

# EMPRESA

programa de mejora competitiva

Dirección  
Gerencia

Recursos  
Humanos

Administración  
Finanzas

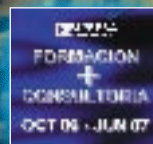
Marketing  
Comercialización

Logística  
Producción

Foro EMPRESA 2006

# Liderazgo

Zaragoza, 9 y 10 de noviembre de 2006



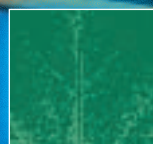
*Avance de actividades*



*Premio PILOT 2006*



*X Aniversario Premio Excelencia Empresarial*



*Línea Medioambiente*

# ¿Quieres dar el salto a franquicia?

1

nuevas franquicias

3

financiación a medida

2

expansión de franquicias

4

formación especializada

5

Asesoramiento personalizado



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 de 2006 ..... 4  
 Actividades realizadas Marzo – Julio 2006 ..... 5  
 Socios del Programa Empresa ..... 6  
 Premio PILOT 2007 a la Excelencia Logística ..... 7  
 Premio PILOT 2006:

Grandes empresas: ARAGOFAR ..... 8

*Ana María Lagunas Alberdi  
Aragofar*



Pequeñas empresas: BODEGAS SAN VALERO ..... 8

*Félix Bagueña Isiegas  
Bodegas San Valero*



Foro Internacional PILOT 2006 ..... 9  
 Premio EMPRESA Teruel 2006 ..... 12  
 Premio EMPRESA Huesca 2006 ..... 13  
 Firma del protocolo de la Asociación Nacional  
de Centros de Excelencia ..... 14  
 Presidente EFQM – WERT ..... 15  
 Foro EMPRESA 2006: “Liderazgo” ..... 16  
 X Aniversario del Premio Excelencia Empresarial  
en Aragón 2006 ..... 17  
 En pocas palabras... ..... 18  
 Línea Medioambiente ..... 20  
 Eduardo Punset ..... 21

*Eduardo Punset*



Actuaciones en formación ..... 22

# Avance de actividades II Semestre de 2006



## Septiembre

Lanzamiento de la Línea Medioambiente  
Premio PYME Daroca 2006

## Octubre

Inicio del Plan de Formación y Consultoría (Oct 2006 – Junio 2007)

- ✓ Zaragoza
- ✓ Huesca
- ✓ Teruel
- ✓ Alcañiz
- ✓ Illueca
- ✓ Daroca
- ✓ Ejea de los Caballeros
- ✓ Fraga
- ✓ Barbastro

## Noviembre

Foro EMPRESA 2006  
X Aniversario del Premio a la Excelencia Empresarial

# Actividades realizadas

## Marzo - Julio 2006

### Marzo

#### Presentación del libro:

*"Factores claves de Éxito en la Dirección Financiera".*

#### Celebración del VI Foro Internacional PILOT 2006

*"La apuesta por la competitividad".*

- ✓ Entrega del Premio PILOT a la Excelencia Logística.
- ✓ Conferencia de Lorena Alba, Directora General de Logística de Inditex.
- ✓ Conferencia de Jeremy Rifkin, Presidente de la Foundation on Economic Trends.

### Abril

Presentación del Programa EMPRESA y del Premio EMPRESA Teruel 2006 en Calamocha.

Jornada de la Gestión Avanzada 9004 "De la Calidad a la Gestión Avanzada".

### Mayo

Ceremonia de entrega del Premio EMPRESA Teruel 2006.

Presentación del Programa EMPRESA en Huesca.

Programa Desarrollo Directivo: Fraga

Plan de Implantación del Cuadro de Mando Integral en Ejea.

### Junio

1ª Conferencia Nacional de Centros de Excelencia.

Firma del Protocolo de la Asociación Nacional de Centros de Excelencia.



Plan de Implantación del Cuadro de Mando Integral en Zaragoza.

Programa de Desarrollo Directivo: Teruel y Alcañiz.

### Julio

Ceremonia de entrega del Premio EMPRESA Huesca 2006.

Inicio de Programa de Desarrollo Directivo para las empresas del Cluster del calzado de Illueca.

# Socios del Programa EMPRESA

## Socios del Programa EMPRESA

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  
 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 Profesional de Empresarios y Comerciantes de Caspe y Comarca (APEC)  
 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 de la Provincia de Huesca (CEOS)  
 Confederación Empresarial Turolense  
 Confederación Regional de Empresarios de Aragón (CREA)  
 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 2007 a la Excelencia Logística

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 2007.

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



# ARAGOFAR y Bodegas San Valero, Premios PILOT a la Excelencia Logística 2006

Las empresas Aragofar y Bodegas San Valero han sido las ganadoras del Premio PILOT a la Excelencia Logística 2006 en las categorías de Grandes Empresas y PYMES respectivamente, galardones que han sido entregados en el marco del VI Foro Internacional PILOT que se celebró los días 8 y 9 de marzo en

el auditorio de Zaragoza ante más de 850 directivos de empresa y expertos logísticos. Asimismo, el Premio PILOT al mejor Proyecto Universitario ha recaído en Alberto Palacios Serrano, con su trabajo "Análisis y mejora de las actividades logísticas de almacenamiento en la empresa Airtex Products, S.A."





# Foro Internacional PILOT 2006

La sexta edición del Foro Internacional PILOT de logística, se llevó a cabo en la Feria de Zaragoza, reuniendo a 17 ponentes de prestigio internacional, para analizar la competitividad en sus empresas, los más recientes cambios en gestión empresarial y las últimas tendencias en la materia.

Bajo el lema “La apuesta por la competitividad” este con-

greso, que se engloba dentro de las actuaciones del Programa EMPRESA del IAF, tuvo como objetivo acercar a las empresas aragonesas y del resto del territorio nacional presentes a la realidad en el desarrollo y mejora de la gestión integral de las organizaciones. Se trataron distintos temas desde muy diversos enfoques aunque con un denominador común, ya que todo iba orientado hacia el tema de la competitividad.



# Buscando la Competividad

## JEREMY RIFKIN

Presidente de la Foundation on Economic Trends

*Calificado por el National Journal como una de las personalidades más influyentes en la política de EEUU, ha escrito 17 libros sobre el impacto de la ciencia y la tecnología en la economía, en la sociedad y el medio ambiente. Es consultor de jefes de Estado y de empresas en todo el mundo, y en particular, lo fue del Vicepresidente Al Gore en la administración de Clinton. Su libro "El fin del trabajo" se constituyó en un "best seller" y un punto obligado de referencia así como de fuertes controversias. Rifkin es un defensor del hidrógeno como una alternativa sólida para el desarrollo económico de la humanidad. En último libro publicado, "El Sueño Europeo", compara la competitividad entre EEUU y Europa.*

Jeremy Rifkin explicó que existe un cambio básico tanto en la organización de la energía como en la comunicación. La energía cambia la historia, como por ejemplo, el sistema de riego, la imprenta, el motor a vapor, el carbón...etc y promueve la aceleración del ritmo y por tanto la Logística.

El teléfono, el telégrafo, el automóvil, la electricidad... mejoraban la velocidad. Últimamente, Internet, los satélites...Cambiamos logísticamente a la velocidad de la luz. Estamos pasando al Hidrógeno que está considerada como la nueva energía. El Hidrógeno es análogo al ordenador personal. Con esta célula de combustible, cada uno se convierte en generador de su propia energía La confluencia de las comunicaciones descentralizadas es la 3ª revolución de la industria y es tan potente como el impacto del carbón, la imprenta, etc. Tiene un efecto muy grande, va a modificar todo. En la 1ª revolución industrial, todo era a nivel regional, estaba más centralizado. La 3ª revolución industrial es apoderar al pueblo, afectará a la política, habrá muchos cambios. La nueva revolución va a dispersar los modelos económicos. El Hidrógeno es la clave, una fuente abierta ("mirar a California ó a Japón"). Todo funciona con petróleo en esta sociedad, todo lo que tenemos se basa en él. Y como consecuencia de ello, tenemos tres problemas:

- ✓ El calentamiento global.
- ✓ Mayor deuda externa en el Tercer Mundo.
- ✓ Más tensiones en Oriente Medio.

La factura que pasa a la naturaleza todos estos temas es muy grande. La humanidad ha sacado beneficios del petróleo, pero la concentración de gases es la mayor de los últimos 650.000 años. Esto es negativo para sobrevivir en el futuro. Se están produciendo cambios climáticos.

Ahora se va hacia el gas natural. Hay carbón pero es muy sucio, contamina muchísimo. Estamos dispuestos a seguir con la destrucción del futuro del ser humano a costa de poseer unos pocos años más estas energías.



En cuanto al Hidrógeno, se puede sacar del gas natural, pero lo que se quiere es sacarlo del carbón. La energía nuclear tiene problemas, porque no sabemos como eliminar los residuos, además con el terrorismo, sería un blanco muy evidente.

Rita fue una consecuencia del cambio climático a tiempo real. Todo esto ha sido predecido: inundaciones, sequías,... Se observan ya los costes indirectos Pero no está muy lejos el Hidrógeno del presente, ¡No! En California y Japón, va a haber estaciones de servicio. Europa podría adquirir el liderazgo si quisiera. Las células de combustible estables. En el aeropuerto de Munich, tienen células de combustible de reserva. En el apagón que hubo en EEUU hace años, algo quedó encendido, un edificio en Times Square que tenía esta célula de combustible de reserva y no tuvieron ese problema.

Cuando se creó Internet, decían que iba a ser gratis, sin embargo, no ha sido así. Hay una lucha entre 1 modelo económico dónde se da gratis (habrá que crear valor añadido por otro lado). En la Revolución Tecnológica, los más beneficiarios serán los del Tercer Mundo ya que no tienen nada que perder (no tienen energía ni comunicación), pero cuando lo tengan, les va a llegar su hora. La globalización sólo afecta al 20% de la humanidad. Ha fracasado!

La globalización tiene que ser desde abajo hacia arriba. Ayudarles ahora no es caridad, es un buen negocio. Hay que animarles para que todos nos unamos, todos tengamos energía y poder producir y vender globalmente. Hace falta más implicación. Hay que crear una nueva zona energética; los que utilicen la energía se beneficiarán. Aquí en Aragón, se ha enseñado el futuro, su zona tecnológica es vanguardista. Muchos parques eólicos, utilizan biomasa, el primer generador de hidrógeno. Para que sus regiones sean competitivas, las industrias deben estar comprometidas con estas energías. En 5 años, puede que se vea a España a la cabeza de este tema, vamos a ver esta revolución y sus retos. Tenemos que encabezarla, traspasarla e introducir el hidrógeno en el transporte, de esta forma, erradicaremos el calentamiento global.

Resumen de su intervención en el Foro Internacional PILOT 2006

# La Competitividad al Servicio del Cliente

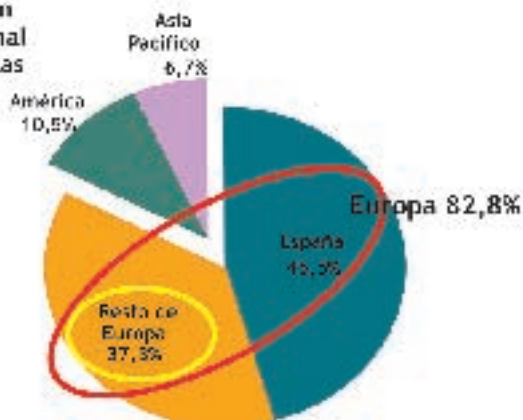
## LORENA ALBA

Directora General de Logística del Grupo Inditex

*Lorena Alba Castro es Directora General de Logística del Grupo Inditex, uno de los principales distribuidores de moda del mundo con ocho formatos comerciales y 2.700 puntos de venta en 62 países. Licenciada en Ingeniería Técnica Industrial por la Universidad de de Vigo. Lorena Alba ha desarrollado toda su trayectoria profesional en el sector de la logística. Comenzó su carrera colaborando con empresas como Nanos o el Grupo Losán, y desde hace nueve años forma parte del Grupo Inditex. Como responsable del área de Logística ha conseguido adecuar con éxito la capacidad de distribución del Grupo a sus necesidades de crecimiento e internacionalización. En los últimos cinco años Inditex ha duplicado sus puntos de venta y ha abierto 30 nuevos mercados garantizando que las tiendas reciban las novedades que han pedido en menos de 48 horas. La creación de nuevos centros de distribución, como Plataforma Europa en Zaragoza, y el desarrollo tecnológico caracterizan el modelo logístico de Inditex.*



Distribución internacional de las ventas (FY04)



Lorena Alba explicó que tienen 8 cadenas diferentes y un único modelo de negocio, 2700 tiendas repartidas en 62 países. La empresa ZARA es la más importante ¿por qué? Porque tiene una oferta de moda, tiene una estrategia innovadora y existe una interacción con el cliente. El cliente es el centro del negocio. Con esto nos dice que no quiere hacer publicidad, pero que es una ventaja competitiva. Son las tiendas las importantes y las que reflejan la imagen de Zara y la calidad. En cuanto al proceso de diseño, las tendencias, los tejidos que se van a comprar, tiene que haber una información fluida y en tiempo real. Es lo que mueve a la compañía y además una producción cercana entre proveedores y la compañía. Están ofreciendo una respuesta rápida a la moda. Tienen dos campañas de moda al año, una de invierno y otra de verano, sin embargo, en los envíos hay muchas prendas completamente nuevas, sin ser de esa campaña.

La distribución está centralizada desde plataformas logísticas en Galicia, Aragón y Cataluña (habrá nuevas plataformas en León y en Madrid). El centro de distribución es el corazón del sistema logístico, el que puede conseguir el mínimo tiempo de entrega, permite la disponibilidad para tiendas, área comercial y ofrece una gran flexibilidad.

Las tiendas son las que deciden lo que les tienen que traer para vender. Ellas son las que ven si la ropa se vende ó no. Por eso, el continuo intercambio de información en la compañía es fundamental. Hay que programar bien las entregas, reaccionar rápido y con flexibilidad.

Existe un organigrama: Comercial – Pedido – Fábrica. Ésta última se asegura el acabado de la prenda y que esta sea de calidad, la mejor. La distribución etiqueta todas las prendas y las almacena y en las tiendas se asegura la predicción de la demanda, la disponibilidad y el just in time. En cuanto a las devoluciones, se contabilizan el 3% de los envíos. Sobre todo en lo que hace hincapié es en la idea de optimizar las superficie de venta, no porque no se vendan las prendas, si no porque no cabe todo en la tienda. La tienda es la que tira de toda la cadena. Toda la organización se hace pensando en las tiendas. Fundamentalmente la continua adaptación a las necesidades del cliente es su fuerza. CONTINUA ADAPTACIÓN. La evolución de nuestros sistemas, procesos y recursos siempre hacia lo que necesitan las tiendas. La moda como producto perecedero, tienen muy en cuenta el transporte, lo miden por: capacidad suficiente, velocidad y precisión en la respuesta, flexibilidad de los recursos, necesidades cambiantes, regularidad y puntualidad en el servicio.

El resultado es antes que el coste, no todo es al menor coste. Hay que adaptarse a las nuevas exigencias.

Resumen de su intervención en el Foro Internacional PILOT 2006

# Premio EMPRESA Teruel 2006



Imagen de la entrega del premio.

El 30 de mayo, tuvo lugar la ceremonia del Premio EMPRESA Teruel 2006, en el Teatro Municipal de Alcañiz

El pasado 30 de mayo la Confederación Empresarial Turolense (CET), la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa de Teruel (CEPYME) y el Instituto Aragonés de Fomento (IAF), organizaron en el Teatro Municipal de Alcañiz la segunda edición de este acto de entrega de galardones de reconocimiento empresarial para las empresas de la provincia de Teruel.

La empresa **UTISA** Tableros del Mediterráneo fue la ganadora en esta edición del Premio EMPRESA Teruel 2006. UTISA está especializada en la fabricación de tableros aglomerados de madera y recubrimientos melamínicos, utilizando tecnología punta en la aplicación de sus procesos para optimizar al máximo tanto las materias primas como la energía.

**HOTEL Y RESTAURANTE MESEGUER** fruto de su esfuerzo diario en ofrecer las mejores recetas regionales y nacionales así como el buen trato y calidad en sus servicios se ha hecho merecedor del Premio EMPRESA Teruel 2006 a la TRAYECTORIA EMPRESARIAL.

**TUOMAS** recogió el Premio EMPRESA Teruel 2006 a la INNOVACIÓN por su esfuerzo y gran desarrollo en la fabricación de máquinas para corte de vidrio y por sus inversiones en investigación y desarrollo para la mejora de sus productos.



José Ángel Biel hace entrega del galardón a la empresa "UTISA Tableros del Mediterráneo".

# Premio EMPRESA Huesca 2006



Autoridades con los representantes de las empresas premiadas.

El 3 de julio tuvo lugar la ceremonia del Premio EMPRESA Huesca 2006 en el "Edificio Félix de Azara" del Parque Tecnológico Walqa

La Confederación Empresarial de la provincia de Huesca (CEOS-CEPYME) y el Instituto Aragonés de Fomento (IAF) organizaron este acto por primera vez en la provincia.

El jurado del Premio EMPRESA Huesca 2006 eligió al **Grupo Industrial Vicente Canales** de Monzón como galardonado en esta primera edición de una iniciativa que pretende distinguir y reconocer la trayectoria, relevancia y buen hacer en el ámbito económico y en el ejercicio de la actividad empresarial en el Alto Aragón, además de actuar como estímulo para la mejora continua de las empresas de la provincia.

**Bricolux Iberica de Monzón** y **Restaurante Juliana-Abadía Las Torres** recibieron también distinción como finalistas.

El jurado también quiso galardonar a **Harineras Villamayor** y **OX-CTA** por la Trayectoria Empresarial y Innovación respectivamente.

Harineras Villamayor tiene ya reconocimientos anteriores como el Premio a la Excelencia Empresarial en 2002 o el Premio a la Responsabilidad Social Corporativa en 2004. Por su parte, OX-CTA fabrica biocidas a partir de sus propios estudios de investigación y desarrollo que lleva a cabo con la Universidad de



Arturo Aliaga hace entrega del galardón a la empresa Grupo Industrial Vicente Canales.

Zaragoza y recientemente ha obtenido el Premio de Investigación que anualmente concede el Consejo Económico y Social de Aragón.

Además de la entrega de galardones los asistentes al evento tuvieron la oportunidad de escuchar una interesante presentación del "Liderazgo" de la mano de uno de los mayores expertos a nivel nacional e internacional como es **Juan Carlos Cubeiro**.

# Firma del protocolo de la Asociación Nacional de Centros de Excelencia

El pasado 29 de Junio tuvo lugar en el Auditorio de Zaragoza la celebración de la 1ª Conferencia Nacional de Centros de Excelencia. En ella se realizó la firma del Protocolo de Constitución de la Asociación de Centros de Excelencia.

Se trata de un ente ya consolidado compuesto por 15 organizaciones regionales entre las que se encuentra el Instituto Aragonés de Fomento y que se está materializando con la constitución de la Asociación de los Centros de Excelencia.

Este grupo de Centros de Excelencia está compuesto por: La Agencia de Desarrollo de Castilla y León, El Club Astu-

riano de Calidad, El Club de Marketing de la Rioja, el CIDEM, Fundación Vasca para la Calidad, la Fundación para el Fomento de la Calidad industrial de Galicia, la Fundación Navarra para la Calidad, la Fundación Valenciana para la Calidad, el Instituto Aragonés de Fomento, el Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (IAT), la Asociación Canaria para la Calidad, SODERCAN, el IMEX y MADRID EXCELENTE.

Todos ellos, con una misión común de contribuir a la mejora en la gestión de las organizaciones, han apostado por ser fuerza tractora que arrastre a empresas y a las personas que las componen a evolucionar hacia la Excelencia.



Arturo Aliaga (Consejero de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Aragón) y José Ignacio Wert (Presidente de la EFQM) con los representantes de los Centros de Excelencia.

# El camino a la Excelencia en el S. XXI

## JOSÉ IGNACIO WERT

(Presidente de la European Foundation for Quality Management EFQM)

La Fundación se crea en 1989 con el objetivo de que las empresas apostasen por el camino hacia la calidad. Aunque se usase la palabra calidad, la palabra clave es “Excelencia”, auténtica clave de bóveda de una ventaja competitiva perdurable.

En estos momentos ya hay 30.000 empresas o instituciones que utilizan el modelo EFQM y destacar que no hay que entender la Excelencia como una meta sino como un viaje.

Tras presentar el modelo que propone la Fundación y que todos conocemos como modelo EFQM, Wert presentó las principales herramientas que suelen utilizarse para conseguir una mayor efectividad en su aplicación, así destacó la utilidad de las bases de datos de buenas prácticas, los recursos online, la formación, las reuniones y contactos, los grupos de benchmarking, los forum de alto perfil y los seminarios de 2 días de duración.

Son muy importantes las alianzas estratégicas, las cuales ayudan en el camino hacia la excelencia, la propia Fundación sigue este camino y por ejemplo tiene alianzas se acuerdan con la Unión Europea, ONU, empresas privadas y asociaciones nacionales y regionales.

Hay que destacar el reconocimiento de logros como una herramienta para la expansión de la Excelencia (European Equality awards 2005) y también destacar que las empresas españolas van en cabeza del ranking en conseguir los Premios Europeos a la Excelencia.

Europa esta amenazada por un proceso de doble implantación, por un lado la dificultad de competir en el mundo globalizado, debido sobre todo al tema de los costes laborales respecto a países por ejemplo de Asia y por otro lado intentar competir en posiciones mas altas de la cadena de valor Europa sigue en desventaja ya que el 74% de las empresas del conocimiento se sitúan en los Estados Unidos.

En cuanto a practicas de gestión también observamos dos tipos: los modelos antiguo, que podemos denominar de



“empuje”, centrado en la gestión de los recursos y los nuevos modelos, que podemos denominar de “tire” centrados en la gente.

En Lisboa se fijó como objetivo para el 2010 presentar una Europa líder en el conocimiento, el análisis de la situación actual presenta que nos encontramos lejos de los resultados propuestos en Lisboa, pero necesitamos esos objetivos para tener un horizonte en el que fijarnos.

En estos momentos el sesenta por ciento de las veinticinco mayores compañías de Europa basan su gestión en el modelo EFQM. Y cabe destacar que la brecha entre los líderes y las demás compañías se ensanchan cada vez mas, también cabe que las organizaciones públicas demuestran un interés más alto que las privadas en la aplicación del modelo.

# Foro EMPRESA 2006 "LIDERAZGO"

Los próximos días 9 y 10 de Noviembre, Zaragoza se convertirá un año más en centro de reunión de las más grandes figuras del mundo empresarial tanto a nivel nacional como internacional con la celebración del Foro EMPRESA 2006

El lema central de esta edición es "Liderazgo". El Foro EMPRESA 2006 permitirá conocer cómo las empresas líderes

gestionan sus recursos, las claves de la implicación y motivación de las personas, el impulso al trabajo en equipo, el éxito en la diferenciación respecto a la competencia y el diseño de estrategias y las distintas formas de implementarlas. En definitiva, saber de primera mano, el viaje hacia la excelencia que supone llegar al liderazgo, marcando tendencias con una posición activa en el mercado y con una imagen de empresa por encima de todos los demás.





# X ANIVERSARIO

## Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón

El próximo día 10 de Noviembre se entregará en la Sala Mozart del Auditorio el Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón 2006 en el marco de una Ceremonia en la que se celebrará el X Aniversario del Galardón.

La finalidad del Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón es premiar y distinguir a las empresas aragonesas por sus actuaciones relevantes en la implantación, desarrollo y mejora de la gestión de la organización.

A lo largo de estas diez ediciones, más de 200 empresas han participado en el proceso del Premio, iniciando de esta manera su andadura hacia la Excelencia y demostrando su compromiso con la mejora continua.



Entrega del Premio a la Excelencia Empresarial 2005.



# En pocas palabras...

## La logística tiene su origen en el Ejército y las campañas militares



### GENERAL FERNANDO TORRES

Jefe de la Fuerza Logística y Comandante Jefe de Zaragoza y Teruel

La logística es una ciencia y una parte importante de la guerra. Nuestros principios logísticos se pueden aplicar a la empresa. El arte militar es un cúmulo de estrategia, táctica y logística. En la guerra un 20% es estrategia y táctica y un 80% es logística. La logística es la parte del arte militar que ayuda a sostener nuestras unidades.

Zaragoza, 9 de marzo de 2006

## Mejorando la Teoría de las restricciones



### ANTONIO GONZÁLEZ

Director de ABB Power Technology

Existen tres factores de éxito, la velocidad en la adaptación a los cambios, la velocidad en las necesidades de los clientes y la velocidad en los resultados.

La palabra clave es... Velocidad.

Zaragoza, 8 de marzo de 2006

## Logística y Competitividad



### PEDRO BUENO

Director de logística de BSH Electrodomésticos

El sistema de gestión para comenzar con la cadena de aprovisionamiento, es un medio para tener una visión real de las necesidades del mercado. Se asegura, de esta forma el servicio de las fábricas y se equilibran los stocks. Es muy importante implementar la localización de ventas, desde el origen hasta la distribución del producto.

Zaragoza, 8 de marzo de 2006

## Logística y Competitividad



### ANDRÉS CASTEJÓN

Director de Supply Chain en Europa del Grupo Kohler

Existen dos factores muy importantes dentro del proceso productivo: La flexibilidad y el coste. La flexibilidad en la capacidad de adaptación al cliente y el coste intentando eliminar los "costes ocultos". Existe un 80% de tareas en la cadena que no generan valor y que hay que conseguir que disminuyan. Existen muchos "despilfarros" y esto hay que evitarlo, en la sobreproducción, en el transporte, en la manipulación, en los movimientos, en los defectos de pedidos, en las esperas...

Zaragoza, 8 de marzo de 2006

## Logística y Competitividad



### JESÚS PÉREZ

Director de planta de Valeo Térmico

En las plantas ensambladoras tienen penalización si por causas propias se paran las plantas. Esto hace que la flexibilidad en la automoción sea muy importante (disminuir fallas de lote, etc.) En el mercado de recambio, sin embargo, es muy distinto. Son distintas las exigencias, hay que flexibilizar, cortar líneas que trabajaban juntas y es mejor que lo hagan por separado.

Zaragoza, 8 de marzo de 2006

## Modelos de cadena de suministro



### FRANCISCO FERNÁNDEZ

Director de Supply Chain de Carrefour

Inicialmente no se necesitaba logística, a partir de los años 80 todo cambia, y a partir del año 2000 con la fusión, se tiene que gestionar un gran negocio. Los proveedores empiezan a traer todo de Asia, India, lo que implica tener que cambiar nuestra idea. Se crea un nuevo modelo de canal de suministro, orientado principalmente a los flujos, dinámico y una gestión basada en procesos horizontales..

Zaragoza, 9 de marzo de 2006

## Modelos de cadena de suministro



### SANDER VAN DER BERG

Director de Supply Chain Solutions de DHL

El mundo de la logística es cada vez más complejo y esto hace que se busquen soluciones más avanzadas para poder resolver los problemas de nuestros clientes. Debemos adaptar con nuevas tecnologías informáticas, así como expertos en finanzas y jurídicos. El aumento del coste de mantenimiento de inventario, compensa el coste del transporte. DHL intenta mejorar los proyectos de nuestros clientes, adaptando una metodología estructurada para apoyar los proyectos de nuestros clientes.

Zaragoza, 9 de marzo de 2006



# LÍNEA MEDIOAMBIENTE

Es una iniciativa del Programa EMPRESA del Instituto Aragonés de Fomento (IAF) del Departamento de Industria, Comercio y Turismo y que cuenta con la colaboración de la Universidad San Jorge y el Departamento de Medio Ambiente del Gobierno de Aragón.

A través de esta línea se pretende sensibilizar al tejido empresarial de Aragón sobre la necesidad de realizar una adecuada Gestión Medioambiental en la Empresa y difundir los beneficios que ello aporta a las organizaciones.

Para ello, se van a desarrollar las siguientes actuaciones:

- ADHESIÓN DE EMPRESAS
- DECALOGO DE MEDIOAMBIENTE
- ECODIAGNÓSTICO
- INFORME DE SITUACIÓN MEDIOAMBIENTAL DE CADA EMPRESA
- ESTUDIO INVESTIGACIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA ARAGONESA
- JORNADAS Y SEMINARIOS

**Para más información:**

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

# El Viaje a la Excelencia



## Eduardo PUNSET

Es una de las personalidades más polifacéticas y carismáticas de España. Autor de numerosos libros, entre los que destacan "El viaje a la felicidad" o "Adaptarse a la Marea". Abogado y Economista, tuvo un destacado papel en la apertura de España al exterior como Ministro de Relaciones para las Comunidades Europeas. Posteriormente, tras su etapa política, fue representante del FMI en el área del Caribe. Actualmente, es considerado como uno de los divulgadores científicos más importantes de España. Director y presentador del programa "Redes", analiza cuestiones relacionadas con la innovación como motor de progreso.

- **FELICIDAD = LOGROS / AMBICIONES**

Debiendo de haber una proporción entre los logros y las ambiciones, para que siempre existan motivaciones en función de ambos factores.

- **¡LAS PERSONAS QUE ESTÁN MÁS ALTAS EN EL STATUS NO SON LAS MÁS ESTRESADAS!**

Intervención de la 1ª Conferencia Nacional de Centros de Excelencia



# Actuaciones en Formación + Consultoría Oct 06 - Jun 07

A partir de los diagnósticos realizadas a más de 600 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 y Consultoría a realizar en Zaragoza

AREA	FORMACION Y CONSULTORIA
<b>Administración Finanzas</b>	17-10-06 Gestión de Tesorería 09-01-07 Gestión de Riesgo Financiero 06-02-07 TRADING PROFIT: Herramienta de Control de margenes 21-02-07 Planificación financiera y control de gestión 27-02-07 Negociación Entidad Financiera - Empresa 29-05-07 Curso practico de Gestión de Costes por Actividades(ABC)
<b>Marketing Comercialización</b>	20-10-06 Herramientas de impulsión de ventas 01-12-06 Empresas con personalidad: Gestión de marca para pequeñas empresas 12-01-07 El día a día en la atención al cliente: Convertir lo rutinario en significativo 02-02-07 Tecnicas de negociación comercial 23-02-07 Vender: Cómo organizar la política comercial 06-03-07 Cómo obtener el máximo partido de nuestra cartera de clientes 13-04-07 Técnicas de ventas efectivas en entornos turbulentos 22-06-07 ¿Estamos en el canal de venta correcto?(Distribución Comercial)
<b>Dirección Gerencia</b>	03-10-06 Gestion avanzada UNE en ISO 9004 para empresas 18-10-06 Evaluar y Mejorar mis Competencias Directivas 14-11-06 Benchmarking.Aprende de los mejores.Lecciones de empresas exitosas 15-11-06 Talleres y Consultoría sobre Habilidades Directivas Interpersonales 10-01-07 El protocolo Familiar y la Planificación de la Sucesión Generacional 31-01-07 Innovación en la estrategia 14-03-07 Estrategia y ventajas competitivas 09-04-07 Coaching en Campo Real 11-04-07 La Gestión Integral en la Empresa, para medianas y pequeñas 08-05-07 Cómo estirar la agenda del directivo 16-05-07 Profesionalización de la empresa familiar 05-06-07 Formación y asesoría en Dirección y Liderazgo 06-06-07 Liderazgo
<b>Logística Producción I+D+I</b>	19-10-06 Lean Manufacturing: flujo, coste y valor añadido 23-11-06 Gestión de la cadena de suministro 28-11-06 Costes industriales: Adaptación práctica para Pymes 11-01-07 Mejora de la eficiencia productiva. Producción ajustada 08-02-07 Procesos básicos para alcanzar la eficiencia logística 15-03-07 Productividad en el taller 12-04-07 Redescubriendo los procesos de tu empresa 10-05-07 Células autónomas, Gestión del trabajo, eficacia y mejora continua 25-05-07 Como elaborar y desplegar el plan de I+D+I en la Empresa 07-06-07 Celulas de producción y SMED
<b>Recursos humanos</b>	16-10-06 La evaluación del desempeño: Elemento motivador y de identificación con la empresa 06-11-06 Fidelizar nuestro capital humano: Cómo implicar a nuestros trabajadores 08-01-07 Estrategias de compensación para la empresa en los procesos de la empresa 05-02-07 Alinear personas con las capacidades organizacionales 12-03-07 Desarrollo de la Inteligencia Emocional 04-06-07 Implantación y Liderazgo de equipos de mejora

Formación en comarcas: consultar [www.programaempresa.com](http://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<sup>a</sup>. .....

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 EMPRESAS

**Enviar por fax al 976 70 21 03**

# www.programaempresa.com



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

Subvenciona:

