, que junto al «contexto» (análisis externo e interno), y a su «nivel de madurez» son los elementos de entrada del «Proceso de desarrollo de la Ruta de Progreso» («Digestor»), que combina sabiamente estos elementos y selecciona los Modelos, Sistemas y Herramientas aplicables, produciendo una Ruta de Progreso hacia el éxito mediante unas estrategias determinadas.

Por todo ello, **sólo aquellas organizaciones que han sabido elaborar su propia «Ruta de Progreso hacia el éxito» (planificación estratégica), de acuerdo a su contexto, nivel de madurez y visión, mediante un uso combinado y sinérgico de metodologías de gestión y estrategias de éxito, han sido capaces de alcanzar resultados excelentes y por tanto mejorar su situación en el mercado.**

La pregunta entonces no es «¿qué Modelo o Sistema utilizo?», sino ¿cómo puedo elaborar mi propia Ruta de Progreso hacia el éxito, aprovechándome del uso combinado y sinérgico de los Modelos y Sistemas de gestión?



	Nivel de desempeño	Nivel de Madurez	Herramientas de Gestión asociadas
5	Desempeño de "mejor en su clase"		
4	Énfasis en la mejora continua		
3	Aproximación del sistema formal estable		
2	Aproximación reactiva		
1	Sin aproximación formal		

NIVELES DE MADUREZ SEGÚN ISO 9004



«1+1=3» LA RUTA DE PROGRESO MEDIANTE EL USO COMBINADO DE LAS ISO 9000 Y LOS MODELOS DE EXCELENCIA

Tanto los Sistemas de Calidad como los Modelos de Excelencia han servido para mejorar la gestión y aumentar la competitividad de las organizaciones a nivel mundial.

Aunque han existido y existen multitud de Sistemas de Calidad, **por primera vez en la historia, un sistema de calidad normalizado se ha convertido en el referente mundial: las normas ISO 9000.** La evidencia de su éxito lo indica el hecho de que son aplicadas por más de 1.000.000 de organizaciones en más de 160 países, y que son utilizadas como la base de los Sistemas de Calidad de sectores tan competitivos como el del automóvil (ISO/TS 16.949) o el aeronáutico (EN 9100).

Dentro de la familia de las ISO 9000, el llamado «par coherente» de normas ISO 9001+ISO 9004, están diseñadas para complementarse entre sí, por lo que poseen una estructura similar, y constituyen un camino estructurado y reconocido internacionalmente de progreso. Mientras que la ISO 9001 establece los requisitos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, la ISO 9004 amplía su objetivo a las partes interesadas. De esta forma, la norma ISO 9004 establece directrices para la mejora continua y la eficiencia global, para aquellas organizaciones que deseen avanzar más allá de los requisitos de la ISO 9001, así como criterios para la autoevaluación basados en 5 niveles de madurez y desarrollados en la norma UNE 66174.

En 160 Países
se trabaja con la norma ISO 9001



ISO 9001: SATISFACER LAS NECESIDADES
Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES
Más de 1.000.000 de usuarios
Más de 500.000 certificados

No cabe duda de que la calidad es un factor competitivo de primer orden. Pero no obstante son cada vez más las organizaciones que ven en la excelencia un factor diferencial de competencia, y por ello se han desarrollado diversos **Modelos de Excelencia cuyo objetivo es alcanzar la excelencia en la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes y partes interesadas.**

Los modelos de Excelencia establecen una visión global de la organización que permite gestionar todas sus actividades de forma coordinada. Además orientan a la organización hacia los resultados y facilitan el intercambio de las mejores prácticas. **Son Modelos basados en la autoevaluación, y utilizados para el establecimiento de premios a la Excelencia.**

Entre los modelos de excelencia más conocidos en el mundo, está el modelo DEMING, de Japón, que viene concediendo premios desde 1951. Así mismo, desde 1988, se han otorgado en Estados Unidos casi 60 premios según el modelo Malcom Baldrige. En Europa es de sobra conocido el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea de la Gestión de la Calidad (EFQM), con sede en Bruselas y que ha otorgado casi 100 premios (entre organizaciones premiadas y finalistas) desde el año 1992. También en Iberoamérica se ha extendido el Modelo Iberoamericano de Excelencia

ISO 9001 >> ISO 9004



de Fundibeq, que ha otorgado más de 20 premios (entre organizaciones premiadas y finalistas). Así mismo, estos modelos y otros no tan conocidos, son la base de un sinnúmero de premios de excelencia nacionales y regionales. Como no podía ser de otra forma, los modelos de excelencia se parecen unos a otros, aunque poseen diferentes orígenes.

«1+1=3» COMBINACIÓN SINERGICA ENTRE LA VISION DIRECTIVA Y LA VISION OPERATIVA

Los Modelos de Excelencia y los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000 son complementarios, ya que **los Modelos de Excelencia están basados en «criterios» o principios de gestión, que sirven a la Dirección para establecer una Visión Directiva y de conjunto que aporta coherencia y unidad a todas las actividades de la Organización.** Así mismo, la autoevaluación permite identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora, es decir, «**QUÉ**» mejorar.

Por otro lado **las normas ISO 9000** son prescriptivas, establecen requisitos concretos de actuación, es decir, **indican «CÓMO» hay que hacer las cosas** en relación con los Sistemas de Gestión de la Calidad, y por tanto **sirven a los profesionales para establecer una Visión Operativa** y materializar en la organización del día a día las políticas establecidas por la Dirección.

La Visión Directiva basada en los criterios o principios de gestión (liderazgo, alianzas y recursos...) que aparecen en los Modelos de Excelencia es complementaria con la Visión Operativa, basada en requisitos y directrices de actuación que indican las normas ISO 9000. De esta forma se pueden vincular cada criterio o principio de gestión que sustenta cada Modelo de Excelencia, con los requisitos y directrices de Gestión de la Calidad de las ISO 9000. En la figura adjunta se describe también cómo a cada nivel de madurez o estadio organizativo le corresponde un determinado grado de desarrollo en la aplicación, tanto de los criterios y principios de gestión de los Modelos de Excelencia, como en el de aplicación de los requisitos y directrices de los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000.

Esta situación está evidenciada por el hecho de que prácticamente el 100% de las Organizaciones premiadas con los modelos de Excelencia, se benefician también del uso de las normas ISO 9000 (entre otros sistemas) en su gestión diaria.

Por todo ello la pregunta no es ¿qué elijo?, sino ¿cómo me puedo aprovechar del uso combinado de las ISO 9000 y de los Modelos de Excelencia?

«1+1=3» DOCUMENTO CONSENSUADO ENTRE ISO Y LOS MODELOS DE EXCELENCIA

El pasado mes de junio se desarrolló una **reunión entre ISO y EFQM** enmarcada dentro de los contactos **del grupo de trabajo ISO de Normalización SC2/WG18/TG 1.13 del Comité ISO 176** (responsable del desarrollo de las normas ISO 9000), con los principales propietarios de los Modelos de Excelencia.

Este grupo tiene por objeto el desarrollo de un documento consensuado con los propietarios de los principales Modelos de Excelencia, para ayudar a las Organizaciones a desarrollar su propia Ruta de Progreso hacia



**OBJETIVOS DEL GRUPO ISO
176 - WG18/SC2/TG 1.13**

Desarrollar un documento ISO consensuado con los propietarios de los principales Modelos de Excelencia, que facilite a las Organizaciones los criterios para establecer su propio camino hacia el éxito, a través de la comprensión de cómo combinar e integrar sinérgicamente, los Modelos de Excelencia, las normas ISO 9001 / 9004 y otras herramientas y entornos de gestión, en un eficaz y coherente marco de gestión.

el éxito, mediante el uso combinado de los Modelos de Excelencia, las normas ISO 9001 e ISO 9004 y otras Herramientas de Gestión.

Este documento, que pretende superar la posible confusión del mercado acerca del uso de las normas ISO 9000 y los Modelos de Excelencia, será consensuado con al menos EFQM (Modelo Europeo), JUSE (Modelo de Excelencia Japonés), NIST (Malcom Baldrige) y contará también con la colaboración de FUNDIBEQ (Modelo de Excelencia Iberoamericano).

El documento consensuado contendrá, entre otros elementos, una descripción de las ventajas del uso combinado de Modelos de Excelencia y Sistemas de Calidad, interpretaciones y criterios de su uso conjunto, ejemplos prácticos de su uso por organizaciones de éxito, así como criterios para el uso combinado de Modelos, Sistemas y otras herramientas de gestión.

Los trabajos finalizarán en el 2005, y el documento estará accesible a través de la página Web de AENOR.

CONCLUSIONES

El desarrollo de una «Ruta de Progreso» que describa el camino a seguir para alcanzar el éxito, sirve como herramienta para focalizar y coordinar los esfuerzos y comunicar una visión común a toda la organización. Esta Ruta **servirá** también **para** lograr niveles de madurez más avanzados que permitan a la organización desarrollar sus propias estrategias más eficazmente y, en definitiva, **lograr resultados exitosos.**

La Ruta de Progreso debe ser específica para cada organización, ya que dependerá entre otras cosas de su nivel de madurez actual, de su visión y de su contexto. Asimismo, **el tiempo necesario para alcanzar resultados excelentes dependerá no sólo de la propia organización, sino de las herramientas que utilice. El uso combinado y sinérgico de las ISO 9000 y de los Modelos de Excelencia puede acortar este periodo.**

Por ello, la **iniciativa de ISO de elaborar un documento consensuado con los Modelos de Excelencia que permita a las Organizaciones elaborar su Ruta de Progreso en base al uso combinado y sinérgico de los Sistemas de Calidad y de los Modelos de Excelencia,** supone una excelente iniciativa que facilitará a las Organizaciones una visión clarificadora, coherente y consensuada sobre el uso de los diferentes Sistemas, Modelos y Herramientas de Gestión.

Tomás Orbea - AENOR

PROGRAMA EMPRESA

ACTUACIONES REALIZADAS

14 de septiembre de 2004	Presentación del Programa EMPRESA en Teruel
16 de septiembre de 2004	Presentación del Programa EMPRESA en Huesca
16 de septiembre de 2004	Jornada Líneas de Apoyo ICO a la empresa aragonesa



21 de septiembre de 2004	Jornada Impacto de la logística en el sector agroalimentario
--------------------------	--



23 de septiembre de 2004	La seguridad en la red
3 - 4 de noviembre de 2004	Foro EMPRESA – Conferencia APTE
25 de noviembre de 2004	Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón 2004

Noviembre 2004	6 seminarios dirigidos a la Dirección de las empresas adheridas «Liderazgo y modelo de gestión» Zaragoza, Huesca, Teruel y Alcañiz
----------------	--

ACTUACIONES REALIZADAS

1 de diciembre de 2004	Presentación Programa EMPRESA Comarca Cinco Villas
15 de diciembre de 2004	Presentación Línea Franquicias
18 de enero de 2005	Presentación Programa EMPRESA en Fraga
19 de enero de 2005	Acto Presentación ISO 9004



26 de enero de 2005	«La gestión de tesorería de la empresa: retos y tendencias»
---------------------	---



10 de febrero de 2005	Presentación Programa EMPRESA en el Somontano
Febrero de 2005	Jornadas Cuadro de Mando Integral en Alcañiz y Teruel
7 de marzo de 2005	Presentación Programa EMPRESA en Alcañiz

PREMIO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL EN ARAGÓN 2004

Contazara, Industrias Químicas del Ebro y Teltronic

Tres empresas punteras de la economía aragonesa más diversificada (metal, química, telecomunicaciones) recibieron el pasado mes de noviembre el premio a su trabajo con la entrega del galardón más prestigioso que una firma puede recibir en la Comunidad Autónoma y que avala su buen hacer en el terreno de la gestión de la calidad. Contazara e Industrias Químicas del Ebro (IQE) se llevaron ex aequo el premio Excelencia Empresarial de Aragón 2004 en la modalidad de pequeñas y medianas empresas (pymes) y Teltronic triunfó, en solitario, en la categoría de grandes empresas.

El premio a la Excelencia Empresarial en Aragón, organizado por el Instituto Aragonés de Fomento (IAF), utiliza en su valoración el modelo europeo de Excelencia EFQM. En el acto, organizado para la entrega de los galardones, además de decenas de empresarios, no faltó la calidez que transmitieron todos los acompañantes de los seleccionados, especialmente, y no se sabe si de forma casual, los de los afortunados, todos ellos de Zaragoza. Los tres premiados representaban en el escenario del salón un relevo generacional que era presenciado desde la grada por veteranos (y valiosos) ganadores de ediciones anteriores, ahora miembros del jurado, tanto en pymes como en las grandes firmas aragonesas.

La entrega estuvo precedida por una charla de la alpinista Araceli Segarra, quien pronunció un discurso bajo el título «Buscando la excelencia, nuestro propio Everest», cuyas conclusiones sirvieron a los galardonados para mencionarla con insistencia durante sus discursos de agradecimiento.



17

EMPRESAS GANADORAS

INDUSTRIAS QUÍMICAS DEL EBRO (PYMES)

IQE, ubicada en el polígono de Malpica de Zaragoza, es una empresa fundada por la familia Villarroya en 1958 que se dedica a la fabricación de silicatos, sílices y derivados. Mantiene una plantilla de 65 personas.

CONTADORES DE AGUA DE ZARAGOZA (PYMES)

Contazara fue en 2004 finalista en los premios Príncipe de Asturias a la Excelencia Empresarial, de ámbito nacional. Su presidente es Mariano Franco y el consejero delegado es Juan Bellvis. Mantiene una plantilla de 54 empleados que, en la carretera de Castellón de Zaragoza, se dedica a la investigación y fabricación de equipos de medida.



TELTRONIC (GRANDES EMPRESAS)

Teltronic se dedica al diseño y fabricación de equipos y sistemas para comunicaciones móviles profesionales desde el año 1974. Juan R. Ferro es el director general de una plantilla de 245 personas, instaladas en Malpica, también en Zaragoza. Los mercados internacionales representan el 55 % de su ventas totales y tiene una presencia activa en Latinoamérica, UE, Rusia y las ex repúblicas soviéticas, China y Corea.

Araceli Segarra, «Buscando la Excelencia: Nuestro Everest»



PONENCIA PREMIO A LA EXCELENCIA

*Araceli Segarra: «Buscando la Excelencia: Nuestro Everest»
Primera mujer española en ascender el Everest
Zaragoza, 25 de noviembre de 2004*

Todos perseguimos un sueño, una forma de ser feliz y de progresar. Este puede ser una empresa, un negocio o una forma de ver la vida. Pero es la actitud que tomas delante de ciertas circunstancias lo que verdaderamente importa y puede cambiar el resultado final.

En mi primera expedición al Everest no conseguimos hacer cumbre. Se trataba de un equipo muy joven, yo tenía 22 años, era la media de edad del grupo y pretendíamos hacer algo que no se había intentado; una expedición «ligera» sin apenas equipo, sin porteadores, etc. No lo conseguimos pero aprendimos muchas cosas. Ninguna experiencia en la vida es mala, pues de cada una de ellas se puede sacar un provecho que te va a servir para la próxima. El fracaso es una palabra que hay que utilizar con cuidado.

Un filósofo decía: «no puedes saber qué va a suceder mañana, pero sí puedes saber lo que puedes hacer si algo sucede». Lo que puedes controlar es, por lo tanto, qué hacer en esas situaciones y no tanto que sucedan esas situaciones.

Hay que romper con una idea preconcebida. Algo que cada vez se ve menos; gente joven intentando retos de novedad. Seis meses después de finalizar el primer intento me ofrecieron rodar un documental sobre escalada en formato Imax en el Himalaya. La cara norte del Everest fue realizada en 1951 por primera vez. Cuarenta años después teníamos la oportunidad de intentarlo y por primera vez filmarlo en este formato. Para ello se había preparado una cámara especial que pesaba más de 20 kg, cuando normalmente las cámaras suelen pesar un kilogramo.

Una vez allí, en un monasterio, un pequeño lama nos pidió poder mirar a través de la cámara con la que rodábamos el documental de la ascensión al Everest. Tras hacerlo se apartó con un gesto como enfadado. Al preguntarle qué pasaba les dijo que se veía lo que había al otro lado, pero el quería ver lo que había dentro de la caja. El pequeño lama nos dio una gran lección; las cosas se pueden ver desde muchos puntos de vista. Hay



que acostumbrarte a mirar fuera de la «caja». Sólo así podremos entender la postura de los otros y evitaremos conflictos que son los que erosionan a los equipos.

Se divide un objetivo (subir el Everest) en partes pequeñas; yo me siento capaz de subir al campo 1, luego veré si soy capaz de subir al campo 2... Plantearte un objetivo que está muy por encima de tus posibilidades hará que a la mínima desistas. Si por el contrario es demasiado pequeño caerás en el conformismo.

Cuando estás subiendo una montaña, una se encuentra muy cansada, sola, tienes miedo y sientes que no eres nada, que el mundo va a seguir si tú desapareces. Es entonces cuando piensas que si quieres hacer algo excepcional, debes hacer un esfuerzo excepcional, porque si haces lo que hacen los demás tendrás sólo lo que tienen los demás. Entonces es cuando renuevas las ganas por conseguir lo que quieres. Puedo asegurar que no hay cosa que dé más satisfacción que superar ese miedo.

Hacer cumbre es sólo un momento, lo que motiva en un proyecto como este son las personas y te sientes valorado como eres. La base parte de una actitud, la que tienen las personas. Trabajar en equipo requiere actos de confianza para que funcione ese equipo pero también requiere actos de generosidad.

Uno es líder por la manera en como se comporta. Esto surge de forma natural cuando empieza a hacer cosas por los demás sin tener la obligación de hacerlo. El resto al verlo empiezan a comportarse de forma parecida. Al final lo das todo por una persona así. Las personas que son nobles son las que terminan siendo líderes.

Cada uno tiene su propia expedición y deseo que la próxima expedición que tengáis consigáis hacer cumbre.

(Comentarios de Araceli Segarra, de su conferencia en la ceremonia del Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón, el 25 de noviembre de 2004, por José María Agudo)

*“Uno es líder
por la manera
en como
se comporta”*



PROGRAMA

miércoles 13 de abril de 2005

- 16.00 Recepción de asistentes
- 16.30 Inauguración. Gobierno de Aragón
- 16.45 «Excelencia Logística en Europa»
Mireia Vidal, Directora General del Centro Español de Logística
Dirck Fourquignon, Director de AT Kearney
- 17.15 Reinventando el sector logístico: Tiempo de cambios
Emilio Fernández. Presidente de Transfesa
Gonzalo Sanz. Presidente de LOGICA y Consejero Delegado Grupo Logístico Santos
Pere Padrosa. Presidente ASTIC
Rui Marqués. Director General de TRANSMEDITERRANEA
Ricardo García Becerril. Director Gerente de PLAZA
- 18.00 Coffee Break
- 18.15 La logística de la energía
Manuel Pizarro. Presidente de Endesa
Miguel Boyer. Presidente de CLH
- 19.00 Reinventando los mercados: El Caso IKEA
André de Wit. Director General de IKEA
- 19.40 Reinventando los mercados: El Caso COCA-COLA
Manuel Arroyo. Director General de COCA-COCA

jueves 14 de abril de 2005

- 09.30 Lo último en Supply Chain
Dr. Jarrod Goentzel. Director Ejecutivo del MIT - Zaragoza International Logistics Program
Dr. Prashant Yadav. Profesor del Zaragoza Logistics Center e investigador del MIT
- 10.15 Estrategias para la reinención de los mercados
Javier Gimeno. Profesor del INSEAD (París, Francia) y Presidente de Academy of Management's Business Policy and Strategy (BPS)
- 11.00 Coffee Break
- EXPERIENCIAS EMPRESARIALES DE ÉXITO**
- 11.30 ECOLONJAS DIRECTO. Directo y Fresco
Michael de José. Consejero Delegado Ecolonjas Directo
- 12.10 FAMOSA. Reinventando la logística desde los fundamentos
Miguel Rosique. Director de Logística de FAMOSA

- 12.50 Becton-Dickinson. La innovación como ventaja competitiva
Marcos Calucho. Director de Fábrica de Becton-Dickinson
- 13.20 PORCELANOSA. La logística como estrategia comercial
José Vicente Roca. Consejero Delegado del Grupo
PORCELANOSA
- 14.00 Comida
- 16.00 Mesa redonda: Retos y Oportunidades
Representantes de los principales medios de comunicación
especializados en logística
- 16.45 Coffee Break
- 17.15 Desastres logísticos: Aprendiendo de errores ajenos
Alejandro Lago, IESE
- 18.00 CEREMONIA DE ENTREGA DE LOS PREMIOS PILOT 2005
- 18.45 La Logística de la Buena Suerte
Alex Rovira
Fernando Trias de Bes
- 19.30 Clausura. Gobierno de Aragón



Datos de identificación de la empresa

Nombre de la empresa CIF/NIF

Domicilio

Código postal Localidad

Teléfono Fax

Web E-mail

Dimensión de la empresa

Capital Social Activo Total

Facturación (I.V.A. excluido) Número de empleados

Actividad de la empresa

Sector de Actividad

Principales Productos o Servicios

Responsable de área

Área	Responsable del Área	e-mail
Dirección - Gerencia		
Recursos Humanos		
Finanzas - Administración		
Logística - Producción		
Marketing - Comercialización		

Datos de identificación de la empresa

D./D^a

en calidad de (cargo)

solicito la adhesión en el Programa EMPRESA.

En a, de de 200

Firma



(Enviar por fax al 976 70 21 03)

Las personas inscritas consienten, de modo expreso, la incorporación y tratamiento de sus datos en los ficheros automatizados cuyo responsable es el Instituto Aragonés de Fomento. Los inscritos quedan igualmente informados sobre la posibilidad de ejercer los derechos de acceso, rectificación y cancelación en los términos establecidos en la legislación vigente, en la dirección del Instituto Aragonés de Fomento: c./ Valenzuela, 9 - 50004 Zaragoza.

www.programaempresa.com



El acceso más directo a la mejora competitiva
de la EMPRESA