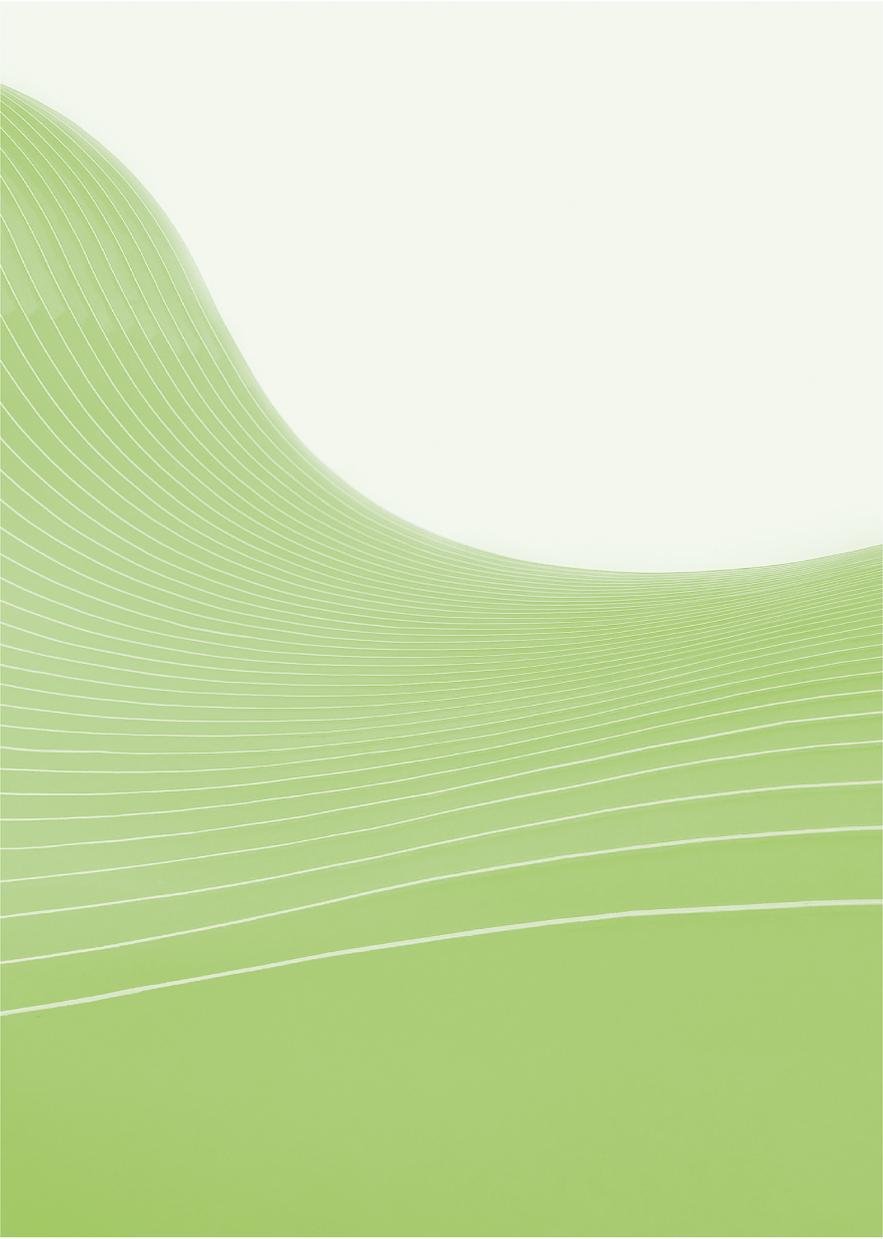


HAZINNOVA

40

Buenas prácticas
de innovación

2023



Buenas prácticas Hazinnova

Hazinnova es un programa de acompañamiento experto para las pequeñas y medianas empresas de Euskadi que quieren iniciarse en el camino de la innovación para ser más competitivas de manera rápida, ágil y sencilla.

En esta publicación se describen 40 ejemplos de pymes vascas de diferentes sectores que en la convocatoria del año 2023 decidieron dar este paso y desarrollar un microproyecto de innovación no tecnológica en 3 meses con la ayuda de un acompañamiento experto de 50 horas y con el asesoramiento de un agente de la red para la promoción de la innovación (a nivel local o sectorial).

La innovación no es un término que solo es aplicable a las grandes empresas. Las pymes también pueden y deben innovar, entendiendo que la innovación consiste en la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de su productividad y su competitividad.

Por todo ello, este catálogo de buenas prácticas Hazinnova pretende ilustrar algunas de las iniciativas que se han desarrollado en el año 2023 con el fin de abordar desde la innovación diferentes aspectos relacionados con el control de costes, gestión de proveedores, reducción

del impacto ambiental, optimización de los procesos productivos, gestión de inventario, monitorización de la cadena de suministro, evaluación del rendimiento, captación de nuevos perfiles profesionales, búsqueda de nuevos clientes, desarrollo de una estrategia de marketing online, diversificación de productos o servicios...

Hazinnova es un programa que permite abordar diferentes iniciativas en cualquiera de estos ámbitos a través del desarrollo y la implantación de pequeños proyectos de innovación que, pese a no requerir grandes inversiones, son capaces de ofrecer resultados en unos pocos meses; es además un programa especialmente diseñado para las pymes vascas de más de cinco trabajadores que carezcan de experiencia en la puesta en marcha de este tipo de proyectos. Es una apuesta a medio-largo plazo por la innovación como una herramienta clave para garantizar el futuro de las pymes vascas.

Desde que arrancó el programa, un total de 868 pymes han desarrollado ya 1.406 proyectos con una valoración de 9 sobre 10 sobre el proyecto abordado y los resultados e impactos obtenidos.

Impulsan Hazinnova el departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente del Gobierno Vasco, el Grupo Spri y la Agencia Vasca de la Innovación, Innobasque.

Introducción	3
Buenas prácticas	7

01 / Ámbito Producción

Acabados Aeronáuticos de Bizkaia	07
Irudek 2000	09
Lekoizpe	11
Microcast Europe	13
Xardexka	15

02 / Ámbito Clientes

Duvenbeck Logística	17
García-Arrausi	19
Industrias Ibaiondo	21
Laugar Brewery	23
Urlan Corte Por Agua	25

03 / Ámbito Personas

Global Factor	27
Miba	29
Natalia Zubizarreta	31
Sein	33
Ukai	35

04 / Ámbito Económico-financiero

Gaspar Agustín	37
Quesos Aldanondo	39
Talleres Amets	41
Troqueleras Enkarterri	43
Urolako Komunikazio Taldea	45

05 / Ámbito Procesos Administrativos

Kaiku	47
Laugar Brewery	49
Ozasan Gestión Global Renovables	51
Steuler Técnica	53
Zuia Ingeniería	55

06 / Ámbito Nuevos Mercados

Abrasivos Manhattan	57
Lumagorri	59
Rafa Gorrotxategi 1680	61
Saizarlan	63
Tornillería Deba	65

07 / Ámbito Producto

Isati Engineering Solutions	67
Osarten	69
Talleres Wolco	71
Tornillería Deba	73
Versia Cyber Shield	75

08 / Ámbito Logística

Alkain	77
Gastronomía y Regalos	79
Ilardia	81
Katiak	83
Manufacturas GES	85



Mejora de la eficiencia medioambiental a través del diseño de un nuevo layout

Datos de la empresa

ACABADOS AERONÁUTICOS DE BIZKAIA

Empresa dedicada a la realización de tareas de acabado e inspección a piezas metálicas para el sector aeronáutico.



Sector industria aeronáutica
2 personas empleadas

Polígono Industrial Urtia, S/N
48269, Mallabia (Bizkaia)

Borja Orbea Bernar
borbea@eipc.es
619850924

[linkedin.com/company/acabados-aeronauticos-de-bizkaia-s-l](https://www.linkedin.com/company/acabados-aeronauticos-de-bizkaia-s-l)

NECESIDAD

Acabados Aeronáuticos de Bizkaia se encarga del acabado e inspección de piezas fabricadas por fundición a la cera perdida que recibe de procesos anteriores junto con el recubrimiento cerámico. Para realizar el acabado e inspección elimina el recubrimiento cerámico

mediante operaciones de corte y chorreado de agua pero el agua utilizada no se recupera del todo y esto afecta a su consumo. AAB desea valorar la implantación de un sistema para recuperar el agua y reutilizarla, minimizando su consumo. Además, la cerámica separada

puede ser revalorizada pero la distribución de planta actual no permite ser eficientes en esta tarea, porque no se recoge toda la cerámica suelta, parte se moja y es más difícil de revalorizar. Además, exige unas tareas manuales que elevan el coste de cada pieza.

SOLUCIÓN

La solución desarrollada en este proyecto ha sido la redistribución en planta de las instalaciones utilizadas en esta Fase 0 de eliminación del recubrimiento cerámico. Esta nueva distribución en planta ha de permitir:

- Adaptación de los puestos de chorreado de agua para la instalación de un sistema de reutilización de la misma.
- Diseño de un proceso de recuperación selectiva (separando materiales) del recubrimiento cerámico.

- Transporte eficiente (minimizando la intervención humana) y selectivo (separando materiales) del recubrimiento cerámico desde el punto en el que se origina hasta los contenedores de salida.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Como se ha comentado anteriormente el objetivo principal es el Diseño de lay-out de la Fase 0 del proceso. Para poder conseguir ese objetivo se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Análisis de datos relativos a volúmenes de retorno (Tipos, unidades/año, ...) y consumos de agua.

- Análisis del proceso actual de recuperación del recubrimiento cerámico.
- Diseño y propuesta de un nuevo lay-out.
- Diseño del plan de implantación.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

En este caso el único obstáculo que se ha tenido ha sido la obtención de información relativa al valor que pudiera tener el recubrimiento cerámico recuperado, valoración realizada por una empresa

externa. Tras mucho insistir en la petición de valoración se han podido realizar los cálculos necesarios para establecer el plazo de recuperación de la inversión propuesta.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al proyecto de rediseño de lay-out realizado, AAB dispone de las claves para conseguir unos procesos de fabricación más eficiente, minimizando los consumos de agua necesarios y maximizando el volumen de recubrimiento cerámico

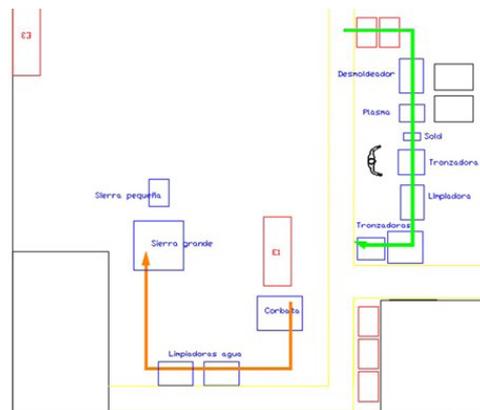
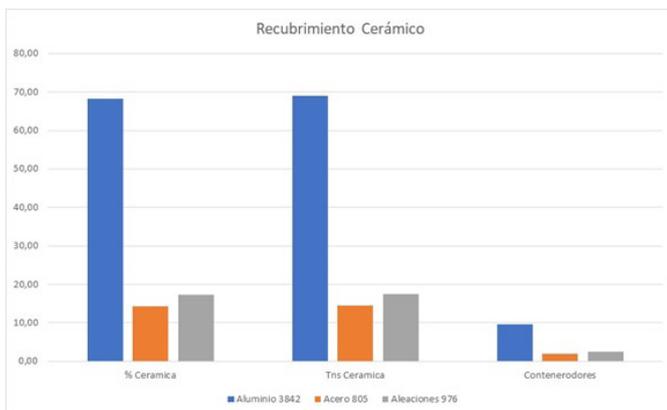
que puede ser revalorizado. Asimismo, cabe destacar la implicación que en este caso ha demostrado el personal de AAB participando de forma muy activa en el proyecto al entender que un buen diseño podría permitirles, no solo un mejor

resultado económico fruto de la reducción de consumos y aprovechamiento de cerámicas, sino también un entorno de trabajo más eficiente y más agradable por la nueva distribución en planta propuesta.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“El proyecto Hazinnova realizado en AAB nos ha permitido modificar el diseño de toda la planta, mejorando los flujos productivos de la Fase 0 y permitiendo espacios de trabajo más amigables. La redistribución de los equipos se ha definido a partir del trabajo del equipo, hecho que nos ha facilitado su implantación”.

“El proyecto Hazinnova realizado en AAB nos ha permitido ganar en eficiencia de los procesos de acabados de aluminio, acero y aleaciones especiales, para ahorrar aproximadamente 2.000 horas de mano de obra directa, además de mejorar medioambientalmente con una buena gestión de residuos cerámicos”.



**Diseño de proceso de producción
y control de existencias**

Datos de la empresa

**IRUDEK
2000 S.L.**

Empresa que se dedica al diseño y fabricación de productos contra caídas en altura, líneas de vida y otros riesgos laborales.



**Sector industria-diseño y fabricación
de productos anticaídas
42 personas empleadas**

Polígono industrial Zubitxiki, 8-A
20150, Aduna (Gipuzkoa)

Gorka Yeregui
gorka@irudek.com
696617521
irudek.com

NECESIDAD

Irudek se ha convertido en uno de los mayores fabricantes de productos contra caídas en altura y líneas de vida. Debido a su crecimiento y a la exigencia del sector su volumen de stock y su producción han aumentado. La empresa no cuenta con un control exhaustivo del

inventario y la producción ya que la gestión de la producción se realiza fuera del sistema ERP, dificultando la visibilidad real de la situación actual del inventario. Esto ocasiona discrepancias entre el stock real y el registrado en el sistema impactando en la calidad del servicio

al cliente al no poder satisfacer su demanda. Por ello, la empresa se plantea la necesidad de analizar el modelo de producción y control de existencias actual e implementar un proceso de gestión de producción y control de stock en el ERP.

SOLUCIÓN

Para diseñar un sistema de gestión de la producción y control de stock en tiempo real en un entorno integrado utilizando el ERP, se propone analizar el modelo de producción y control de existencias actual e identificar las actividades que no aportan valor o que pueden ser mejoradas. A partir de aquí, analizar las coberturas funcio-

nalidades del ERP y buscar el rediseño y puesta en marcha de un proceso de control y gestión de stock en el sistema ERP.

El objetivo de implementar el sistema que incluya el uso de órdenes de fabricación es tener un control más preciso y

detallado de su producción y mejorar la precisión del inventario. Al registrar todas las transacciones de producción en el sistema, la empresa puede mantener un registro preciso del inventario y evitar discrepancias entre el stock real y el registrado en el sistema ERP.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto se basa en estudiar y definir un sistema de producción y control de existencias que permita una gestión de stock en tiempo real. Para poder conseguir ese objetivo se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Entendimiento de la problemática y de su impacto en la empresa y en el cliente.
- Análisis del catálogo de productos.

- Workshops de levantamiento de información y recopilación de documentación.
- Análisis detallado del sistema de producción y control de existencias actual.
- Representación de la situación actual mediante diagrama de flujo.
- Identificación de los problemas, ineficiencias y formas de trabajo susceptibles de mejora en dicho diagrama.
- Análisis de las coberturas funcionales

con proveedor del ERP.

- Diseño del nuevo proceso de control de producción y gestión de existencias con foco en uso de ERP.
- Diagrama de flujos del nuevo proceso reflejando en el mismo los cambios propuestos.
- Definición del plan de implantación y hoja de ruta para la puesta en marcha de la solución.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Una vez analizados el funcionamiento de Irudek en la gestión de producción y control de stock y las coberturas funcionales del ERP, se observó que existían artículos mal configurados. Es decir, para poder utilizar órdenes de fabricación en el sistema ERP y controlar el stock de los artículos de fabricación, estos deben

de estar generados como artículos de inventario. Pero muchos de los artículos no estaban generados de esta forma y el sistema no permitía modificarlos. Para poder superar este obstáculo, se realizaron las siguientes tareas:

- Identificación de los artículos mal configurados

• Creación de nuevos artículos de inventario con la correcta configuración.

• Elaboración de documentación de los diferentes tipos de artículos y proporcionar formación al personal para garantizar que en el futuro los artículos se generen correctamente.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Irudek ha conseguido los siguientes resultados:

- Aumentar su conocimiento sobre órdenes de fabricación, control de producción y gestión de inventario en sistema ERP.
- Identificar ineficiencias y puntos de mejora en el proceso actual.
- Comprender la necesidad e importancia de crear y configurar lo artículos correctamente desde el inicio para poder controlar la producción y el stock de

manera eficiente.

• Clasificar los artículos de la empresa en 4 tipos de productos en función del comportamiento y características.

• Reducir errores de inventario y tener una visión exacta y en tiempo real del stock disponible.

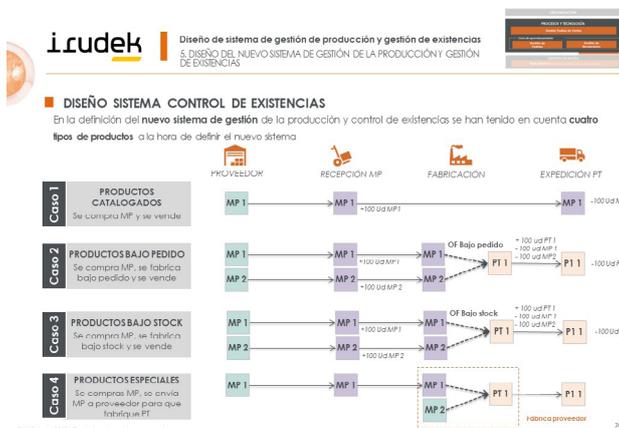
• Mejorar el servicio al cliente al gestionar mejor sus expectativa en términos de disponibilidad de productos y tiempos de entrega.

Además, la empresa ha comprendido la importancia de tener un control exhaustivo del inventario y de la producción y de la necesidad de utilizar soluciones tecnológicas (ERP). El proyecto tiene un impacto significativo en la eficiencia operativa y precisión, la productividad, la calidad del servicio al cliente y la capacidad para crecer y adaptarse a un sector cada vez más exigente.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Un proceso totalmente imprescindible para poder analizar e identificar de las diferentes casuísticas de trabajo que tenemos actualmente, y que, con un orden, unificación, definición y organización de procesos, mejoramos la eficiencia para poder asumir el futuro crecimiento de la empresa”.

“Una gran ayuda para poder tener el control de la producción, órdenes de fabricación y compra, reducir errores de inventario y mejorar el rendimiento y eficiencia de la empresa”.



Datos de la empresa

LEKOIZPE

Empresa industrial que se dedica al mecanizado de piezas, calderería, mecanosoldadora, así como al montaje de pequeños-medianos conjuntos.



Sector industria-calderería y mecanizado de piezas bajo plano
26 personas empleadas

Kareaga Industrialdea 1, 1º
48270, Markina-Xemein (Bizkaia)

Martín Mugartegi
martinma@lekoizpe.com
946168347
lekoizpe.com

Diseño del proceso de producción en planta

NECESIDAD

Lekoizpe identifica la necesidad de diseñar e implementar un proceso de planificación sistematizado de la producción de la zona de montaje y calderería adaptado a su realidad y necesidades. La necesidad se debe a que el modo de actuar se basa en la experiencia y cono-

cimiento de los responsables de las zonas si ningún sistema ni procedimiento. Está situación provoca problemas y limitaciones como la falta de visibilidad y control de la producción, la ineficiencia en la asignación de recursos por falta de visión global, una comunicación de-

ficiente que deriva en malentendidos y errores entre calderería y montaje y la dependencia de habilidades y conocimientos de personas claves como los responsables.

SOLUCIÓN

Para poder diseñar un proceso de planificación de producción, la consultora propone analizar el proceso de pedido – entrega actual de la empresa, es decir, las tareas que se realizan desde la recepción de un pedido, el diseño, la compra, la fabricación y hasta la entrega para identificar

los problemas y necesidades actuales de la empresa. Y, a partir del análisis inicial, definir las claves para el proceso de planificación y desarrollar e implantar una solución que centralice y automatice la planificación y el control de la producción. El objetivo del sistema de planificación

es conseguir una gestión más eficiente, mayor visibilidad y control, y una transición fluida entre los responsables de la zona de calderería y mecanizado y entre las diferentes personas involucradas, como el responsable de compras, almacén, oficina técnica y calidad.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo del proyecto era obtener asesoramiento para poner en marcha un proceso de planificación de la producción que permita ordenar los trabajos y conocer las desviaciones que se puedan producir. Conseguir el objetivo requería:

- Comprender la problemática y su impacto en la empresa y en el cliente.
- Analizar el proceso de pedido-entrega actual, desde la recepción de un pedido hasta la expedición, con especial atención al subproceso de planificación de producción.
- Identificar los problemas actuales, ineficiencias y puntos de mejora.
- Identificar las claves para el proceso de planificación de producción.
- Elaborar una herramienta (Excel) para planificar la producción (zona de mecanizado y zona de calderería y montaje) y planificar las cargas de las máquinas con una semana vista y visualizar de una manera centralizada las órdenes de fabricación asignadas a cada máquina.
- Proponer y ajustar la herramienta con el equipo de trabajo.
- Definir el nuevo procedimiento de planificación de la producción.
- Definir sistemas de seguimiento de la planificación y una estructura de reunión semanal para realizar la planificación.
- Poner en marcha y seguimiento del procedimiento de planificación de la producción.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Los principales obstáculos surgieron al descargar la información desde el ERP y volcarlas en la herramienta Excel:

- Registros incompletos en el ERP, el campo de fecha de entrega no estaba correctamente registrado y se definió un proceso en paralelo para ajustarlo y registrarlo correctamente.

• Estructura de datos inadecuada, se observó que los campos del informe no coincidían con los campos definidos en el Excel. Para solucionarlo, se contactó con el proveedor del ERP que desarrolló un informe con todos los datos necesarios y en el formato adecuado.

Además, se identificó la necesidad de realizar una transición ya que las personas

trabajadoras de Lekoizpe están acostumbradas a procesos manuales de planificación y el cambio requiere de un cambio de mentalidad, hábitos, esfuerzo y tiempo. Se hizo hincapié en los beneficios de usar Excel para planificar la producción y se definió una sistemática de reuniones para ayudar y guiar a las personas con el sistema de planificación.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al proyecto se han obtenido los siguientes resultados:

- Implementación de una solución (en Excel) adaptada a las necesidades y condiciones de la empresa que centraliza la planificación y control de la producción, proporcionando una gestión más formal y efectiva y una mejora de la eficiencia.
- Realización de cálculos automáticos y consolidación de datos de sistemas

internos de la compañía (ERP).

- Poder planificar semanalmente la carga de trabajo para cada máquina de producción, considerando la mano de obra disponible, los turnos de trabajo, los días de la semana, las horas de trabajo y la eficiencia de las máquinas.
- Optimizar los recursos al ofrecer a los responsables una visión global para equilibrar la carga de trabajo entre las máquinas y evitar sobrecargas o subutili-

zación, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo los tiempos de inactividad.

- Coordinar las zonas de fabricación (calderería y mecanizado) con otros departamentos involucrados en el proceso productivo (almacén, compras, calidad, oficina técnica).
- Tomar decisiones basadas en datos con información fiable y actualizada.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Llevamos poco tiempo utilizando en nuevo programa de planificación y rápidamente hemos visto como hemos mejorado el funcionamiento de la planta de producción. El programa nos permite hacer una planificación detallada de cada puesto de trabajo y como en cada puesto saben exactamente qué piezas y en qué orden tiene que fabricar, hemos conseguido reducir los tiempos de inactividad”.

“Podemos aprovechar el nuevo programa para planificar los puestos de trabajo y mejorar el flujo de los materiales. Próximamente, además de darles las hojas de planificación a los operarios de cada máquina, se las daremos a los responsables del almacén para que pueden anticipar que material tienen que preparar para cada máquina y abastecer cada puesto del material necesario y así reducir los tiempos de inactividad y mejorar el flujo del material”.

ESTRUCTURA REUNIÓN PLANIFICACIÓN				
1 OBJETIVO DE LA REUNIÓN	4 FECHA Y DURACIÓN	2 LUGAR - UBICACIÓN		
Visualización de la carga de máquinas (órdenes de fabricación pendientes) y prevención de posibles problemas.	60 minutos - 9:00-10:00 Semanal - Viernes	Sala de reuniones		
4 INPUT	2 QUÉ	3 QUIÉN	5 OUTPUT	
Formación necesaria para la reunión	Contenido de la reunión	Responsables	Lo que se obtiene de la reunión	
ERP	Descargar datos con la carga de trabajo por máquina (listado de órdenes de fabricación pendientes)	Responsable oficina técnica	Planificación de órdenes de fabricación en Excel validada (actualización máquinas 1 y 2)	
Excel	Listado órdenes de fabricación	Responsable compras	Entrega al responsable del almacén la planificación de todas las máquinas: asegurar el suministro de material a la máquina.	
ERP	Disponibilidad de la materia prima	Responsable producción	Optimizar la planificación de cada máquina y asignar el personal para completar los trabajos pendientes.	
Situación recursos	Planificación de los recursos operarios, máquinas.		Responsable de compras asegurar la disponibilidad de los materiales primos.	

PLANIFICACIÓN CARGA MÁQUINAS									
SEMANA					08-ene				
MPPD - FRESADORA									
TURNOS	REALIZADO	PLA	OCG	SATURACIÓN	TURNOS	REALIZADO	PLA	OCG	SATURACIÓN
1	3,75	30	30%	87%	1	3,75	30	30%	87%
FS1 - FRESADORA									
TURNOS	REALIZADO	PLA	OCG	SATURACIÓN	TURNOS	REALIZADO	PLA	OCG	SATURACIÓN
1	3,75	30	30%	87%	1	3,75	30	30%	87%
FS2 - FRESADORA									
TURNOS	REALIZADO	PLA	OCG	SATURACIÓN	TURNOS	REALIZADO	PLA	OCG	SATURACIÓN
1	3,75	30	30%	87%	1	3,75	30	30%	87%
CORREA - FRESADORA									
TURNOS	REALIZADO	PLA	OCG	SATURACIÓN	TURNOS	REALIZADO	PLA	OCG	SATURACIÓN
1	3,75	30	30%	87%	1	3,75	30	30%	87%

Datos de la empresa

MICROCAST EUROPE

Empresa dedicada a la fabricación de piezas de zinc inyectadas a medida, especialmente demandadas en el campo de la electrónica, en el sector de la iluminación, para elementos decorativos y útiles cotidianos.

5S en la Sala de Moldes y área de calidad



Sector industria siderometalúrgica
16 personas empleadas

Paduleta kalea, 45
01015, Vitoria (Álava)

María Alberdi
maria.alberdi@microcast.eu
945290725
microcast.eu

NECESIDAD

La empresa Microcast pone en marcha un programa de mejora e Innovación que en su planta de Vitoria-Gasteiz persigue la necesidad de tener unos procesos productivos más ajustados.

Conseguir esos procesos ajustados nos

es tarea fácil en ningún caso, pero para lograrlo se considera necesario asegurar que dichos procesos pueden ser estables. Para ello la implantación del orden y la limpieza a través de la metodología 5S se torna en una herramienta fundamental.

Acogiéndose al programa Hazinnova, Microcast considera oportuno implantar dicha metodología con un enfoque de área piloto que sirva para diseñar y dimensionar la implantación generalizada al resto de la empresa.

SOLUCIÓN

Ante esta situación, y tras las primeras conversaciones, se plantea implantar una metodología de 5S, a través de un enfoque basado en el trabajo en equipo para el desarrollo de acciones rápidas, que permitan visualizar de forma ágil el cambio conseguido en materia de orden y limpieza. En este sentido, el proyecto se

desarrolló a través de los 5 pilares clásicos de la metodología:

- Clasificación: eliminación de los elementos innecesarios.
- Orden: organización de los elementos necesarios, definiendo una ubicación para cada uno de ellos.

• Limpieza: implantación de sistemas que permitan eliminar fuentes de contaminación.

• Control visual: implantación de sistemas de control visual para identificar cualquier fallo.

• Hábito: adaptación de la cultura de la empresa a las nuevas formas de trabajo.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El principal objetivo del proyecto es el asesoramiento en la implantación del programa de orden y limpieza (metodología 5S) a través de una experiencia piloto en la sala de moldes y área de calidad. Así, para lograr los objetivos de este proyecto se han realizado las acti-

vidades que a continuación se registran:

- Definición de la infraestructura del proyecto.
- Formación teórica en conceptos y metodología de Orden y Limpieza 5S.
- Identificación de desviaciones y

propuesta de mejora para cada una de ellas a través de una pre-auditoria.

• Ejecución del workshop: desarrollo e implantación de las mejoras organizativas y técnicas propuestas.

• Definición de estándares y de la sistemática de seguimiento a futuro.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

En este caso no se han tenido obstáculos a la ejecución del mismo, salvo los inherentes a cualquier actividad industrial, derivados de la propia actividad y simultaneidad de proyectos y actividades

del negocio, que se han superado con la replanificación de las tareas de implantación previstas y la flexibilidad del equipo de trabajo.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Si bien aún quedan acciones por implantar, Microcast indica que los principales resultados obtenidos y los cambios que ha supuesto el desarrollo de este proyecto en su compañía son los siguientes:

- Lograr una transformación importante en el estado de orden y limpieza

de la sala de moldes y área de calidad, que ha permitido un espacio de trabajo más amigable y que permitirá un trabajo más eficiente al reducir los tiempos de búsqueda y los errores de calidad generados por la falta de orden e identificación.

- El equipo de proyecto ha llegado a comprender la importancia de mantener hábitos de trabajo que se apoyen en el orden y limpieza de espacios, útiles, documentación...

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“El proyecto de implantación de las 5S nos ha hecho ver con más claridad la importancia de tener espacios de trabajo ordenados y limpios. Hemos ganado mucho espacio en un entorno de por sí reducido y además hemos conseguido establecer unos sistemas de ordenamiento de moldes y piezas inspeccionadas que nos van a permitir reducir los tiempos dedicados a búsquedas, los errores y a mejorar la trazabilidad”.

“Nos ha parecido muy interesante el enfoque participativo del proyecto. Hacer partícipes a distintas personas, escuchando sus propuestas y haciéndoles responsables de la puesta en marcha de las ideas presentadas, han permitido una mayor involucración en el proyecto y una sensación de responsabilidad en los logros. Sin duda es una experiencia que nos permitirá extender esta forma de trabajo al resto de la organización”.



Datos de la empresa

XARDEXKA

Empresa que se dedica a la elaboración y distribución de platos preparado de quinta gama.

Estudio y diseño de un sistema de indicadores de gestión



Sector industria alimentaria
12 personas empleadas

Olagarai Kalea 1
20180, Oiartzun (Gipuzkoa)

Jon Ramos Pérez
jramos@askora.eus
943317036
bostgourmet.com

NECESIDAD

La empresa ha crecido mucho y rápido tanto en facturación como en empleados y no cuenta con una herramienta para gestionar la organización, el equipo y los procesos, según los parámetros de gestión actuales, generando problemas organizativos como:

- Falta de visibilidad y control a tiempo real por falta de un sistema formal y bien estructurado.
- Dificultad en la toma de decisiones por falta de datos o datos incompletos que pueden llevar a resultados erróneos.

- Problemas de comunicación por el aumento de personas que dificulta la transparencia y transmisión de información a todos los niveles. Se ha identificado la necesidad de diseñar e implementar un nuevo sistema de indicadores de gestión que se adapte a las necesidades de la empresa.

SOLUCIÓN

La solución propuesta es diseñar un sistema de gestión de indicadores para ayudar a diagnosticar, evaluar, comunicar y dirigir la organización y el equipo. Para ello, primero se propone analizar las prácticas actuales de la empresa en relación con los indicadores, definir su

adaptación a los objetivos del negocio y capacitar al personal en conceptos de gestión de indicadores y gestión diaria. En segundo lugar, se propone realizar dinámicas de trabajo con el equipo para diseñar los indicadores clave que sean efectivos específicos, medibles, alcan-

zables, relevantes y temporales. El objetivo del sistema de gestión de indicadores es tener una visión clara y cuantificable del rendimiento de la empresa para identificar áreas problemáticas, entender dónde se están produciendo ineficiencias y tomar decisiones informadas para mejorar.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Asesoramiento en el estudio y diseño de un sistema de gestión de indicadores que permita evaluar, informar y mejorar la eficiencia y productividad de la organización. Para ello, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Definición del objetivo y alcance del proyecto.
- Entendimiento de la problemática y de su impacto en la empresa y en el cliente.
- Formación al equipo de proyecto en

sistema de gestión de indicadores.

- Dinámica con el equipo de proyecto para identificar las necesidades y los objetivos en las áreas clave de la organización: administración, personal, compras y operaciones.
- Sesiones de trabajo con el equipo para identificar y definir los indicadores clave. En este punto ha sido importante definir indicadores que estén alineados con los objetivos del negocio.
- Diseño de los indicadores identifica-

dos indicado su método de cálculo, fuente de datos, frecuencia de cálculo, responsable de recoger los datos, analizar y reportar y definición del objetivo.

- Valoración del impacto / beneficio y coste dificultad de desarrollo e implantación de los indicadores definidos y priorización de los indicadores.
- Diseño a alto nivel del panel de mando. Herramienta para resumir, agrupar y presentar los indicadores.
- Definición próximos pasos.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

A lo largo del proyecto, nos encontramos dos principales obstáculos / barreras:

- La definición de los indicadores puede ser un proceso complicado ya que para que un indicador sea eficaz debe ser relevante para los objetivos de la empresa, medible, alcanzable y preciso. En este sentido, se realizó una dinámica

de trabajo con el equipo para entender bien las necesidades y objetivos de la empresa a nivel global y también por departamento para enfocar mejor la definición de los indicadores.

- Recopilación de datos: una vez definido el método de cálculo, nos dimos cuenta de que no disponíamos de muchos

de los datos necesarios para poder calcular el indicador. Para dar solución a este problema, se definieron los pasos a realizar para recopilar y calcular los indicadores y a partir de ese análisis, se evaluaron cada uno de los indicadores en función del beneficio y del coste/dificultad para así poder priorizar los indicadores y planificar el esfuerzo.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al estudio y diseño del sistema de gestión de indicadores desarrollado en la empresa, se han obtenido los siguientes resultados:

- Definición y diseño de indicadores claros alineados con los objetivos y necesidades de la empresa.
- Los indicadores proporcionan datos objetivos que sirven a la organización

en la toma de decisiones eficaces, ofreciendo una visión clara y cuantificable del rendimiento de la empresa.

- Identificación de tendencias: al recopilar y analizar datos a largo tiempo, además de controlar la situación de la empresa, la gestión de indicadores puede ayudar a identificar tendencias y patrones, proporcionando información valiosa que puede

ser utilizada para planificar el futuro.

- Mayor transparencia: mayor transparencia de información en la organización y entre los departamentos.
- Mayor satisfacción el cliente y personas trabajadoras: al medir la satisfacción la organización puede mejorar la experiencia del cliente y del personal y aumentar su lealtad.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Las empresas vivimos una época cambiante con adecuaciones disruptivas vitales a los nuevos retos sociales, hacerlo sin adecuar los sistemas de control supone un riesgo inasumible”.

“El proyecto nos ha permitido incorporar de manera segura estos parámetros a la toma de decisiones”.

Asesoramiento en el estudio y diseño de un sistema de gestión de indicadores

5. DISEÑO Y PRIORIZACIÓN DE INDICADORES

Indicadores con nivel alto de esfuerzo/coste en implantación
Indicadores de fácil implantación

NPS empleado

¿EN QUÉ CONSISTE?

- o Conocer el compromiso y la satisfacción del empleado/a
- o Alcanzar, todas las personas trabajadoras, la mayor opción de separar por perfil de trabajador/a (estructural / central).

CÁLCULO

eNPS = % Promotores - % detractores

OBJETIVO

Fundente de decidir

FRECUENCIA

- o Semestral (Enero y Julio): primera semana de enero M-6 y primera semana de julio M-6

RESPONSABLE

- o Enviar cuestionario: RRHH
- o Analizar los resultados: RRHH
- o Reportar: GESTIÓN/DIRECCIÓN

PASOS A REALIZAR:

1. Diseñar la encuesta: crear una encuesta simple que incluya la pregunta principal: "En una escala de 0 a 10, ¿qué probabilidad hay de que recomiendes este lugar de trabajo?"
2. Enviar la encuesta a las personas trabajadoras de Akuna
3. Recopilar los datos y clasificar los respuestas:
4. Calcular el eNPS
5. Definir formato claro para representar el resultado.
6. Definir objetivo del indicador.

EJEMPLO GRÁFICO:

Indicador: eNPS

Impacto / Beneficio: Alto

Dificultad / Coste Implantación: Baja

EVALUACIÓN IMPACTO / BENEFICIO: MEDIO - ALTO

EVALUACIÓN DIFICULTAD / COSTE: BAJA

Asesoramiento en el estudio y diseño de un sistema de gestión de indicadores

5. DISEÑO Y PRIORIZACIÓN DE INDICADORES

Indicadores con nivel alto de esfuerzo/coste en implantación
Indicadores de fácil implantación

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Impacto / Beneficio

Alto

Medio

Bajo

Alto

Medio

Bajo

Dificultad / coste implantación

1. NPS empleado

2. Índice de absentismo laboral

3. Índice de frecuencia de accidentes laborales

4. Cumplimiento del programa de capacitación

5. Revisadas de horas trabajadas

6. Brecha salarial

7. Disponibilidad de candidatos en la lista

8. Variación presupuesto prima

9. Consumo materia prima por familia

10. Control coste Menú

11. Ratio coste quites

12. Cumplimiento número de pedidos a proveedores

13. Índice evaluación proveedores

14. Porcentaje consumo productos análogos

15. Rentabilidad de la empresa

16. Rentabilidad prevista vs real

17. Gastos previstos vs real

18. Control de costes

19. % costes de estructura con distribución analítica vs sin distribución

20. Control tesorería

21. Nº de personas identificadas a mejorar

22. Nº de actividades realizadas

23. Nº de actividades realizadas

24. Dotación de tiempo a tareas

25. Presencia institucional y difusión de marca

26. Nº actividades comerciales realizadas

27. NPS (Promote Score)

28. Nivel de servicio cliente

29. Nº de visitas al centro

30. Índice ofertas aceptadas

31. Gasto de mantenimiento por Centro Costes

32. % Dependencia suministrador

33. Veracidad de los datos inventario

Datos de la empresa

DUVENBECK LOGISTICA S.L.

Duvenbeck es una multinacional de transporte de mercancías por carretera especializada en el transporte de mercancías industriales.

Definición de una Estrategia Comercial



**Sector transporte de mercancías-
logística**
30 personas empleadas

Pol. Ind. Jundiz, Zurrupitieta Kalea, 10
01015, Vitoria (Álava)

Gorka Salas Martínez
gsalas@duvenbeck.de
618732016
duvenbeck.de

NECESIDAD

Ante el experimento de un crecimiento continuado en el mercado acompañado de una estrategia proactiva de identificación de nuevos clientes, Duvenbeck

busca establecer las bases y comprender las metodologías a implementar para el desarrollo de una estrategia comercial estructurada, que brinde un marco de

referencia para la toma de decisiones y garantice un crecimiento sostenido en el tiempo de la entidad en el mercado.

SOLUCIÓN

Se ha logrado establecer las bases y metodologías para la definición de la Estrategia Comercial de Duvenbeck. Adicionalmente, se ha trabajado en el

diseño de un cuadro de mando integral que servirá para alinear la estrategia de la empresa con sus objetivos operativos, ofreciendo una visión completa del rendi-

miento de esta e impulsando una toma de decisiones basada en datos cuantitativos, de todas las áreas relevantes de la organización.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Con el objetivo de definir una estrategia comercial para la mejora de la gestión interna y la sistematización de las acciones comerciales, se realizan las siguientes actividades:

- Análisis de la situación actual de la empresa.

- Desarrollo de un plan de ventas y marketing: objetivos, segmentación clientes, canales de comunicación, recursos necesarios e identificación de acciones comerciales.

- Desarrollo de un plan de acción interno que incluya un modelo de reporting y

la elaboración de un cuadro de mando para la implementación de la estrategia comercial.

- Elaboración de una hoja de ruta que permita la puesta en marcha de la estrategia comercial.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Dada la alta dedicación del equipo de Duvenbeck durante su operativa diaria en el desarrollo de acciones del ámbito comercial, se identificó la necesidad de diseñar una herramienta que pudiera ser

implementada en el corto plazo y que permitiese monitorear de forma más eficiente el desarrollo de la actividad para el cumplimiento de sus objetivos operativos. Por consiguiente, se llevó a cabo el

diseño de un modelo de cuadro de mando para su posterior utilización y desarrollo por parte de Duvenbeck.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Se ha elaborado un informe que desarrolla los bloques de trabajo esenciales para la correcta definición de una estrategia comercial, así como un cuadro que mando para su puesta en marcha en la operativa diaria de Duvenbeck, consiguiendo los siguientes resultados:

- Una estrategia comercial correctamente definida, basada en unos objetivos que

gobiernen las acciones a acometer.

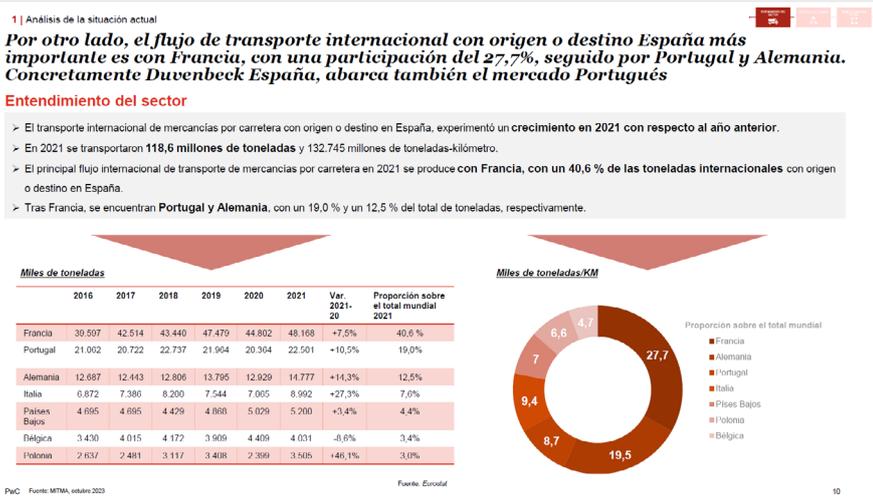
- Identificar las herramientas y acciones clave para el desarrollo de la acción comercial, con foco en una mejora del posicionamiento online de Duvenbeck.
- Mejorar la gestión interna del equipo comercial mediante el establecimiento de mecanismos de seguimiento.

- Contar con nuevas herramientas para una toma de decisiones informada y ordenada, que promueva un crecimiento sostenido de la empresa.

- Establecer las pautas para una correcta segmentación de la clientela potencial.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“El trabajo realizado nos ayudara para buscar nuevos clientes y abrimos paso en otros nichos de mercado diferentes a los que trabajamos hoy en día”.



Datos de la empresa

GARCIA-ARRAUSI S.L.

García y Arrausi está dedicada principalmente al tratamiento y descontaminación de vehículos y venta de recambios.

Definición de un Plan de Marketing



Sector comercio-venta de recambios de vehículos de segunda mano
9 personas empleadas

Araneta Kalea, 5
01015, Vitoria (Álava)

Omar Mangana
omangana@garciayarrausi.com
945291068
desguacesgarciayarrausi.com

NECESIDAD

Tras una larga trayectoria en el sector, la empresa se ve en la necesidad de redefinir quiénes son como entidad y cuál es su posicionamiento en el mercado, te-

niendo a su vez el objetivo de acometer un proceso de digitalización que permita abarcar una mayor cuota de mercado a través de la venta de piezas por cana-

les online. De tal forma, se ha detectado la necesidad de desarrollar un Plan de Marketing para la mejora de su posicionamiento online.

SOLUCIÓN

Se puso en marcha un proceso de reflexión estratégica sobre los principales atributos de la marca y su valor diferencial en el mercado, así como los ámbitos de

trabajo necesarios para el desarrollo de una estrategia de branding adecuada. Esto permitió identificar herramientas y acciones de marketing a implementar

para lograr una mejora de su posicionamiento y alcanzar nuevos nichos de clientes objetivo, mediante el desarrollo de la venta online.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Con el objetivo principal de definir un Plan de Marketing compuesto por acciones que permitan mejorar el posicionamiento de García y Arrausi y su consecuente crecimiento en el mercado con foco en el canal online, se realizan las siguientes actividades:

- Análisis de la situación actual de la empresa.

- Profundización en el perfil de cliente objetivo.

- Análisis de los principales competidores.

- Reflexión estratégica de los atributos de marca.

- Definición de un Plan de Marketing a través de la identificación, priorización y

desarrollo de acciones comerciales.

- Elaboración de una hoja de ruta que permita la puesta en marcha del Plan definido.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

García y Arrausi tenía el propósito de profundizar en la definición de su identidad visual y rediseño de su logo e imagen corporativa. Si bien estas iniciativas no se encuentran en el marco del

programa, el proyecto permitió establecer las bases y atributos de la marca, de manera que la empresa pudiera avanzar con el desarrollo de los trabajos de diseño de forma paralela, para garantizar

obtener una identidad fuerte, consistente y coherente con la filosofía de la empresa.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Se ha obtenido un informe que recoge las fases desarrolladas para la definición de un Plan de Marketing basado en la puesta en valor de los atributos de la entidad, así como las pautas para su puesta en marcha por parte de la empresa que permitirá:

- Desarrollar su estrategia de marketing en base a unos atributos de marca que

reflejen la identidad de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

- Potenciar el desarrollo de acciones de marketing dirigidas a una diferenciación y mejora del posicionamiento.
- Trabajar tras el programa en el diseño de una identidad visual coherente y acorde a la filosofía de la empresa.

Identificar acciones de marketing que potencien las ventas a través del canal online y aumenten su cuota de mercado.

- Establecer las pautas para el desarrollo de las acciones de marketing de forma eficiente y estructurada.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“El análisis y la profundidad realizado sobre nuestro sector para la comprensión del camino a seguir de cara definir nuestra imagen de marca ha sido excepcional. La verdad que nos ha ayudado a saber lo que aporta valor a nuestra competencia y poder tomar referencias”.

“Gracias a las conclusiones sacadas, tenemos claro los pasos a seguir para poder hacer efectivo nuestro cambio de imagen corporativa, teniendo que cumplir con todos los pasos acordados y establecidos en el tiempo”.

1 | Análisis de la situación actual. 1.1. Entendimiento del mercado

En línea a contar con una visión sobre la magnitud y entendimiento del sector, se plasman los datos principales del mismo en España y Europa, siendo estos los principales mercados objetivo de GARCÍA Y ARRAUSI

Entendimiento del mercado

España
Durante los últimos años, ha habido un aumento de la antigüedad media de los vehículos que han sido tratados por CATs en España. El motivo de este incremento puede deberse a la imposibilidad de que los usuarios alarguen más la vida útil de sus vehículos, y eso se ve al analizar aquellos que han sido tratados por los desguaces (CATs) y fragmentadores españoles en los últimos años.

Nº de desguaces y fragmentadores
Hay un total de **590 desguaces (CATs) y 24 fragmentadores** en España.
Concretamente en Euskadi, se han registrado un total de 19, de los cuales 5 se encuentran en **Araba** (incluido GARCÍA Y ARRAUSI)

Evolución histórica de los vehículos tratados por CATs

Se trataron un total de 727.270 vehículos en 2021 (última cifra registrada), siendo la cifra media anual de vehículos tratados desde 2016 de 705.708

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Turismos	543.930	544.196	659.261	698.924	612.702	621.618
Vehículos Ind. <3.500 kg	52.504	59.561	70.031	94.434	82.209	85.306
Todoterrenos	15.012	16.298	19.014	20.410	18.493	20.340
Total	611.446	620.055	748.306	813.768	713.404	727.270

Europa

Cabe destacar que según los datos de la Asociación Española para el Tratamiento Medioambiental de los Vehículos Fuera de Uso, la Comisión Europea tiene previsto introducir ciertos cambios en futuras normativas para regular la gestión de los vehículos al final de su vida útil, poniendo especial énfasis en los siguientes aspectos:

- Mejora de la circularidad desde el diseño hasta el final de vida de los vehículos
- Mejora de la trazabilidad de los vehículos
- Ampliación del ámbito de aplicación a todos los vehículos

Nº de vehículos reusados - recuperados (principales países)

	2016	2016	2017	2018	2019	2020
Francia	1.016.326	1.040.083	1.198.742	1.571.776	1.623.522	1.331.185
Italia	978.960	978.960	990.876	1.030.318	1.094.731	1.002.401
España	689.790	611.446	620.055	740.306	613.768	713.404
Alemania	473.386	412.801	506.531	560.455	461.266	406.044

Tasa de vehículos reusados - reciclados (principales países)

	2016	2016	2017	2018	2019	2020
Francia	1.057.580	1.103.097	1.221.468	1.718.080	1.807.746	1.488.537
Italia	1.036.562	1.096.425	1.096.145	1.201.500	1.202.768	1.223.053
España	724.807	642.514	651.560	858.686	649.616	840.666
Alemania	474.379	420.113	520.311	595.701	501.059	455.586
EU	5.217.000	5.120.000	5.708.000	6.758.000	6.909.000	6.158.000

Fuente: Asociación Española para el Tratamiento Medioambiental de los Vehículos Fuera de Uso (SERVAUTO) & Eurostat. / Nota: Vehículos reusados/recuperados o reusados/reciclados en base a lo dispuesto en la Directiva 2000/54/CE de la Unión Europea

© 2023 PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L. Prohibida su revelación o reproducción sin autorización expresa del autor.

Datos de la empresa

INDUSTRIAS IBAIONDO S.A.

Empresa industrial dedicada al diseño, fabricación y distribución, bajo marca propia, de equipos a presión destinados a instalaciones hidráulicas y sistemas de abastecimiento de aguas.

Definición de un Plan de Marketing



**Sector industria-fabricación de
equipos para instalaciones hidráulicas
80 personas empleadas**

Plentzia Bidea, 3
48100, Mungia (Bizkaia)

Andoni Bilbao Ansorregui
direccion@ibaiondo.com
946740400
ibaiondo.com

NECESIDAD

Industrias Ibaiondo, a pesar de destacar a nivel nacional en venta de vasos de expansión, requiere de un mejor posicionamiento, tanto a nivel nacional como a

nivel europeo. Teniendo en cuenta que no dispone de una estrategia comercial en el ámbito de marketing digital, se detecta la necesidad de desarrollar un Plan

de Marketing Digital que les permita fortalecer su imagen, mejorar su visibilidad y aumentar su presencia en el mercado.

SOLUCIÓN

Se define un Plan de Marketing Digital compuesto por numerosas acciones de marketing y mejores prácticas comerciales en base a la situación actual de la

empresa, sus capacidades y objetivos, el desarrollo de estrategias de marketing digital de los principales competidores, así como el perfil de cliente objetivo de Indus-

trias Ibaiondo. Finalmente, se elabora una hoja de ruta con las líneas de acción que permitirán su puesta en marcha.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Con el objetivo principal definir un Plan de Marketing compuesto por acciones y mejores prácticas comerciales que permitan mejorar el posicionamiento a nivel digital de Industrias Ibaiondo y su crecimiento en el mercado, se realizan las siguientes actividades:

- Diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Definición y caracterización del perfil de cliente objetivo.
- Análisis de los principales competidores.

- Definición de un Plan de Marketing Digital a través de la identificación, priorización y desarrollo de numerosas acciones comerciales.
- Elaboración de una hoja de ruta que permita la puesta en marcha del Plan definido.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Durante el análisis de situación actual de Industrias Ibaiondo, se identificaron numerosos competidores de la empresa. El análisis de todos ellos conllevaría un trabajo extenso, lo que obligaría a una

menor dedicación en la definición del Plan de Marketing, el principal objetivo del proyecto. En este sentido, se acuerda con la empresa la priorización de aquellos 8 competidores cuyo análisis se estima

que es de mayor interés para la empresa, lográndose cumplir ambos objetivos: el conocimiento sobre la competencia y la definición del Plan de Marketing Digital.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

El resultado del proyecto es la elaboración de un informe que incluye el desarrollo de los bloques de trabajo esenciales para la correcta definición de un Plan de Marketing Digital, cuya puesta en marcha por parte de la empresa permitirá conseguir los siguientes resultados:

- Identificar acciones comerciales y de comunicación que potencien las ventas.
- Identificar áreas de mejora en la actividad comercial de la empresa.
- Definir el tipo de perfil a captar y retener.
- Aumentar el número de clientes y su fidelización, así como aumentar el

volumen de ventas.

- Contar con una hoja de ruta que defina unas líneas de acción para la puesta en marcha de las acciones comerciales definidas.
- Mejorar el posicionamiento en el sector e incrementar la visibilidad comercial.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Trabajo eficiente y bien ilustrado. Nos ayuda a asentar algunas bases con respecto a nuestra actividad comercial a corto y medio plazo”.

“El proyecto llevado a cabo de la mano de PwC constituye el punto de partida para potenciar y difundir nuestra marca por medio del Marketing Digital”.

B | Fase 4: Definición de un Plan de Marketing

El content marketing o marketing de contenidos es una técnica basada en la creación y distribución de contenido relevante y valioso para atraer, adquirir y llamar la atención de un público objetivo bien definido, con el objetivo de impulsarles a ser futuros clientes

Content marketing

El contenido puede jugar un papel clave a la hora de atraer a los usuarios e incorporarles a nuestra estrategia comercial. La idea es que los usuarios encuentren nuestros contenidos cuando buscan resolver una necesidad relacionada con nuestra marca. Estos contenidos pueden presentarse en multitud de formatos:

FORMATO	NEWSLETTER	FORMACIÓN ONLINE	VÍDEOS	WEBINARS Y ENTREVISTAS
CONTENIDOS DE COMUNICACIÓN	Página web, e-mail, redes sociales (LinkedIn, Facebook), buzón de recepción de las empresas	Página web, e-mail, redes sociales (Instagram, Facebook)	Página web, redes sociales (Instagram, Facebook)	Página web, redes sociales (LinkedIn, Facebook)

C | Fase 5: Elaboración de Hoja de Ruta

Con todo, se propone una hoja de ruta que permita el éxito en la implantación de las nuevas iniciativas comerciales de Industrias Ibaiondo, de modo que se combinen las acciones propuestas en el marco del proyecto en base al esfuerzo/impacto que se considere

Hoja de ruta

Hoja de ruta de Industrias Ibaiondo

- Línea Estratégica: Puesta en marcha del Plan de Marketing definido**
 - Líneas de acción:
 - Establecer un plan de acción interno
 - Identificar los objetivos a acometer, tanto a corto como a largo plazo
 - Definición del valor diferencial de Industrias Ibaiondo y el mensaje a transmitir al público objetivo
 - Identificar qué estrategias de crecimiento deberá llevar a cabo Industrias Ibaiondo (nuevos clientes, nuevas campañas de marketing, etc.)
 - Recopilar las herramientas necesarias para la toma de decisiones
 - Poner en marcha el plan de marketing a través de los responsables que se asignen a cada cometido
 - Establecer unos puntos de seguimiento y unos indicadores de resultado del plan de marketing
- Línea Estratégica: Incremento de la cartera de clientes actual**
 - Líneas de acción:
 - Desarrollo de una Base de Datos de clientes potenciales con interés para Industrias Ibaiondo con el objetivo de conseguir contactos (persona, e-mail, número de teléfono...)
 - Desarrollo de acciones comerciales enfocadas a los distintos tipos de perfil de cliente objetivo identificados
 - Dar seguimiento a aquellos potenciales clientes que generen mayor interés para Industrias Ibaiondo
- Línea Estratégica: Definición de un modelo de seguimiento de las acciones comerciales**
 - Líneas de acción:
 - Diseño de un modelo de seguimiento de la actividad comercial de Industrias Ibaiondo y definición de los objetivos estratégicos
 - Desarrollo de un modelo de seguimiento basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI) que incluya indicadores clave de rendimiento (KPIs), métricas y otras herramientas útiles para monitorizar la actividad comercial de la empresa
 - Diseño de cuadros de mando personalizados que reflejen los indicadores más relevantes de la actividad comercial: financieros, clientes, procesos, etc.

Posible desarrollo a través del Programa Hazinove

Datos de la empresa

LAUGAR BREWERY S.L.

Empresa dedicada a la fabricación de cerveza artesanal y su comercialización principalmente a hostelería y tiendas gourmet. Cubre el ámbito geográfico de País Vasco, Madrid y Francia.

Definición de una estrategia comercial interna



**Sector industria alimentaria-
fabricación de cerveza
8 personas empleadas**

Zubiete Auzoa, 42
48192, Gordexola (Bizkaia)

Sergio Valiente Amador
info@laugarbrewery.com
666825752
laugarbrewery.com

NECESIDAD

Ante la ausencia de una estructura organizativa y una gestión comercial estructurada, Laugar detecta la necesidad de implementar una estrategia comercial

definida, estructurada y estandarizada. Este enfoque busca ordenar de manera eficaz y eficiente el proceso comercial y optimizar las tareas comerciales, así

como los recursos humanos y económicos asociados en los mismos.

SOLUCIÓN

Se define una estrategia comercial que dota a la empresa de los procedimientos, técnicas y herramientas necesarias para una gestión comercial eficaz y

eficiente que optimice los esfuerzos económicos y humanos. Una estrategia que guíe al equipo comercial hacia una mayor captación, retención y fide-

lización de clientes, así como hacia la mejora del posicionamiento de la marca en el mercado, a través de un proceso comercial ordenado y estructurado.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Con el objetivo de dotar a Laugar de los procedimientos, técnicas y herramientas necesarias para una gestión comercial eficaz y eficiente que optimice los esfuerzos tanto económicos como humanos, se realizan las siguientes actividades:

- Diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Estudio de mercado y sector que incluye un análisis de competidores.
- Diseño de un Plan de Marketing: definición del perfil de cliente objetivo, identificación de clientes potenciales

y desarrollo de acciones comerciales online y offline.

- Elaboración de un plan de acción que concreta y detalla los pasos a seguir para la consecución de los objetivos definidos.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Durante el desarrollo del proyecto, Laugar finalizó su relación contractual con la empresa de transporte que realizaba los envíos de los pedidos a sus clientes. Así, el responsable comercial de Laugar se vio obligado a asumir las tareas de reparto.

En este sentido, y dado el problema de eficiencia y pérdida de foco comercial que ello causaba, se definieron las tareas que el responsable comercial debe asumir y cuáles no, además de proponer una reorganización de procesos comerciales

que permita descargar al responsable de determinadas tareas y ello favorezca en definitiva a una gestión comercial más eficaz y eficiente.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

El resultado del proyecto es la elaboración de un informe que incluye el desarrollo de todos los bloques de trabajo esenciales para la correcta definición de una estrategia comercial, cuya puesta en marcha por parte de la empresa permitirá conseguir los siguientes resultados:

- Incrementar las ventas y aumentar la

eficiencia en la gestión del cliente.

- Favorecer una mayor fidelización de clientes.
- Ahorrar tiempo y coste en la gestión del cliente.
- Mejorar la relación con el cliente a través de una gestión eficiente y personalizada .

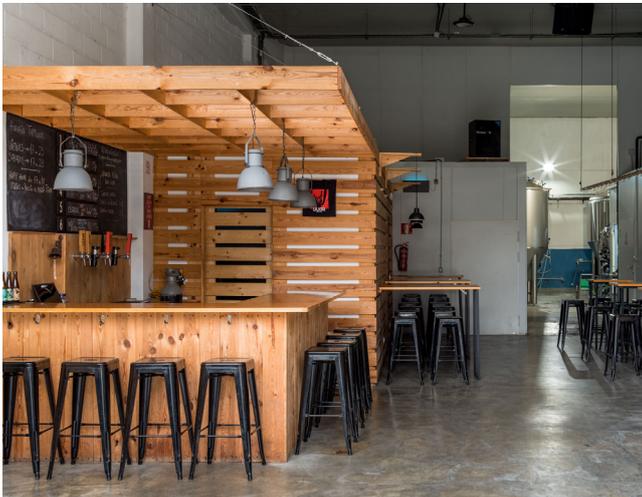
- Optimizar la metodología comercial.

- Crecimiento del negocio a partir de la obtención de “insights”.
- Favorecer el seguimiento de la cartera de clientes.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Nos ha servido como herramienta para continuar implementando mejoras y profesionalizar el negocio”.

“La herramienta desarrollada se ha alineado e implementado perfectamente en nuestro plan estratégico”.



Datos de la empresa

URLAN CORTE POR AGUA S.L.

Empresa dedicada a ofrecer servicios de corte de cualquier material (especialmente chapas de hierro) por oxicorte y plasma de alta definición, ofreciendo sus servicios a empresas de todo tipo de sectores (eólico, máquina-herramienta, automoción, calderería...) ubicadas en Euskadi y en el sur de Francia.

Identificación de clientes potenciales



Sector industria máquina-herramienta

5 personas empleadas

Ubegun Industrigunea, 10
20809, Aia (Gipuzkoa)

Carla Aranburu Juaristi
carla@urlancorte.com
651732421
urlancorte.com

NECESIDAD

Urlan es una pequeña empresa dedicada al corte de chapas de hierro. Recientemente han incorporado maquinaria nueva que permite aumentar la produc-

ción de la empresa y, por lo tanto, abarcar un rango más amplio de clientes. En este contexto, Urlan requiere identificar nuevos clientes potenciales de manera

que se diversifique y aumente su cartera actual, así como su facturación.

SOLUCIÓN

A partir de la realización de un diagnóstico de la situación actual de Urlan y la identificación y caracterización del perfil de cliente objetivo de la empresa en términos

de actividad, sector, ubicación y tamaño, se elabora una base de datos con más de 400 empresas acorde a los criterios de búsqueda definidos en conjunto. Así,

la empresa contará con una herramienta útil que le facilitará su acción comercial y la captación de nuevos clientes.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Siendo el objetivo principal del proyecto la identificación de empresas que según su sector, tamaño y ubicación sean clientes potenciales para Urlan, se han llevado a cabo las siguientes actividades:

- Análisis de la situación actual de Urlan

a nivel de sector, servicios, clientes, actividad comercial desarrollada, etc.

- Definición del perfil de cliente objetivo para la identificación de los parámetros de búsqueda de empresas.

- Búsqueda de clientes potenciales para la elaboración de una base de

datos de empresas.

- Entrega de la base de datos de clientes definitiva, como herramienta para la realización de acción comercial por parte de Urlan.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

A pesar de identificarse la necesidad de abarcar un rango más amplio de mercado, Urlan requiere de una caracterización detallada del perfil de su cliente objetivo en base al tipo de actividad o sector, tamaño o ubicación con carácter previo

a la identificación de nuevos clientes. Así, se estima conveniente acotar correctamente los criterios de búsqueda de empresas con el fin de poner el foco en aquellos clientes de mayor interés para Urlan y permitir realizar un filtrado más

ajustado que facilite la realización de una acción comercial por parte de la empresa más eficaz y eficiente en términos de esfuerzo e impacto.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

El resultado del proyecto es la construcción de una base de datos de clientes potenciales que sirva como herramienta para Urlan para la penetración de mercados y diversificación de su cartera clientelar actual en el marco de su estrategia comercial, cuya puesta en marcha por parte de la empresa permitirá conseguir los

siguientes resultados:

- Ampliar la cartera de clientes y segmentar a los clientes potenciales.
- Aumentar el volumen de ventas.
- Disponer de una Base de Datos adecuada al público objetivo de la empresa.

- Conocer las oportunidades de penetración de mercados.
- Mejorar el posicionamiento de la empresa en el sector.
- Aumentar la visibilidad de la empresa en el mercado.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Ante un incremento de capacidad productiva y optimización de procesos, necesitábamos dar a conocer nuestros servicios de oxicorte y plasma de alta definición para aceptar nuevos clientes y este proyecto nos ha hecho muy fácil y cómodo el primer paso, su identificación”.

“Se realiza una clara comprensión de nuestras necesidades, nuestra empresa y del sector y obtenemos datos específicos”.

C | Fase 2: Definición del perfil de cliente objetivo

Por un lado, se definen los parámetros de búsqueda del perfil de cliente objetivo de URLAN, diferenciando y caracterizando según actividad, sector, tamaño y ubicación

Definición del perfil de cliente objetivo de URLAN

Sectores de actividad		Ubicación	
2511 - Fabricación de estructuras metálicas y sus componentes	2562 - Ingeniería mecánica por cuenta de terceros	 <p>URLAN quiere captar nuevos clientes en las 3 provincias de Euzkadi (Bizkaia, Gipuzkoa y Álava), así como en el sur de Francia (departamentos de Landes, Pyrenées Atlantiques - Hautes Pyrenées</p>	
2512 - Fabricación de carpintería metálica	2599 - Fabricación de otros productos metálicos n.c.o.p.	Tamaño	
		 <p>Pequeñas empresas Entre 15 y 49 trabajadores</p>	 <p>Medianas empresas Entre 50 y 249 trabajadores</p>

D | Fase 3: Búsqueda e identificación de clientes potenciales

Tras dicha identificación de clientes potenciales en Euzkadi, se profundiza en la búsqueda de empresas ubicadas en el sur de Francia (departamentos de Landes, Pyrenées Atlantiques y Hautes Pyrenées, identificándose en esta zona geográfica un total de 450 empresas de interés

Actualización de la base de datos de clientes potenciales

Repertorio de información			
1. Sectores			
Clientes potenciales	CLIENTES POTENCIALES		
	2511 - Fabricación de estructuras metálicas y sus componentes	Empresas en Euzkadi: 100	Empresas en Francia: 145
	2512 - Fabricación de carpintería metálica	47	24
	2562 - Ingeniería mecánica por cuenta de terceros	83	251
2599 - Fabricación de otros productos metálicos n.c.o.p.	37	45	
TOTAL CLIENTES IDENTIFICADOS		263	450 empresas
Proveedores de interés	PROVEEDORES DE INTERÉS		
	4021 - Industrias de comercio de combustibles, minerales, metales y productos químicos industriales	4	empresas
	4822 - Comercio al por mayor de metales y aleaciones metálicas	16	empresas
	5029 - Otras actividades auxiliares al transporte	0	empresas
TOTAL PROVEEDORES IDENTIFICADOS		20	empresas

Ilustrativo

Se utiliza como herramienta un documento Excel



Datos de la empresa

Itinerario Formativo

GLOBAL FACTOR



Global Factor se dedica a la consultoría de áreas relacionadas con el cambio climático, la energía y la sostenibilidad, o campos relacionados.

**Sector servicios-consultoría
empresarial
48 personas empleadas**

Colón de Larreátegui K., 26
48009, Bilbao (Bizkaia)

Hegoi Monge
hmonge@globalfactor.com
944240563
globalfactor.com

NECESIDAD

Global Factor es una consultora que en los últimos años ha experimentado un crecimiento exponencial. Por ello, la empresa considera importante asegurar la correcta formación y preparación de sus

personas trabajadoras y de las nuevas incorporaciones. Para ello, Global Factor se plantea continuar con su crecimiento y fomentar la formación y especialización de toda su plantilla.

SOLUCIÓN

Para poder establecer estos itinerarios formativos, la consultora sugiere elaborar un cuestionario de necesidades formativas para cada responsable de departa-

mento, y a continuación entrevistar a cada responsable sobre este tema. Después de recolectar toda la información necesaria, la consultora realizará una matriz que poste-

riormente se trasladará al responsable de Recursos Humanos para su verificación.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto se basa en estudiar las necesidades formativas del personal de Global Factor, con el fin de estudiar los posibles cursos formativos que se podrían impartir para mejorar la eficiencia y potenciar el desarrollo profesional de las personas trabajadoras de la empresa. Para poder con-

seguir ese objetivo se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Preparación del cuestionario de los responsables.
- Realización de entrevistas a los responsables de cada área.
- Contrastación de la información reco-

gida con el responsable de Recursos Humanos.

- Matriz de necesidades formativas.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Al ser una empresa con un crecimiento tan acelerado, han sufrido muchos cambios en un periodo de tiempo muy corto, por lo que aún siguen estando en periodo de adaptación. Por ello, hay departa-

mentos que siguen en crecimiento y no están todas las necesidades formativas muy definidas, sin embargo, finalmente se pudieron establecer diferentes cursos formativos para cada área pero también

algunos genéricos que englobaban las necesidades de todos los departamentos de la organización.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias a la matriz formativa definida, Global Factor ha conseguido los siguientes resultados:

- Definir las necesidades formativas que encuentran en la plantilla y detectar

cursos formativos de interés.

- Establecer los requerimientos formativos mínimos para la selección de personal.

Asimismo, cabe destacar que la empresa gracias al trabajo profesional externo, ha podido establecer un plan de formación adaptado a cada categoría y departamento.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Gracias al proyecto disponemos de una referencia de cara a conocer las necesidades formativas específicas de los diferentes departamentos de la empresa, para gestionar los procesos de selección y mejorar el plan de formación y ser más competitivos”.

“Ha sido de gran utilidad poder plantear la gestión de necesidades y RRHH con una sistemática que te ayuda a pensar desde el plano más estratégico y no tanto desde el día a día del trabajo”.

ÁREA	PUESTO	FORMACIÓN ACADÉMICA	PERFIL IDEAL DE LA PERSONA						
			IT			IDIOMAS			
			OFFICE 365		OTRAS	INGLÉS		OTROS RECOMENDABLES	
Intermedio	Avanzado	Intermedio	Avanzado						

FORMACIÓN DE ACOGIDA					FORMACIÓN DE DESARROLLO	
ONBOARDING/ACOGIDA					ESPECÍFICA DEL PUESTO	
RRHH	PRL	EPIS	ACOGIDA RESPONSABLE DIRECTO	PAUTAS PARA EL SISTEMA DE	ESPECÍFICA DEL PUESTO	
					OBLIGATORIAS	DESARROLLO EN EL PUESTO

Diseño y desarrollo de un Manual de Valoración

Datos de la empresa

MIBA

Cooperativa dedicada a dar apoyo a las explotaciones agrícolas y ganaderas de la comarca de Markina.



Sector primario
47 personas empleadas

Poligono Industrial Galartza nº 52
48277, Etxebarria (Bizkaia)

losu Ogiza Gerediaga
iosu@miba.coop
946167884
piensos-miba.com

NECESIDAD

MIBA en constante proceso de cambio y mejora continua, ha detectado la necesidad de disponer de un Manual de Valoración que le permita realizar, de manera autónoma, los cambios que considere

convenientemente en la descripción y valoración de los puestos que la conforman. De manera que estos se adapten en cada momento a la situación real de la empresa.

SOLUCIÓN

Para abordar la elaboración de un manual de valoración, la consultora sugiere en primer lugar, analizar y comprender el modelo de valoración actual utilizado

por la empresa y en segundo lugar, se recomienda simplificar el modelo de valoración existente para que la empresa pueda realizar los cambios que considere

y asociarlo a los índices de referencia identificados para los puestos que conforman MIBA.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto es confeccionar un modelo de valoración de puestos con la finalidad de que la empresa disponga de todas las herramientas a su alcance para poder ser autónomo en la actualización constante de la valoración de los puestos:

Para poder conseguir estos objetivos se

llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Análisis y estudio de la empresa, en lo que se refiere a su sistema de valoración actual, la estructura organizativa y las funciones de los puestos.
- Simplificación del Sistema de Valoración existente en la organización.

- Propuesta de un nuevo sistema de valoración.

- Vinculación del nuevo sistema de valoración con los índices de referencia existentes en la organización.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

A la hora de confeccionar el sistema de valoración de puestos, existieron dudas iniciales sobre la sistema de valoración utilizado por la empresa hasta la fecha ya que se desconocía la vinculación entre la

valoración y los índices de referencia de la empresa. Por tanto, se propuso un nuevo sistema de valoración que, partiendo de la valoración existente, simplificará el modelo de valoración y le proporcionará a

MIBA una nueva vinculación entre el nuevo sistema de valoración y los índices de referencia existentes en la organización, creando categorías salariales que reflejaran la situación real de la empresa.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al sistema de valoración de puestos, MIBA ha conseguido los siguientes resultados:

- Disponer de un sistema de valoración que le permita, de manera autónoma, actualizar la valoración de los puestos.
- Disponer de todas las herramientas

para realizar una correcta valoración de los puestos.

- Crear categorías de puestos similares dentro de la organización.
- Identificar la relación entre la valoración de los puestos y lo índices de referencia existentes en la organización.

A continuación, se detallan las plantillas definidas para el modelo de valoración de puestos sin datos.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Miba ha pasado de ser una cooperativa con 32 trabajadores (17 socios) y una fábrica y 3 agrotiendas, a disponer de 4 fábricas y varias tiendas con trabajadores originarios de la fusión de 4 empresas diferentes. Miba apuesta hacia “el trabajo asociado”, y era prioritario disponer de un Sistema Retributivo acorde a la nueva situación. La herramienta ha sido valorada muy positivamente por los diferentes órganos de la empresa”.

“Para el consejo rector de Miba se se trata de una herramienta sencilla y práctica que ha permitido agrupar los puestos en 5 categorías profesionales y disponer de un índice asociado a la valoración de puesto para que el reflejo en el salario sea lo más equitativo posible. Se ha identificado que el que más gana, solo cobra 2,76 veces más que el que menos. Están contentos con el resultado y el trabajo realizado por Attest”.

PUESTO	A. CAPACITACIÓN TÉCNICA	B. CAPACITACIÓN DE GESTIÓN	C. COMUNICACIÓN Y RELACIONES HUMANAS	D. MARCO DE REFERENCIA	E. COMPLEJIDAD	F. AUTONOMÍA	G. DIMENSIÓN	H. IMPACTO	PUNTOS TOTALES
GERENCIA	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
RESPONSABLE PRODUCCIÓN, LOGÍSTICA E INNOVACIÓN	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
RESPONSABLE FINANCIERO/A	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
JEFE/A DE MARKETING	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
COORDINADOR/A DE PRODUCCIÓN	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
JEFE/A CALIDAD	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
TÉCNICO/A COMERCIAL Y NUTRÓLOGO/A	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
JEFE/A DE MANTENIMIENTO	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
JEFE/A DE PRODUCCIÓN DE FÁBRICA	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
TÉCNICO/A DE PERSONAL	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
ENCARGADO/A DE TIENDA	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
ENCARGADO/A DE GRANJA	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
OPERARIO/A DE MANTENIMIENTO	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
ADMINISTRATIVO/A CONTABLE	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
ADMINISTRATIVO/A DE PERSONAL	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
OPERARIO/A DE PRODUCCIÓN	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
OPERARIO/A DE TIENDA	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
CAMIONERO/A	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx
OPERARIO/A DE FÁBRICA	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxxx

PUNTOS MIN.	PUNTOS MAX.	CATEGORÍA SALARIAL	ÍNDICE MIN.	ÍNDICE MAX.	VALOR ÍNDICE / PUNTO
xxx	xxx	1	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	2	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	3	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	4	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	5	xxx	xxx	xxx

Datos de la empresa

NATALIA ZUBIZARRETA

Empresa dedicada al Diseño de interiores, reformas integrales y estilismo.

Encuesta de Clima Laboral



Sector comercio al por menor
8 personas empleadas

Barrio Peruri, 33, 3ºB
48940, Leioa (Bizkaia)

Natalia Zubizarreta
hola@nataliazubizarreta.com
627534847
nataliazubizarreta.com

NECESIDAD

Natalia Zubizarreta tiene interés en realizar una Encuesta Laboral en el año 2024 con el objeto de medir la satisfacción de las personas trabajadoras, detectar áreas de mejora, definir acciones enca-

minadas a mejorar los sistemas de gestión, así como reforzar la satisfacción del personal para reforzar la motivación, implicación y rendimiento de las personas.

SOLUCIÓN

Para poder realizar la encuesta de Clima Laboral, la consultora sugiere en primer lugar, establecer el contenido de la misma,

para poder definir los factores y subfactores a tratar en el estudio. En segundo lugar, se analizarán los resultados

obtenidos para conocer la satisfacción de las personas empleadas en relación a los diferentes factores previamente definidos.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Efectuar un diagnóstico de la realidad existente sobre diferentes temas relacionados con el entorno de trabajo. Para ello se realizaron las siguientes actividades:

- Detectar posibles áreas de mejora.
- Conocer la influencia del clima laboral en el comportamiento de las personas trabajadoras.

- Alinear la estrategia y las prácticas de gestión de Recursos Humanos con las necesidades reales de la empresa.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Al ser una organización pequeña que carece de jerarquización, la responsabilidad recae sobre una sola persona. En este sentido, la empresa tuvo dudas a la hora de definir ciertas preguntas de

la encuesta, dado que los resultados de las respuestas afectaban únicamente a la persona responsable de la organización. Además, las relaciones entre las personas empleadas son muy cercanas, y ha sido

importante establecer un modelo de cuestionario adecuado que se adaptara a las necesidades de la organización.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias a la encuesta de Clima Laboral, Natalia Zubizarreta ha conseguido los siguientes resultados:

- Detectar las diferentes áreas de mejora a partir del diagnóstico realizado en la empresa en el ámbito del entorno de trabajo.
- Definir una hoja de ruta sobre la que

la empresa puede definir las acciones a implementar a futuro en la organización con el objeto de mejorar las oportunidades detectadas.

Asimismo, cabe destacar que la empresa gracias al trabajo profesional externo, ha conseguido detectar aspectos de mejora en la organización, para ayudar a

potenciar a la plantilla, tanto de manera personal como profesional.

A continuación, se detalla la participación y satisfacción de la encuesta realizada, así como un ejemplo de preguntas de la encuesta realizada.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Aunque me daba mucho miedo conocer la realidad de mi empresa de forma anónima y he sufrido con el proceso porque tenía terror a que las respuestas fueran negativas después de tantos años de esfuerzo y de mirar por mi equipo, conocer la verdad y de forma anónima me ha ayudado a tomar decisiones, establecer áreas de mejoras y acercarme a mi equipo. ¡Creo que he sido una valiente!”.

“Poder contar anónimamente lo que me preocupa o molesta de mi empresa me ha gustado mucho. Me he sentido libre para señalar temas que de otra forma me habría sido imposible porque, aunque Natalia es cercana y escucha, hay asuntos que son difíciles de tratar cara a cara. Espero que ahora se tomen en serio las propuestas y se note mejoría. También me ha gustado que Natalia nos pregunte por lo que queremos mantener en la empresa”.



CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

NATALIA ZUBIZARRETA

Este cuestionario ha sido diseñado con la finalidad de efectuar un diagnóstico de la realidad existente sobre los diferentes temas relativos al entorno de trabajo y detectar posibles áreas de mejora.

Responde a las preguntas valorando de 1 a 10 puntos enteros según tu opinión personal, teniendo en cuenta que 1 es la puntuación más baja (cuando se está en total desacuerdo) y 10 la más alta (cuando se está totalmente de acuerdo).

9-10	Totamente de acuerdo
7-8	
6-8	
3-4	
1-2	Totamente en desacuerdo

Si en algún caso no puedes o decides no editar, deja la pregunta en blanco. La cumplimentación del presente cuestionario es totalmente anónima y confidencial. Los únicos datos que le pedimos son para poder realizar el mapa de Clima Laboral de nuestra empresa, pues de otra manera sería imposible relacionar los datos de la encuesta con áreas de mejora.

Te damos las gracias por tu colaboración en el esfuerzo común por mejorar el nivel de satisfacción de los que trabajamos en la empresa.

INDICA HA STA QUE PUNTO ESTÁ DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES FRASES REFERENTES A TU TRABAJO.

I. CONDICIONES LABORALES

1.1. ASPECTOS GENERALES DE CONDICIONES LABORALES

1.1.01 El ambiente laboral de NATALIA ZUBIZARRETA es bueno y favorece la realización del trabajo

1.1.02 Las relaciones con mis compañeros de trabajo son buenas

1.1.03 La plantilla de NATALIA ZUBIZARRETA trabaja con un alto nivel de motivación y compromiso

1.1.04 Las instalaciones de NATALIA ZUBIZARRETA en general, y la configuración de mi puesto en particular, son adecuadas para realizar mi trabajo en buenas condiciones

1.1.05 Conozco y valoro las prácticas de la empresa por favorecer la conciliación familiar de la plantilla

1.2. POLÍTICA SALARIAL

1.2.01 Conozco la estructura salarial de NATALIA ZUBIZARRETA

1.2.02 La retribución de cada persona es acorde a las responsabilidades y objetivos asignados a cada uno/a

1.2.03 Considero que la retribución de NATALIA ZUBIZARRETA es buena en el mercado en relación a puestos iguales y/o similares

1.3. POLÍTICA DE EMPLEO

1.3.01 La estabilidad en el empleo en NATALIA ZUBIZARRETA me da una gran seguridad personal

1.3.02 En NATALIA ZUBIZARRETA la política de empleo respeta los principios de igualdad, mérito y capacidad

1.3.03 NATALIA ZUBIZARRETA se involucra en la correcta acogida e incorporación del personal nuevo para su rápida y eficaz integración

II. CULTURA DE EMPRESA

2.1. CULTURA DE EMPRESA

2.1.01 Todos los empleados/as están comprometidos/as con la mejora de la calidad y servicio al cliente interno y externo

2.1.02 El proyecto de NATALIA ZUBIZARRETA es atractivo y constituye un reto profesional para sus empleados/as

2.1.03 NATALIA ZUBIZARRETA reconoce la formación y experiencia de los o las profesionales de la empresa

2.1.04 Favorece la participación de la plantilla en los procesos de innovación, mejora continua y toma de decisiones

Datos de la empresa

SEIN

Empresa que se dedica a la distribución de suministros industriales, mayoritariamente a nivel del País Vasco.

Modelo de Retribución Variable



Sector comercio y hostelería
40 personas empleadas

Etxagibel Notari Jauna Kalea
20500, Arrasate (Gipuzkoa)

Leire Azkarate
lazkarate@sein.es
943712294
sein.es

NECESIDAD

Sein actualmente cuenta con diferentes puntos de trabajo a lo largo de todo el País Vasco. Para seguir con su crecimiento, consideran indispensable fomentar la motivación entre sus tra-

bajadores/as. Por ello, han decidido implantar un modelo de Retribución Variable, con el fin de motivar a sus empleados a trabajar por la consecución de los objetivos establecidos.

SOLUCIÓN

Para poder realizar el modelo de retribución variable, la consultora sugiere en primer lugar, establecer el alcance del

proyecto, para poder definir qué puestos van a incluirse en el modelo. En segundo lugar, se recomienda definir unos objetivos

“SMART” junto con unos indicadores para poder comenzar con la ejecución del modelo de Retribución Variable.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto se basa en confeccionar un modelo de retribución variable con el objetivo de reestructurar la política salarial de la empresa para toda la plantilla.

Para poder conseguir ese objetivo se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Análisis y estudio de la empresa.
- Definición del alcance del proyecto.

- Establecimiento de los objetivos e indicadores.

Datos de la empresa

UKAI

Ukai se dedica fundamentalmente al diseño, y fabricación de soluciones especiales para el sector de iluminación LED y de almacenamiento de energía (baterías).

Facilitar relevo generacional



Sector iluminación y energía
35 personas empleadas

Ribera de Elorrieta, 7
48015, Bilbao (Bizkaia)

Oihane Elorza
oelorza@ukai.com
688603693
ukai.com

NECESIDAD

Uno de los socios fundadores (socio mayoritario) y "alma mater" del mismo y actual director general, desea favorecer un relevo generacional para que una persona de su máxima confianza asuma

la gerencia del negocio. Esta persona -Oihane Elorza- tiene profundos conocimientos técnicos de parte de las actividades de Ukai y una clara orientación a negocio, pero desea ayuda para estruc-

turar las líneas generales del gobierno de la sociedad.

SOLUCIÓN

La consultora guía al equipo directivo para identificar las palancas claves del negocio, en un breve análisis del entorno y en hacer un DAFO. A partir de ahí, se

identifican, clasifican y priorizan iniciativas que son agrupadas en líneas de trabajo coherentes, en lo que podría llamarse un Plan Estratégico. Para poder gestionar

conjuntamente el trabajo cotidiano y el evolutivo (ejecución del PE) se introduce el concepto de paneles Kanban.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto es facilitar a la nueva gerencia la estructura de planificación y control necesaria para dirigir a UKAI hacia sus objetivos.

Para poder conseguir ese objetivo se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Priorizar, eligiendo la parte evolutiva frente al trabajo cotidiano.
- Unificar criterios en la propuesta de valor, segmentos de Cliente interesantes para UKAI... y objetivos.

- Realizar y analizar un DAFO en el que la dirección cree.
- Identificar, clasificar y priorizar iniciativas de trabajo.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

El principal obstáculo ha sido la falta de práctica del equipo directivo en este tipo de proyectos. Se ha superado de forma natural por el excelente clima de confianza que tienen.

Otra dificultad ha sido priorizar y planificar la gran cantidad de iniciativas propuestas. Este punto se superó repartiendo puntos entre las personas participantes, para asignar explicando su elección.

Por último, la dificultad de desplegar la estrategia a la vez que se atiende el trabajo cotidiano. Para esto, se ha planteado un conjunto de paneles Kanban conectados y diferentes equipos de planificación y control.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al proyecto realizado, la dirección de UKAI ha conseguido los siguientes resultados:

- Estructurar mejor los objetivos e iniciativas a realizar.

- Intuir una metodología de control de los flujos de trabajo (Kanban) que facilita la convivencia del trabajo evolutivo (mejora o transformación) con el trabajo cotidiano (los procesos habituales de la compañía).

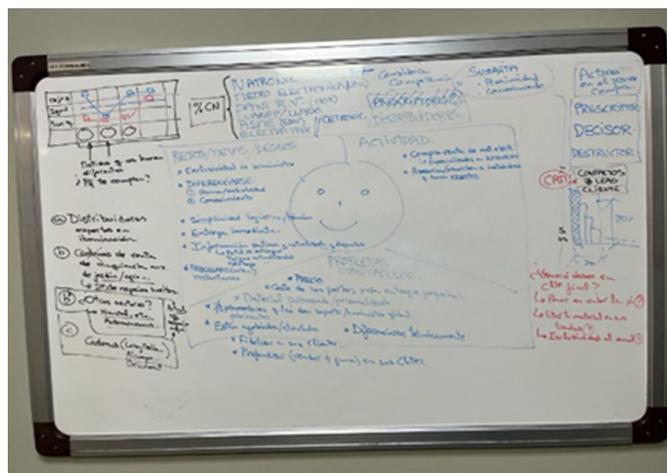
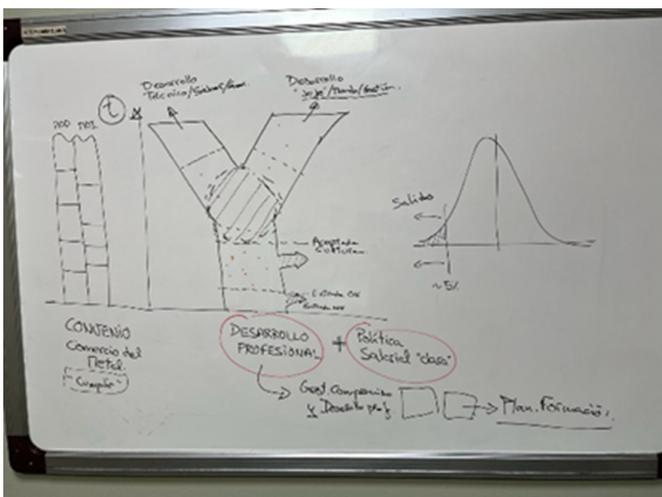
profesional que pueden facilitar abordar uno de los puntos clave (retención del talento).

- Intuir algunas técnicas de desarrollo

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“La actuación junto a PKF me ha ayudado a clarificar el camino a seguir para tomar las riendas de la labor que Rafa delega en mi. Era importante para mi saber identificar objetivos a lograr, aprender a medir acciones y evaluarlas, y creo que esta labor nos ha ayudado a focalizar en ello”.

“Nacimos hace 41 años. Éramos 2 personas, ahora casi 40 y toca el relevo. PKF Attest, nos ha hecho ver que hay herramientas lógicas, que bien utilizadas permiten definir y avanzar día a día, analizar objetivos y mejoras, e incentivar el seguir adelante. DAFO, KANBAN, etc, son eficaces una vez aterrizadas en nuestro caso concreto”.



Datos de la empresa

GASPAR AGUSTIN S.L.

Gaspar Agustín es una empresa que se dedica al diseño, fabricación y comercialización de marcos artesanos y molduras de madera decoradas a mano.

Optimización del sistema de control de costes



Sector comercio al por mayor
8 personas empleadas

Camino Berreteaga, 19 - Nave 4/5/6
48180, Loiu (Bizkaia)

Cristina Agustín
cristina@gasparagustin.com
944532295
gasparagustin.com

NECESIDAD

Afectados de manera directa por los aumentos en los costes de materiales y energéticos, GASPAR AGUSTÍN vio HAZINNOVA como una oportunidad para poder validar el proceso de cálculo de

sus costes de producción, ante la necesaria revisión de las tarifas actuales. Hasta el momento, la herramienta empleada por ellas no permitía actualizar con la rapidez necesaria los datos, ni

tampoco una fácil revisión y actualización de los criterios y las variables empleadas ante los cambios que en todo negocio se dan.

SOLUCIÓN

Se identificaron y analizaron los factores de coste afectos al negocio, evaluándose la estructura más adecuada para sus necesidades de información. Se diseñó y elaboró una herramienta personalizada

y adaptable tanto a la realidad y características de la compañía como al contexto del mercado. Esta herramienta permitió también la reflexión sobre el impacto que los costes estructurales tienen sobre el

negocio, revisando tanto el modelo de negocio como los aspectos clave para la optimización de los recursos.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Se elaboró la herramienta con los siguientes fines:

- Conocer las variables de costes y su impacto en las tarifas, identificando las variables más susceptibles de modificaciones frecuentes.
- Simular diferentes escenarios para

facilitar la toma de decisiones al cuantificar el impacto en los costes y rentabilidades de procesos y, por tanto, de los diferentes productos, sirviendo así también a la estrategia.

- Crear un diseño de herramienta que facilitase de forma sencilla y ágil los cambios en los factores de coste: va-

riaciones de la productividad, cambios en personal, inversión en maquinaria, precios de los materiales, suministros u otros, etc.

- Obtener un informe final que ayudara al análisis de la rentabilidad de las diferentes referencias de producto.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

A la hora de identificar las cuantías globales de las horas de producción y los diferentes perfiles del personal, y especialmente la identificación de la capacidad máxima de producción razonable, se observó la dificultad de contar con infor-

mación en detalle sobre aspectos de productividad, para lo que se propuso el registro de dicha información a través de partes de trabajo a fin de poder contar con datos reales, o lo más cercanos posibles a la realidad. Otro aspecto clave que se

detectó fue el necesario control y cuantificación de la obsolescencia de producto. En un primer momento, se optó por trabajar con datos estimados, si bien es recomendable la medición de estos para mejorar el rigor de la herramienta.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al estudio de costes realizado y al desarrollo de la nueva herramienta, GASPAG AGUSTÍN ha conseguido los siguientes resultados:

- Aumentar su conocimiento sobre el impacto que determinadas variables tienen sobre sus procesos y costes a nivel económico.
- Reducción significativa del tiempo

empleado en la incorporación y actualización de datos, gracias al diseño de la herramienta, de tal forma que ese tiempo liberado pueda utilizarse en procesos de mayor valor como lo son el análisis y la toma de decisiones.

- Mayor agilidad en la elaboración de las tarifas de las nuevas colecciones.
- Incorporar el enfoque de anticipación

y simulación para facilitar la toma de decisiones tanto a nivel productivo como en otros ámbitos de la compañía.

- Enriquecer el sistema de información de gestión con una herramienta que permite incorporar un enfoque estratégico tanto en su análisis como en la afectación que las conclusiones extraídas pueden tener sobre esta.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Gracias a la ayuda de Hazinnova disponemos de una nueva herramienta ágil con la que podemos conocer con facilidad los costes de producción de cada uno de nuestros productos”.

“Podemos evaluar con mayor conocimiento nuestras fortalezas y carencias para saber por qué camino debemos continuar para seguir mejorando día a día”.

VARIABLES CLAVE DEL MODELO DE NEGOCIO

AÑO 2023

COSTE PROCESOS	
Selección de variables CLAVE	
Horas de convenio:	1.756 h.
% horas NO productivas PERSONAL:	5%
% horas NO productivas MÁQUINAS:	10%
Horas efectivas OPERARIOS:	4.473 h.
% Imputación Estructura a PRODUCCIÓN:	30%
Importe Estructura a cubrir con DISTRIBUCIÓN:	220.591 €
Ventas totales/ objetivo DISTRIBUCIÓN:	49%
% Estruct. s/Ventas DISTRIBUCIÓN:	49%

Célula/Girino	Máquina	Coste/hora	Nº Turnos
PINTURA	Pistola para pintar	0,13 €	1
CORTE	Máquina de corte de Madera	0,51 €	1
CORTE	Máquina de corte de Aluminio	0,25 €	1
EMBALAJE	Roscadora Gamor	0,51 €	1
-	-	-	1

COSTE OPERARIO			
Nº personas	Horas efectivas	Perfil	Coste/hora
2,3	3.597 h.	OPERARIO PINTURA	0,00 €
0,0	0 h.	OPERARIO MONTAJE	0,00 €
2,0	876 h.	ALMACÉN	0,00 €
4,3	4.473 h.		0,00 €

COSTE ESTRUCTURA	
1.- Otras inversiones	
Importe PRODUCCIÓN	0 €
Nº horas Facturables	4.473
Importe ESTRUCTURA	879 €
	0,20 €
2.- Personal estructura	
Importe PRODUCCIÓN	0 €
Nº horas Facturables	4.473
Importe ESTRUCTURA	60.482 €
	13,52 €
4.- Generales y financieros	
Importe PRODUCCIÓN	0 €
Nº horas Facturables	4.473
Importe ESTRUCTURA	33.178 €
	7,42 €

Estructura PRODUCCIÓN	0,00 €
Estructura GASPAG AGUSTÍN	21.13 €

LISTADO REFERENCIAS

<
>

Portada

Listado REFERENCIAS

Coste MATERIAL

Coste OPERARIO

Cos

Sistemas y herramientas de seguimiento y control económico financiero

Datos de la empresa

QUESOS ALDANONDO S.L.

Aldanondo es una productora y distribuidora de quesos con Denominación de Origen Idiazabal y actualmente distribuidora de productos lácteos, miel, aceites y grasas comestibles.



Sector industria agroalimentaria
54 personas empleadas

Ctra N1 Km 416 Polígono - Calle Harizti
20212, Olaberria (Gipuzkoa)

Eva Corrales
ecorrales@aldanondo.eus
943882316
aldanondo.es

NECESIDAD

Quesos Aldanondo cuenta actualmente con una importante red distribución, más de 2.500 clientes, 400 pedidos diarios y más de 1.500 referencias de producto que comercializa diariamente. Con este volumen de transacciones dia-

rias, el sistema de registro de datos, procesos de compras, ventas y otra información de interés económico financiero se complica y dificulta disponer de información detallada y actualizada de la evolución de la actividad. En este punto,

la empresa siente la necesidad en reorganizar la visualización de la información económico-financiera de manera que pueda adaptarla a realidad actual y le permita tener información clave en la toma de decisiones.

SOLUCIÓN

Como solución se propone el diseño y construcción de un sistema de control y seguimiento de la actividad económico-fi-

nanciera adaptada a las necesidades de información requerida y que nos permita visualizar el modelo de negocio con sus

claves de rentabilidad y equilibrio económico-financiero.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto se basa en estudiar la información disponible actual y redefinir y reorganizar la obtención, transformación y visualización de la información económica-financiera. Para poder conseguir ese objetivo se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Revisar el sistema y herramientas de seguimiento y control económico-financiero: presupuesto, plan de gestión anual, seguimiento de resultados

económico-financieros, planificación y seguimiento de tesorería....

- Identificar posibles mejoras y priorizar herramientas/sistemáticas a implantar (ej. Modelo y sistema de seguimiento, registros contables, gestión de tesorería...).
- Propuesta de rediseño, mejora y adecuación del sistema y herramientas existentes. Propuesta de nuevas

herramientas y procesos a implantar, así como adaptaciones necesarias en el sistema (ej. Revisión plan de cuentas, listados a obtener del sistema, procesos de registro...).

- Desarrollo conjunto de herramientas Excel y Acompañamiento en su uso para la capacitación a los responsables de la empresa en el manejo de las herramientas implantadas.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Una vez entendido los sistemas de información empleados y las necesidades de información requerida, el principal obstáculo ha sido la parametrización

del sistema de seguimiento y control y el proceso de obtención de los datos necesarios.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los principales logros que destacaríamos del proyecto realizado son:

- El equipo directivo de QUESOS ALDANONDO cuenta con un sistema de información más eficaz, más eficiente y mejor adaptado tanto a nivel operativo, como a funcional, en lo que se refiere al área económico-financiera.

- Permite visualizar el modelo de negocio con sus claves de rentabilidad y equilibrio económico-financiero, permitiendo evaluar en todo momento el impacto de determinadas decisiones en diferentes contextos y situaciones de negocio.

Esto lleva a tener mayor seguridad en la toma de decisiones en base a la capacidad

para poder anticipar y controlar el impacto económico-financiero de las mismas. Por último, la herramienta va a tener impacto en disponer de una comunicación mejorada con grupos de interés (socios, equipo de gestión, trabajadores, etc.).

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Contamos ahora con una herramienta ágil y completa que nos permite disponer de información relevante y adaptada a nuestras necesidades”.

“Disponer de información relevante en un solo documento que abarque: evolución, indicadores, cuenta de resultado y balance, facilita y simplifica hacer un seguimiento y control recurrente de los resultados económicos obtenidos”.

QUESOS ALDANONDO, S.L.				
INDICES FINANCIEROS				
Previsión índices financieros				
FECHA DE EDICIÓN:				
INDICE	COMPOSICION	2021	2022	Octubre 2023
ENDEUDAMIENTO	RECURSOS AJENOS / RECURSOS PROPIOS	3,87	4,23	4,62
SOLVENCIA	ACTIVO REAL / EXIGIBLE TOTAL	1,26	1,24	1,22
LIQUIDEZ	ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE	0,71	0,66	0,57 *
LIQUIDEZ INMEDIATA	(ACTIVO CIRCUL. - INVENT.) / PASIVO CIRCULANTE	0,49	0,46	0,40 *
TESORERIA	CUENTAS FINANCIERAS / PASIVO CIRCULANTE	0,03	0,02	0,02 *
CAPITAL CIRCULANTE	(ACTIVO CIRC. - PASIVO CIRC.) / ACTIVO TOTAL	-14,91%	-17,92%	-23,55% *
FONDO MANIOBRA SIN GRUPO	(ACTIVO CIRC. - PASIVO CIRC.)	-848.751,24 €	-1.026.620,22 €	-1.400.021,56 € *
FONDO MANIOBRA	(ACTIVO CIRC. - PASIVO CIRC.) SIN EFECTO DEL GRUPO	991.594,54 €	920.588,47 €	896.931,07 €
PERIODO MEDIO DE COBRO	CLIENTES/VENTAS	42	40	11
PERIODO MEDIO DE PAGO	PROVEEDORES/COMPRAS	96	93	100
COBERTURA STOCKS	FONDO DE MANIOBRA / EXISTENCIAS	-130,84%	-171,06%	-253,73% *
COBERTURA CIRCUL. NETO	FONDO DE MANIOBRA / CIRCULANTE NETO	30,30%	27,61%	24,81% *
AUTONOMÍA FINANCIERA	CAPITALES PROPIOS / TOT. PASIVO REMUNERADO	97,70%	92,31%	80,85%
FINANCIACIÓN BANCARIA	FINANCIACIÓN BANCARIA / RECURSOS AJENOS	26,42%	25,62%	26,74%

QUESOS ALDANONDO, S.L.				
INDICES ECONÓMICOS				
Previsión índices económicos				
FECHA DE EDICIÓN:				
INDICE	COMPOSICION	2021	2022	Octubre 2023
MARGEN COMERCIAL / CIFRA DE NEGOCIO	Margen Comercial / Cifra de Negocio	24,8%	24,9%	26,6%
CTES. LABORALES / MARGEN COMERCIAL	Gastos de Personal / Margen Comercial	64,4%	64,8%	68,8%
RTDO. BRUTO EXP. / MARGEN COMERCIAL	(Valor Añadido Ajustado - Gastos de Personal) / Margen Comercial	7,1%	5,4%	3,9%
AMORTIZACIONES / MARGEN COMERCIAL	Dotación Amortizaciones, provisiones y provisiones / Margen Comercial	3,1%	3,2%	2,9%
B.A.I.I. / MARGEN COMERCIAL	(Resultado Económico Bruto - Amortizaciones) / Margen Comercial	4,1%	2,2%	1,6%
COSTES FINANC. / MARGEN COMERCIAL	Resultados Financieros / Margen Comercial	0,03%	1,33%	3,01%
B.A.I. / MARGEN COMERCIAL	Resultado Neto Total (antes de impuestos) / Margen Comercial	4,1%	0,9%	-1,4%
CIFRA DE NEGOCIO POR PERSONA	Cifra de Negocio / Nº de operarios / Nº empleados	197.478,52	205.129,52	166.190,52

Datos de la empresa

TALLERES AMETS, S.L.

Amets se dedica fundamentalmente a la producción mediante mecanizado de piezas metálicas, plásticas y composites.

Revisión del cálculo de costes



Sector industria máquina-herramienta
22 personas empleadas

Polígono Industrialdea, 1
01013, Laudio - Llodio (Álava)

Alazne Aldaiturriaga
amets@ametsssl.com
946722453
ametsssl.com

NECESIDAD

Ante los notables incrementos en los costes de materiales, energéticos y otros, con un relevante impacto en el sector industrial, muchas compañías han visto cómo los márgenes de sus ser-

vicios se han reducido de forma sustancial. Ante ello, AMETS se ha planteado analizar y estudiar sus tarifas actuales, ya que algunos de sus datos tenían origen en el pasado y no habían sido re-

visados en los últimos años, surgiendo la necesidad de revisar y actualizar, en su caso, los criterios y las variables empleadas en el cálculo de los costes.

SOLUCIÓN

Se comenzó identificando y analizando los factores de coste afectos al negocio. Se parametrizaron las variables que influían en ellos, reflexionándose sobre la manera en que se veían afectadas atendiendo a

la casuística actual del propio negocio, permitiendo no solo decidir el criterio que mejor respondiera a las características de la empresa sino comprender bien el impacto de determinadas decisiones de

gestión sobre los costes y las tarifas, y la necesaria monitorización de indicadores de producción y servicio.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal se centró en estudiar los costes relativos a nuestra actividad, para poder actualizar los datos que figuraban introducidos en el sistema y que considerábamos obsoletos. Se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Estudio de procesos internos de producción: parque de maquinaria,

tiempos y estimación de la capacidad de producción.

- Estudio desglosado de costes directos e indirectos, analizando las variables de costes y su impacto.

- Elaboración de hoja de cálculo de costes y tarificación, que desde AMETS podemos ir adecuando según los cam-

bios que puedan darse en los factores de coste: variaciones de la productividad, cambios en turnos y/o personal, incorporación de maquinaria, sistemas de valoración del inmovilizado, precios de las materias primas, suministros u otros, etc.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Al identificar las cuantías globales de las unidades de obra (horas de producción) para las diferentes máquinas y los diferentes perfiles del personal, y especialmente la identificación de la capacidad máxima de producción razonable, se vio

la dificultad de contar con información en detalle sobre productividad, para lo que se decidió comenzar a monitorizar algunas de estas variables e incorporarlas como indicadores de producción a actualizar, y así poder contar con datos reales, o

lo más cercanos posibles a la realidad. Se observó también la necesidad de incorporar algún método de medición de las horas destinadas por el personal en los diferentes procesos. De esta manera, la herramienta logró mejorar su precisión.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al estudio de costes realizado y al desarrollo de la nueva herramienta, AMETS ha conseguido los siguientes resultados: • Aumentar su conocimiento sobre el impacto que determinadas variables tienen sobre sus procesos y costes a nivel económico. • Agilidad tanto en el cálculo de costes y como en la actualización de tarifas ante cambios

en las variables. • Mayor agilidad en la elaboración de presupuestos permitiendo respuestas rápidas a los clientes, algo apreciado en el sector, y con el rigor suficiente como para asegurar la rentabilidad (o delimitar el riesgo económico) del proyecto. • Incorporar el enfoque de anticipación y simulación para facilitar la toma de decisiones tanto a nivel productivo

como en otros ámbitos de la compañía. • Enriquecer el sistema de información de gestión con una herramienta que permite incorporar un enfoque estratégico tanto en su análisis como en la afectación que las conclusiones extraídas pueden tener sobre esta.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“La herramienta de gestión resultado de este proyecto nos permite conocer los distintos factores que afectan a los costes de producción, y mantener estos actualizados, de una forma ágil. Además, posibilita la fijación de precios no solo bajo criterios económicos, sino también estratégicos”.

“Poder contar con una consultora especializada y con experiencia es, sin duda, una gran oportunidad; aporta valor gracias a su punto de vista externo, y facilita herramientas que permiten anticiparse y adaptarse a los cambios”.

Variables CLAVE del Modelo de Negocio		Año 2023	
COSTE MAQUINARIA			
Selección de variables CLAVE			
Horas de contenido: 1.729			
Horas NO productivas PERSONAL: 15%			
Horas NO productivas MÁQUINA: 10%			
Horas efectivas disponibles grupo: 37.346 h			
Valor CONTABLE			
Valor de REPOSICIÓN			
COSTE OPERARIO			
h/m	h/m	Perfil	Coste/hora
13,0	14.479 h	OPERAL 1P	32,00 €
3,0	7.346 h	OPERAL 2P	32,00 €
4,0	3.800 h	OPERAL 3P	30,00 €
24,0	27.665 h		31,00 €
COSTE ESTRUCTURA			
1. Otras Inversiones			
ImpORTE: 200.000 €			
h/m horas máquina: 37.346			
5,36 €			
2. Consumos auxiliares			
ImpORTE: 100.000 €			
h/m horas máquina: 37.346			
2,68 €			
3. Personal estructura			
ImpORTE: 300.000 €			
h/m horas máquina: 37.346			
8,03 €			
4. Gastos de y transportes			
ImpORTE: 300.000 €			
h/m horas máquina: 37.346			
8,03 €			
Variables para realizar presupuestos			
Coste MÁQUINA: 100,00 € (12%)		Coste OPERARIO: 332,00 € (40%)	
W/m	Tempo (h)	Coste/hora	
CMV PEQUEÑO	1,0	48,00 €	
CMV MEDIANO	2,0	48,00 €	
CMV GRANDE	3,0	30,00 €	
TORNOS PEQUEÑOS	30,0	30,00 €	
TORNOS MEDIANOS	3,0	30,00 €	
TORNOS GRANDES	1,0	2,00 €	
AUXILIARES	3,0	2,00 €	
			31,00 €
Coste ESTRUCTURA: 240,99 € (29%)		Coste MATERIAL: 150,00 € (18%)	
Materia prima: 17,1%			
Subcontratación: 0,6%			
TOTAL PRESUPUESTO: 822,99 €			
BENEFICIO PREVISTO: 6,6% (866,30 €)			

Tesorería

Datos de la empresa

TROQUELERÍAS ENKARTERRI S.L.

Trokeleria Enkarterri es una empresa que se dedica fundamentalmente al diseño y fabricación de troqueles para estampación.



Sector forja, estampación
30 personas empleadas

Bº Aldanondo S/N (Carretera Bilbao a Balmaseda Km. 9) Polígono Elkartegia Mod. 22
48810, Alonsotegi (Bizkaia)

Javier Urquiza / Aitziber Quintana
gerencia@enkarterri.es
670015878
enkarterri.es

NECESIDAD

TROQUELERIAS ENKARTERRI S.L., por razón de su actividad y de su histórico cuenta con una posición financiera ajustada, que está sujeta a diferentes desequilibrios según la situación de dife-

rentes momentos y situaciones de sus proyectos: Contaban ya con herramientas sencillas para recoger las variables principales (cobros, pagos, proyectos, préstamos, impuestos, etc...), si bien re-

sultaban complejas de actualizar y poco visuales para una toma de decisiones rápida.

SOLUCIÓN

Partiendo de la herramienta Excel anterior, se fueron implementando cambios de forma gradual, siguiendo bloques temáticos (cobros, pagos, proyectos, líneas de circulante, préstamos,

recurrentes... Asimismo, se diseño un formato resumen de planificación a 3 meses, con desglose semanal de saldos esperados, y detalle en función de la tipología de cobro-pago y su grado de

flexibilidad y/o certeza de cumplimiento. Se añadieron también elementos visuales de alerta (colores, etc...) para facilitar la visualización y análisis.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Revisión del sistema de planificación y seguimiento de tesorería.

Mejora y redefinición de las herramientas de planificación de tesorería, simpli-

ficando la actualización de datos y facilitando la identificación de las principales magnitudes y alertas (disponibilidad/necesidad de fondos, saldos esperados

por bancos, vencimientos retrasados, pagos recurrentes, etc...).

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

La necesidad de actualización de la información es semanal y en ocasiones hasta diaria, por lo que resultaba clave la rapidez en la implantación práctica: no podía haber parones en el proceso. Es por ello

que en lugar de realizar un diseño nuevo, se fueron implementando cambios sobre la propia herramienta anterior (para lo cual se trabajó 100% in situ con la responsable de administración) y se fueron poniendo

en uso nuevos cuadros y pestañas entre una y otra sesión. De este modo, la herramienta siempre estuvo en uso, quedando 100% modificada y en uso continuo a lo largo del propio proceso Hazinnova.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

- Mayor agilidad en la actualización de la herramienta, basando algunas partes en importación de datos (sujeta a cambios continuos).
- Mejor visualización de información y alertas en las diferentes áreas de planificación

- (importes destacados, situaciones de facturas, niveles de alerta de saldos).
- Resumen general de tesorería prevista estructurada en horizonte semanal (mejor visualización de puntas y valles parciales en la previsión) y con desglose por

tipología de cobro/pago para orientar las decisiones y ganar en ANTICIPACIÓN en la gestión.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Contamos ahora con una herramienta ágil y completa para gestionar la parte financiera de la empresa y poder actualizar las previsiones de tesorería, que al mismo tiempo nos permite ver de una manera más gráfica, con alertas y colores, los datos más útiles para anticiparnos y tomar decisiones”.

“Hemos ido implementando cambios gradualmente y hemos podido aprovechar las mejoras desde el primer momento. Trabajar con personas con experiencia y conocimiento de la tipología de nuestros problemas nos ha ayudado mucho, desarrollando una herramienta, incluso mejor de la que esperábamos”.

TROQUELERÍA ENKATERRI - PREVISIÓN TESORERÍA SEMANAL														
VALOR INICIAL		VALOR FINAL												
29/07/2022		30/07/2022												
1.000.000 €		1.000.000 €												
IMPORTE	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
FECHA	29-07-22	30-07-22	31-07-22	01-08-22	02-08-22	03-08-22	04-08-22	05-08-22	06-08-22	07-08-22	08-08-22	09-08-22	10-08-22	11-08-22
FACTURAS EMITIDAS	0 €	0 €	0 €	24.960 €	4.960 €	0 €	0 €	40.000 €	2.200 €	13.900 €	12.000 €	0 €	0 €	0 €
IMPORTE PREVISIONAL DE SALDOS DEBIDOS	0 €	0 €	0 €	24.960 €	4.960 €	0 €	0 €	40.000 €	2.200 €	13.900 €	12.000 €	0 €	0 €	0 €
IMPORTE PREVISIONAL DE SALDOS CREDITOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
PREV. COBRO NUEVA FACTURACIÓN TROQUELES	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
IMPORTE PREVISIONAL DE SALDOS DEBIDOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
IMPORTE PREVISIONAL DE SALDOS CREDITOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
PREV. REPUESTOS Y MAYORES PEDIDOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
IMPORTE PREVISIONAL DE SALDOS DEBIDOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
IMPORTE PREVISIONAL DE SALDOS CREDITOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL COBROS	0 €	0 €	0 €	24.960 €	4.960 €	0 €	0 €	40.000 €	2.200 €	13.900 €	12.000 €	0 €	0 €	0 €
PROVEEDORES	0 €	0 €	0 €	24.960 €	4.960 €	0 €	0 €	40.000 €	2.200 €	13.900 €	12.000 €	0 €	0 €	0 €
IMPORTE PREVISIONAL DE SALDOS DEBIDOS	0 €	0 €	0 €	24.960 €	4.960 €	0 €	0 €	40.000 €	2.200 €	13.900 €	12.000 €	0 €	0 €	0 €
IMPORTE PREVISIONAL DE SALDOS CREDITOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
ENTIDADES FINANCIERAS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
IMPORTE PREVISIONAL DE SALDOS DEBIDOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
IMPORTE PREVISIONAL DE SALDOS CREDITOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL PAGOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
IMPORTE PREVISIONAL DE SALDOS DEBIDOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
IMPORTE PREVISIONAL DE SALDOS CREDITOS	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
SALDO FINAL	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €

Datos de la empresa

UROLAKO KOMUNIKAZIO TALDEA KOOP. ELKARTEA

UKT es una cooperativa que trabaja en el entorno de la edición y gestión de medios de comunicación locales en euskera.

Seguimiento económico de proyecto



Sector servicios-publicidad y edición de periódicos
15 personas empleadas

Barrio Soreasu, 1 - 00
20730, Azpeitia (Gipuzkoa)

Uxua Ostolaza / Leire Larrañaga
uostolaza@ukt.eus / llarranaga@ukt.eus
943813841 / 699646601

NECESIDAD

UKT - UROLA KOMUNIKAZIO TALDEA KOOP. ELK., viene avanzando en los últimos años en la implementación de me-

jores prácticas de organización y gestión y se planteaba un paso más en lo relativo a la gestión económica. En concreto, se

planteó avanzar en sistematizar el seguimiento económico de los proyectos.

SOLUCIÓN

Tras analizar la tipología de clientes y servicios (muy variada) se abordó un rediseño de las fichas de proyecto, añadiendo también una tabla general de todos los proyectos, con ingre-

sos-gastos presupuestados vs. Ingresos-gastos reales. Esto se complementó con una sistemática de registro de horas de trabajo. Se han podido implementar las herramientas en entornos compar-

tidos (Sharepoint) para su actualización continua en tiempo real, simplificando la introducción de datos.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Facilitar el seguimiento económico de los proyectos mediante:

- El rediseño de las fichas individuales de proyecto.
- La implementación de una lista general de proyectos, con análisis de presupuestado vs. Real, y la segmentación

de los mismos por tipo de cliente y tipo de servicio para análisis transversales.

- La implementación de una sistemática sencilla de registro de horas de proyecto en los equipos clave de proyecto, para facilitar el seguimiento económico de los proyectos seleccionados.

- La integración de las diferentes herramientas en el entorno compartido Sharepoint para su vinculación directa y actualización en tiempo real, para una mayor agilidad en el seguimiento.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

La diversidad de servicios dificultaba el diseño de un método común de trabajo. Por ello, se optó por aplicar la nueva sistemática solo a proyectos (servicios de comunicación, suplementos), dejando fuera del alcance la gestión de contenidos, suscripciones y publicidad, sujeta a otras variables.

Tras unificar e integrar el seguimiento de ingresos y gastos externos de los proyectos, se planteó analizar el coste interno, como indicador clave en los proyectos. Ante la dificultad de implementar un hábito de registro de horas general, se optó por seleccionar a un equipo reducido de personas, el más directamente relacionado con proyectos, para involucrarles en el registro de horas

en proyectos. Así, la implementación fue más rápida y dirigida a las necesidades de información de proyectos.

Gracias al cambio hacia Sharepoint y entornos colaborativos de trabajo, esta implementación ha sido más rápida, ya que se han podido vincular de forma automática las diferentes hojas desarrolladas.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los resultados y las lecciones aprendidas son las siguientes:

- Mayor agilidad en la actualización de la herramienta, basando algunas partes en importación de datos (sujeta a cambios continuos).

- Mejor visualización de información y alertas en las diferentes áreas de planificación (importes destacados, situaciones de facturas, niveles de alerta de saldos).
- Resumen general de tesorería prevista estructurada en horizonte semanal (mejor

visualización de puntas y valles parciales en la previsión) y con desglose por tipología de cobro/pago para orientar las decisiones y ganar en ANTICIPACIÓN en la gestión.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Ahora resulta más sencillo tener un seguimiento de ingresos y gastos de proyectos y verlos todos de un vistazo”.

“Ahora podemos ver de manera sencilla los costes internos de los proyectos, no sólo los externos”.

Optimización Estratégica: Fortaleciendo el Futuro de KAIKU S.COOP.

Datos de la empresa

**KAIKU
S.COOP**

Cooperativa dedicada a apoyar a los ganaderos en la comercialización de su leche y en el cuidado de sus animales.



Sector ganadero-lácteo
13 personas empleadas

Polígono Industrial Erratzu, 162 - 1 6
20130, Urnieta (Gipuzkoa)

Iñigo Aramburu Garmendia
iaranburu@cooperativakaiku.es
628174677
cooperativakaiku.es

NECESIDAD

KAIKU S.COOP. se encontraba en un punto de inflexión donde la cooperativa había desarrollado un Plan Estratégico 2024-2028 pero tras una revisión interna se identificó la necesidad de contar con el apoyo de un especialista para revisar a fondo dicho plan. La finalidad de esta

revisión era asegurar que la estructura del documento estuviera correctamente desarrollada y que se adaptara de manera precisa a la realidad tanto interna como externa de KAIKU S.COOP. en este momento. Este proceso de revisión y corrección no solo buscaba validar la

calidad del plan estratégico, sino también garantizar su alineación efectiva con los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la cooperativa, garantizar su crecimiento y enfrentar los cambios que se presentan en la industria ganadera láctea.

SOLUCIÓN

La solución consistió en la evaluación de la gestión estratégica y la planificación para revisar el Plan Estratégico de KAIKU S.COOP. Se desarrolla un plan de trabajo en colaboración con los líderes y miembros clave de la cooperativa para revisar el plan, asegurar su correcta

estructura, claridad, coherencia y viabilidad en el contexto actual del mercado lácteo. Se realizaron ajustes y mejoras significativas para garantizar que reflejara con precisión la visión, misión y valores de KAIKU S.COOP., sus metas y estrategias para el período establecido. Se

identificaron áreas de mejora, se corrigieron posibles desviaciones y se incorporaron recomendaciones para asegurar que el plan fuera un instrumento efectivo para guiar las acciones y decisiones de la cooperativa hacia sus objetivos estratégicos y el éxito sostenible a largo plazo.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto es optimizar y fortalecer la gestión estratégica de KAIKU S.COOP. para definir un plan estratégico alineado con las necesidades reales de la cooperativa y adaptado a un entorno empresarial dinámico, asegurando la comprensión y compromiso de los miembros con sus roles y responsabilidades.

Objetivos específicos:

1. Adaptar la estrategia a cambios constantes en el contexto empresarial

para garantizar su relevancia y efectividad en un entorno empresarial dinámico.

2. Mejorar la presentación de objetivos, ofreciendo orientación y pautas a KAIKU S.COOP. sobre cómo presentarlos de manera más efectiva, asegurando una comunicación clara y una comprensión compartida entre todos los miembros de la cooperativa.

3. Revisar el Plan Estratégico actual de KAIKU S.COOP. y mejorarlo. Está revi-

sión tendrá en cuenta otros documentos relevantes, será trabajada y contrastada con miembros clave de KAIKU S.COOP e incorporará una evaluación del contexto empresarial para identificar cambios y evaluar la adaptabilidad de la estrategia.

4. Diseñar mecanismos de seguimiento e indicadores efectivos para garantizar la ejecución de las acciones, su seguimiento y evaluación de progreso.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

En el proyecto se enfrentaron los siguientes obstáculos:

- La complejidad de la industria láctea: comprender los aspectos y dinámicas de un sector altamente especializado, con múltiples variables que pueden afectar la planificación estratégica de una cooperativa como KAIKU S.COOP.
- El desafío de acceder a información

actualizada y verificada sobre el mercado lácteo, (tendencias, competidores, regulaciones y demanda del consumidor) debido a la naturaleza cambiante del sector y la diversidad de fuentes disponibles.

- La definición clara de alcances y limitaciones del Plan Estratégico requería una comprensión profunda de los recursos

disponibles, las capacidades internas y las oportunidades y amenazas externas.

A pesar de estos obstáculos, la participación activa de los involucrados y el poder contar diversas fuentes de información (bases de datos, informes de mercado, análisis sectoriales y entrevistas con expertos del sector lácteo) fue clave para el éxito del proyecto.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los principales resultados del proyecto incluyen:

1. Disponer de un Plan Estratégico revisado y alineado con los objetivos a corto, medio y largo plazo de la cooperativa.
2. Contar con definiciones claras y unificadas de los términos y conceptos clave del Plan Estratégico para una mejor comprensión compartida y una comunicación efectiva entre los miembros de la cooperativa.

3. Adaptar la estrategia a un entorno empresarial dinámico que permita responder proactivamente a los cambios del mercado lácteo.

4. Disponer de una presentación efectiva de objetivos para una comunicación clara y una alineación hacia metas comunes.

5. Disponer de mecanismos para garantizar la completa ejecución de las acciones propuestas en la estrategia, estableciendo indicadores y plazos para el seguimiento y evaluación del progreso.

Lecciones aprendidas:

1. La colaboración activa entre los miembros de la cooperativa y la consultora fue fundamental para el éxito del proyecto.
2. La disponibilidad de información actualizada y verificada sobre el mercado lácteo fue crucial para la toma de decisiones y la elaboración de estrategias efectivas.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Partiendo de un plan estratégico recién elaborado, la revisión y la definición clara de aspectos clave nos han permitido tener un plan con mayor coherencia y alineado con nuestros objetivos. El trabajo ha sido abordado con gran profesionalidad, respetando tanto los tiempos como los objetivos establecidos. Estamos muy contentos con el resultado”.

“Ha sido nuestra primera experiencia en Haziinnova y hemos de decir que se han superado las expectativas que teníamos. Teniendo en cuenta que el sector lácteo tiene muchas peculiaridades, tanto Konfekoop como IDOM han trabajado de manera proactiva y rigurosa en la revisión y alineamiento del plan estratégico 2024-2028”.

Datos de la empresa

LAUGAR BREWERY S.L.

Laugar Brewery es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de cerveza artesanal, especialmente en hostelería y tiendas gourmet. Abarca el ámbito geográfico del País Vasco, Madrid y Francia.

Mejora del proceso administrativo



Sector industria alimentaria
8 personas empleadas

Zubiete Auzoa, 42
48192, Gordexola (Bizkaia)

Sergio Valiente Amador
info@laugarbrewery.com
666825752
laugarbrewery.com

NECESIDAD

LAUGAR es una recocida marca de cerveza artesana vasca que, tras más de una década de trayectoria, identificaban la necesidad de contar con un asesoramiento especializado para definir y es-

tandarizar los procesos de la compañía. La consultoría tuvo como objetivo abordar estos desafíos para establecer una estructura organizativa clara y mejorar la asignación de roles y responsabilidades,

permitiendo así una operación más eficiente y un crecimiento sostenible para LAUGAR.

SOLUCIÓN

La solución desarrollada para abordar el reto presentado por LAUGAR se basó en un análisis detallado del proceso administrativo y de gestión interna de la organi-

zación. Se llevó a cabo una evaluación exhaustiva de las herramientas utilizadas, los recursos disponibles y los roles dentro de la estructura organizativa. Se reali-

zaron entrevistas con el personal clave y se recopiló información relevante para comprender a fondo la situación actual.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo general del proyecto era comprender en detalle la operativa diaria de la empresa para realizar una reflexión profunda sobre el proceso administrativo y la gestión interna y así poder identificar ineficiencias y proponer soluciones potenciales a implementar en el corto plazo. Para lograr esto, se siguieron tres fases:

1. Realización de entrevistas con gerencia e involucración de toda la plantilla en el proceso de diagnóstico.
2. Análisis y representación gráfica de la operativa diaria para identificar patrones, áreas de congestión y posibles puntos de mejora en el proceso administrativo y de gestión interna.
3. Identificación de ámbitos de mejora

y propuesta de potenciales soluciones para abordar los problemas identificados y mejorar la eficiencia y la efectividad del proceso administrativo y de gestión interna de la empresa. Este enfoque permitió identificar las herramientas y recursos utilizados, así como describir los roles y tareas de los diferentes miembros de la organización.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Durante la ejecución de la consultoría para LAUGAR, el mayor obstáculo identificado fue la falta de integración entre las diferentes herramientas tecnológicas utilizadas por parte de la empresa, derivando

en una fragmentación de la información y dificultando la toma de decisiones fundamentadas por parte de la dirección. Este desafío se abordó de manera proactiva para lograr el objetivo del proyecto,

definiendo en detalle de los procesos de trabajo e involucrando al conjunto de la plantilla.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los resultados obtenidos fueron significativos y se tradujeron en varios logros y lecciones aprendidas clave:

- Identificación del proceso administrativo a alto nivel: Se logró una visión general y una comprensión detallada del proceso administrativo y de gestión interna de LAUGAR, incluyendo una descripción

minuciosa de los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo.

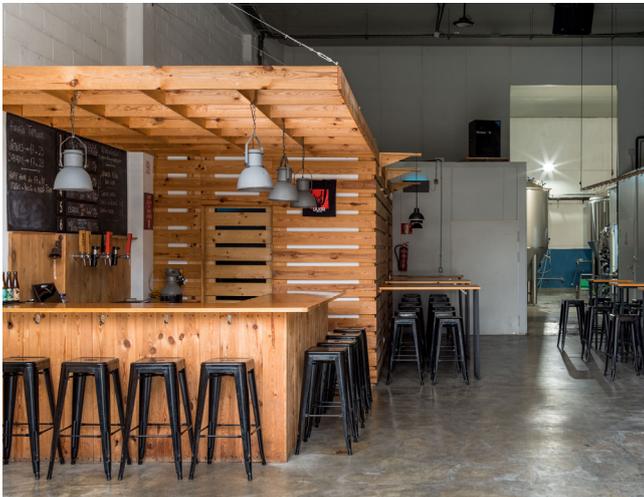
- Identificación de ineficiencias y definición de áreas de mejora dentro del proceso administrativo y de gestión interna dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora de la coordinación y el equilibrio en la distribución de tareas.

- Asesoramiento y acompañamiento durante la implementación de una herramienta de gestión (ERP), lo que incluyó la definición de roles y el grado de acceso de los miembros del personal a la plataforma.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“El desarrollo del proyecto ha supuesto un avance significativo para la empresa al identificar tras la identificación de los obstáculos y su plan de acción para abordarlos”.

“La herramienta se alinea perfectamente con el plan estratégico de la empresa y que optimiza numerosos procesos”.



Optimización y Reestructuración de Procesos Internos en OZASAN Renovables

Datos de la empresa

OZASAN GESTION GLOBAL RENOVABLES

Empresa líder en el campo de las energías renovables especializada en energía solar fotovoltaica para autoconsumo en empresas.



Sector energías renovables
5 personas empleadas

Barrio Jauregizahar, 14
48340, Amorebieta - Etxano (Bizkaia)

Aitor Iparraguirre Arrabal
aiparraguirre@ozasanrenovables.es
688760067
ozasanrenovables.es

NECESIDAD

El reto identificado que enfrenta OZASAN Renovables y que motiva la consultoría desarrollada es la necesidad de mejorar y optimizar su estructura organizativa y procesos internos. Este desafío se caracteriza por la falta de claridad en roles y responsabilidades, una estruc-

tura organizativa no definida, la necesidad de segmentación de procesos y una comunicación y gestión de proyectos deficientes. La consultoría tiene como objetivo abordar estos desafíos para establecer una estructura organizativa clara, segmentar eficientemente los pro-

cesos internos y mejorar la asignación de roles y responsabilidades, permitiendo así una operación más eficiente y un crecimiento sostenible en el sector de energías renovables para OZASAN Renovables.

SOLUCIÓN

La solución desarrollada se centró en varios aspectos:

1. Definición de roles y responsabilidades mediante un análisis de los roles existentes y la definición clara de responsabilidades de cada puesto.
2. Diseño de un nuevo organigrama que reflejara de manera precisa los departa-

mentos, jerarquías y relaciones internas de la empresa. Esto proporcionó una claridad organizativa, facilitando la coordinación y la toma de decisiones.

3. Segmentación de procesos y definición de responsabilidades: se identificaron y definieron detalladamente los procesos clave dentro de cada departamento y se

establecieron las responsabilidades de cada rol en cada etapa del proceso.

4. Implementación de un sistema de comunicación efectivo entre departamentos y equipos para un flujo de información adecuado y un seguimiento eficiente de los proyectos.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Objetivo general del proyecto fue reestructurar la organización y optimizar los procesos internos de OZASAN Renovables para una operación más eficiente y un crecimiento sostenible en el sector de energías renovables.

Objetivos específicos:

1. Definir y establecer un nuevo organigrama.
2. Segmentar procesos y definir responsabilidades.
3. Mejorar la comunicación interna y gestión de proyectos.

Para ello, se desarrollaron las siguientes actividades:

Fase 1: Diagnóstico y análisis:

- Recolección de información a través de entrevistas y encuestas con el personal para comprender la percepción actual de la estructura organizativa, procesos y responsabilidades.
- Análisis de procesos existentes en cada departamento y mapeo de sus interacciones y dependencias. Se evaluó su eficiencia y se identificaron áreas de mejora.
- Identificación los roles actuales y res-

ponsabilidades, identificando las áreas donde se superponen o falta claridad.

Fase 2: Diseño de un nuevo organigrama "TO-BE" que reflejara la estructura organizativa deseada, identificando departamentos, posiciones y jerarquías.

- Segmentación de procesos, detallando las etapas, actividades y responsabilidades y estableciendo flujos de trabajo claros y secuenciales.
- Redefinición de roles y responsabilidades.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Se enfrentaron obstáculos debido al crecimiento acelerado de la empresa y la complejidad creciente de sus procesos internos, generando un sesgo de información. Estos obstáculos llevaron a la pérdida de control sobre los pasos en los procesos y a la falta de definición clara de roles y responsabilidades. Para abordarlos, se llevó a cabo un enfoque

que incluyó poner en contexto a los miembros del equipo y exponer diferentes parámetros como la percepción del día a día y las creencias de los empleados sobre los procesos existentes. Se reconoció que los usuarios finales eran la clave para definir con claridad los procesos y garantizar su correcta ejecución. Se desarrolló un mapa de procesos que identificaba

las actividades necesarias y se recopiló feedback de los usuarios para entender sus necesidades. Con esto, se diseñó un esquema de trabajo para ordenar las actividades en las áreas de ingeniería, administración y gerencia, con una estructura más clara y eficiente.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los resultados obtenidos incluyeron:

1. Un nuevo organigrama que clarificó los departamentos y jerarquías y una estructura organizativa más eficiente.
2. Optimizar los procesos internos, mayor eficiencia y reducción de redundancias.
3. Clarificar los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo y distribuir de forma más efectiva las tareas y responsabilidades.
4. Disponer de canales de comunicación

más efectivos entre departamentos y personal, mejorando la colaboración y el flujo de información.

5. Mejorar la efectividad de la gestión de proyectos, desde la planificación hasta la ejecución y seguimiento.

Lecciones aprendidas:

1. El compromiso y liderazgo de la dirección es fundamental para la implementación exitosa de cambios organizativos y su mantenimiento.

2. Una comunicación clara y efectiva es fundamental para asegurar que todos los miembros del equipo comprendan sus roles y responsabilidades y evitar malentendidos y falta de alineación.

3. Es importante diseñar estructuras y procesos flexibles y adaptables a cambios en el entorno empresarial y las necesidades del mercado y fomentar una cultura de innovación y mejora continua en la organización.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Agradecemos profundamente el cambio que ha supuesto el trabajo realizado por IDOM en materia de organización de procesos y definición de los roles de trabajo”.

“Tras la finalización del proyecto de mejora, hemos podido apreciar una optimización del tiempo de trabajo y de los resultados finales”.



STEULER Técnica proiektuak kudeatzeko sistema integrala garatzea

Datos de la empresa

STEULER TECNICA

Diseño, fabricación e instalación de sistemas de protección química de superficies en entornos industriales complejos.



Sector industria química
75 personas empleadas

Polígono Industrial Ugaldeguren III,
Parc. 31-3
48170, Zamudio (Bizkaia)

Iker Carrasco Bermejo
i.carrasco@steuler-tecnica.com
647457471
steuler-tecnica.com

NECESIDAD

STEULER Técnica se enfrenta a la carencia de un sistema de gestión de proyectos estandarizado lo que repercute negativamente en aspectos clave de su operativa. Esta falta de estandarización dificulta la ejecución uniforme de procesos y procedimientos y esto obstaculiza

la evaluación precisa de la rentabilidad y eficiencia de los proyectos. Además, la ausencia de una metodología formal de gestión de proyectos impide una planificación detallada, la definición clara de hitos y el seguimiento efectivo del progreso de los proyectos. La falta de

documentación adecuada y retroalimentación estructurada limita la capacidad de la organización para aprender de experiencias pasadas y mejorar sus prácticas. Esto, a su vez, aumenta el riesgo de ejecutar proyectos no rentables y malgastar recursos.

SOLUCIÓN

La solución desarrollada incluye lo siguiente:

1. Una metodología personalizada de gestión de proyectos adaptada a las necesidades específicas y características de STEULER Técnica. 2. Un plan de acción para la implementación gradual del sistema de gestión de proyectos.

Este plan asegura una transición fluida y minimiza posibles impactos en la operación cotidiana de la organización, permitiendo una adopción progresiva de las nuevas prácticas y herramientas.

3. Una definición y clarificación de roles y responsabilidades de cada miembro del equipo de gestión de proyectos

para evitar confusiones y garantizar una ejecución eficiente.

4. La capacitación del personal y la implementación de mecanismos de evaluación y retroalimentación para garantizar la eficacia continua del sistema.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo general es implementar un sistema integral de gestión de proyectos que permita mejorar la rentabilidad, la eficiencia operativa y la calidad de los proyectos, así como facilitar la documentación y retroalimentación para impulsar la mejora continua.

Objetivos específicos:

1. Diseñar una metodología de gestión de proyectos adaptada a las necesidades específicas y características de STEULER Técnica.

2. Establecer procesos y procedimientos estandarizados para la planificación, ejecución, monitoreo y control de proyectos, garantizando la uniformidad en la ejecución de las actividades.

3. Establecer un plan de acción para la implementación gradual del sistema, asegurando una transición fluida y minimizando posibles impactos en la operación cotidiana de la organización.

Las principales actividades ejecutadas fueron:

1. Análisis de la situación inicial e identificación fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2. Definición de objetivos claros y medibles para la implementación del sistema de gestión de proyectos, alineados con las necesidades y metas de la organización.

3. Diseño y desarrollo de una metodología de gestión personalizada, incorporando mejores prácticas de la industria y considerando la experiencia previa de la organización.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

El principal obstáculo del proyecto fue la diversidad y variabilidad de las tipologías de proyectos de la empresa. Esto complicaba la creación de un sistema de gestión de proyectos estándar y uniforme. Este obstáculo se debió a varios factores:

1. Diversidad de proyectos con requisitos específicos que requerían soluciones a medida. La resolución de este obstáculo

implicaba una colaboración activa de STEULER para entender las necesidades y desafíos de cada tipo de proyecto y encontrar soluciones para cada situación.

2. El requisito de flexibilidad y adaptabilidad del sistema a las características variables de cada proyecto. Para superar este obstáculo, se desarrolló un sistema de gestión suficientemente estruc-

turado como para brindar orientación y dirección y suficientemente flexible como para adaptarse a las diferentes características de los proyectos de la empresa. Esto implicaba una retroalimentación constante y una mentalidad abierta para ajustar y mejorar continuamente el sistema.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los resultados del proyecto incluyen:

1. Comprender la situación inicial de la gestión de proyectos en STEULER e identificar debilidades y fortalezas.
2. Establecer objetivos claros y medibles en el sistema de gestión de proyectos, proporcionando una dirección clara.
3. Desarrollo de una metodología de gestión de proyectos adaptada a las necesidades de la empresa.
4. Un plan de acción detallado para la

implementación gradual del sistema, asegurando una transición fluida y minimizando posibles impactos en la operación cotidiana de la organización.

Lecciones aprendidas:

1. La importancia de desarrollar un sistema de gestión de proyectos flexible y adaptable a diferentes contextos y requisitos específicos de cada proyecto.
2. La comunicación abierta y retroalimentación con STEULER fueron funda-

mentales para superar los desafíos y desarrollar soluciones efectivas.

3. EL compromiso y apoyo de la dirección es crucial para impulsar el cambio y garantizar la adopción del nuevo sistema por parte de la organización.
4. La implementación de un sistema de gestión de proyectos es un proceso que requiere aprendizaje constante y mejora continua.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Ha sido una buena experiencia, con trabajo tanto individual como en grupo. Las conclusiones nos han llevado a propuestas concretas y a líneas de trabajo determinadas”.

“Las bases de trabajo y la metodología han sido adecuadas para las necesidades detectadas por la empresa. Si bien es cierto que, para el desarrollo de proyectos más complejos, la duración del programa es un poco escaso. En cualquier caso, ofrece una buena base sobre la que construir, aunque la falta de continuidad puede ser el final de muchos proyectos”.



Datos de la empresa

ZUIA INGENIERÍA

Empresa fundada en 2004 que se especializa en eficiencia energética y energías renovables.

Transformación Digital en ZUIA Ingeniería



Sector energías renovables
17 personas empleadas

Calle Portal de Gamarra, Boulevard 1
01010, Vitoria (Álava)

Maidier Nicolas Perez
maider@zuiaingenieria.com
687072042
zuiaingenieria.com

NECESIDAD

ZUIA Ingeniería enfrenta diversos desafíos en la implementación de un sistema de gestión ERP y la transformación digital. Estos incluyen la integración efectiva de procesos y sistemas, la definición clara de requerimientos específicos,

la gestión del cambio organizacional y cultural, la capacitación del personal, la seguridad y privacidad de datos, y la comunicación adecuada. Superar estos retos requerirá un enfoque integral que abarque aspectos técnicos, orga-

nizacionales y de gestión del cambio para garantizar una transición suave y la adopción efectiva de las nuevas tecnologías dentro de la empresa.

SOLUCIÓN

La solución desarrollada consta de: 1. Un diagnóstico inicial que incluyó reuniones iniciales para establecer objetivos y alcance, así como un análisis de la situación actual de ZUIA Ingeniería. Este análisis involucró la revisión de los procesos operativos existentes, la identificación de áreas de mejora y limita-

ciones, y la recopilación de información sobre las necesidades y requerimientos de la empresa. 2. Realización de entrevistas con los departamentos y áreas funcionales para identificar y definir claramente los requerimientos del sistema ERP. 3. Elaboración de un plan de implementación detallado que incluyó un crono-

grama, asignación de responsabilidades y recursos necesarios. Este plan proporcionó una hoja de ruta para el proceso de implementación del futuro sistema ERP y la transformación digital en ZUIA Ingeniería.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo es desarrollar la implementación del sistema de gestión ERP para mejorar la eficiencia operativa y optimizar los procesos internos. Objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico inicial para identificar necesidades y requerimientos específicos que incluya aspectos como la integración de procesos, gestión de proyectos, inventarios, recursos humanos, seguimiento de costos, reporting y análisis.
2. Evaluar las soluciones tecnológicas

disponibles en el mercado que cumplan con los requerimientos definidos y puedan mejorar la eficiencia.

3. Diseñar una estrategia para la implementación del sistema de gestión ERP que incluya una guía para el desarrollo del cronograma, asignación de responsabilidades, recursos necesarios y un plan de capacitación para el personal.

Las principales actividades realizadas incluyeron:

1. Recolección de requerimientos a

través de entrevistas y sesiones de trabajo con los diferentes departamentos y áreas funcionales para identificar los requerimientos.

2. Análisis de sistemas ERP y otras herramientas digitales complementarias, considerando factores como funcionalidad, costos, escalabilidad y compatibilidad con las necesidades de la empresa.

3. Diseño de la estrategia para la implementación del sistema de gestión ERP.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

El mayor obstáculo identificado fue la dificultad para superar experiencias previas en transformación digital debido a una experiencia negativa en este ámbito en el pasado, lo que dificultó la adopción eficaz y ágil de un nuevo modelo digital. Esto evidenció la importancia de destacar las lecciones aprendidas para tener una

visión integral de la empresa y sus necesidades. La identificación y levantamiento de requerimientos también representó un desafío significativo. Fue un proceso laborioso que requirió una participación activa y retroalimentación constante de ambas partes para captar todas las necesidades de ZUIA. Superar este

obstáculo implicó una participación activa de todos los involucrados en el proyecto, quienes pudieron expresar sus preocupaciones y necesidades relacionadas con el cambio cultural y digital al que se enfrentaba la empresa.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los principales resultados son:

1. Definición de objetivos y requerimientos específicos para la implementación del sistema de gestión ERP.
2. Identificación de áreas de mejora y limitaciones a través del diagnóstico inicial y las entrevistas, enfocando esfuerzos en áreas críticas.
3. Evaluación de opciones tecnológicas disponibles en el mercado que podrían satisfacer los requerimientos definidos.

4. Elaboración de un plan de implementación del sistema de gestión ERP y la transformación digital con un cronograma específico, asignación de responsabilidades y recursos, proporcionando una hoja de ruta clara para el proceso de implementación.

Lecciones aprendidas:

1. Importancia de la gestión del cambio: la transformación digital no se trata solo de implementar nuevas tecnologías, sino también de gestionar eficazmente

el cambio organizacional y cultural e involucrar activamente a todos los niveles de la organización en el proceso de transformación.

2. Importancia de una comunicación transparente y constante durante todo el proceso

3. Se valoró la importancia de reflexionar sobre las experiencias previas en transformación digital, incluso aquellas que fueron negativas.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Enfrentamos numerosos desafíos a la hora de implantar un ERP. Esta consultoría nos ha ayudado en la definición de requerimientos, en el análisis de soluciones disponibles y en la toma de decisiones informadas, aportando un enfoque integral que no solo abordó aspectos técnicos, sino también organizacionales y de gestión del cambio”.

“Hemos elaborado una guía sólida para la digitalización, abordando aspectos clave y estableciendo pautas para suavizar la adopción de nuevas tecnologías y metodologías”.



Datos de la empresa

ABRASIVOS MANHATTAN S.A.

Empresa especializada en el desarrollo de productos de gran calidad para la industria de fabricación de amortiguadores, rodamientos y barras de acero.



Estudio de mercado - México

Sector fabricación de abrasivos para el sector de la automoción
30 personas empleadas

Larragana Kalea, 8
01013, Vitoria (Álava)

José Ignacio Marquínez
jimarquinez@abrasivosmanhattan.es
945256400 / 690233476
abrasivosmanhattan.es

NECESIDAD

La empresa tiene un alto grado de internacionalización, ya que cuenta con filiales en el extranjero y el 85% de su producción es exportada. El mercado mexicano es una de sus prioridades ac-

tuales porque, a pesar de operar en él desde hace unos años, el volumen de negocio que representa aún es bajo y se considera que es un territorio con un gran potencial. Se identifica la necesi-

dad de realizar una prospección proactiva de perfiles de interés para valorar el potencial real del mercado y completar los márgenes de mejora estimados en el país.

SOLUCIÓN

Para abordar esta necesidad, desde ieTeam se ha realizado un análisis de situación a través de nuestro equipo local en destino, concretamente en México DF.

La misión ha tenido como objetivo realizar una búsqueda e identificación de perfiles, poniendo enfoque en la diversificación sectorial y territorial de la actividad de

Abrasivos Manhattan hacia nuevos nichos potenciales en México, y así aumentar su potencial en el mercado.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal se ha centrado en identificar los potenciales clientes pertenecientes a los sectores del rectificado sin centros de amortiguadores, válvulas de combustión, bulones de pistón, rodamientos y barras de acero. Para ello, se han realizado las siguientes acciones combinadas con reuniones de contraste con la empresa para seguir reorientado la actividad de ieTeam:

- Análisis de la empresa (capacidades, histórico en el país, expectativas etc.).
- Definición de los potenciales clientes a identificar y cuestiones clave para el desarrollo del proyecto.
- Búsquedas de empresas que respondan al perfil establecido.
- Primera selección en bruto de empresas en una BBDD.

- Análisis de las empresas preseleccionadas y filtrado del listado a una 'short-list'. Validación y priorización.
- Recopilación de información de las empresas sobre el tipo de producto que fabrican, rectificado, tipología etc.
- Presentación de una BBDD contrastada a explotar comercialmente posteriormente.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

La empresa acaba de firmar un contrato de exclusividad con una empresa estadounidense para la distribución de sus productos en EE.UU. y México. El problema que nos encontramos al inicio del proyecto es que estos representantes

son expertos en el mundo del rectificado del rodamiento y del engranaje, y no tanto, en sectores clave para Abrasivos Manhattan como el rectificado del vástago de amortiguador, válvula de combustión, bulón de pistón y barra de acero. Por

esa razón, contar con apoyo externo, ha servido para contrastar las demandas del mercado y la oferta de la empresa, para los sectores comentados en México.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Se constata que principalmente el mercado mexicano trae consigo un buen volumen de oportunidades para Abrasivos Manhattan que hay que seguir trabajando para que lleguen a buen puerto.

El desarrollo de una estrategia de diversificación sectorial y territorial requiere

primero un análisis sobre la situación de los sectores de interés en México para poder detectar y analizar los perfiles con mayor potencial para la empresa. Este proyecto Hazinnova ha posibilitado identificar varios perfiles de cliente potencial, elaborar una base de datos que sea útil para la empresa y poder

recolectar información relevante para el desarrollo de su actividad. Esta fase de estudio y análisis abre puertas a nuevos mercados y clientes a tener en cuenta, que en un futuro pueden servir de precedente para futuras acciones de la empresa.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Desde Abrasivos Manhattan somos conscientes de que el desarrollo de una estrategia de diversificación sectorial y territorial requiere primero un estudio de mercado y esta labor supone mucho más tiempo que 3 meses, pero por lo menos se ha podido testar el contexto para intuir y entender la situación y definir los siguientes pasos a dar”.

“Además de los logros alcanzados una parte muy valorada a nivel interno es el contacto establecido con IETEM para futuras colaboraciones tanto a nivel de estudio de mercados como de establecimiento de estrategias para los departamentos de comercial y gerencia”.



Datos de la empresa

Contraste del nuevo diseño de marca con el mercado

LUMAGORRI S.L.



Lumagorri es una empresa que se dedica fundamentalmente a la producción, sacrificio y comercialización de aves de caserío.

Sector primario-Procesado y conservación de volatería
27 personas empleadas

Carretera Zerain-legazpia Buzon 27
20214, Zerain (Gipuzkoa)

Idoia Lopetegi
idoia@lumagorri.eus
619054060
lumagorri.eus

NECESIDAD

Lumagorri es una empresa con una propuesta de pollo de caserío de calidad premium. Actualmente, la empresa comercializa sus productos en grandes

superficies y ha desarrollado una nueva identidad de marca con un restyling aplicado en todos sus productos. Por ello, Lumagorri necesita confirmar si este

nuevo diseño le permite llegar al mercado potenciando el valor del pollo premium entre las personas consumidoras.

SOLUCIÓN

Para analizar cómo el mercado va a valorar el restyling de marca, la consultora sugiere elaborar un estudio de marca con personas consumidoras de Euskadi. Esta

solución permite a Lumagorri entender el comportamiento de compra de las personas consumidoras de pollo premium, conociendo así factores relevantes como

qué atributos valoran, cuáles son sus hábitos de compra y consumo y cuál es su actitud hacia la identidad de marca y el nuevo diseño.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto se basa en medir la actitud de las personas consumidoras hacia el nuevo diseño de marca Lumagorri, para confirmar que se relaciona inequívocamente con los valores y la identidad de un pollo

premium. Para poder conseguir el objetivo se han llevado a cabo las siguientes actividades:

- Desarrollo y validación del cuestionario para lanzar a las personas consumidoras.

- Lanzamiento del estudio de marca a 200 personas consumidoras de pollo.

- Análisis de los datos extraídos.

- Informe cuantitativo y cualitativo sobre los resultados obtenidos.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Una vez obtenidos los resultados del estudio de marca, se identificó el perfil de la persona cliente potencial de pollo premium de las grandes superficies y se

pudo comprobar que el diseño antiguo no se relacionaba con los valores que quería transmitir la marca. En cambio, el restyling propuesto estuvo más estrechamente

vinculada a esos valores que la marca desea comunicar. Aun así, hubo que reajustar algunos aspectos del restyling para un mejor posicionamiento.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al estudio de mercado realizado, Lumagorri ha conseguido los siguientes resultados:

- Adecuación del nuevo diseño de la marca Lumagorri en base al conocimiento adquirido en el estudio.

- Obtención de conocimiento acerca de hábitos y la frecuencia de consumo del pollo.

- Incremento del conocimiento de la marca entre las personas consumidoras.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Es imprescindible saber quiénes son los actuales compradores de nuestra marca y con qué características la asocian a LumaGorri. Nos ha ayudado a conocer el estilo que debe tener nuestro imaginario y el grado de aceptación que tiene”.

“Hemos validado una nueva versión de la marca LumaGorri con nuestro mercado potencial”.



Adaptación de la gama de cacao soluble para mejorar su encaje en el mercado

Datos de la empresa

RAFA GORROTXATEGI 1680



Rafa Gorrotxategi 1680 S.L. es un obrador de confitería y chocolates situado en la localidad guipuzcoana de Tolosa. Cuenta con una amplia gama de productos de repostería artesanal.

Sector fabricación de cacao, chocolate y productos de confitería
13 personas empleadas

Barranco Usabal 14
20400, Tolosa (Gipuzkoa)

Elena Juncal
ejuncal@rafagorrotxategi.eus
943890306
rafagorrotxategi.eus

NECESIDAD

Rafa Gorrotxategi cuenta con una amplia variedad de productos presentes en diferentes categorías. Actualmente vende sus productos en el canal retail y

en tiendas gourmet. No obstante quiere mejorar las ventas de los cacaos solubles. En este punto, la empresa necesita poner en marcha acciones que le permi-

tan el desarrollo de mercados de estos productos y plantea rediseñar la presentación de estos productos y mejorar así su posicionamiento.

SOLUCIÓN

Para explorar cuál es el contexto de partida del mercado de cacao soluble, la consultora sugiere elaborar un estudio de la categoría para conocer los códigos de la categoría, las marcas y en qué formatos

venden sus productos. Una vez realizado este estudio y teniendo en cuenta el posicionamiento de Rafa Gorrotxategi, se adapta el mix y la propuesta de valor de la gama para mejorar su encaje en el

mercado, teniendo en cuenta aspectos como el precio, el tipo de envase, el formato, el gramaje, los claims y otros.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto se basa en desarrollar una nueva propuesta para adaptar mejor la gama de cacao soluble en el mercado y lograr así un mejor posicionamiento en este mercado.

Para poder conseguir ese objetivo se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Benchmarking de la categoría de cacao soluble en retail, tanto en el mercado español como en mercados

internacionales.

- Diagnóstico de cuál es la posición competitiva de Rafa Gorrotxategi como resultado del benchmarking.
- Definición de una propuesta como solución al problema.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

La principal dificultad que ha tenido el proyecto ha tenido que ver con las capacidades internas de la empresa. Actualmente la empresa tiene ciertas

limitaciones industriales, lo que hace que no pueda adaptar los envases de los productos a los estándares identificados en el mercado. Es por ello, que la empresa

ha tenido que reajustar la propuesta del nuevo packaging para conseguir reducir ese coste industrial que suponía la propuesta inicial.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al estudio del mercado de cacao soluble realizado, Rafa Gorrotxategi ha conseguido los siguientes resultados:

- Aumento de su conocimiento sobre los productos de la categoría de cacao solubles del canal retail.

- Obtención de la información necesaria que le ha permitido adaptar el formato y el rango de precio de sus 3 productos de la gama, para conseguir así una mejor posición competitiva y una llegada eficaz a nuevos mercados.

Asimismo, Rafa Gorrotxategi ha entendido lo importante que es conocer a fondo la categoría en la que están sus productos. Conociendo cuáles son los elementos comunes de la categoría por un lado y qué criterios se aplican en las diferentes marcas.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“El trabajo de análisis e investigación realizado, nos ayudó a visualizar dónde estamos parados en nuestro segmento de mercado y nos dio las herramientas para poder llevar a cabo un proyecto de innovación en nuestros productos”.

“Este proyecto, nos ha ayudado a ver la posición global de nuestros productos. Ver los cambios que podemos hacer para mejorar y posicionarlos mejor en el mercado”.



Definición de estrategia de llegada proactiva a nuevos mercados

Datos de la empresa

SAIZARLAN S.L.



SAIZARLAN es una empresa dedicada fundamentalmente a la transformación de plástico mediante inyección.

Sector industria-transformación de plástico
6 personas empleadas

Calle Ihurrita Bidea 13, Pabellón N°10
20180, Oiartzun (Gipuzkoa)

Oskitz Saizar
saizarlan@yahoo.es
943491441
saizarlan.com

NECESIDAD

SAIZARLAN ha adquirido recientemente seis máquinas de inyección de plástico eléctricas de la marca japonesa Toyo y robots para la automatización de sus

procesos. Este gran salto en capacidad sitúa a la organización ante la necesidad de aumentar notablemente su volumen de producción con nuevos pedidos y

para ello necesita una estrategia para llegar de forma proactiva a nuevos mercados.

SOLUCIÓN

Para la definición de una estrategia de llegada proactiva a nuevos mercados, la consultora Prosumerlab propone un Plan de Trabajo con una primera fase de

análisis para conocer cuál es su situación de partida de SAIZARLAN a nivel interno y a nivel competitivo. Tras este diagnóstico y con las correspondientes necesidades

identificadas, Prosumerlab define tres líneas de acción que buscan hacer frente a las anteriores necesidades.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto se centra en definir las bases necesarias para la puesta en marcha de una estrategia de llegada proactiva a nuevos mercados. Para su consecución, se han realizado las siguientes actividades:

- Identificación de los aspectos internos

clave de SAIZARLAN y las oportunidades del mercado.

- Detección de las actividades de éxito llevadas a cabo por la empresa y áreas de mejora.

- Análisis de la actividad llevada a cabo por competidores potenciales.

- Definición de tres líneas de acción para hacer frente a las necesidades de la empresa.

- Planificación de cómo llevar a cabo las acciones concretas de cada una de las líneas de acción.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

El Plan de Trabajo llevado a cabo ha permitido que no se hayan producido desviaciones con respecto a los objetivos previstos y que la estrategia definida se haya adaptado a las necesidades de

SAIZARLAN. El motivo de esta alineación entre las dos partes se ha debido a un seguimiento próximo, ya que en el desarrollo del proyecto han tenido lugar un total de cuatro reuniones: una para

conocer la necesidad de la empresa, otra para conocer el contexto de partida, la tercera para presentar el diagnóstico y las líneas de acción y la última para ver la planificación de las acciones.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

El desarrollo del proyecto ha permitido que SAIZARLAN consiga los siguientes resultados:

- Obtención de un conocimiento actualizado del mercado de inyección de plástico a través de la oferta de sus competidores así como de su forma de comunicarse hacia el mercado.

- Detección de los canales idóneos para la llegada a nuevos mercados y a empresas potenciales dentro de los mismos.

- Desarrollo de una estrategia dividida en líneas de acción que le sirva como Hoja de Ruta con un conjunto de acciones específicas que buscan hacer frente a

las necesidades de la empresa: saber qué hacer para llegar proactivamente a nuevos mercados desde su servicio de inyección de plástico y ser más visible en los mismos.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“El proyecto nos ha ayudado a abrir los ojos y ver nuevas opciones de desarrollo del apartado digital de la empresa como es LinkedIn y mejoras en la web. Y de esta forma poder acercarnos a nuevos potenciales mercados”.

“Gracias al desarrollo del proyecto, hemos visto nuevas opciones para mejorar la labor comercial de la empresa a través de los medios digitales y llegar así a nuevos mercados”.



Datos de la empresa

Prospección Francia sector automoción

TORNILLERÍA DEBA S.A.L.



Tornillería Deba se dedica fundamentalmente a la fabricación de piezas de subcontratación con la tecnología de la Estampación en Frío para el sector automoción.

Sector industria-automoción
50 personas empleadas

Hiru Erreka, 4
20579, Bergara (Gipuzkoa)

Eukene Urzelai
eurzelai@tornilleriadeba.com
657215773
tornilleriadeba.com

NECESIDAD

Tornillería Deba SA L trabaja dentro del sector automoción y a través de clientes nacionales que tienen un papel de distribuidor o integrador, sus piezas fabrica-

das a medida llegan a plantas en Francia. Por ese motivo, se decide abordar el mercado francés de manera directa, darse a conocer como proveedor de

subcontratación e identificar más oportunidades con esos clientes finales. Se propone trabajar el sector de las fijaciones de asientos de coche.

SOLUCIÓN

Para poder adentrarse en dicho mercado, ieTeam sugiere elaborar una lista de empresas que respondan al perfil de cliente potencial de la pyme para su posterior contacto y seguimiento, presentar a la

empresa Tornillería DEBA y su actividad para la identificación de nuevas oportunidades de negocio, investigar las plantas y las personas de contacto de interés dentro de las empresas identificadas, conseguir

información de consumo y consultas, o recibir planos de piezas para que Tornillería DEBA pueda presentar su oferta y contrastar la adecuación de la misma con la demanda del mercado.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Para dar comienzo al proyecto, tras una reunión de arranque, se realiza una búsqueda e identificación de los diferentes perfiles de clientes potenciales. Se realiza un contraste de los listados de contacto generados con el equipo de Tornillería DEBA para asegurar-

nos de que son perfiles interesantes y garantizar la dirección de nuestras acciones. Tras la aceptación y validación de los perfiles, se realiza la fase de prospección de mercado con el objetivo de valorar el potencial e identificar las posibles oportunidades de negocio.

Con aquellas empresas que presenten mayor interés y oportunidades interesantes, el objetivo es conseguir cerrar reuniones virtuales o firmar acuerdos de confidencialidad para poder empezar a intercambiar informaciones y consultas.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

En la tipología de empresas priorizadas, siendo perfiles de grande tamaño en un sector muy exclusivo, resulta difícil poder contactar con las personas de interés a través de llamadas directas. Además, los

interlocutores correctos pueden encontrarse en otras plantas del mismo grupo. Con un trabajo detallado de búsqueda de personas de contacto mediante fuentes online y otras herramientas de búsqueda

más avanzadas, se ha podido llegar a tener contacto con las personas de interés.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al trabajo de investigación e identificación de los interlocutores correctos se ha podido conseguir lo siguiente:

- Contactar con las personas relevantes en 2 o 3 empresas.
- Recibir planos y consultas de precio

para piezas interesantes para Tornillería DEBA SA L.

- Concretar una visita de un nuevo cliente potencial en la empresa prospectada en la planta de Tornillería DEBA SA L tras el proyecto.

Se ha confirmado la complejidad para

llegar a las personas decisoras en el perfil de empresa prospectado y la necesidad de tener una visión más global a nivel europeo para tener éxito en el sector.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Tener un enfoque claro y definido ayuda a concentrar los esfuerzos y recursos en encontrar contactos que se ajusten mejor a los criterios específicos y, por lo tanto, aumenta las posibilidades de éxito en la búsqueda”.

“Cuando se amplía demasiado el abanico de posibles clientes, es más probable que el resultado no sea tan satisfactorio”.

TORNILLERÍA
DEBA
FASTENERS

Presentación Corporativa

Enero 2024

Datos de la empresa

ISATI ENGINEERING SOLUTIONS

Empresa que proporciona servicios de ingeniería centrados en las industrias aeronáutica, de telecomunicaciones y otras de alta tecnología.

Estrategia de protección de intangibles



Sector servicios Ingeniería para industria aeroespacial y energías renovables
60 personas empleadas

Vitoriabidea Kalea, 17
 01010, Vitoria (Álava)

Ángel Alcaide
 angel.alcaide@isati.aero
 625322662
isati.com

NECESIDAD

Para ISATI la inversión en I+D+i es una pieza fundamental a nivel estratégico, por ello, están interesados en conocer las posibilidades existentes en el ámbito de la protección de intangibles.

SOLUCIÓN

Por parte de la consultora se planteó el diseño de una hoja de ruta de ruta que ayude a ISATI a trazar la estrategia de protección de los activos intangibles generados en torno a su actividad profesional.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto fue analizar las necesidades de protección de intangibles de la empresa y definir una hoja de ruta que les ayude a implantar una estrategia en este ámbito. Las actividades llevadas a cabo durante el proyecto fueron:

- Entendimiento profundo de la actividad de la empresa para la identificación de sus necesidades de protección de intangibles.
- Análisis de las oportunidades existentes en materia de protección de intangibles.

- Elaboración de una "Guía para la estrategia de protección de intangibles".

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Se trata una temática especialmente sensible que requiere ser abordada con precaución, exponiendo a la empresa

su importancia y proporcionando apoyo en la comprensión de los instrumentos jurídicos.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Durante la fase de inmersión en la actividad de ISATI, se ha logrado una comprensión profunda de las necesidades y desafíos específicos de la empresa en el ámbito de la protección de intangibles, pudiendo proporcionar la información adecuada que les permita

abordar las decisiones estratégicas en este ámbito. Lecciones aprendidas:

- Lograr un entendimiento profundo de la actividad de la empresa es vital para poder ofrecer el mejor asesoramiento en protección de intangibles.

- Transmitir a las empresas la importancia de contar con una estrategia en este ámbito, exponiendo los riesgos asociados que conlleva no abordar esta temática.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Para nuestra empresa ha sido de gran utilidad el desarrollo de este proyecto. El análisis con el técnico de nuestras necesidades relativas a la protección de nuestros desarrollos de I+D fue profundo y adaptado desde el principio a las características de la empresa. El informe recibido nos permite diseñar una estrategia de protección de resultados acorde a nuestras necesidades”.

“El resultado del proyecto nos ha aportado el conocimiento necesario para elegir la mejor opción de protección para nuestros diferentes proyectos de innovación proporcionándonos un marco de conocimiento sobre el que podemos trabajar con seguridad en un área, el de la protección de resultados, que de por sí es compleja”.



Datos de la empresa

OSARTEN

Empresa que se dedica a la promoción de la seguridad, la salud y el bienestar de las personas trabajadoras empresas asociadas y clientes.

Conceptualización de nueva línea de negocio y análisis de mercado



Sector servicios-Salud
49 personas empleadas

José María Arizmendiarieta Pasealekua, 1
20500, Arrasate (Gipuzkoa)

Zigor Artamendi
zartamendi@osarten.com
677017785
osarten.com

NECESIDAD

La necesidad planteada por Osarten se centra en la implementación exitosa de un servicio de telemedicina. Dado el contexto de evolución rápida en el sector de la medicina preventiva y asisten-

cial, Osarten reconoció la importancia de adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes y aprovechar las oportunidades que ofrece la telemedicina. La empresa aspira a ofrecer un

servicio de calidad que satisfaga las demandas del mercado y las expectativas de sus clientes.

SOLUCIÓN

La solución implementada para abordar el desafío presentado por Osarten consistió en varios pasos clave:

- Análisis de servicios existentes para identificar modelos adecuados.

- Identificación de colaboradores para enriquecer la oferta.

- Definición de una hoja de ruta detallada para la implementación.

- Elaboración de una matriz de riesgos para anticipar y mitigar posibles riesgos.

- Compilación de un listado de buenas prácticas para garantizar eficiencia y calidad.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo del proyecto es la ideación de un servicio de telemedicina en Osarten y la elaboración de una hoja de ruta para su implementación. Se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Elaboración de un análisis detallado de servicios de telemedicina ofrecidos por otras empresas en el mercado para una comprensión de los diferentes modelos de servicios disponibles e identificar las mejores prácticas.
- Identificación de startups de salud digital que podrían apoyar a Osarten en la

provisión de servicios de telemedicina, ampliar la cartera de servicios de Osarten y optimizar sus procesos internos.

- Análisis del papel de enfermeros/as en los servicios de telesalud para comprender mejor cómo integrar este personal en el servicio de telemedicina y aprovechar sus habilidades de manera efectiva.

- Definición de una hoja de ruta para la implementación exitosa del sistema, con asignación de recursos, plazos de ejecución y responsabilidades de cada

miembro del equipo.

- Elaboración de una matriz de riesgos asociados con la implementación, junto con la estrategia de mitigación. Además, se compiló un listado de buenas prácticas basado en la experiencia y el conocimiento del mercado de la telemedicina para guiar a Osarten durante el proceso de implementación.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Durante la ejecución de la consultoría para Osarten, el mayor obstáculo identificado fue la escasez de información disponible relativa a los servicios ofrecidos por parte

de proveedores de servicios de telemedicina. No obstante, con el fin de poder registrar la información de relevancia para Osarten, se estableció un contacto

directo con las empresas en cuestión y se llevaron a cabo demostraciones de sus servicios, pudiendo aportar a Osarten la información solicitada.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los resultados obtenidos de la consultoría realizada a Osarten fueron significativos y se tradujeron en varios logros y lecciones aprendidas clave:

- Se realizó un análisis exhaustivo de los servicios de telemedicina ofrecidos por otras empresas del mercado, proporcionando a Osarten una visión actualizada de las tendencias y prácticas en el sector.

- Se identificaron y evaluaron potenciales colaboradores que podrían fortalecer el servicio de telemedicina de Osarten.

- Se profundizó en el papel crucial que desempeña la enfermería en la telesalud, proporcionando a Osarten una comprensión más completa de cómo integrar eficazmente este recurso en su servicio.

- Se desarrolló una hoja de ruta detallada que guiará a Osarten en la implementación exitosa del nuevo servicio de telemedicina.

- Se creó una matriz de riesgos que identifica y evalúa los posibles obstáculos y desafíos asociados con la implementación de la telemedicina en Osarten.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“El proyecto nos ha permitido disponer información con la que contrastar nuestra estructura de costes y organización de recursos, de cara a poder articular un servicio complementario al de la medicina presencial, que supera la barrera de la distancia y el sincronismo”.

“Es importante disminuir desplazamientos del personal sanitario hasta instalaciones situadas lejos de Mondragón. Este servicio nos permitiría llegar a empresas fuera de la CAPV, lo que sería un valor añadido para el servicio de medicina asistencial”.

4 ANÁLISIS DE AGENTES DEL SECTOR

Ever Health EVER HEALTH

Horario:

- Pactables con las empresas: 24/7, horario laboral

Modalidad de pago:

- Tarifa mensual

Cientes:

CHUBB | santalucia | RACE | Nunca estarás solo | MAPFRE | SIEMENS | Roche | S&CYT | NERVO | CBRE

Fuente: <https://www.everhealth.es/> | Video explicativo: [Pulsa aquí](#) | Enlace de interés: [Pulsa aquí](#)

Datos de la empresa

Análisis de mercado

TALLERES WOLCO



Empresa que se dedica principalmente al diseño y fabricación de herramientas especiales de corte.

Sector fabricación de máquina-herramienta y bienes de equipo
29 personas empleadas

Barrio Estaziñoa, S/N
48330, Lemona (Bizkaia)

David Bernar
dbernar@wolco.es
672199367
wolco.es

NECESIDAD

El reto identificado que enfrenta Talleres Wolco y que motiva la consultoría desarrollada, es la necesidad de conocer las oportunidades de mercado existentes para una de sus líneas de producto. A

fecha de inicio del proyecto Hazinnova, la empresa únicamente comercializaba este producto a clientes pertenecientes a un único sector. No obstante, debido a la diversas oportunidades que plantea

el mismo, se orienta la consultoría hacia el análisis de la competencia y la identificación de oportunidades de negocio.

SOLUCIÓN

La solución desarrollada para Talleres Wolco se centró en el estudio de la competencia con el fin de identificar

nuevos sectores en los que poder comercializar su producto. Adicionalmente, se elaboró un amplio listado de potenciales

clientes, organizados en base a su sector, permitiendo a la empresa orientar sus esfuerzos comerciales.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto fue ofrecer a la empresa un análisis de los sectores con potencial para la entrada de su producto, así como un listado de potenciales clientes.

Para poder conseguir ese objetivo se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Análisis de competidores, identificando los sectores y clientes a quienes comercializan sus productos.
- Elaboración de un listado de potenciales clientes compuesto por:
 - Clientes actuales e históricos de las empresas competidoras.

- Empresas del sector que no presentan la capacidad para fabricar el producto que ofrece Talleres Wolco.
- Distribuidores de productos de terceros.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Durante la ejecución de la consultoría se identificó el siguiente reto:

- Escasez de información disponible: La tipología de producto altamente especializada conllevó una limitada disponibi-

lidad de la información con respecto a los competidores internacionales de Talleres Wolco. En vista de esta limitación, se amplió el alcance del estudio permitiendo abordar la falta de información

inicial y proporcionar una perspectiva más completa sobre el panorama de clientes a nivel internacional.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los resultados obtenidos de la consultoría realizada a Talleres Wolco incluyeron:

- Aportación de una visión integral de la industria, así como de los principales competidores de la empresa.

- Identificación de nuevos sectores que presentan oportunidades de interés para la comercialización de los productos de Talleres Wolco.

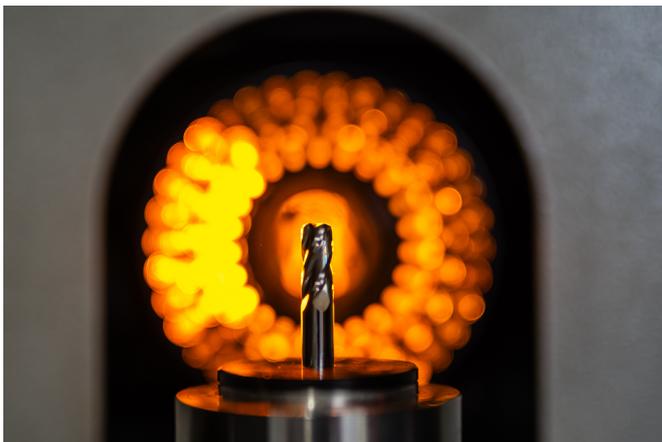
- Análisis de potenciales clientes a nivel nacional e internacional y clasificación de

los mismos en función de su origen y del sector en el que desarrollan su actividad productiva.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“El trabajo realizado por IDOM nos ha permitido entender las oportunidades existentes en nuestro mercado. Gracias a su análisis, hemos identificado sectores prometedores y potenciales clientes tanto a nivel nacional como internacional. Sin duda, la participación en Hazinova ha sido un acierto”.

“La consultoría nos ha proporcionado una guía clara para aprovechar oportunidades de mercado. Desde Wolco estamos satisfechos con el trabajo realizado y esperamos continuar trabajando juntos en futuros proyectos”.



Datos de la empresa

Elaboración materiales comerciales

TORNILLERÍA DEBA S.A.L.



Tornillería DEBA Fasteners es una empresa de diseño y fabricación de piezas técnicas especiales y complejas basadas en la tecnología de la estampación en frío.

Sector industria-fabricación de productos metálicos
50 personas empleadas

Hiru Erreka, 4
20570, Bergara (Gipuzkoa)

Miren Eukene Urzelai Bikuña
eurzelai@tornilleriadeba.com
657215773
tornilleriadeba.com

NECESIDAD

El principal desafío identificado fue la falta de alineación entre la presentación corporativa actual de Tornillería DEBA Fasteners y las características y fortalezas que la empresa posee en la actua-

lidad. La presentación actual podría no reflejar adecuadamente la capacidad técnica y la innovación que la empresa ofrece en el ámbito de la estampación en frío. Esto podría afectar negativa-

mente al posicionamiento de la empresa en el mercado y limitar sus oportunidades comerciales.

SOLUCIÓN

La solución planteada consistió en la revisión de los materiales actuales utilizados por la empresa (web, presen-

taciones, etc), la identificación de sus características y atributos diferenciales a destacar, y el diseño y maquetación de

la nueva presentación corporativa de la empresa.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo del proyecto se centró en la renovación de la presentación corporativa de Tornillería DEBA Fasteners para mejorar su posicionamiento en el mercado y reforzar su capacidad comercial. Esto se logró mediante la creación de una presentación que refleje de manera precisa y atractiva las características

distintivas y las fortalezas tecnológicas de la empresa.

La metodología seguida contó con 5 fases:

- Fase 1: Entendimiento de las necesidades y objetivos de la empresa.
- Fase 2: Revisión de los materiales

actuales utilizados por la empresa.

- Fase 3: Definición del nuevo estilo de marca a seguir.
- Fase 4: Elaboración y revisión de las presentaciones.
- Fase 5: Consolidación de la presentación final en español e inglés.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Los principales retos identificados durante la ejecución del proyecto fueron los siguientes:

- Establecimiento de un estilo y criterio para la elaboración de materiales comerciales: El hecho de no contar con una

guía de estilo detallada dificultó la elaboración de materiales comerciales que reflejen la identidad de la empresa.

- Implementación de un ciclo de mejora continua que permita actualizar los materiales: Asimismo, al no disponer

de un proceso de mejora continua, la empresa contaba con dificultades para medir la efectividad de los materiales elaborados.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los principales resultados incluyen:

• **Identificación y Alineación de Fortalezas:** Se logró una comprensión profunda de las fortalezas técnicas y la experiencia de Tornillería DEBA Fasteners en la estampación en frío, asegurando que la nueva presentación destaque estas características distintivas.

• **Renovación Coherente y Atractiva:** La presentación corporativa fue renovada

con éxito, siguiendo el nuevo estilo definido. El diseño gráfico y el contenido ahora reflejan la identidad de la empresa de manera coherente y atractiva.

• **Colaboración Efectiva:** El proceso de desarrollo incluyó revisiones iterativas en colaboración estrecha, lo que resultó en una presentación final que satisface las expectativas y necesidades identificadas.

• **Inclusión de Elementos Innovadores:**

Se introdujeron elementos visuales que resaltan la capacidad de innovación de la empresa, contribuyendo a la diferenciación en el mercado.

• **Versatilidad Internacional:** La presentación final fue traducida al inglés, permitiendo a DEBA Fasteners presentar su empresa de manera efectiva en el mercado internacional, aumentando las oportunidades comerciales.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“La empresa IDOM ha realizado un buen trabajo con nuestro material en la realización de un catálogo comercial en inglés y castellano, consiguiendo resaltar que Tornillería DEBA es una empresa centenaria, pero a su vez innovadora, mostrando las capacidades productiva de manera efectiva”.

“Desde Tornillería Deba estamos satisfechos con el trabajo realizado y, para futuras adaptaciones necesarias, no dudaremos en contactar con ellos”.



Definición segmentos de clientes e identificación de socios y clientes

Datos de la empresa

VERSIA CYBER SHIELD



Empresa especializada en servicios de ciberseguridad. Creada por Versia con el objetivo de consolidar el negocio en este ámbito tecnológico, implementa servicios que protejan a las organizaciones de las diferentes manifestaciones del cibercrimen mediante el uso aplicado de la inteligencia de amenazas y la analítica avanzada de datos de ciberseguridad apoyada en sistemas de aprendizaje, IA y la automatización y orquestación.

Sector servicios tecnológicos (ciberseguridad)
14 personas empleadas

Ibaibe Kalea, 27
48902, Barakaldo (Bizkaia)

Eder San Millán
eder.sanmillan@versia.com
699855873
versia.com

NECESIDAD

La necesidad planteada por Versia Cyber Shield es conceptualizar y lanzar al mercado un producto innovador en el campo de la ciberseguridad. Esto im-

plica la conceptualización, diseño y desarrollo de un producto que pueda satisfacer las demandas del mercado en términos de seguridad informática, así

como destacarse por su innovación y eficacia frente a las amenazas digitales emergentes.

SOLUCIÓN

La solución implementada para abordar el desafío presentado por Versia Cyber Shield consistió en varios pasos clave:

1. Entendimiento de las Necesidades y Objetivos de la Empresa: Análisis de las metas y desafíos de Versia.

2. Análisis Detallado de los Segmentos de Clientes: Identificación de las necesidades específicas de cada segmento de clientes.

3. Identificación de una Red de Colaboradores MSSP: Búsqueda de proveedores

de servicios de seguridad gestionada a nivel nacional e internacional.

4. Identificación de Potenciales Clientes en España: Investigación para identificar un amplio catálogo de potenciales clientes a nivel nacional.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto se centró en el acompañamiento a Versia Cyber Shield en el proceso conceptualización de un nuevo producto. Para ello, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Un análisis exhaustivo de las necesidades y objetivos de Versia Cyber Shield. Se realizaron reuniones con los principales interesados y se recopiló información para comprender completamente los desafíos que enfrentaba la

empresa y los resultados que buscaba lograr.

2. Un análisis detallado de los diferentes segmentos de clientes del nuevo producto para comprender mejor las necesidades específicas de cada grupo. Esto permitió una segmentación más precisa del mercado.

3. Una búsqueda exhaustiva de proveedores de servicios MSSP (Managed Security Service Providers) tanto a nivel

nacional como internacional. Esta red de colaboradores proporciona a Versia acceso a recursos especializados y capacidades adicionales para fortalecer su oferta de servicios de seguridad gestionada.

4. Una investigación detallada para identificar y compilar un catálogo de potenciales clientes en España que podrían beneficiarse del nuevo producto en desarrollo.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Durante la ejecución de la consultoría para Versia Cyber Shield, el mayor reto identificado fue el propio desarrollo de

una tipología de producto y modelo de negocio explorado pero no decidido hasta la fecha por parte de la empresa.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

A continuación, se detallan los principales resultados obtenidos:

- La identificación de los potenciales segmentos de clientes permitió conocer las diferencias entre estos, así como sus principales retos en el marco de la problemática que desde Versia Cyber Shield se aspira a dar respuesta gracias al nuevo producto.

- El análisis de proveedores MSSP a nivel internacional brindó a Versia Cyber Shield una amplia gama de opciones para establecer alianzas estratégicas y expandir su alcance en el mercado europeo.

- La identificación de una red de potenciales clientes a nivel nacional proporcionó a Versia Cyber Shield una base

sólida para desarrollar estrategias de ventas dirigidas y personalizadas, así como para expandir su cartera de clientes en el mercado nacional.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“El proyecto ha sido de gran ayuda en dos cuestiones fundamentales: la segmentación de los potenciales clientes y la identificación de los partner que nos ayuden a construir una red de canal para el impulso de la comercialización del producto. La identificación de posibles agentes integradores a nivel nacional y europeo en base a los criterios marcados por Versia Cyber Shield es esencial para la definición de un proceso de ventas efectivo”.

“Queremos poner en valor el aprendizaje que ha supuesto el desarrollo de este proyecto. Por ejemplo, conocer la importancia de realizar un análisis de mercado como paso previo a introducirse en uno de ellos, ya que supone una minimización de riesgos y una mayor probabilidad de éxito, ofreciendo así una mayor capacidad para competir en el mercado”.

Cybersity	Identificación de una red de partners (proveedores MSSP) y un catálogo de clientes	
------------------	--	---

Ámbito	Descripción
1. Ranking Proveedores MSSP Europa	Empresas europeas identificadas en el ranking MSSP Alert durante las ediciones 2023, 2022, 2021 y 2020
2. Empresas España CNAE 620	Empresas españolas correspondientes al CNAE 620 e ingresos superiores a los 50.000 euros
3. Empresas UK y Alemania	Proveedores MSSP con sede en UK o Alemania
4. Empresas Francia y Holanda	Proveedores MSSP con sede en Francia u Holanda
5. Empresas España, Portugal o Italia	Proveedores MSSP con sede en España, Portugal o Italia
6. Empresas Resto Europa	Proveedores MSSP con sede en países europeos a excepción de: UK, Alemania, Francia, Holanda, España, Portugal o Italia
7. Catálogo de clientes	Catálogo de potenciales clientes

Datos de la empresa

ALKAIN

Compañía de venta y distribución de materiales de construcción, baño, cocina y ferretería tanto para reformar como para decorar del hogar.

Rediseño y digitalización de la demanda


Sector comercio-almacén y venta material para la construcción y reformas del hogar
104 personas empleadas

Calle Zuloaga,S/N
 20280, Hondarribia (Gipuzkoa)

Aitor Davoz
 aitor@alkain.com
 943642025
alkain.com

NECESIDAD

La empresa ALKAIN necesita un rediseño y digitalización de la gestión de la demanda. La empresa ALKAIN tiene gran cantidad de referencias a la venta, las cuales se clasifican en función de la

familia, tipología de compra, tipología de venta, etc. Se quiere conocer cuál es la tendencia de cada referencia, su stock mínimo, stock máximo, periodo de aprovisionamiento, lote EOQ.

SOLUCIÓN

En primer lugar, se hizo una validación y análisis de la información de ventas, compras y artículos enviados por la empresa. Una vez realizado esto, se analizó en detalle cual era el proceso de aprovisionamiento actual dentro de la

compañía. Se analizó el comportamiento individual, a nivel de subfamilia, familia y empresa el comportamiento de cada una de las referencias y se llevó a cabo una solución ofimática, la cual integraba con el ERP de la compañía para realizar

una analítica previa, acompañada de una propuesta de compras la cual valida la empresa. Esta información es vital para la empresa para mejorar la gestión de aprovisionamiento.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto es rediseñar y digitalizar de la gestión de la demanda, formar a los empleados para poder llevar a cabo este propósito y proporcionales tanto el conocimiento como herramientas. Para poder conseguir ese

objetivo se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Análisis de la situación actual de la empresa en los referentes a las compras, ventas, etc.
- Análisis de las referencias de compra/

venta, tendencia, previsiones, etc.

- Solución ofimática integrada con el ERP para permitir una analítica previa al aprovisionamiento.
- Implantación de la solución y formación a los operarios.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Problemas con la información plazo de aprovisionamiento no informado o desactualizados en el propio ERP, lo cual llevo a un proceso de revisión y corrección de cada uno de ellos. Otro problema

encontrado era información referente a los artículos, ya que algunos de ellos no tenían información acerca del lote, mínimos, etc.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al estudio sobre la instalación de un almacén automático se han aprendido las siguientes lecciones:

- Alertas de referencias con tendencia positiva o negativa, análisis y mejora del

aprovisionamiento.

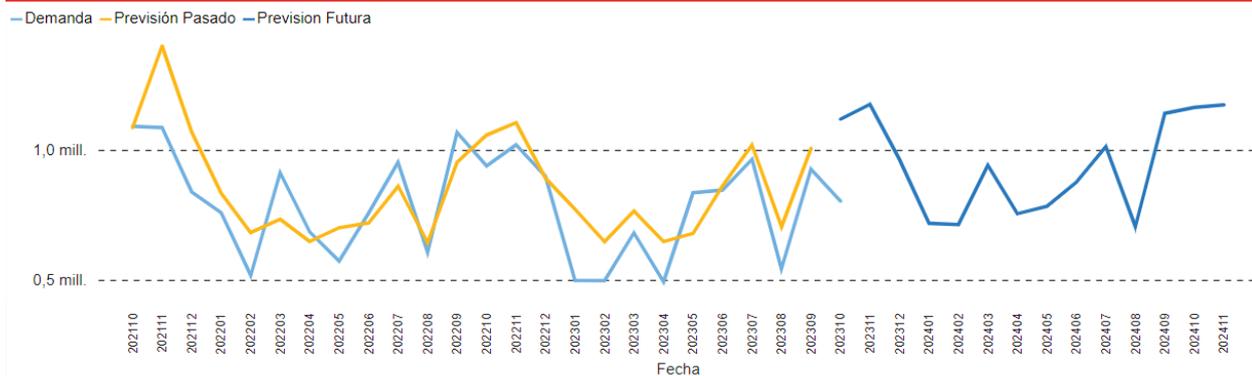
- Disponer de una solución ofimática la cual les permite optimizar la gestión de aprovisionamiento.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“La implantación de la solución ofimática integrada con el ERP nos ha permitido realizar una analítica previa profunda previa al aprovisionamiento. Se han identificado cuales son los puntos clave en el negocio. Se han definido estrategias y acciones a ejecutar. Se han fijado indicadores que nos ayudan a entender el resultado de las acciones a ejecutar”.

“Se ha rediseñado y digitalizado la gestión de la demanda y aprovisionamiento” teniendo en cuenta el análisis de las referencias de compra venta, tendencia, previsiones... A su vez, teniendo en cuenta otros factores (días de servicio de cada proveedor, lotes de compra, etc...) propone en todo momento las unidades a comprar de cada artículo de stock”.

Categoria	Tendencia por Artículo									
	3M Año Act	3M Año Ant	Variacion 3M	Tendencia 3M	6M Año Act	6M Año Ant	Variacion 6M	Tendencia 6M	12M Año Act	12M Año Ant
AK - Categoria 56	1.435,28 €	1.747,63 €	-17,87 %	=	2.848,46 €	3.215,93 €	-11,43 %	=	5.997,28 €	7.000,00 €
AL - Categoria 57	1.134,31 €	1.471,67 €	-22,92 %	-	2.304,26 €	2.737,47 €	-15,83 %	=	4.985,04 €	6.000,00 €
AM - Categoria 58	383,27 €	476,07 €	-19,49 %	=	810,93 €	928,11 €	-12,63 %	=	1.485,06 €	1.800,00 €
AU - Categoria 59	110.336,84 €	119.100,41 €	-7,36 %	=	205.592,14 €	192.200,72 €	6,97 %	=	362.837,49 €	380.000,00 €
CO - Categoria 60	7.028,10 €	6.498,41 €	8,15 %	=	12.901,79 €	12.539,36 €	2,89 %	=	24.697,86 €	27.000,00 €
CO2 - Categoria 61	51,95 €	55,61 €	-6,58 %	=	76,20 €	91,87 €	-17,06 %	=	159,00 €	160,00 €
EM - Categoria 62	21.689,89 €	3.855,48 €	462,57 %	+	38.998,51 €	6.281,27 €	520,87 %	+	59.841,55 €	11.000,00 €
INT - Categoria 63	0,00 €	0,00 €	0,00 %	=	0,00 €	0,00 €	0,00 %	=	0,00 €	0,00 €
LI - Categoria 64	57.133,78 €	34.576,25 €	65,24 %	+	105.685,05 €	57.158,37 €	84,90 %	+	159.880,57 €	110.000,00 €
MK - Categoria 65	22.763,73 €	16.604,76 €	37,09 %	+	37.618,80 €	38.791,56 €	-3,02 %	=	107.515,72 €	99.000,00 €
Total	2.593.573,07 €	2.812.067,71 €	-7,77 %	=	4.884.547,63 €	4.859.768,01 €	0,51 %	=	9.648.128,87 €	10.000.000,00 €



Datos de la empresa

GASTRONOMÍA Y REGALOS

Compañía especializada en distribución de alimentación gourmet, con diferentes líneas de negocio: cestas de regalo y navidad, eventos gastronómicos y venta de productos gourmet.

Gestión de la demanda y productividad



Sector comercio-distribución de alimentos

14 personas empleadas

P. I. Erletxe, Plat i nave 2 ed. 2
48960, Galdakao (Bizkaia)

Jorge Pons
contabilidad@lebigott.com
944474890
lebigott.com

NECESIDAD

GASTRONOMIA Y REGALOS, S.L. dentro de su plan estratégico a corto-medio plazo, solicita la ayuda de un asesor externo para implementar mejoras en el área de gestión de demanda y producti-

vidad. Al tratarse de una actividad principalmente estacional (cestas de Navidad), y viendo el aumento de las ventas, la empresa requiere el asesoramiento de un equipo con reconocida experiencia y

se decide poner el foco de actuación sobre tres áreas: gestión de presupuestos, planificación de demanda y capacidad del almacén.

SOLUCIÓN

- Mejoras en los procesos internos de la empresa. Creación de la figura del Controller como figura de supervisión en el engranaje de los distintos pasos intermedios que requieren la aprobación y elaboración de los pedidos.

- Poner en valor el uso del ERP dentro de todos y cada uno de los departamentos (compras, ventas, planificación de la elaboración,...). Eliminación de hojas de cálculo ineficaces.

- Análisis de los movimientos de almacén en el área de elaboración de pedidos. Puesta en contacto con proveedores que puedan aportar soluciones de almacenaje más eficientes.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto se basa en mejorar la productividad de la gestión de almacén y departamentos conexos (comercial principalmente), y eliminar GRASA en los procesos de gestión para poder mejorar el servicio al cliente con los mismos recursos, reduciendo costes y mejorando la experiencia de venta.

Para poder conseguir ese objetivo se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Análisis de la situación actual de la empresa en lo referente a productividad de almacén en campaña.
- Rediseñar los procesos, eliminando en gran parte el uso de hojas de

cálculo, uso de papel y procedimientos manuales.

- Diseñar un AFO (análisis funcional y orgánico) de nuevas necesidades del ERP de la compañía, alineados con el rediseño de procesos.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

El principal obstáculo ha sido la infrautilización del ERP, una potente aplicación informática que no se estaba usando de forma eficaz. Se desarrollan algunas herramientas para generar el “repositorio” de información, de tal forma que fuera accesible por todos los usuarios; el uso por toda la compañía del sistema ERP ha sido crucial para superar este obstáculo.

Otro obstáculo ha sido la alta rotación de personal eventual en campaña, que ha supuesto un reto para implementar procesos sencillos y que no requieran altos conocimientos de la actividad. Se proponen cambios en los procesos de aprobación de pedidos, para que el personal fijo pueda centrarse en realizar tareas de valor, mientras que el personal

eventual desarrolle actuaciones de menor especialización. Además, cuesta mucho cambiar la forma de trabajar en ciertos perfiles, un obstáculo recurrente en los proyectos que requiere de gestión de personas. La cercanía y el acompañamiento experto es básico en este sentido.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los principales resultados han sido los siguientes:

- Mejorar la productividad eliminando de la gestión hojas de cálculo y poniendo en valor el uso del ERP.

- Una vez implantado el ERP en las áreas operativas, contamos con una analítica de datos muy interesante que podrá ser explotada en un futuro.

- Creación de la figura del Controller.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Es el segundo proyecto que realizamos a través del programa Hazinnova y la valoración es muy positiva”.

“Dentro de nuestro plan estratégico de Mejora, nos ha servido de gran ayuda poder contar con el asesoramiento de una empresa externa que entiende nuestras necesidades y sabe hacer las preguntas adecuadas. Nos hemos sentido acompañados en todo momento”.



Datos de la empresa

ILARDIA

Ilardia se dedica a la fabricación de una amplia gama de terminales y conectores de cobre, aluminio y bimetálicos.



Sector industria eléctrica
14 personas empleadas

Polígono Ind. Bekea S/N
48960, Galdakao (Bizkaia)

Stella Ilardia Revuelta
stella@ilardia.com
944560080
ilardia.com

Mejora de la gestión de aprovisionamiento e Inventario

NECESIDAD

El desarrollo experimentado por Ilardia le ha llevado desde un modesto taller en el corazón de Galdakao hasta unas modernas instalaciones en la zona industrial del mismo municipio. La empresa

está considerando actualizar y mejorar su almacén debido al crecimiento impulsado por la adopción de tecnologías avanzadas. La empresa busca colaborar con expertos en logística para optimizar

la gestión de aprovisionamiento e inventario, y rediseñar los procesos de almacenamiento.

SOLUCIÓN

Para mejorar los procedimientos de almacenamiento, la consultora propone elaborar un plan que se centre en la digitalización de la gestión de las operaciones diarias y en la implementación de un inven-

tario continuo mediante herramientas digitales. Para esta última medida, se requiere formación sobre el proceso y la designación de un encargado específico para esta función.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal es mejorar la gestión del almacén para aumentar la precisión del inventario, optimizar la eficiencia operativa y eliminar redundancias, facilitando la toma de decisiones y preparando a la empresa para la completa

digitalización. Para poder conseguir ese objetivo se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Análisis detallado del proceso actual.
2. Introducción de sistemas digitales de seguimiento de inventario para una

visión actualizada y precisa.

3. Formación del personal.
4. Definir KPIs para evaluar el progreso y el éxito de la implementación.
5. Monitoreo y ajuste continuo.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Después de analizar los datos, se identificaron limitaciones en el software actual que requerían una inversión imprevista para la empresa. Por lo tanto, se buscó una alternativa que satisficiera las necesidades detectadas y fuera asequible. Para

desarrollar esta herramienta, se aprovecharon recursos internos y software existente.

Además, dado que toda transformación en la gestión enfrenta resistencia, se

optó por abordar primero al personal más reacio al cambio. La intención era que su inicial rechazo se transformara en un apoyo entusiasta, convirtiéndolos en promotores del cambio.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Se han conseguido los siguientes resultados:

- Identificación de necesidades y limitaciones para ofrecer una base sólida para la toma de decisiones y la planificación de cambios.
- Flexibilidad y adaptabilidad ante obstáculos como limitaciones del software o resistencia al cambio, se ha sido flexible y se han buscado alternativas viables ajustadas a las necesidades y recursos

de Ilardia.

- Aprovechamiento de recursos internos demostrando la importancia de valorar y aprovechar los activos internos de la organización y utilizar el know how
- La resistencia al cambio, común en cualquier proceso de transformación, se ha abordado de manera proactiva y estratégica, involucrando al personal desde el principio y convirtiendo a los detractores en promotores, facilitando la

implementación exitosa.

- La comunicación clara y efectiva, junto con un liderazgo sólido, son fundamentales para guiar a la organización a través del proceso de cambio. Asimismo, gracias al trabajo realizado en equipo junto con la consultora se ha conseguido tener un stock fiable que mejora la toma de decisiones en las compras de materia prima y venta de producto final.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Siguiendo nuestro propósito de innovación tecnológica, en Ilardia estamos llevando a cabo una transformación que nos permite llegar a nuestros clientes de forma más productiva y clara”.

“Con las mejoras implantadas en logística, el flujo de trabajo es más dinámico y fluido, involucrando a las partes implicadas”.



Datos de la empresa

KATIAK S.A.

Empresa dedicada a la fabricación de cadenas de acero redondo.

Rediseño en la gestión de almacén



Sector industria de productos metálicos
25 personas empleadas

Barrio Arbizolea N° 8 Izurtza
 48213, Izurtza (Bizkaia)

Joseba Artabe Villacián
 j.artabe@katiak.com
 946815516
katiak.com

NECESIDAD

Katiak busca mejorar la eficiencia en sus operaciones logísticas y ofrecer un mejor producto.

SOLUCIÓN

La solución desarrollada para mejorar la eficiencia logística se ha dividido en las siguientes fases:

- Establecer un nivel mínimo de stock para garantizar disponibilidad y evitar escasez de materiales.

- Documentar de manera exhaustiva los procesos de gestión de stock, lo que facilitará su seguimiento y optimización.

- Elaborar una documentación completa del proceso integral de la cadena de suministros, desde la adquisición de

materia prima hasta la entrega al cliente final.

- Detallar la gestión del almacén, incluyendo la documentación de sus ubicaciones y el flujo de entrada y salida de mercancías.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto es la mejora de la gestión logística y el rediseño del almacén. Para ello, se han realizado las siguientes actividades:

- Establecer un stock mínimo.
- Facilitar la identificación de áreas de mejora y optimizar los procesos al mejorar la transparencia y trazabilidad

en la gestión del inventario.

- Documentar el proceso completo de la cadena de suministros: Mejorar la coordinación y eficiencia en cada fase de la cadena de suministro.

- Documentar la gestión del almacén y sus ubicaciones: Mejorar el flujo de mercancías dentro del almacén, lo que

resultará en una gestión más eficiente de inventarios y mejor satisfacción del cliente.

Estas actividades tienen como propósito aumentar la eficiencia operativa, disminuir los gastos y mejorar la calidad del servicio, lo que ayudará al desarrollo y a la competitividad de la compañía.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Los principales obstáculos han sido las limitaciones de recursos, la reasignación de recursos internos y la externalización de ciertas tareas a proveedores externos, así como el mantenimiento del compromiso a largo plazo. Para superar los obstáculos se han realizado

sesiones de capacitación adicionales y se ha brindado apoyo personalizado a las personas para ayudarles a comprender la importancia y los beneficios del cambio. Se ha simplificado el proceso de documentación mediante la creación de plantillas estandarizadas y la utilización

de herramientas de software más intuitivas y se ha establecido un sistema de seguimiento y evaluación continua para monitorear el progreso y recopilar comentarios.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Después de superar los obstáculos y completar la implementación del plan de acción, es importante reflexionar sobre los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas:

Principales resultados:

- Se ha logrado optimizar el consumo de materia prima, reducir pasos innecesarios y errores en el servicio, y mejorar la productividad del almacén.

- La optimización de los procesos ha conducido a una reducción de los costos operativos.

- La implementación de prácticas más eficientes ha llevado a una mejora en la calidad del servicio y una mayor satisfacción del cliente. Lecciones aprendidas:

- La comunicación clara y efectiva es fundamental para superar la resistencia

al cambio y garantizar la alineación de todos los equipos con los objetivos del proyecto.

- Compromiso con la mejora continua: La implementación exitosa de un plan de acción requiere un compromiso a largo plazo con la mejora continua y la innovación en todos los niveles de la organización.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Gracias a la colaboración con Auren hemos podido mejorar la gestión de nuestros almacenes”.

“En el proceso de elección de un SGA hemos conocido las ofertas de diferentes herramientas que pueden ayudar a la gestión y fabricación en un futuro”.



Diagnóstico y rediseño de la gestión de planificación de compras

Datos de la empresa

MANUFACTURAS GES S.A.

La actividad principal de la empresa es la distribución de accesorios de bicicleta, producción de asientos de moto y producción de asientos de cine y auditoriums.



Sector fabricación y distribución de componentes para vehículos de motor

34 personas empleadas

Carretera Mallabia (POL. URTIA), S/N - Apartado 83
48260, Ermua (Bizkaia)

Julen Arana
jarana@manufacturasges.com
645669231
manufacturasges.com

NECESIDAD

Manufacturas GES actualmente no dispone de ninguna herramienta/solución para todo el análisis de compras. Es por ello que de manera conjunta se analiza

la empresa definiendo los indicadores claves y parámetros de control que son necesarios. Para así, poder elaborar una solución ofimática conectada al ERP la

cual les proporcione en tiempo real la situación del área de compras.

SOLUCIÓN

Lo primero que se hizo fue una reunión con la empresa para poder conocer en detalle cómo funciona el área de compras y de esta manera poder identificar los indicadores claves. De manera interna se detallaron los diferentes indicadores los

cuales tendrían que disponer y el método de cálculo que se iba a utilizar. Una vez revisados con la empresa, se empezó con la elaboración de la solución ofimática. Dicha solución, está conectada con la base de datos de Manufacturas GES, lo

cual permite un cálculo de los indicadores en tiempo real y poder conocer la situación del área de compras sin necesidad de preparar informes, exportar ficheros, etc.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto se basa en definir los indicadores clave para manufacturas GES, elaborar la solución ofimática conectada a su base de datos y por último un seguimiento junto con la empresa para ver el uso que se hace de dicha solución y definir los planes de ac-

ción de acuerdo con los indicadores.

Para poder conseguir ese objetivo se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Análisis del área de compras y la información usada.
- Definición de los indicadores y puesta

en común con la empresa.

- Desarrollo de la herramienta ofimática conectada con la base de datos del ERP.
- Informe cuantitativo y cualitativo sobre los resultados obtenidos.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

El principal obstáculo encontrado fue al preparar los indicadores en la herramienta ofimática, ya que al estar utilizando las tablas del ERP, había que buscar las

tablas necesarias, la relación entre ellas, los campos a utilizar e ir corrigiendo errores que había en los datos.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias a la instalación de la solución ofimática para el área de compras se ha conseguido lo siguiente:

- Disponer del cálculo de indicadores en tiempo real.

- Disponer de una solución ofimática que es dinámica y puede crecer a la par que la empresa

- Disponer de informes en tiempo real sobre el estado del área de compras

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Con el proyecto llevado a cabo con las personas de Auren hemos conseguido tener controladas las compras y aprovisionamientos de la empresa para así ser mucho más eficientes en la gestión de almacén”.

“Gracias a Auren, tenemos un cuadro de mando que nos da información detallada y al momento de todo el material que tenemos, en stock, en tránsito y lo que debemos pedir, tanto en unidades como en valor monetario, lo que nos ayuda a tomar decisiones comerciales y financieras mucho más exhaustivas y concretas”.

Grasa por Familia

Nombre	Stock Actual	Grasa	% Grasa	Tránsito Sin Necesidad	Grasa Tránsito
CASCOS ADULTO	804.882,83 €	362.244,96 €	28,22%	228.205,33 €	655.796,38 €
ZAPATILLAS MTB	347.188,89 €	222.975,48 €	15,29%	0,00 €	222.975,48 €
CASCO NIÑO/LO	201.746,51 €	176.846,11 €	10,89%	48.917,66 €	276.524,11 €
ZAPATILLAS CARRETERA	384.424,14 €	176.782,70 €	7,89%	0,00 €	176.782,70 €
CUBIERTAS BICI	228.058,91 €	41.707,20 €	2,84%	0,00 €	41.707,20 €
PASTILLAS GALFER	98.498,71 €	41.354,64 €	2,81%	0,00 €	41.354,64 €
FORRADORAS BICI	101.974,21 €	40.643,76 €	3,79%	0,00 €	40.643,76 €

Detalle Grasa

Artículo	Nombre	Demanda Anual	Stock Actual	Pendiente Entrega	Stock Libre	Grasa	Pendiente Recibido	Tránsito Sin Necesidad	Grasa Tránsito
HS10M100000	CASCO TRAIL T.M. NEGRO/ROJO	57,00	2.210,00	10,00	2.142,00	2.142,00	0,00	0,00	0,00
HS10M100000	CASCO TRAIL T.M. NEGRO/CELESTE	29,00	2.048,00	10,00	1.862,00	1.862,00	0,00	0,00	0,00
HS10M100000	CASCO TRAIL T.M. BLANCO/NEGRO	27,00	1.484,00	7,00	1.413,00	1.413,00	0,00	0,00	0,00
HS10L100000	CASCO TRAIL T.M. NEGRO/ROJO	46,00	1.710,00	10,00	1.592,00	1.592,00	0,00	0,00	0,00
HS10M400000	CASCO TRAIL T.M. AZUL/MARANJA	33,00	1.710,00	10,00	1.426,00	1.426,00	0,00	0,00	0,00
HS10M100000	CASCO TRAIL T.M. NEGRO/CELESTE	33,00	1.483,00	5,00	1.407,00	1.407,00	0,00	0,00	0,00
HS10M100000	CASCO TRAIL T.M. NEGRO/ROJO	69,00	1.477,00	5,00	1.412,00	1.412,00	0,00	0,00	0,00
HS10L100000	CASCO TRAIL T.M. BLANCO/NEGRO	29,00	423,00	5,00	423,00	423,00	0,00	0,00	0,00
HS10L100000	CASCO TRAIL T.M. NEGRO/CELESTE	23,00	1.427,00	10,00	1.287,00	1.287,00	0,00	0,00	0,00
HS10L100000	CASCO TRAIL T.M. NEGRO/ROJO	111,00	940,00	10,00	405,00	206,00	2.481,10 €	1.200,00	14.822,60 €
HS10M400000	CASCO TRAIL T.M. AZUL/CELESTE	26,00	1.179,00	7,00	1.172,00	1.172,00	0,00	0,00	0,00
HS10M100000	CASCO TRAIL T.M. NARANJA/NEGRO	23,00	3.969,00	10,00	3.266,00	3.266,00	0,00	0,00	0,00
HS10L400000	CASCO TRAIL T.M. AZUL/MARANJA	27,00	1.099,00	10,00	879,00	820,00	15.773,08 €	700,00	11.585,42 €
HS10L100000	CASCO TRAIL T.M. BLANCO/NEGRO	79,00	893,00	10,00	763,00	763,00	0,00	0,00	0,00
HS10M100000	CASCO TRAIL T.M. NEGRO/ROJO	21,00	417,00	10,00	416,00	416,00	0,00	0,00	0,00
HS10L100000	CASCO TRAIL T.M. NEGRO/ROJO	43,00	1.019,00	2,00	1.017,00	827,00	18.188,81 €	300,00	8.751,04 €

Detalle de Artículos

Artículo	Nombre	Stock	Tránsito	Pendiente Recibido	Grasa	Pendiente Recibido	Tránsito Sin Necesidad	Grasa Tránsito
M41400000	CUBIERTA TUPLO HIC21 P9 20X2,28 L	12,00	21,00	0,00	21,00	0,00	0,00	0,00
M41400000	CUBIERTA TUPLO HIC21 P9 20X2,28 L	42,00	51,00	0,00	51,00	0,00	0,00	0,00
M41400000	CUBIERTA TUPLO HIC21 P9 20X2,28 L	22,00	42,00	0,00	42,00	0,00	0,00	0,00
M41400000	CUBIERTA TUPLO HIC21 P9 20X2,28 L	6,00	31,00	0,00	31,00	0,00	0,00	0,00

Relación de empresas

HAZINNOVA 2023

- ABRASIVOS MANHATTAN, S.A.
- ACABADOS AERONÁUTICOS DE BIZKAIA SL
- ACCESORIOS ELÁSTICOS LESOL, S.L.
- ACEROS UROLA, S.L.
- AERO-FERR NORTE, S.A.
- AGALEUS MEDIO AMBIENTE Y ENERGÍA, S.L.
- AGREGADOR DE CONTENIDOS CALORYFRIO SL
- AGRIA HISPANIA, S.L.
- AIADEK S.A.
- AIRESTUDIO GEOINFORMATION TECHNOLOGIES S.COOP.
- AIRLAN INDUSTRIAL
- AIRTALDE S.L.
- AITOR KNIVES SOCIEDAD LIMITADA
- AJL OPHTHALMIC, S.A.
- ALEAK PROTOTYPE S.L.
- ALEGRIA ACTIVITY
- ALFA HOGAR SL
- ALFE CUTTING, S.L.
- ALGON ESTRUCTURAS METALICAS PARA MUEBLES SL
- ALUMIGRAF, S.L.
- ALUPLAST IBERICA SLU
- AMESGUREN S.L.
- AMETS, S.L.
- AMEZTOI ANAIK, S.L.
- ANSAREO SERVICIOS INTEGRALES, S.L.
- ANTONIO LÓPEZ LÓPEZ
- APLICACIÓN NUEVAS TECNOLOGÍAS ANTEC SAU
- APLICACIONES DEL ALUMINIO, S.A.
- APLICACIONES PRACTICAS ELECTRONICAS, S.A.
- ARAGONESA DE PIENSOS S.A.
- ARCO REPROGRAFÍA SL
- AREKSON GROUP S.L
- ARRANKOBA 08 SL
- ARRIZABAL ELKARTEA S.L.,
- ARTADI ALIMENTACIÓN, S.L.
- ARTECHE LANTEGI ELKARTEA, S.A.
- ARTEKABE S.L.
- ASTIGARRAGA KIT LINE, S.L.
- ATHADER S.L.
- AUTOMACH INGENIERÍA, S.L.
- AUXILIAR DE SEÑALIZACIONES Y BALIZAMIENTOS S.L.
- AUXILIARES HIRUKOBAT S. L.
- AZAROS 21 S.A.
- BACALAO GIRALDO, S.L.
- BANTEC CONSULTORES INICIATIVAS EMPRENDEDORAS S.L.
- BASATXERRI, S.KOOP.
- BASEPACK, S.L.
- BASQUE BEER HOUSE, S.L.
- BECA GRAFIC S.A.
- BEFESA ZINC ASER, S.A.
- BEREIKER S.L.
- BERLAN
- BERRITEK, S.L.
- BERZIKLATU, S.L.
- BIDASSOA BASQUE BREWERY S.L.
- BIKAT MANUFACTURES SL
- BIORACER ESPAÑA, S.L.
- BIOSERVICE, PEQUEÑA S. COOP.
- BLUCOM CONSULTING, S.L.
- BLUM NOVOTEST IBERICA SL
- BODEGAS EGUREN, S.A.
- BODEGAS OSTATU SL
- BOJ OLAÑETA S.L.U.
- BRIOCHE PASQUIER RECONDO, S.L.
- BRONYMEC S.A.
- BRUSS JUNTAS TECNICAS S.L. S. EN COM.
- BUEN BOKADO GOURMET, S.L.
- CAFE BAQUÉ S.L.U.
- CALDERERIA MAÑES,S.L.
- CALDERERÍA PAKO, S.L.
- CAMOZZI IBÉRICA S.L
- CANTERA LACILLA, S.L.
- CARNES IBERICAS DEL NORTE S.L.
- CASTELLANOS Y ECHEVARRÍA - VITORIA S.A.
- CENTRICAST SAU
- CENTRO DE TRANSPORTE DE VITORIA S.A.
- CENTRO INDEPENDIENTE DE SUMINISTROS Y ABASTECIMIENTOS S.L.
- CIKOREIN, S.L.
- CODECONTRACT
- CONEXIONES Y CABLEADOS VITORIA, S.A.
- CONSERVAS CUSUMANO SA
- CONSERVAS DENTICI S.L.
- CONSIGNACIONES TORO Y BETOLAZA, S.A.
- CONSORCIO DE DISTRIBUCIÓN FORTALEZA S.A.
- COOKING OHITURAK, S.L.L.
- COOPENOR, S. COOP.
- COPLASEM SL
- COUTH INDUSTRIAL MARKING SYSTEMS, S.L.U.
- CREDEBLUG, S.L.
- CYMA ESPECIALIDADES GRÁFICAS S.L.
- DARRAIT, S.L.
- DATIVE PARTNERS, S.L.
- DECOLETAJE Y FIJACIÓN, S.L.U
- DELICASS SOCIEDAD DE ALIMENTACIÓN, S.A.
- DESTILERÍAS MANUEL ACHA FÁBRICA DE LICORES S.A.
- DIDAKTIKER S.A.
- DIMO ZINC NIQUEL S.A.U.
- DISEÑO DE BAÑO DISBAINU SAL
- DITREL INDUSTRIAL S.L.
- DONOSTIAKO HEDABIDEAK S.L.
- DUALIA TELETRADUCCIONES S.L.
- DUVENBECK LOGÍSTICA, S.L.
- EBANISTERÍA IZEI S.L.

- EBESA HERRAMIENTAS DE PINTOR S.L
- ECHEBARRIA SUMINISTROS S.L.
- ECOPAVIMENTOS EGUSKIZA, S.L.
- EGAÑA GOZOTEGIA S.L.
- EIKA S. COOP
- EKOEREIN MG, S.L.
- ELDUR INGENIERIA S.L.
- ELECTROHILO DG., S.L.
- ELEKA INGENIARITZA LINGUISTIKOA SLU
- ELKARMEDIA S.L.
- EMBALAN3 SISTEMAS DE EMBALAJE, S.L
- EMBUTICIONES PROFUNDAS DEL NORTE, S.A.
- ENRIQUE KELLER SA
- EQUIPOS VFU, S.L.
- ERLO TALADROS Y ROSCADORAS, S.L.
- EROSYSTEM M.C., S.L.
- ESTAMPACIONES BIZKAN S.L.
- ESTAMPACIONES VIZCAYA, S.L.
- EUSKABER, KOOP. S.
- EUSKAL BASERRI BAT, S.L.
- EXCLUSIVAS PASAFAMA S.L
- FACTOR IDEAS INTEGRAL SERVICES, S.L.
- FANOX ELECTRONIC, S.L.
- FERALCO IBERIA S.A.
- FERRETERIA UNCETA
- FINELINE SPAIN SL
- FISIFY TECHNOLOGY S.L.
- FOREST PIONEER S.L.
- FOREST PIONEER SERVICE S.L.
- FRIGORÍFICOS PORTUARIOS DEL NORTE, S.L.
- FUNDICIONES FUMBARRI-DURANGO S.A.
- FUNDICIONES SEIAK S.L.
- GABOTEK INDUSTRIAL FACTORY, S.L.
- GABOTEK MONTAJES INDUSTRIALES, S.COOP
- GARCIA Y ARRAUSI S.L.
- GASPAS AGUSTIN SL
- GASTRONOMIA Y REGALOS S.L.
- GEHIBER MACHINED COMPONENTS SAL
- GESTION PARA INSTALACIONES DE CLIMATIZACION Y FONTANERIA SL
- GESTIONET MULTIMEDIA S.L.
- GIRALDO COCINAMOS POR TI S.L.
- GISMA ASESORAMIENTO SL
- GLOBAL FACTOR INTERNATIONAL CONSULTING, S.L.
- GOILURRA S.L.
- GRÁFICOS DE OYÓN S.A.
- GRAFIK SAREA, KOOP. E
- GRIP ON TOOLS, S. COOP.
- GRUNVER SOSTENIBILIDAD, S.L.
- GRUPO DE COMPRAS EDERTO S.L.
- GURENERGIAS, S.L
- HANNA INSTRUMENTS, S.L.
- HARAKAI S. COOP
- HAZABAL LUBRICATION & HYDRAULIC TECHNOLOGIES SL.
- HELADOS ITALIANOS GELATI GELATI, SL
- HEROSLAM, S.A.L.
- HERTELL, S.COOP.
- HIJOS DE JOSÉ SERRATS, S.A.
- HNOS.ARRESE – TALLERES LASKIBAR, S.A.
- HORMIGONES SOPUERTA, S.L.
- HÜTTENES ALBERTUS ILARDUYA S.L.
- IAMETZA INTERAKTIBOIA
- IBERMACH SPECIAL MACHINERY, S.L.U.
- IDR S.L
- IGUANA INFORMATION TECHNOLOGIES, S.L.
- IKASLEARGAIZ S.L.
- ILARDIA CONEXIONES ELECTRICAS, S.A.
- IMEGAR, S.A.
- INDART3D SCOOP PEQUEÑA
- INDEFUNSA, S.A.L.
- INDUSTRIA DE CAFÉ DEL NORTE S.A.
- INDUSTRIAS ALZUARAN, S.L.
- INDUSTRIAS DIMO S.A.U.
- INDUSTRIAS GALARZA, S.A.
- INDUSTRIAS IBAIONDO, S.A.
- INDUSTRIAS LEBARIO, S.L.
- INDUSTRIAS MAIL, S. A.
- INDUSTRIAS METALA, S.L.
- INDUSTRIAS QUÍMICAS IRURENA, S.A.
- INDUSTRIAS UGATU, S.L.
- INGETEK SISTEMAS
- IPARLAT S.A.
- IPARRAGIRRE SAGARDOTEGIA S.L.
- IPARTIC SL
- IRIS CHAINS S.L.
- IRUDEK 2000 S.L.
- ISATI ENGINEERING SOLUTIONS
- ITSAS NATURA, S.L.
- IZA ASCENSORES, S.L.
- JABONES EL ABRA SOCIEDAD ANONIMA
- JAI HORNIDURAK, S.L.
- JAKINCODE S.L.
- JAVIER JAUREGI BELOQUI
- JEREMIAS INGENIERÍA E INNOVACIÓN S.L.
- JOVI AUTOMATISMOS, S.L.
- JUAN ALCAIN JAUREGUI SA
- KAIKU S. COOP.
- KARAKATE SA
- KATIAK, S.A.
- KAUTENIK S.L.
- KEPA LOIDI S.L.
- KEPLERIANS, SL
- KORPION
- LABORATORIOS ABAD S.L.
- LAENK SERVICIOS EMPRESARIALES, S.L.
- LANCOR 2000 SCOOP
- LAUGAR BREWERY SL
- LAUMENDIAK S.A.
- LEA ARTIBAIALDEKO HEDABIDEAK
- LEKOIZPE SL
- LEKUN CAUCHO PLASTICOS, S.L.
- LGK S.L.
- LIOF-PHARMA S.L.U.
- LOCAL PRESS, S.L.
- LOGINTEGRAL EXPRESS S.L.
- LOSUELA SL
- LOVERE BILBAO I SL
- LUCART TISSUE&SOAP, S.L.
- LUMAGORRI, S.L.
- LURGINTZA, INGENIERÍA GEOLÓGICA, S.L.
- LUZNOR DESARROLLOS ELECTRÓNICOS, S.L.
- MADERAS LASA Y LECUMBERRI SA
- MAGNET KOOP ELK TXIKIA
- MAISOR KONTSERBAK S.L.
- MANDIOLA COMPOSITES SL
- MANIPULADOS ARAMBURU, S.L.
- MANUFACTURAS ANDY S.L.
- MANUFACTURAS GES, SA
- MANUFACTURAS GOVE S.L.
- MANUFACTURAS ORIA S.L.U.
- MANUFACTURAS UNE S.A.U.
- MAP TRANSPORT SA
- MAQUINIA ANIVI, S.L.
- MATRICERIA ARRATIA, S.A.

- MAVAL 2018 S.L.
- MECANIZADOS KOMEK, S.L.
- MECANIZADOS Y MONTAJES SIOR, S.L.L.
- MERCULES SPAIN SL
- MERKASINDO, S.L.
- METALURGIA MANUFACTURADA SA
- MIBA S. COOP
- MICROCAST EUROPE, S.L.U.
- MICROCAYA S.L.
- MIM TECH ALFA SL
- MIMOUN MARKET S.L.
- MONTAJES KURTZEBERRI S.COOP.
- MONTERO FYE S.A.
- MORIWASE S.L.
- MUELLES TECNICOS, S.A.
- MUNGIMATIK, S.A.
- MUÑOA FADRIQUE, FRANCISCO JAVIER 002521794D, S.L.N.E.
- MUXUGOXO S.L.
- NABLA WIND POWER, S.L.
- NACIL MEDICA 4 GROUP S.L.
- NATALIA ZUBIZARRETA ESTUDIO SL
- NATURAL VOX S.A.U.
- NORAIA MARKET SL
- NORANTZ FURGONETAK S.L.
- OIHAN TXIKI KOOP
- OJMAR SA
- ONGI MECANIZADOS EN MADERA S.L.
- ORBIK CYBERSECURITY SL.
- ORKOLAN S.L.
- OSARTEN KOOP E
- OTAIZABAL AROZTEGIA S.L.
- OZASAN GESTION GLOBAL RENOVABLES SL
- PEDDINGHAUS ESPAÑOLA, S.A.
- PEGAMO NAVARRA, S.A.
- PESCADOS LLORENTE S.L.
- PINTURAS DEL NORTE 1963 S.L
- PLAIN CONCEPTS S.L.U.
- PLASTIBOR S.L.U.
- PLÁSTICOS ARETXE S.L.
- POLIESTER GABIRIA S.L.
- POLYPAL STORAGE SYSTEMS, S.A.
- PROCESADOS DE PATATA PATURPAT S. COOP
- PRODUCTOS QUIMICOS FM 2005 S.L.
- PRONUTEC, S.A.U.
- PUERTAS OLAMENDI SL
- PULYDEC BURGOS S.L.
- QUESOS ALDANONDO, S.L.
- RAFA GORROTXATEGI 1680 S.L.
- RAFAEL MATIAS S.L.
- RAYPOINT SOLUTIONS S.L.
- RECGAS S.L.L.
- RECUPERACIONES FÉRRICAS GARCÍA S.L.
- REPRESENTACIONES CADAGUA, S.L.
- RETRENSA REDES TRENZADAS AISLANTES SA
- REWARDWAVE SL
- ROB-JOR BEBE, S.L.
- RTS SA
- S.E.KIMU - 2000 S.L.
- SACYTRANS S.L.
- SAGOLA, S.A.U.
- SAIZARLAN, S.L.
- SAN MIGEL GARRAIOAK 1961, S.L.
- SANEAMIENTOS ARCHANDA, S.A.
- SANEAMIENTOS ONDARROA
- SANKYO DESARROLLOS TÉCNICOS, S.L.
- SARRALLE EQUIPOS SIDERURGICOS S.L
- SEDICAL SA
- SEIKAZ COMUNICACIÓN S.L.
- SEIN HERRAMIENTAS SERVICIOS RESULTADOS, S.L.
- SERCONTROL 2000, S.L.
- SERVIAZUA SL
- SERVICIOS DOCUMENTALES GESDUCON, S.L.
- SHERNAN CREATIVE COLLECTIVE SL
- SIROPE AGENCIA CREATIVA S.L.
- SISTEMAS TÉCNICOS DE COBRO, S.L.
- SITTA, SILLERIA DE OFICINA SLL
- SOLDADURAS ESPECIALES NICROM S.L.
- SOLUCIONES DE GESTIÓN EMPRESARIAL IDEIATEK, S.L
- SOLVE IMI SOCIEDAD LIMITADA.
- SORALUZE MAKINA BEREZIAK, S.L.L.
- STEULER TECNICA S.L
- SUMINISTROS BIDARTE S.A
- SUMINISTROS ESMERALDA S.L.
- SUMINISTROS URIARTE, S.A.
- SUNRISE MEDICAL, S.L.
- SUSTRAIAK SYSTEMS SL
- SVE, S.L
- TABIRA BEREZI S.L.
- TABLEV
- TALLERES BIABI S.A.
- TALLERES DULAU, S.L.
- TALLERES JUAN LASA S.A.
- TALLERES MECANICOS BIANDITZ SL
- TALLERES MECÁNICOS LEGUTIANO, S.A.
- TALLERES TREBIL S.L
- TALLERES WOLCO, S.L.
- TAO ILUMINACIÓN S.L.
- TECAPLAS S.L
- TECH PRO PACK MECANIZADOS S.L.U.
- TECNICAS DE MOVIMIENTO IBILTEK S.L.
- TECNOLOGÍAS MEDIOAMBIENTALES QUÍMICAS Y CATALIZADORES, S.L.
- TORNILLERÍA DEBA, S.A.L
- TRANSPORTES EN CISTERNAS FERNANDEZ Y AEDO S.L.
- TRANSPORTES Y ALMACENAJES AGUIAR, S.L
- TRION PLANES Y SERVICIOS S.L.P.
- TROQUELERÍAS ENKARTERRI, S.L.
- U3 ARQUITECTURA TÉCNICA S.L.
- UBYKO CONNECTIVITY, S.L
- UKAI, SA
- URBEGI INGENIERIA DE PROCESOS Y MANUFACTURAS, S.L.
- URLAN CORTE POR AGUA SL
- URLAPESCA S.A.
- UROLAKO KOMUNIKAZIO TALDEA, KOOP. ELKARTEA
- UTILES Y MAQUINAS INDUSTRIALES, S.A.
- VALVULAS ZUBI S.L.
- VENDING MODULAR S.L.
- VERSIA CYBER SHIELD SL
- VIVO INGENIERÍA Y DESARROLLO, S.L.
- VIZCAINA DE BANDAJES Y CARRETILLAS, S.L.
- WIKUS IBERICA, S.A.
- WORKBOAT SERVICES, S.L.U.
- WORKÓHOLICS SL
- XABI MOBILIARIO S.L.
- XARDEXKA, S.L.
- ZABALZA LOGISTIC S.L.
- ZORRAQUINO COMUNICACIÓN, S.L.U.
- ZUBELZU S.L.
- ZUBIOLA, S.COOP.
- ZUE SL
- ZUIA INGENIERÍA S.L.



 **innobasque**
Berrikuntzaren Euskal Agentzia
Agencia Vasca de la Innovación

GRUPO
spri
TALDEA 

 **EUSKO JAURLARITZA**
GOBIERNO VASCO
EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAIA
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONOMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE