



EMPRESA

programa de mejora competitiva

Dirección
Gerencia

Recursos
Humanos

Administración
Finanzas

Marketing
Comercialización

Logística
Producción

Foro EMPRESA 2005

Descifrando las claves del éxito

Zaragoza, 9 y 10 de Noviembre de 2005



*Avance de
actividades*



*La empresa
aragonesa
en el 2005*



*La nueva
competitividad
empresarial*



*Premio
Pilot 2006*





Queda prohibida su reproducción total o parcial sin citar la procedencia.

Revista EMPRESA de Mejora Competitiva 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.

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 e impresión

Industrias Gráficas La Comercial, S.A.
C/ Argualas, 40 • 50012 • Zaragoza

Teléfono: 902 36 73 96
Fax: 976 56 94 89

www.iglacomercial.es
comercial@iglacomercial.es

Depósito legal

Z-2710-04

Sumario

Agenda de actividades II semestre 2005 4

Actividades realizadas 5

Socios 6

Premio Pilot 2006 a la Excelencia Logística 7

Premio Pilot 2005 - Grandes empresas 8

Antonio González
Director ABB Power Technology



Premio Pilot 2005 - Pequeña y mediana empresa 9

Jesús Vázquez
Director APYL Textil



Descifrando las claves del éxito 10

Avance de ponentes confirmados 11

La nueva competitividad empresarial 12

Enrique Sánchez de León
Director General de APD



Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón 2005 14

Presente y futuro del sector automoción 15

En pocas palabras 16

La empresa aragonesa en el 2005 18

Pedro Lechón Fleta
Profesor de la universidad de Zaragoza
y colaborador del Programa EMPRESA



La innovación como ventaja competitiva 20

Marcos Calucho
Director de fábrica de Becton Dickinson



Actuaciones en formación 22

Avance de actividades II semestre de 2005



Septiembre

Zaragoza	día 15	Visita a la empresa "Premio Pilot Grandes Empresas 2005: ABB"
	día 16	Visita a la empresa "Premio Pilot Pymes 2005: APYL Textil"
	día 23	Fin de plazo de inscripción al Premio Pilot 2006
Illueca	...	Desarrollo del plan de desarrollo directivo a empresas del cluster del calzado

Octubre

Zaragoza	día 5	Jornada "Presente y futuro del sector automoción"
	...	Inicio de las actividades de "Formación Avanzada"
	día 26	Jornada sobre "Innovación y Competitividad". Feria de Zaragoza
...	...	Inicio de la "2ª Edición de la Línea Franquicias"
Teruel	...	Ceremonia de entrega de la "1ª Edición del Premio Empresa de Teruel"
Alcañiz, Barbastro, Daroca Ejea, Fraga, Illueca, Sabiñago Huesca, Teruel y Zaragoza		▶ Inicio del "Plan de Formación y Consultoría Octubre 2005 - Junio 2006"

Noviembre

Zaragoza	días 9y10	Foro EMPRESA 2005 "Descifrando las Claves del Éxito"
	día 10	Ceremonía de entrega del "Premio a la Excelencia"
	...	Jornada sobre "Six Sigma"

Diciembre

...	...	Línea Medio Ambiente
Zaragoza	...	Jornada "Factores de Éxito de la Dirección Financiera"

Actividades realizadas

Marzo-Julio

2005



Julio

Zaragoza Jornada "Competitividad empresarial y nuevas Tecnologías". Fundación CREA

Junio

Illueca Desarrollo Directivo Línea Calzado para 20 empresas del Cluster del Calzado

Mayo

Zaragoza Línea Franquicias: 11 empresas empiezan el desarrollo de su línea de Franquicias

Abril

Huesca Presentación del Autodiagnóstico en comercio electrónico del Programa EMPRESA

Daroca Presentación del Programa EMPRESA

Zaragoza Celebración del V Foro Internacional PILOT "Reinventando los Mercados"



- Entrega del Premio PILOT a la Excelencia Logística
- Celebración de la jornada "La empresa aragonesa: situación actual y perspectivas de futuro".
- Presentación de las conclusiones del estudio realizado en base a los diagnósticos de competitividad realizados a más de 400 empresas.
- Conferencia de Enrique Sánchez de León, Director General de APD



Marzo

- Jornada "Autodiagnóstico en Comercio Electrónico"
- Formación y consultoría realizada marzo-julio del 2005 en Aragón:

Zaragoza: 40	Huesca: 2	Teruel: 3
Alcañiz: 3	Fraga: 3	Barbastro: 1
Illueca: 2		

Socios del Programa EMPRESA

Socios fundadores

Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE)
 Asociación Española de Financieros y Tesoreros de Empresa (ASSET)
 Asociación Española de Responsables de Compras y Existencias (AERCE)
 Asociación Española para la Calidad (AEC)
 Asociación para el Progreso de la Dirección (APD)
 Centro Español de Logística (CEL)
 Club de Marketing
 Club Gestión de Calidad
 Universidad de Zaragoza

Socios

AENOR
 ASAEL
 Asoc. Empr. 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 Barbastro
 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 Nacional de Auditores y Verificadores Ambientales (ANAVAM)
 Asociación TRADIME Aragón
 Asociación Turística Valle de Benasque
 AVALOR
 Cámara de Comercio e Industria de Huesca
 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 Turolese
 Federación Aragonesa de Cooperativas de Trabajo Asociado (FACTA)
 Federación de Empresas de Transporte de Mercancías de Zaragoza (FETRAZ)
 Fundación de Desarrollo de la Comarca de Campo de Daroca
 Fundación San Valero
 FUNDESA
 Fundetec
 Instituto Municipal de Fomento
 Parque Tecnológico Walqa

Premio Pilot 2006 a la Excelencia Logística

Abierto el plazo de inscripción para pymes y grandes empresas hasta el 23 de septiembre de 2005

El Gobierno de Aragón, a través del Instituto Aragonés de Fomento y dentro de las actuaciones del Programa EMPRESA, convoca el Premio PILOT a la Excelencia Logística en Aragón para Pymes y Grandes Empresas en su edición del año 2006.

El Premio PILOT tiene por objeto, reconocer y valorar de manera apropiada a aquellas empresas que demuestren un alto nivel de gestión en logística, representando para la empresa participante un estímulo en la andadura hacia la Excelencia mediante la puesta en evidencia de la ejemplaridad de su progreso en este campo, así como reconocer el esfuerzo que las empresas aragonesas están realizando actualmente para la mejora de su actividad y competitividad mediante actuaciones relevantes en la implantación, desarrollo y mejora de la Gestión Logística.

Bases y plazos en:
www.programaempresa.com

Premios Pilot 2005

Las empresas ABB Power Technology y Apyl Textil, ganadoras del Premio PILOT a la Excelencia Logística 2005 en las categorías de Grandes Empresas y Pymes respectivamente, galardonadas que fueron entregados en el marco del IV Foro Internacional PILOT ante más de 1200 directivos de empresa y expertos logísticos.



Esfuerzo y recompensa

ABB Power Technology, S.A.
Premio PILOT 2005-Categoría Grandes Empresas.

Tras plantearse, a nivel de la Dirección de la multinacional, la estrategia de especializar cada fábrica en el producto en que era más rentable, la decisión estaba ya tomada en 1998... de entre las más de 50 fábricas de transformadores que ABB tenía en el mundo, la fábrica de Zaragoza sería la "Focus Factory" para transformadores de tipo seco en Europa y lo sería desde el 1 de Enero de 2000.

En Febrero de 1999, en la reunión con el Comité de Dirección de la fábrica de Zaragoza, el planteamiento, por parte de la dirección del Segmento, fue realmente contundente: "Se os ha dado la oportunidad de ser la Focus Factory de transformadores secos en Europa. Es un importante reto y debéis ser capaces de afrontar esta transformación dando un resultado positivo desde el primer año y ser capaces de sostenerlo y mejorarlo en los sucesivos hasta ser los líderes en Europa. Ahora mi puño está retrocediendo preparándose para golpear, dadme buenas razones para que, cuando empecemos a ver los resultados, no lo lance contra vosotros..."

La clave para sobrevivir y diferenciarnos estaba nítidamente definida y el tiempo ha demostrado que era acertada: Debíamos ser los líderes en la eficiencia para cumplir los compromisos de entrega con nuestros clientes. La consigna era clara y casi obsesiva: "speed, speed, speed". Ya teníamos un producto fiable y con buena imagen, debíamos a partir de ahora, dado que de los tres tipos de producto que hasta ahora fabricábamos sólo íbamos a fabricar uno, ser los más rápidos para poder ser incontestables en velocidad y flexibilidad.

Pero, ¿cómo lograrlo?... La semilla que se había plantado del relevo generacional de la fábrica junto con la voluntad decidida de cambio profundo desde la Gerencia durante estos años han propiciado el desarrollo e integración de la cadena logística de la fábrica, desde la venta del transformador hasta su entrega en casa del cliente, apoyándose en una aproximación sistemática de aprovisionamiento de materiales y un sistema de planificación predictivo de la cadena logística, desarrollado en la propia fábrica que, tras ser tachado por algunos de "erróneo", ha resultado ser el modelo a implantar en las fábricas de la multinacional para este tipo de fabricación.

Desde comienzos del año 2000, los resultados de la fabri-



ca de Zaragoza no han hecho más que mejorar, estos mismos resultados son los que han afianzado nuestra presencia en los mercados Europeos y nos han permitido situarnos dentro de la multinacional ABB como Centro de Excelencia en el desarrollo de transformadores secos. En ese momento estaba en nuestra mente dar a conocer las claves de nuestro sistema de gestión y los resultados obtenidos. La oportunidad llegó de la mano de la convocatoria a Premio PILOT a la Excelencia Logística 2005.

Era el momento de recapitular, de poder sintetizar en un documento el recorrido de nuestra empresa en los años anteriores. Gracias a la ayuda y los medios que el IAF puso a nuestra disposición, nuestra experiencia ha comenzado a ser difundida en foros que hasta entonces estaban fuera del alcance de esta planta fabril. No hay duda de que iba a suponer un nuevo esfuerzo recopilar toda la información, darle forma y, más tarde, convencer a los prestigiosos miembros de un jurado de expertos en la materia de que merecíamos ganar.

Sin duda, teníamos una pequeña innovación que presentar en el campo de la gestión logística: la aplicación de la Teoría de las Restricciones a la planificación de la cadena de suministro. La capacidad de anticiparnos a los movimientos en el cuello de botella de la cadena, ser proactivos en lugar de reactivos. Por otro lado recoger en un solo documento la experiencia de largos años nos facilitó la difusión de nuestro caso en la multinacional ABB, así como dar a conocer a nuestros empleados, que habiendo contribuido al éxito con su esfuerzo, ahora podrían ver competir el sistema de gestión que forma parte de su rutina de trabajo con el de otras organizaciones.

No todo han sido facilidades para llegar al punto donde nos encontramos, evidentemente ha sido necesario un esfuerzo conjunto, pero no sólo eso garantiza el éxito, es necesario, además, tener una ambición continua por mejorar, es preciso estar convencido del cambio y luchar por él frente a los que no creen. El Premio PILOT a la Excelencia Logística 2005 ha supuesto para ABB Power Technology, S.A. el reconocimiento a muchos años de trabajo, y por tanto mostramos nuestro agradecimiento a todas las personas que lo han hecho posible, y estamos convencidos de que, aunque el futuro es incierto para todos, es la voluntad de las personas y el trabajo del equipo que forma ABB en Zaragoza quien nos va a permitir superar esas dificultades.

Antonio González

Director de ABB Power Technology

Experiencia y saber hacer para ofrecer soluciones globales al cliente

**APYL Textil. Premio PILOT 2005.
Categoría Pequeñas y Medianas Empresas.**

La reciente ganadora del Premio PILOT en categoría Pyme, Apyl Textil, se estableció en Zaragoza en el 2003 en la Plataforma Logística de Zaragoza, Plaza. Forma parte del Grupo Jevaso, un grupo empresarial con más de 22 años de experiencia en el sector textil. Gracias a esta experiencia y saber hacer, se ha desarrollado un equilibrado sistema de producción y diversificación de servicios y una alta innovación logística, que le permiten ofrecer a sus clientes una solución global a sus necesidades de fabricación, manipulado y logística

En su planta de Zaragoza cuentan con maquinaria de última tecnología para el planchado, almacenado y manipulado de prendas de vestir. Estas instalaciones están en fase de ampliación con una nueva planta de 12.000 metros cuadrados en el mismo polígono. La empresa ha desarrollado sistemas de logística inversa que le permiten gestionar un gran volumen de prendas adaptándose a las necesidades de acabado y unificación de modelos de sus clientes. Actualmente Apyl Textil está capacitada para reoperar, manipular y transportar 10 millones de prendas anuales, ofreciendo un servicio integral que abarca todo el proceso textil. Apyl se ha especializado en la recepción de mercancía de sus clientes, almacenaje, preparación de pedidos, manipulado y puesta en el punto de venta o almacenes, dando solución al problema logístico de las empresas textiles.

La participación de Apyl Textil en el Premio PILOT le ha permitido realizar un análisis interno exhaustivo tanto por parte de sus empleados y colaboradores como por profesionales vinculados a la organización del Premio. Gracias al Premio PILOT se ha realizado esta reflexión interna, que ha servido para ajustar los sistemas productivos y logísticos de la empresa, detectando puntos de mejora en sus procesos. Esta aventura ha supuesto para Apyl Textil una estupenda fuente de contactos empresariales y profesionales tanto del sector logístico como de otros sectores.

El gran escaparate que ha supuesto para Apyl Textil la participación en el PILOT, se ha visto reflejada con la captación de nuevos clientes y la fidelización de su cartera. Por

último, la empresa quiere resaltar el alto grado de profesionalidad de la organización, considerando estos premios como una herramienta para ajustar y mejorar los sistemas logísticos de las empresas.

Jesús Vázquez
Director de APYL Textil



Descifrando las claves del éxito

Zaragoza, 9 y 10 de Noviembre de 2005

La gran variedad de factores que afectan a la competitividad de las empresas hace que resulte difícil precisar cuáles son las claves del éxito, especialmente en un mercado tan competitivo como el actual.

Pero al analizar experiencias reales surgen términos como estrategia, fidelización de clientes, globalización, mercados, competencia, marcas, diferenciación, personas, liderazgo, excelencia e innovación, definiciones todas ellas de las apuestas de las empresas referentes en todos los sectores.

Durante los próximos 9 y 10 de Noviembre, el **Foro EMPRESA 2005** será el centro del debate empresarial, donde se analizarán cuáles son las claves del éxito y sobre todo, que nos depararán los próximos años en la gestión competitiva de las empresas.

Todo un enigma por descifrar.



Foro EMPRESA 2005 Descifrando las claves del éxito
Estrategias para la nueva competitividad empresarial
Estrategias para fidelizar al cliente
Retos y oportunidades para las empresas en una economía globalizada
La conquista del mercado
Competir con multinacionales: experiencias de éxito
La pasión por la marca
La apuesta por las personas
Liderazgo: aprendiendo con el ejemplo
Descifrando la excelencia
La excelencia de la innovación



Avance de ponentes confirmados



José María Pujol
Presidente de FICOSA INTERNACIONAL



José Luis Bueno
IESE



Félix Tena
Presidente de IMAGINARIUM



Miguel de Reina
Director de GOOGLE ESPAÑA



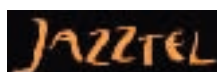
Salvador Tous Rosa Oriol
TOUS



Cristina Bernabé
Directora de marketing de EASY JET



José Longás
Director General de BSH



Leopoldo Fernández-Pujals
Presidente de JAZZTEL



Pablo Alvarez
Director General de VEGA-SICILIA

Consultar programa definitivo en: www.programaempresa.com

La nueva competitividad empresarial

Resumen de la Conferencia de Enrique Sánchez de León, Director General de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) sobre "La nueva competitividad empresarial".

Desde el inicio de los tiempos cualquier actividad se ha desarrollado en un entorno de incertidumbre al que tenemos que acostumbrarnos. Sin embargo, hay algo nuevo en esta época que la caracteriza, define y distingue, y es la velocidad del cambio. Este es para mí el nuevo ingrediente que da origen a lo que podemos llamar "nueva competitividad". Afirma Tom Peters que hoy toda una carrera de empresariales puede resumirse una única frase: "Si el otro está mejorando y mejora deprisa, lo único que puedes hacer es mejorar más deprisa que él, si no es que estás empeorando". Como es sabido, esta vorágine tiene su origen en dos factores: la tecnología y la globalización. Y es que nunca antes había habido tanta información disponible para todo el mundo a un coste tan bajo. Y tampoco nunca antes había habido tantos comensales queriendo comerse una parte del pastel.

La solución, en principio, parece ser reducir costes, pero la típica ecuación: $\text{coste} + \text{margen} = \text{precio de venta}$ ya no se utiliza. Hoy el precio de venta viene determinado por lo que el mercado está dispuesto a pagar por nuestro producto, y es casi un dato fijo. Y si ustedes no lo entienden así, el mercado va a comprarlo a cualquiera de los competidores que están llegando y que van a llegar: chinos, indios, marroquíes o vietnamitas están dispuestos a vender a ese precio. Por lo tanto, la única vía parece reducir costes. Pero hay que tener en cuenta aspectos como que el coste de la mano de obra de los países que acabo de mencionar es diez veces inferior, y que a base de reducir costes, muchas organizaciones que empezaron este proceso hace tiempo se han quedado "anoréxicas".

La dinámica del proceso globalizador es imparable, y no nos queda más remedio que asumirlo. Frente a ese fenómeno, ¿qué puede hacer una pyme aragonesa sola ante la avalancha? Mi respuesta y recomendación se basa en tres pilares: innovación, formación y clientes. La innovación se trata de uno de los conceptos más utilizados por todos los medios y prensa económica, y muy poca gente sabe realmente lo que es. Existe una tendencia a identificar la innovación con la etapa final de la inversión en tecnología, y la innovación es mucho más que eso, es también promoción, distribución, diseño, empaquetado, imagen de marca, innovación de procesos, prestaciones, etc.



- Hoy el precio de venta viene determinado por lo que el mercado está dispuesto a pagar por nuestro producto, y es casi un dato fijo.
- Mi respuesta y recomendación se basa en tres pilares: innovación, formación y clientes.
- Hay que aprender a gestionar el error.

Enrique Sánchez de León
Director General de APD

Mi recomendación es la siguiente: obsesionense con la innovación, dediquen parte de su tiempo a imaginar qué cosas nuevas que no están haciendo los otros pueden hacer ustedes, no se enroquen en lo que han hecho siempre por el simple hecho de que les ha ido bien. Si no innovan, sus empresas van a empezar a tener dificultades en los próximos años. Ahora bien, para obsesionarse con la innovación es necesaria una cosa: no hay que tener miedo a

equivocarse, ni ustedes ni sus subordinados. Hay que aprender a gestionar el error, porque los únicos que no se equivocan son quienes nunca aportan nada, quienes funcionalizan su trabajo, quienes se limitan a cumplir lo mandado. Gestionar el error supone dar margen suficiente a los subordinados para que deseen aportar nuevas ideas.

Y la pregunta ahora es: ¿cómo estimular la creatividad?, ¿cómo ser más innovador? Hacen falta dos cosas: liderazgo y formación. El líder es quien cuestiona la realidad, quien se centra en las personas en vez de fijarse en los sistemas y la estructura, y además han de tener ustedes perspectiva a largo plazo y poner la mirada en el horizonte, no en el resultado. Les recomiendo que se obsesionen también por la formación: no desaprovechen ninguna oportunidad, porque precisamente la creatividad y la innovación van ligadas a la formación. Si piensan ustedes que el fenómeno asiático, su pujanza, se debe solo a bajos costes salariales y que cuando los sindicatos sean más fuertes esta pujanza asiática ya no será tal, siento decirles que están muy equivocados: en cuatro o cinco años China va a estar titulando 1.400.000 nuevos ingenieros cada año, y frente a esto solo cabe luchar con formación, cada vez más y de mayor calidad.

Mi recomendación es la siguiente: obsesionense con la innovación, dediquen parte de su tiempo a imaginar que cosas nuevas que no están haciendo los otros pueden hacer ustedes ...

Por último, dos reflexiones: por un lado, el papel de los poderes políticos en la empresa: un gobierno no va a gestionar ni salvar sus empresas, sino que los poderes públicos coordinan, impulsan, guían, como va a hacer en este caso el Gobierno de Aragón con el Programa EMPRESA. No se obsesionen con las subvenciones, porque si el objetivo de sus empresas es conseguir una subvención para sobrevivir, ese no es el camino y sus empresas se encuentran en una situación moribunda. Por otro lado, el resurgir de la planificación estratégica: saber qué se pretende, para qué, quiénes van a hacerlo, con qué medios, cuándo se prevé lograrlo y qué relación coste-beneficio tiene sigue siendo fundamental para cualquier proyecto empresarial. Ser un emprendedor es ser un estratega, y sin planificación estratégica no hay buenos resultados a largo plazo. Sus empresas deben tener estrategia a largo plazo y no sobrevivir solamente el día a día. Así pues, obsesionense por la innovación, con la formación, pero obsesionense también por el cliente. Ustedes saben perfectamente que cuesta mucho más conseguir un nuevo cliente que fidelizar al antiguo. Las mejores empresas se obsesionan con el servicio al cliente, y no es una cuestión de tamaño: el detalle, la sonrisa, la respuesta amable no cuesta nada, y son los clientes quienes van a hacer que incremente la cuenta de resultados.

Para terminar, trataré el tema del buen gobierno de las empresas. No me refiero a complejos códigos que hablan de la función del presidente, consejeros, asambleas gene-

rales, etc., sino que para que el buen gobierno sea efectivo, una empresa tiene que mostrarse receptiva ante la actitud de sus empleados con respecto a la ética corporativa. Esa mayor transparencia contribuirá a mejorar la reputación de sus empresas, a mejorar su posición competitiva y a minimizar la posibilidad de grandes derrumbes.

Esto son algunas pinceladas de lo que hoy podemos llamar "nueva competitividad". En resumen, no son los factores externos, sino la reacción de las empresas y sus directivos las que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso. Tenemos que adaptarnos constantemente a nuestro entorno, y hoy tenemos que hacerlo rápido. Lo que ayer marchó bien no tiene por qué hacerlo hoy, porque el haber tenido éxito en el pasado es una de las mayores causas del fracaso.

- **En resumen, no son los factores externos, sino la reacción de las empresas y sus directivos las que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso.**
- **Lo que ayer marchó bien no tiene por qué hacerlo hoy.**

Enrique Sánchez de León
Director General de APD



Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón 2005

10 de Noviembre. Ceremonia de entrega del Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón en las categorías de Pequeña y Mediana Empresa y Gran Empresa

Durante la celebración del Foro Empresa 2005 tendrá lugar la ceremonia de entrega de la IX Edición del Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón, galardón que simboliza el camino hacia la Mejora Continua en una organización y que distingue a aquellas empresas que han destacado en sus actuaciones relevantes en la implantación, desarrollo y mejora de la gestión integral de la organización.

Creado en 1996 por el Gobierno de Aragón y organizado por el Instituto Aragonés de Fomento, este Premio se ha consolidado año tras año como una cita clave en el ámbito del reconocimiento de la gestión de las empresas aragonesas.

En este acto se hará entrega asimismo del reconocimiento del Programa EMPRESA a todas aquellas organizaciones que han superado los 400 puntos en la evaluación del modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM)



Presente y futuro del sector automoción



5 de octubre de 2005
Hotel Palafox de Zaragoza

11,00 h. Inauguración

- D. Antonio Gasión, Director Gerente del Instituto Aragonés de Fomento.

11,10 h. Las reglas de la competitividad en el sector de la automoción

- D. José Antonio Jiménez, Director General de Sernauto

11,30 h. Líneas de apoyo a la innovación

- D. Julio de Juan, Coordinador Programas Automoción del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

12,00 h. Proyectos innovadores

- D^a María López, Gerente de Industrias López Soriano y representante del Parque Tecnológico del Reciclado
- D. José María Fuster, Director-Gerente de La Ciudad del Motor

13,00 h. La creación de Valor como apuesta de futuro

- D. Benito Tesier, Director General de Brembo
- D. Franz Georg Geiger, Director de Mann+Hummel Ibérica
- D. José Miguel Guinda, Consejero Delegado de Airtex Products

14,00 h. Comida

16,00 h. La importancia del I+D+i en el sector automoción

- D. José Manuel Carcaño, Director General de Centro Zaragoza
- D. José María Tarragó, VicePresidente de Ficosa Internacional
- D^a Mar García Ramos, Directora de Consultoría de PricewaterhouseCoopers

17,20 h. Presente y futuro de la relación cliente-proveedor en el sector automoción

18,00 h. Clausura

Excmo. Sr. D. Arturo Aliaga, Consejero de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Aragón.

18,10 h. Vino español

Programa definitivo e inscripciones: www.programaempresa.com

En pocas palabras...

La buena suerte es también la gestión de la cadena de valores ...



Alex Rovira y Fernando Trías

Autores de "La buena suerte"



La buena suerte es también la gestión de la cadena de valores. No es algo que depende del azar, sino el resultado de un conjunto de actitudes y valores ante la vida, en definitiva, una postura existencial. Es la combinación de preparación y oportunidad, y la oportunidad puede crearse. Cuanto más preparado estás, más reducido es el azar. En esencia, la buena suerte nos dice que si la oportunidad está por todas partes, para que esta buena suerte aparezca, lo que hay que hacer es crear circunstancias y si creamos circunstancias y generamos oportunidades, saldrá no un solo trébol, sino centenares de ellos.

Zaragoza, 14 de abril de 2005

la fórmula de Ikea sigue dando muy buenos resultados ...



André de Wit

Director General de IKEA

La fórmula ideada por Ikea sigue dando muy buenos resultados. Ikea permite el acceso de la mayoría – antes restringido a unos pocos – a tener muebles y equipamiento de hogar con un buen diseño, funcional y con un precio asequible, manteniendo la calidad de los productos. Para esto necesitamos la colaboración directa del cliente, siendo éste quien coge su producto del almacén, lo transporta y lo monta, obteniendo así una gratificación instantánea. Nuestra idea de negocio es crear una vida mejor para la mayor cantidad posible de personas.

Zaragoza, 13 de abril de 2005

El secreto de Coca-Cola no es su fórmula, sino lo que llamamos ...



Manuel Arroyo

Director General de COCA-COLA

El secreto de Coca-Cola no es su fórmula, sino lo que llamamos la “cuota de corazón”, cómo ha ido consiguiendo el corazón de la gente y ha sido capaz de establecer con los consumidores un vínculo, una capacidad para conectar con consumidores de distintas culturas y épocas, diciéndoles cosas y dialogando con ellos, incidiendo sobre la realidad social. Así, Coca-Cola se ha ido reinventando.

Zaragoza, 13 de abril de 2005

La situación de mercado nos sitúa hoy ante una oferta excesiva ...



José Vicente Roca

Consejero Delegado de PORCELANOSA

La situación del mercado hoy nos sitúa ante una oferta excesiva e indiferenciada de productos. Debemos situarnos en una órbita diferente, en la necesidad de diferenciarnos conquistando la mente de los clientes, llegar de un modo claro y coherente, esto es, proporcionarles razones convincentes para comprar. Calidad y diseño son factores esenciales pero insuficientes. Para distinguirnos de los productos de los competidores hace falta acompañar al producto de servicios que lo diferencien, esenciales desde la perspectiva logística y del crecimiento de las empresas.

El propio cliente define de una manera determinante el escenario de actuación de la empresa. La verdadera razón que retiene a un cliente no es tanto un producto o servicio determinado, sino los valores que estos productos y servicios y la empresa le aportan. Producto y precio son elementos de un concepto en el que inciden de una forma cada vez más determinante la química, el feeling que transmite la empresa y las emociones que la empresa despierta en los clientes.

Zaragoza, 14 de abril de 2005

Estudio: La empresa aragonesa en el 2005

Pedro Lechón Fleta.
Profesor de la Universidad de Zaragoza
y colaborador del Programa EMPRESA

La literatura académica nos facilita un sin número de definiciones del concepto de empresa. A pesar de esta variedad de definiciones que lógicamente recogen los aspectos más relevantes considerados por sus autores, podemos encontrar términos comunes en las mismas como son organización y planificación.

Tanto la organización como la planificación establecida de forma sistemática pueden ser facilitadas por herramientas que permiten conocer la organización con mayor profundidad, reconocer la posición de nuestra compañía respecto a la competencia, y lo que desde nuestro punto de vista es fundamental: identificar aquellos aspectos en los que no estamos avanzando con la misma velocidad que nuestra competencia, y lógicamente corregirlos.

El objetivo de este documento es presentar de forma resumida, el nivel de utilización de las herramientas que con mayor frecuencia utilizan las compañías aragonesas para gestionar sus recursos y medir sus resultados, de forma que pueda realizarse un ejercicio comparativo en cada uno de los sectores de actividad segmentados por tamaño.

Las empresas recogidas en la muestra, han mostrado de forma voluntaria su interés para la realización de un diagnóstico, mediante una entrevista personalizada, que les ha permitido reconocer sus déficits en la utilización de herramientas de gestión y recoger las recomendaciones realizadas por parte de los expertos que han realizado esta autoevaluación en las más de quinientas empresas que han participado en el Programa EMPRESA.

La inexistencia de selección muestral, ha conllevado la identificación de una empresa tipo que no está acorde con la caracterización que se podría establecer de la población empresarial aragonesa, dado que la empresa "media" recogida en el trabajo tiene cincuenta y cuatro trabajadores y una facturación anual de nueve millones y medio de euros aproximadamente. Sin embargo, la distribución provincial de la muestra coincide exactamente con la población empresarial aragonesa, así nos encontramos con el setenta y uno por ciento de las empresas pertenecen a la provincia de Zaragoza, el diecinueve por ciento a la de Huesca y el diez por ciento restante a la provincia de Teruel. En relación a su sector de actividad nos encontramos con un doce



por ciento de las empresas pertenecen al sector de la agricultura, un siete por ciento al sector del comercio y de la construcción, un treinta por ciento al sector industrial y un cuarenta y seis por ciento al sector industrial.

Las herramientas de gestión sobre las que han sido encuestadas las empresas se presentan en la siguiente tabla, agrupadas por las cinco áreas funcionales que se pueden reconocer en la empresa. *Ver cuadro 1*

De forma general y clasificando en tres categorías el nivel de utilización de todas estas herramientas de gestión, nos encontramos con que prácticamente el sesenta por ciento de las empresas, un cincuenta y siete por ciento, utilizan esporádicamente este conjunto de herramientas, un veinticuatro por ciento de forma escasa y el diecinueve por ciento restante lo hacen de forma habitual.

En la siguiente tabla se presenta también de forma agrupada el nivel de utilización de herramientas por cada una de las áreas funcionales.

	Habitual	Esporádica	Escasa
Dirección	15%	61%	24%
Finanzas	24%	53%	23%
Marketing	20%	45%	35%
Producción	9%	38%	53%
RRHH	26%	50%	24%

Dirección

Plan estratégico
 Definición de misión, visión y valores
 Análisis de la cadena de valor
 Capacidades clave
 Mejora continua
 Análisis de la cartera de negocios
 Alianzas estratégicas y cooperación
 Cuadro de mando integral
 Plan de internacionalización
 Excelencia según EFQM
 Gestión del conocimiento
 Sistema de gestión medioambiental ISO 14000
 Comparación y buenas prácticas (benchmarking)
 Sistemas de gestión de la calidad ISO 9000
 Gestión por procesos

Producción

Reingeniería de procesos
 Organización horizontal
 5 S's

Finanzas

Planificación económico-financiera
 Análisis de valor para el accionista
 Asignación de costes basada en actividades (costes ABC)
 Sistemas de gestión de tesorería (cash management)

Recursos humanos

Planificación de recursos humanos
 Remuneración ligada al desempeño
 Plan de prevención de riesgos laborales
 Gestión de competencias
 Diagnóstico y plan de formación
 Encuestas de satisfacción del personal

Marketing y comercialización

Plan de marketing
 Estudios de mercado
 Análisis de competidores
 Encuesta de satisfacción del cliente
 Fidelización de clientes
 Plan de comunicación externa

Cuadro 1

Cabe destacar que tres cuartas partes de las empresas utilizan herramientas de gestión de forma esporádica o superior en las áreas de dirección, finanzas y recursos humanos, lo cual nos indica un cierto nivel de implantación en la empresa aragonesa.

En los dos gráficos siguientes presentamos el nivel de utilización de herramientas de gestión para los dos sectores mayoritarios de la muestra: el industrial y el de servicios, segmentados por el tamaño de las empresas, cuantificado en función del número de trabajadores según la normativa de la Comisión Europea, lo cual permitirá a la empresa identificar en que percentil del mismo se encuentra y la situación del sector para cada uno de los tamaños de empresa.

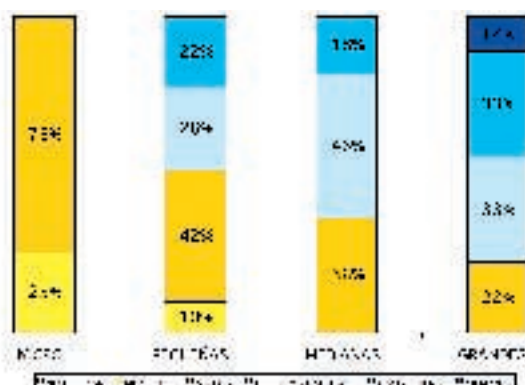


Gráfico 1.- Nivel de utilización de herramientas de gestión. Sector industrial.

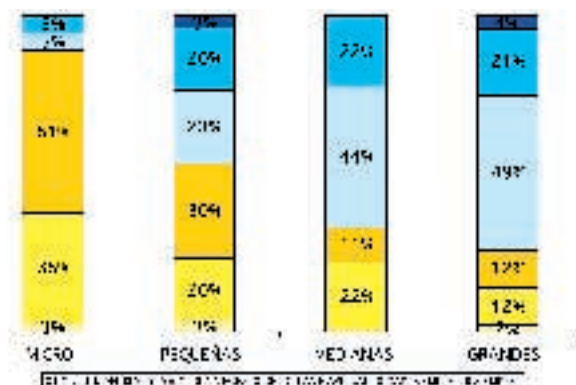


Gráfico 2.- Nivel de utilización de herramientas de gestión. Sector servicios.

Se presentan los datos en seis niveles de utilización de menor (bloque de frecuencias anaranjados) a mayor nivel de utilización (bloque de frecuencias azul) y nos permiten identificar una relación directamente proporcional respecto al tamaño y el nivel de utilización. Así nos encontramos con que mientras las microempresas no alcanzan un nivel de utilización habitual, un diez por ciento de las pequeñas empresas industrial utilizan escasamente las herramientas de gestión, un sesenta y ocho por ciento de forma esporádica y un veintetres por ciento de forma habitual. Un ochenta y dos por ciento de las empresas medianas utilizan herramientas de gestión de forma esporádica y un dieciocho por ciento de forma habitual, mientras que un cincuenta y cinco por ciento de las grandes lo hace de forma esporádica y el cuarenta y cinco por ciento restante de forma habitual.

Al igual que en el sector industrial, en el sector servicios encontramos una relación directa entre tamaño y nivel de utilización de herramientas de gestión. Un treinta y ocho por ciento de las microempresas escasamente las utilizan, frente al cincuenta y uno por ciento que lo hacen esporádicamente y el diez por ciento que lo hacen de forma habitual. En relación a las pequeñas empresas de servicios un veintitrés por ciento las utilizan de forma escasa, un cincuenta y tres por ciento de forma esporádica y un veintitrés por ciento de forma habitual. Un veintidós por ciento de las medianas empresas escasamente utilizan herramientas de gestión, un cincuenta y cinco por ciento esporádicamente y un veintidos por ciento de forma habitual. En el sector servicios nos encontramos con que un catorce por ciento de las grandes empresas realizan un uso escaso de las herramientas de gestión, frente al sesenta y uno por ciento que lo hacen de forma esporádica y un veinticinco por ciento de forma habitual.

Al objeto de realizar una aproximación a la posible repercusión que podía tener en los resultados de la empresa el nivel de utilización de las herramientas de gestión en la empresa, se seleccionaron los datos de los últimos tres años de las cinco empresas que mayor y menor número de herramientas utilizaban. Los resultados obtenidos detectaban que se multiplicaba por cuatro el crecimiento de la compañía (medido por el incremento de ventas), se multiplicaba por cinco la rentabilidad de las ventas, y se generaba un cuatro por ciento de inversión y un ocho por ciento más de empleo en el caso de las organizaciones que mayor número de herramientas utilizaban.

La innovación como ventaja competitiva

Marcos Calucho, Director de Fábrica de BD
Resumen de la ponencia en el
V Foro Internacional Pilot

Becton Dickinson es una compañía dedicada a la tecnología médica que sirve a las instituciones de la salud, a los investigadores de las ciencias de la vida, a los laboratorios clínicos, a la industria y al público en general. BD fabrica y distribuye una amplia gama de productos médicos, de dispositivos, de equipo para el laboratorio y de productos de diagnóstico. Sólo en España, tiene una producción de más de 7.000 millones de agujas y jeringas al año, con más de 850 proveedores nacionales.

Me gustaría transmitir un mensaje basado en nuestra experiencia y en cómo liderando el cambio y estableciendo procesos innovadores en la empresa hemos conseguido unos resultados que se pueden calificar como excelentes. Creo que si algo permanece es el cambio, y en la empresa aún más. Antes, la calidad era clave para satisfacer al cliente, y ahora se da por garantizada. El servicio a los clientes tiene gran importancia y la logística va tomando un papel muy relevante. "Renovarse o morir" es una frase ya muy conocida que oí hace muchos años y que se quedó muy grabada en mí. El adaptarse a los cambios, la flexibilidad, nunca la evolución de la tecnología ha sido tan rápida como hasta ahora, ahora ser flexible ya no es suficiente: ahora hay que abrazar apasionadamente el cambio y la innovación tecnológica, si se quiere sobrevivir.



Innovar es "soñar de día" y cuando hablamos de innovación, lo entendemos como un reto. Cuando uno se decide a liderar un cambio, hay que ser muy ambiciosos: ya que va a suponer un gran esfuerzo, que sea un cambio cualitativo y cuantitativo importante en los resultados de la empresa. La clave es obvia: está en las personas, el principal activo de una compañía. Es necesario delegar, dar responsabilidad a las personas, y es muy importante que asuman riesgos. Los empleados son fieles mientras tienen un beneficio o recompensa, y no sólo hablo de recompensas económicas. Es muy importante saber cómo retener a aquellas personas que van a liderar los cambios y van a ayudarnos a innovar y a dar saltos cuantitativos importantes. Hay que crear el ambiente adecuado para que estas personas puedan trabajar, tratar de tener a gente con creatividad y darles las herramientas y el entorno adecuado,





- Innovar es “soñar de día” y cuando hablamos de innovación, lo entendemos como un reto.
- Creo que sólo a través de la innovación se pueden conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Marcos Calucho
Director de Fábrica de BD

equilibrando la compañía con gente con creatividad y experiencia.

Para liderar un cambio se recomienda crear grupos multifuncionales, en los que haya experiencia en varios sectores, capaces de identificar las oportunidades de cambio y mejora. Y también hay que identificar a aquellas personas que son capaces de liderar un cambio, que son muy pocos, personas que sean capaces de ser “locomotoras” y tirar del tren, y por supuesto, cuidarlos y mimarlos. Asimismo, cuando se prevé que se van a introducir cambios grandes, hay que comunicarlo y diseminarlo en toda la empresa, y también hay que vencer la resistencia al cambio y obviamente, estimular con recompensas a esas personas que contribuyen al cambio.

Una pregunta que nos hacemos muchos de los que trabajamos en multinacionales es cómo fomentar la innovación y por qué razón asumir riesgos. Cuando se asumen riesgos, es posible que haya fracasos, y estos fracasos suelen ser penalizados. Hay que intentar evitar esta penalización y también crear un ambiente adecuado, dar tiempo y ser paciente, porque la creatividad no tiene plazos, y no hay que permitir que existan círculos de confort amplios.

¿Cuáles son los objetivos de un cambio en un proceso, por qué introducir una innovación en un área determinada, en un producto? Todos buscamos mejorar en alguna de las tres variables, coste, calidad o tiempo. Puede ser un objetivo el mejorar en los servicios a clientes, el reducir costes de producto, una mejora de la calidad, incrementar la participación de mercado, en definitiva, conseguir una mejora competitiva. Y es verdad también que cuando se intenta introducir un cambio o una innovación tecnológica, el porcentaje de fracasos puede ser muy alto. En nuestra empresa por ejemplo, tenemos un museo de máquinas que hemos desarrollado y que no han funcionado, y no pasa nada.

Una forma de liderar un cambio con un mayor porcentaje de éxito es seguir las pautas que estudió el economista John Kotter: En primer lugar y muy importante, establecer

un sentido de urgencia: que lo que haya que hacer sea totalmente necesario, porque ahí nos jugamos la supervivencia de la empresa, el no llegar a tiempo con un nuevo producto, etc. En segundo lugar, hay que crear un grupo multidisciplinar, una coalición guía, que sea capaz de identificar dónde se pueden establecer cambios importantes en la organización. En tercero, comunicar esa nueva visión, no sólo informar, sino también recoger el feedback de la persona a la que se le da la información. En cuarto lugar, el intentar éxitos a corto plazo, no poner retos a diez o veinte años, sino a corto plazo, porque eso es muy motivante. En quinto, una vez que se ha tenido éxito en la implementación del cambio, el intentar consolidarlo, y luego generar más cambio. En sexto, que el cambio o la innovación formen parte de la cultura de la empresa, que no sea algo puntual en el tiempo, sino que año tras año haya cambios e innovaciones que permitan un crecimiento.

Hay un dicho que dice “si pones cerco a la mentira, dejarás fuera la verdad”. Esto, traducido a nivel empresarial equivaldría a “si intentas dejar fuera todos los fracasos, también dejarás fuera el éxito”. Creo que es muy difícil adelantar si uno no asume riesgos y está dispuesto a pagar un precio por ello.

En resumen, lo que deseo transmitirles es que hay que liderar el cambio apasionadamente y tratar de innovar en cualquier área de la empresa; potenciar y proteger a aquellas personas que son creativas, asumir riesgos, ser paciente y positivo y no dar plazos; seguir las etapas de la Mejora Continua y luego dar el salto importante e innovar y aplicar los principios de Kotter.

Creo que sólo a través de la innovación se pueden conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. El cambio y la innovación no son patrimonio de las empresas grandes: cuando empezamos a implementar estos conceptos éramos una empresa de 60 personas, y precisamente el abrazar el cambio y la innovación es lo que nos ha permitido llegar a lo que somos hoy.

Actuaciones en formación + consultoría

Oct 05 - Jun 06

A partir de los diagnósticos realizados a las más de 500 empresas adheridas al Programa EMPRESA, el Instituto Aragonés de Fomento ha diseñado un calendario de actuaciones de FORMACION + CONSULTORIA con el objetivo de difundir herramientas de mejora en la gestión en todas las áreas funcionales de la empresa.

METODOLOGIA: La mayor parte de las actuaciones programadas dispondrá de una parte de formación y una parte de consultoría, destinada a implantar los conceptos desarrollados en la formación, de una forma personalizada en cada organización.

Cursos de formación + consultoría a realizar en Zaragoza

AREA	FORMACION Y CONSULTORIA
Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos	Implantación de un plan de riesgos laborales Análisis, Rediseño y gestión por procesos Reingeniería de procesos orientada a producto y a la satisfacción del cliente
Dirección Gerencia	Formar equipos de alto rendimiento Planificación estratégica Talleres y consultoría sobre habilidades directivas interpersonales Liderazgo estratégico: Como dirigir a la gente hacia los objetivos de la empresa Profesionalización de la empresa familiar Gestión estratégica para las Pymes
Finanzas	Evaluación del R.O.I. de inversiones Contabilidad y Finanzas para financieros en Pymes Planificación financiera y control de gestión: Claves de la estrategia empresarial Gestión de Riesgos
Logística Producción	Células de Producción y SMED Aumentando la productividad La Excelencia operativa a través del Lean Manufacturing y la gestión eficaz de la cadena logística Gestión de la cadena de suministro y técnicas de control Establecimiento en Pymes de un sistema de análisis y costes ABC Hacer que el transporte funcione: La animación de proveedores de transporte El MTM o como mejorar la productividad Curso práctico de Gestión de costes por actividades (ABC) Como revisar y potenciar la productividad
Marketing	Gestión de Marcas Previsión de Ventas y Gestión de la demanda. Comercio y restauración: estrategias CRM para capturar nuevo mercado y retener a sus clientes Gestión de equipos comerciales "El ""día a día"" en la atención al cliente: convertir lo rutinario en significativo" Técnicas de ventas efectivas en entornos turbulentos Taller: Lo que un responsable de Marketing debe saber hoy sobre nuevas tecnologías El nuevo marketing one to one. El poder del consumidor Técnicas de negociación para vender más Vender: Cómo organizar la política comercial Perfeccionamiento de Habilidades Directivas Desarrollar lo mejor de sí mismo y de su equipo directivo Estrategias de coaching para el desarrollo de habilidades directivas
Recursos humanos	El termómetro de la empresa: Estudio de satisfacción interna. 2+2=5. Técnicas para crear y entrenar equipos Claves para implantar un sistema de retribución variable Coaching en campo real ¿Cómo gestionar las personas en la empresa familiar? El papel de cada uno y el objetivo global

Formación en comarcas: consultar www.programaempresa.com

Datos de identificación de la empresa

Nombre de la empresa CIF/NIF

Domicilio

Código postal Localidad

Teléfono Fax

Web E-mail

Número de IAE

Dimensión de la empresa

Capital Social Activo Total

Facturación (IVA excluido) Número de empleados

Actividad de la empresa

Sector de actividad

Principales productos o servicios

Responsables de área

Dirección / Gerencia e-mail

Recursos humanos e-mail

Finanzas - Administración e-mail

Logística - Producción e-mail

Marketing - Comercialización e-mail

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

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./7 Valenzuela, 9 - 50004 Zaragoza

Solicitud de adhesión de EMPRESA

Enviar por fax al 976 70 21 03

www.programaempresa.com



El acceso más directo a la mejora competitiva de la EMPRESA

Subenciona:

