

EMPRESA

programa de mejora competitiva

DIRECCIÓN
GERENCIA

RECURSOS
HUMANOS

ADMINISTRACIÓN
FINANZAS

MARKETING
COMERCIALIZACIÓN

LOGÍSTICA
PRODUCCIÓN



Inicio del Programa EMPRESA

Y además...

JORNADAS SECTORIALES:

- > Impacto de logística en el sector agroalimentario
- > La seguridad en Internet

CONGRESOS:

- > Foro EMPRESA - Conferencia APTE

CICLO DE CONFERENCIAS:

- > Líneas de financiación del ICO

PREMIOS:

- > IX Premio a la Excelencia Empresarial
- > V Premio Pilot a la Excelencia Logística



editorial



MEJORA COMPETITIVA

El siglo XXI es un siglo de oportunidades para Aragón, vivimos un tiempo de cambios demográficos y estructurales, pero lo verdaderamente nuevo es la velocidad a la que se suceden estos cambios. Esa velocidad plantea un mayor riesgo y, por tanto, una mayor exigencia para evitar que produzcan desajustes o desequilibrios económicos y sociales.

La paulatina integración de Aragón en entornos económicos altamente desarrollados demanda continuamente a nuestras empresas la necesidad constante de modernizarse e incrementar su productividad, si a todo lo anterior, añadimos el fenómeno de la deslocalización, el tejido empresarial se ve amenazado y debe poner en valor sus atributos diferenciales.

Por ello desde el Instituto Aragonés de Fomento hemos puesto en marcha Programa EMPRESA, que nace con el objetivo de aglutinar un conjunto de iniciativas que permitan a las empresas asimilar e implantar herramientas y modelos de gestión innovadores. Desde aquí animar a las empresas a que sigan incrementando su competitividad y que sean partícipes de las actuaciones del Programa EMPRESA.

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 00
www.programaempresa.com
info@programaempresa.com

Diseño, maquetación, fotomecánica e impresión:

ARACONSA
Polígono Malpica Alfindén, calle G, 36
50171 · La Puebla de Alfindén (ZARAGOZA)
Teléfono 976 10 77 20 · Fax 976 10 77 99
www.araconsa.com · araconsa@araconsa.com

Depósito Legal:

Z-XXX/XX

sumario



2

PROGRAMA EMPRESA

5

SOCIOS

6

PREMIO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

7

FIRMA INVITADA

Alfonso López Viñegla:
Cuadro de Mando Integral

11

V EDICION PREMIOS PILOT
A LA EXCELENCIA LOGISTICA

14

JORNADA SECTORIAL:

Impacto de la Logística en el Sector Alimentación

15

AGENDA DE ACTIVIDADES PROGRAMA
EMPRESA

17

FORO EMPRESA 2004 - CONFERENCIA
INTERNACIONAL APTE

20

JORNADA LA SEGURIDAD EN INTERNET

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

Con la finalidad de ofrecer a las organizaciones aragonesas un conjunto de iniciativas que les ayuden a conocer, asimilar e implantar los mejores instrumentos y modelos innovadores de gestión empresarial, que les permitan aumentar su competitividad e incidir en la creación y consolidación del empleo como instrumento contra la deslocalización, el Instituto Aragonés de Fomento pone en marcha el Programa EMPRESA.

Los 5 Factores Clave del Programa de Mejora Competitiva, EMPRESA son:

GESTION INTEGRAL: Fomentando la mejora en cada una de las áreas de actividad de las empresas.

VALOR AÑADIDO: Centrándose en los factores clave de éxito que generan valor añadido de los bienes y productos de las empresas en los mercados.

ORIENTACION AL CLIENTE: Tratando de incidir en las necesidades y oportunidades de mejora personalizadas de cada empresa adherida al programa.

INNOVACION: Apostando por la implantación de modelos y técnicas de gestión innovadoras que supongan una mejora de la gestión empresarial.

MEJORA CONTINUA: Proporcionando un programa integral destinado a la mejora continua de las empresas que permita la actualización permanente de las empresas a las necesidades de los clientes y de los mercados.



Acto de Presentación del Programa EMPRESA el pasado 11 de Junio.

ACTUACIONES DEL PROGRAMA

Diagnóstico de empresas:

Las empresas podrán disponer del apoyo de expertos para la realización de un chequeo interno, detectando puntos fuertes y áreas de mejora. Una vez realizado este estudio de posicionamiento, se definirán y ejecutarán líneas de actuación a medida, con el objetivo de mejorar la competitividad de la organización.

Formación:

Las empresas dispondrán de una formación que les permitirá profundizar en herramientas de gestión, potenciando el espíritu innovador y la mejora continua. La formación abarcará las áreas de Dirección-Gerencia, Logística-Producción, Marketing-Comercialización, Recursos Humanos y Finanzas.

Formación + Consultoría:

Dirigido a aquellas empresas que deseen mejorar sus conocimientos y nuevos instrumentos de un modo teórico, así como su posterior implantación, tutelada de un modo práctico y personalizado en sus empresas.

Foros con expertos:

Intercambio de experiencias con referentes en la gestión empresarial, difundiendo buenas prácticas a través de profesionales que ocupan puestos de responsabilidad.

Herramientas de gestión:

Permitirá difundir los nuevos modelos de gestión empresarial, y la posibilidad de implantarlos de una forma diferencial y generando valor añadido.

Congresos:

Se desarrollarán conferencias, seminarios y mesas redondas acerca de la actualidad y problemática en el ámbito empresarial, aportando una visión de las nuevas tendencias y contando con la participación de expertos reconocidos a nivel mundial. Igualmente se promoverán oportunidades de negocio y se articularán instrumentos para el intercambio de experiencias entre las empresas aragonesas.

Factores claves de éxito:

Se confeccionarán manuales prácticos, analizando puntos críticos, factores claves de éxito y nuevas tendencias en la gestión empresarial.

Visitas a empresas:

Se creará una red de proximidad entre las empresas adheridas que propicie el intercambio de experiencias y la transferencia de buenas prácticas.

Becas y prácticas en empresas:

Desde el Programa Empresa se articularán prácticas en empresas para recién titulados, con el fin de facilitar su incorporación al mercado laboral.

Premios Empresariales:

Se reconocerá y distinguirá a las organizaciones establecidas en la Comunidad Autónoma de Aragón por sus actuaciones relevantes en la implantación, desarrollo y mejora de la gestión de la organización.

AREAS DE ACTUACIÓN

El PROGRAMA EMPRESA tiene establecidas cinco grandes áreas de actuación: Dirección-Gerencia, Producción-Logística, Administración-Finanzas, RRHH y Marketing-Comercialización, apoyadas por una constante gestión de la innovación como valor añadido.

DIRECCIÓN-GERENCIA

La anticipación a los cambios del entorno supone un proceso de reflexión y de concienciación sobre la necesidad de planificar estratégicamente, de forma que permita a las empresas aprovechar las amenazas reorientándolas como oportunidades.

A través del programa EMPRESA, se desarrollarán actuaciones que permitan incorporar el proceso de reflexión estratégica como un proceso natural, habitual y cotidiano en la dirección de las organizaciones, además de dar a conocer modelos innovadores de gestión, para su posterior implantación y puesta en marcha en todos los niveles de la empresa.

RRHH

El capital humano como factor diferencial de las organizaciones es uno de los principales activos de un proyecto empresarial. A través del Programa EMPRESA se persigue la sensibilización y cambio en la forma de pensar en las organizaciones, otorgando a la gestión de los Recursos Humanos el valor que realmente debería tener, así como el conocimiento e implantación de las herramientas y técnicas más adecuadas para cada tipo de organización (gestión por competencias, empowerment, coaching, gestión del conocimiento, evaluación 360°...)

FINANZAS – ADMINISTRACION

La adecuada utilización de los recursos y su optimización, el seguimiento y control de gestión, la medición y evaluación de indicadores, las políticas de financiación, el endeudamiento y la relación con accionistas marcan las pautas para la toma de decisiones, la viabilidad de nuevos proyectos y los planes de futuro de las empresas.

MARKETING / COMERCIALIZACIÓN

Las actuaciones del Programa EMPRESA van a incidir muy especialmente en apoyar a las empresas en gestionar el valor añadido de sus bienes y servicios, y sobre todo, en percibir los factores diferenciales y relevantes del mercado. Las labores de marketing y comercialización, como nexos de unión con los clientes, son factores críticos en el sostenimiento y crecimiento de la empresa, además de destacar dicha relación como fuente de conocimiento permanente de tendencias y requerimientos de los clientes hacia el proveedor.

LOGÍSTICA / PRODUCCIÓN

La optimización de la cadena de suministro es uno de los primeros pasos para orientar una empresa hacia el cliente; por ello, una de las claves del éxito es proporcionar una gestión de la Supply Chain que permita entregar al cliente el producto adecuado, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, al precio requerido y con el menor coste. Si a ello añadimos la capacidad de adaptación a las necesidades de cada cliente, es el camino hacia la excelencia en la gestión de la producción y de la logística en la empresa.

SOCIOS FUNDADORES



Asociación para el progreso de la dirección



Asociación española de Dirección y Desarrollo de Personas



Asociación española de Finanzeros, y Tesoreros de empresa



Centro español de Logística



Club de Dirigentes de Aragón



Asociación española para la Calidad



Asociación española de Responsables de Compras y Existencias



Club Gestión de Calidad



Universidad de Zaragoza

NUEVOS SOCIOS

Asociación de profesionales de telecomunicación de Aragón



Asociación de Empresas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Aragón



Asociación de Franquiciadores de Aragón



Facta



Asociación Empresarial de las Cinco Villas

ASOCIACIÓN TURÍSTICA de SOBRARBE



Asociación independiente de Jóvenes Empresarios de Zaragoza



Tradime Aragón



Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa



Comarca del Cinca Medio



Confederación de Empresarios de Zaragoza



Confederación Empresarial Turolense



El Dr. López Viñegla es profesor titular del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Económicas de la Universidad de Zaragoza desde el año 1990.

También lleva a cabo sus actividades docentes de forma puntual en otras instituciones como el Instituto de Empresa y la UNED.

Participa en numerosos Masters nacionales e internacionales y profesionalmente se dedica a la implantación del Balanced Scorecard y Cuadro de Mando (más de 18 empresas). Asimismo ha desarrollado e impartido más de 100 seminarios a nivel nacional e internacional.

alopez@unizar.es

<http://cuadrodemandando.unizar.es>

Balanced Scorecard

GESTIÓN DE INTANGIBLES PARA OBTENER RESULTADOS TANGIBLES

De forma acostumbrada, impuesta en ocasiones por la propia dinámica de cada organización, la gestión queda centrada eminentemente en el área operativa de la empresa, guiándose por un sexto sentido que suele apreciarse en la intuición del directivo y, por otra parte, en el uso de una serie de indicadores que además de tener una naturaleza marcadamente financiera, suelen promover un control a posteriori poco útil en el entorno competitivo actual.

Así, en los últimos años y quizá ahora más que en otras ocasiones, destaca con fuerza el concepto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, CMI - BSC), acuñado por Kaplan y Norton y, cuyo impacto empresarial e institucional está fuera de toda duda. En su origen, se constituía esencialmente en una herramienta de medición (1992), de ahí su no muy brillante traducción al castellano de "Cuadro de Mando Integral", posteriormente evolucionó hacia una herramienta de Implantación estratégica integral (1996) y, en la actualidad resulta útil en la llamada Gestión estratégica integral; dicha trayectoria se ha fundamentado en el aumento del alcance y complejidad en cuanto al diseño e implantación de la propia herramienta, lo cual también se ha traducido en al aumento del valor para la empresa.

Cuando hablamos de Balanced Scorecard, hablamos de metodología, de una filosofía de gestión que nos ayuda a equilibrar nuestra gestión estratégica seleccionando objetivos tanto en el plano no financiero como financiero, con el objeto común de alinear los comportamientos individuales de la empresa y obtener resultados estratégicos sostenibles.

Es probable que el lector conozca los principales componentes que han destacado en el seno de dicha metodología: mapas estratégicos, objetivos, indicadores, iniciativas estratégicas, responsables, relaciones de causalidad, etc... lo cierto es que se ha escrito extenso

sobre ello, pero quizá lo que debemos destacar en esta ocasión es cómo está el estado de la cuestión, tanto académica como profesionalmente. Así, en el ámbito académico se está hablando mucho de configurar modelos compactos relativos a BSC y EFQM, se está incidiendo en la argumentación –a modo de casos- del proceso de diseño e implantación del BSC en empresas e instituciones concretas, se están redactando artículos en los que se comparan modelos de capital intelectual y BSC, se aborda también el análisis de las perspectivas desde distintos ámbitos (innovación, tecnología,...), complementación del análisis del BSC con modelos de VBM (value based management), etc.

En el plano empresarial, tanto a través de foros de discusión (www.elistas.net/lista/cmi) como a través de algunas experiencias en mi marco de actuación profesional, además de certificar el interés que existe por esta herramienta, uno de los aspectos que más suelen plantearse y discutirse es cómo acometer un proyecto de estas características en esas empresas en las que la ejecución de la Planificación estratégica tradicional funciona, y funciona con resultados. Generalmente, partiendo del Plan Estratégico, perfectamente estructurado y detallado, identificando las metas oportunas y tratando de asignarles objetivos cuantitativos, mediante los indicadores adecuados. De esta forma, las líneas estratégicas propuestas en dicho Plan tienen de algún modo un sistema de medida asociado, para ir llevando a cabo un seguimiento fiel de la ejecución.

Quizá, esta es la circunstancia que más reflexión requiere, puesto que si algo lo estás haciendo bien, funciona, y además te proporciona resultados satisfactorios... ¿por qué cambiar?... tal vez el análisis debiera entrar en la propia consistencia del proceso: ¿Tenemos claro nuestros objetivos y los de la empresa?, es decir, ¿Existe una correcta alineación de objetivos?, ¿Sabemos cómo incide una actuación-decisión nuestra en el abanico de objetivos considerados como estratégicos?, ¿Se conoce y se tienen en cuenta aspectos como la Misión, Visión, Valores, etc... y se liga correctamente con las acciones diarias?, ¿Se hacen análisis periódicos de las habilidades y prácticas de nuestros responsables?, ¿Se aprovechan los recursos de forma óptima?, etc.

Podemos plantearnos muchos interrogantes, pero quiero pensar que aquéllas empresas, organizaciones, instituciones, asociaciones, etc, que deciden abordar un proyecto de estas características lo hacen sin infrautilizar la herramienta, es decir, que no acaban utilizándola como un simple sistema de medición o como un sistema de diseño y evaluación de la estrategia, sino que desde una visión sistémica contribuye a establecer unas relaciones de causalidad entre los

*Cuando hablamos
de Balanced
Scorecard, hablamos
de metodología,
de una filosofía
de gestión que nos
ayuda a equilibrar
nuestra gestión
estratégica*

*De lo que se trata
verdaderamente
es de transformar
la Estrategia en
Resultados, y ello
pasa necesariamente
por una adecuada
gestión estratégica de
las personas, de una
gestión óptima de sus
capacidades*

principales objetivos estratégicos propuestos por los responsables del proyecto y es una buena forma de abordar procesos de cambio en la empresa. Estamos ante una de las herramientas que facilitan la gestión del cambio, siempre caracterizado por ser un proceso complejo y en los que participa toda la organización.

De lo que se trata verdaderamente es de transformar la Estrategia en Resultados, y ello pasa necesariamente por una adecuada gestión estratégica de las personas, de una gestión óptima de sus capacidades. Debemos conocer perfectamente qué es lo que esperamos de nuestro personal, y debemos explicitar las fórmulas de desarrollo personal y profesional del mismo. Es así como debemos comenzar a afrontar un verdadero cambio, desde las personas. Debemos diseñar la estrategia propia de nuestros recursos humanos, definir las pautas de desarrollo de las competencias estratégicas del mismo y, evidentemente, rediseñar la evaluación del desempeño a través de la compensación de las habilidades y comportamientos estratégicos llegando al alineamiento de los objetivos individuales con los grandes objetivos de la organización.

Entre las dificultades que se producen durante la conceptualización y establecimiento efectivo del Balanced Scorecard, podemos destacar el hecho de que la Dirección General no se involucre lo suficiente e incluso que sean pocos los identificados con este proyecto, el pensar que se trata de un cometido de los mandos intermedios, el hecho de considerar que estamos antes un EIS (Executive Information

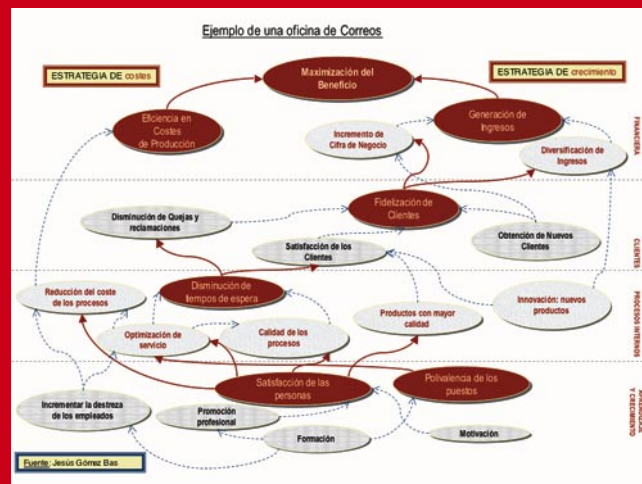
System)...debemos recordar que estamos ante una herramienta de aprendizaje organizacional y continuo, el plantearse que es simplemente una herramienta de medición y no de comunicación, no se trata tampoco de una herramienta que deba implantar un asesor o un consultor, no debe esperarse a que esté perfectamente construido conceptualmente para su implantación efectiva y, por supuesto, se trata de un proceso dinámico, de un proceso participativo.

A fin de cuentas, ¿qué es lo que NO debe ser el BSC? ...cuando llevamos entre manos un proyecto de esta naturaleza hay que evitar quedarse en un simple conjunto de indicadores financieros y no financieros equilibrado, hay que evitar convertir esto en el "juguetito" de la alta Dirección, debe procurarse evitar pensar que esto es una solución tecnológica simplemente, NO, una primera etapa sería el diseño del BSC y su implantación conceptual, la segunda sería la elección de la herramienta más conveniente, el software sólo es un medio a través del cuál se aprovecha la potencialidad del Balanced Scorecard; tampoco debe ser simplemente una herramienta asociada

a la compensación retributiva.

Esencialmente, de lo que se trata es de tener un modelo de gestión simple y que priorice lo relevante, que todos tengamos en común un mismo lenguaje, un involucramiento fundamental por parte del máximo estamento en la empresa como elemento dinamizador (son los que deben “tirar del carro” como usualmente se apunta), una comunicación ágil entre los distintos componentes de la organización favoreciendo la participación de todos, un liderazgo comprometido y participativo y, sobre todo, de lo que se trata es de iniciar una gestión del cambio –eliminando las trabas culturales- nada dolorosa y comprometida con la Estrategia de la empresa.

Uno de los principales aportes de dicha metodología es el mapa estratégico, un elemento que conjuga el equilibrio, orden y causalidad entre los objetivos que son la principal apuesta de la organización y que suele marcar un punto medio importante del camino en la implantación de dicha herramienta. Dichos objetivos suelen quedar distribuidos –horizontalmente y genéricamente– en 4 perspectivas estratégicas, dos internas (aprendizaje & crecimiento, procesos internos) y dos externas (clientes y financiera), y verticalmente están dispuestos por dos grandes iniciativas estratégicas: crecimiento y productividad. Para familiarizarnos con dicho lenguaje visualizamos



Esquema del mapa estratégico



Impacto de la Logística en el Sector Alimentación

La gestión logística es uno de los aspectos críticos en los sector agroalimentario. Durante la jornada se profundizará en el análisis de los costes internos y externos en los que incurren las empresas de alimentación, prestando especial atención a aquellos que puedan estar más ocultos para dichas empresas, logística inversa, devoluciones de productos, distribución propia vs externalización de la distribución, etc.

PROGRAMA DE LA JORNADA

12

16:30 Acreditación y entrega de documentación

16:40-16:50 Inauguración

D. Carlos Campillo,
Presidente de la Asociación de Industrias de Alimentación de Aragón

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

16:50 - 17:30 Los Costes Logísticos en la empresa de Alimentación

D. José Luis Galiana,
Director de Logística, Unilever España, S.A. y directivo del Centro Español de Logística

17:30 - 18:15 Logística en empresas aragonesas de alimentación

Presenta: Carlos Campillo,
Presidente de la Asociación de Industrias de Alimentación de Aragón

Grandes Vinos y Viñedos – D. José Antonio Briz

Magdalenas Lázaro – D. Tomás Lázaro

Cárnicas Gállego – D. Miguel Bayarte

18:15 – 18:45 Pausa Café

18:45 – 19:45 Debate:

Modelos de Integración Cliente-Proveedor

Moderador: José Miguel Martínez Urtasun,
Director Revista Sabor de Aragón

Carrefour – D. Javier Salinas, *Director*

El Corte Inglés – D. Javier Galdós, *SubDirector*

Supermercados Sabeco – D. Olivier Tanguy,
Director General

Galerías Primero -D. Javier Muñoz, *SubDirector*

19:45 Clausura

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

Día: Martes, 21 de Septiembre de 2004

Lugar: Salón de actos de la CREA, *Avenida Ranillas, 20 · Zaragoza*

Inscripciones: www.programaempresa.com

Premios Pilot

ÁMBITO DEL PREMIO

La gestión empresarial se basa en una integración cada vez mayor de todas las áreas de la empresa, en un proceso de retroalimentación y ajuste constante, que permita alcanzar el necesario grado de flexibilidad y adaptabilidad.

Con la finalidad de ofrecer a las organizaciones aragonesas un conjunto de iniciativas que les ayuden a conocer, asimilar e implantar los mejores instrumentos y modelos innovadores de gestión empresarial, que les permitan aumentar su competitividad e incidir en la creación y consolidación del empleo como instrumento contra la deslocalización, el Instituto Aragonés de Fomento puso en marcha el Programa EMPRESA, siendo una de las actuaciones de dicho programa el Premio PILOT a la Excelencia Logística.

El Premio PILOT a la Excelencia Logística en Aragón 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.

La logística, como decidida apuesta de todo Aragón por la diversificación y valor añadido de nuestra localización, ha sido y seguirá siendo una actuación estratégica y su impulso y consolidación va a ser uno de los factores importantes del programa EMPRESA. De esta manera, con la finalidad de promocionar y animar las buenas prácticas en el ámbito de la logística empresarial, el Instituto Aragonés de Fomento convoca la V edición del Premio PILOT a la Excelencia Logística en Aragón.



PLAZOS

INSCRIPCIÓN.

Hasta el 30 de Septiembre de 2004, a través del documento de inscripción adjunto.

SELECCIÓN DE CANDIDATOS.

Entre el 1 y 15 de octubre de 2004. Consistirá en una entrevista con un experto en logística que redactará un informe sobre la empresa para ser presentado ante el jurado del Premio; una vez evaluados los informes, el jurado decidirá cuales son las empresas candidatas.

DESARROLLO DE LA MEMORIA.

Hasta el 01 de marzo de 2005. Para el desarrollo de la misma, las empresas candidatas dispondrán de hasta un máximo de 30 horas de consultoría

a cargo de profesionales de reconocido prestigio y credibilidad de entre los que designe el Comité del premio PILOT.

Con anterioridad al comienzo del desarrollo de la memoria se planteará una reunión con las consultoras de apoyo para unificar criterios de valoración. Las empresas candidatas dispondrán, si así lo solicitan, del apoyo de estudiantes del Master de Logística de la Universidad de Zaragoza para el desarrollo de la memoria, según condiciones particulares a desarrollar con cada empresa.

EVALUACIÓN.

Desde el 02 de marzo de 2005. La consultora evaluadora visitará a las empresas para hacer un informe sobre la memoria presentada, que será sometido a la consideración del Jurado para su estudio y valoración. Miembros del Jurado podrán visitar las empresas candidatas para una evaluación directa. La consultora evaluadora se reunirá con los miembros del jurado con el fin de determinar las empresas finalistas. Posteriormente el jurado podrá solicitar la presencia de las empresa finalistas.

GANADORES DE EDICIONES ANTERIORES

Las empresas TAIM-TFG y EGI fueron las empresas ganadoras del Premio PILOT a la Excelencia Logística 2004 en las categorías de Grandes Empresas y Pymes respectivamente, galardones que fueron entregados el 25 de marzo de 2004 en el marco del IV Foro Internacional PILOT que se celebró en la Feria de Zaragoza organizado por el Instituto Aragonés de Fomento.

TAIM-TFG (*Grandes Empresas*)

Esta compañía ubicada en La Cartuja (Zaragoza) es el resultado de la fusión en 1973 de dos empresas de gran prestigio: TFG (Talleres Florencio Gómez), fundada en 1899, y TAIM (Talleres Auxiliares de la Industria Minera), creada en 1953. Emplea a 305 trabajadores y factura 50,5 millones de euros. Equipada con los más avanzados medios tecnológicos y apartadero propio



de ferrocarril, ocupa una extensión de 59.000 metros cuadrados, 23.400 de ellos cubiertos. TAIM-TFG ha conseguido la óptima integración de los procesos de ingeniería, fabricación, control de calidad, montaje y puesta en servicio de los equipos e instalaciones que suministra.



EGI, Electroacústica General Ibérica
(Pymes)

EGI, está especializada desde hace más de 30 años en el diseño, fabricación y comercialización de sistemas de sonido, inter-comunicación y megafonía. Es líder español en el sector y su red comercial está presente, además de en todo el territorio nacional, en más de 25 países. EGI dispone desde 2001 de unas nuevas instalaciones que ocupan alrededor de 5.000 metros cuadrados en Zaragoza. Actualmente la empresa tiene 90 empleados y una facturación de 10 millones de euros.



	PYMES	GRANDES EMPRESAS	PREMIOS HONORÍFICOS
2004			 PEDRO DUQUE
2003			 FERRARI
2002			AMAZON
2001			

Solicitud de Inscripción

Premio PILOT a la Excelencia Logística 2005

(enviar por fax al 976 702 103 antes del 30 de septiembre de 2004)

Datos de la empresa:

Nombre de la empresa.....

Nº de empleados..... Facturación 2003.....

¿Está participada por alguna empresa? Sí No

En caso afirmativo especificar el porcentaje de participación%

Dirección.....

Código postal..... Localidad.....

Persona de contacto

Cargo.....

e-mail.....

Teléfono..... Fax.....

*En nombre de mi empresa, solicito la preinscripción
al Premio PILOT a la Excelencia Logística 2005,
y me comprometo a cumplir las normas establecidas para el mismo
y a aceptar como definitivas las decisiones del Jurado.*

Fecha

Firmado

PROGRAMA EMPRESA

JORNADAS SECTORIALES

Impacto de la logística en el sector agroalimentario

Fecha	21 de Septiembre de 2004
Hora	16:30
Lugar	Sanlón de Actos de la CREA
Organiza	Asociación de Industrias de Alimentación de Aragón - Instituto Aragonés de Fomento
Duración	4 horas
Contenido:	Jornada en la que se analizará el impacto de los costes logísticos internos y/o externos en los que incurren las empresas de alimentación, prestando especial atención a aquellos que puedan estar más ocultos para dichas empresas (logística inversa, devoluciones de productos, distribución propia versus externalización de la distribución, etc.).
Inscripciones:	www.programaempresa.com

La seguridad en Internet

Fecha	23 de Septiembre de 2004
Hora	16:00
Lugar	Feria de Zaragoza
Organiza	Feria de Zaragoza - Instituto Aragonés de Fomento
Duración:	2 horas y 30 minutos
Contenido	La tecnología cada vez tiene mayor relevancia en la gestión empresarial, durante la conferencia se analizarán los puntos críticos de la seguridad en la red.
Inscripciones	www.programaempresa.com

CICLO DE CONFERENCIAS

Líneas de financiación del ICO (Instituto de Crédito Oficial)

Fecha	16 de Septiembre de 2004
Lugar	Hotel Palafox
Organiza	Instituto Aragonés de Fomento
Contenido	Conferencia en la que se analizarán las diferentes líneas de financiación del Instituto de Crédito Oficial
Inscripciones	www.programaempresa.com

Balanced Scorecard

Fecha:	15 - 16 de Noviembre de 2004
Lugar:	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Zaragoza
Organiza	Universidad de Zaragoza
Contenido	Balanced Scorecard y modelos complementarios en el ámbito de la Gestión actual y los RR.HH.: Casos y enfoques en Grandes empresas, Pymes e Instituciones públicas
Inscripciones	http://cuadrodemandando.unizar.es/jornada3/jornada3.htm

CONGRESOS

FORO EMPRESA 2004 - CONFERENCIA APTE

Fechas	3-4 de Noviembre de 2004
Lugar	Auditorio de Zaragoza - IES Pirámide de Huesca
Organiza	Parque Tecnológico Walqa - Instituto Aragonés de Fomento
Contenido	Bajo el lema "Valor añadido e innovación" la III Conferencia Internacional de la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España (APTE) y el Foro Empresa 2004 los días 3 y 4 de noviembre se celebrará en Zaragoza y Huesca contando con destacados ponentes del área de gestión tecnológica y empresarial, compañías y directivos para analizar los más recientes cambios en la economía mundial y las últimas tendencias en la materia.
Inscripciones	www.programaempresa.com

FORMACION

IV MODULO CERTIFIED IN PRODUCTION AND INVENTORY MANAGEMENT (CPIM)

Fechas	Septiembre - Octubre - Noviembre y Diciembre de 2004
Lugar	Instituto Aragonés de Fomento
Imparte	José Manuel Calleja, Director de Proyectos de TAIM TFG
Duración	30 horas
Contenido	APICS, The Educational Society For Resource Management, es una organización norteamericana sin ánimo de lucro, reconocida internacionalmente por sus certificaciones logísticas: el programa CPIM y el CIRM. Desde el año 1973, más de 66.000 profesionales de todo el mundo han obtenido alguna de sus titulaciones. La certificación CPIM es reconocida como uno de los más competentes estándares de formación logística integral.
Inscripciones	www.programaempresa.com

PRESENTACIONES

PRESENTACION DEL PROGRAMA EMPRESA EN TERUEL

Fecha	14 de Septiembre
Lugar:	CEEI Aragón
Inscripciones	www.programaempresa.com

PRESENTACION DEL PROGRAMA EMPRESA EN HUESCA

Fecha	16 de Septiembre
Lugar	CEEI Aragón
Inscripciones	www.programaempresa.com

OTROS

CEREMONIA DE ENTREGA DEL PREMIO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

Fecha	18 de Noviembre de 2004
Lugar	Auditorio de Zaragoza - Sala Luis Galve
Organiza	Instituto Aragonés de Fomento
Inscripciones	www.programaempresa.com

INSCRIPCION PREMIO PILOT 2005

Presentación de Solicitudes	
Inscripciones	www.programaempresa.com

PREMIO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL EN ARAGÓN 2004



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

Un galardón como este, premia el esfuerzo que muchas de nuestras empresas están realizando actualmente para la mejora de la Calidad, no solamente entendida en cuanto al producto o servicio ofrecido, sino en cuanto a la gestión integral de la organización.

El marco de referencia del Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón, es el Premio a la Calidad entregado por la E.F.Q.M.

El próximo día 18 de Noviembre tendrá lugar la entrega de la VIII Edición del Premio en una ceremonia que contará con la impartición de una conferencia por parte de Araceli Segarra.





LA SEGURIDAD EN LA RED

PROGRAMA EMPRESA DE MEJORA COMPETITIVA

23 de Septiembre de 2.004
FERIA DE ZARAGOZA

16:00 Inauguración

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

16:10 La lucha contra los delitos tecnológicos

- Brigada de Investigación Tecnológica de la Policía Nacional

16:50 Nuevas Soluciones para la seguridad en la red

- D. José Félix Muñoz.
Secretario General de APTICE

17:10 La seguridad en la red, un reto

- D. Miguel Urizarbarrena.
Presidente de Panda Software

18:00 Clausura

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

Inscripciones:

www.programaempresa.com

JORNADAS SECTORIALES SALÓN TIC

Una actuación del programa *EMPRESA* del Instituto Aragonés de Fomento.

Durante los últimos años las TIC han supuesto una revolución en nuestros hábitos. Se han generado nuevas formas de creación de riqueza, el capital humano ha tenido que adaptarse a unas nuevas reglas de juego y el futuro se presenta con un incremento exponencial de la relevancia de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Este crecimiento unido a la permanente atención de los medios de comunicación a los fracasos y a los fallos en la seguridad, ha llevado a las empresas a prestar una especial atención en su política de seguridad. Infecciones por virus, ataques de hackers o webs corporativas desfiguradas son cada vez más frecuentes e incluso más visibles.

Las nuevas oportunidades y los nuevos modelos de negocio, que se han visto frenados bruscamente por la falta de confianza de los usuarios, hace de la seguridad uno de los aspectos más conflictivos. La falta de una política de seguridad global ha frenado el desarrollo en de las relaciones comerciales entre empresas y consumidores. Las nuevas técnicas criptográficas actuales proporcionan un alto grado de confidencialidad, pero es durante la transferencia de información donde más peligro de seguridad existe.

En la actualidad los riesgos y las oportunidades son muchos y variados. Si las empresas van a aprovechar el potencial de la economía conectada también deberían gestionar los riesgos inherentes a la misma. Las empresas necesitan implantar un plan de gestión que integre el riesgo en los sistemas de información, lo que permitirá adoptar decisiones rigurosas con relación a los riesgos, lo que hace de la seguridad no sólo un reto del departamento informático sino de toda la empresa.



Jornada Sectorial

“La Seguridad en la Red”





VALOR AÑADIDO E INNOVACIÓN

Zaragoza y Huesca, 3 y 4 de Noviembre de 2004

El Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Aragón organiza 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 celebrará los días 3 y 4 de noviembre en Huesca y Zaragoza reunirá a destacados ponentes del área de gestión tecnológica y empresarial, compañías y directivos para analizar los más recientes cambios en la economía mundial 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, tiene como objetivo acercar los últimos avances en gestión empresarial y aproximar a las empresas a la utilización de la innovación como elemento diferencial.



PROGRAMA



3 de noviembre de 2004

Auditorio-Palacio de Congresos de Zaragoza

16.15 Recepción de asistentes

16.30 Inauguración

• D. Felipe Romea

Presidente de la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España (APTE)

• D. Antonio Gasión

Director-Gerente del Instituto Aragonés de Fomento (IAF)

16.45 La Innovación como fuente de desarrollo de las nuevas tecnologías y la ciencia

• D. 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.

17.30 Avances en las herramientas de gestión empresarial



- D. Enrique Dans
Profesor y Director del Area de Sistemas y Tecnologías de Información, Instituto de Empresa.

18.15 Coffee Break



18.45 Interconectividad

- D. Alfonso Lahuerta
Director General de Wonderlabs.

- D. Daniel Vecino
Director Técnico de Wonderlabs

19.00 Negocio tradicional vs. Negocio digital

- D. Juan Luis Cebrián



Consejero Delegado de Grupo Prisa y del diario El País, Presidente de Prisacom, vicepresidente de Sogecable y de la Cadena SER, escritor y periodista, miembro de la Real Academia Española y Presidente de AEDE (Asociación de Editores de Diarios Españoles)

4 de noviembre de 2004

Auditorio Pirámide (Huesca)

9.00 Traslado a los asistentes desde Zaragoza a Huesca

10.00 Inauguración de la jornada

10.10 El líder en innovación de Europa: NOKIA

- D. José Luis Martínez
Director General y Consejero Delegado, Nokia Mobile Phones España.

10.30 El líder en innovación de América: HP

- D. Santiago Cortés
Director General y Consejero Delegado, Hewlett Packard España.

10.50 El líder en innovación de Asia: SONY

- D. Pedro Navarrete
Director General, Sony España.

11.10 Coffee Break

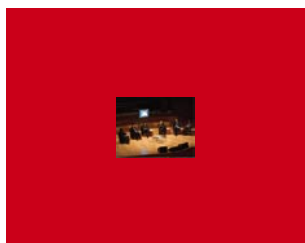
11.30 Debate: Valor Añadido e Innovación

- Modera:

- D. Amado Franco
Presidente, Ibercaja
- D. José Luis Martínez
Director General y Consejero Delegado, Nokia Mobile Phones España.
- D. Santiago Cortés
Director General y Consejero Delegado, Hewlett Packard España.
- D. Pedro Navarrete
Director General, Sony España.

12.15 La experiencia de los Parques Tecnológicos referentes de America y de Europa: Silicon Valley y Sophia-Antipolis

- D. Philippe Mariani
Director, Sophia Antipolis, y Asesor Parlamentario del Senado (Francia)
- D. Seth Fearey
CEO Silicon Valley Network (EE.UU)
- Presenta y Modera:
 - D. Luis Sanz
Director General de IASP



Premio PILOT a la Excelencia Logística 2005

(enviar por fax al 976 702 103 antes del 30 de septiembre de 2004)

Datos de la empresa:

Nombre de la empresa.....

Nº de empleados..... Facturación 2003.....

¿Está participada por alguna empresa? Si No

En caso afirmativo especificar el porcentaje de participación%

Dirección.....

Código postal..... Localidad.....

Persona de contacto

Cargo.....

e-mail.....

Teléfono..... Fax.....

*En nombre de mi empresa, solicito la preinscripción
al Premio PILOT a la Excelencia Logística 2005,
y me comprometo a cumplir las normas establecidas para el mismo
y a aceptar como definitivas las decisiones del Jurado.*

www.programaempresa.com

The screenshot shows a web browser window titled "Programa EMPRESA - Intranet". The address bar displays "http://www.programaempresa.com/". The website header features the "EMPRESA" logo and the text "Programa EMPRESA" and "programa de mejora competitiva". A left sidebar lists navigation options: "Favoritos", "Historial", "Buscar", "Album", and "Marcador de páginas". The main content area includes a menu of "Áreas de actuación" (Dirección - Gerencia, Recursos Humanos, Administración - Finanzas, Logística - Producción, Marketing - Comercialización) and "Actuaciones" (Agenda, Actuaciones, Factores Clave, Socios, Noticias). Below this, there is a section for "Adhesión al programa" (Solicitud de información, BOA) and a "PROXIMAS ACTUACIONES" section. This section lists several events: "CICLO DE CONFERENCIAS" (16 de Sept. "Lineas de Apoyo del ICO a las empresas aragonesas"), "JORNADA SECTORIAL Agroalimentación" (21 de Sept. "Impacto de la logística en el sector agroalimentario"), "JORNADA SECTORIAL Tecnologías de la Información y la Comunicación" (23 de Sept. "La Seguridad en la Red"), "PREMIO" (Hasta el 30 de Sept. "Premio PILOT a la Excelencia Logística 2005"), and "CONGRESO" (Foro EMPRESA 2004 y III Conferencia Internacional APTe). The footer contains logos for IAF Instituto Aragonés de Fomento and Gobierno de Aragón, along with contact information: "© Instituto Aragonés de Fomento 2004", "C/Valenzuela, 9. 50004 Zaragoza (SPAIN) · Tlf: +34 976702100 Fax: +34 976702103".

El acceso más directo a la mejora competitiva de la EMPRESA

EMPRESA

programa de mejora competitiva

DIRECCIÓN
GERENCIA

RECURSOS
HUMANOS

ADMINISTRACIÓN
FINANZAS

MARKETING
COMERCIALIZACIÓN

LOGÍSTICA
PRODUCCIÓN



Inicio del Programa EMPRESA

Y además...

JORNADAS SECTORIALES:

- > Impacto de logística en el sector agroalimentario
- > La seguridad en Internet

CONGRESOS:

- > Foro EMPRESA - Conferencia APTE

CICLO DE CONFERENCIAS:

- > Líneas de financiación del ICO

PREMIOS:

- > IX Premio a la Excelencia Empresarial
- > V Premio Pilot a la Excelencia Logística

