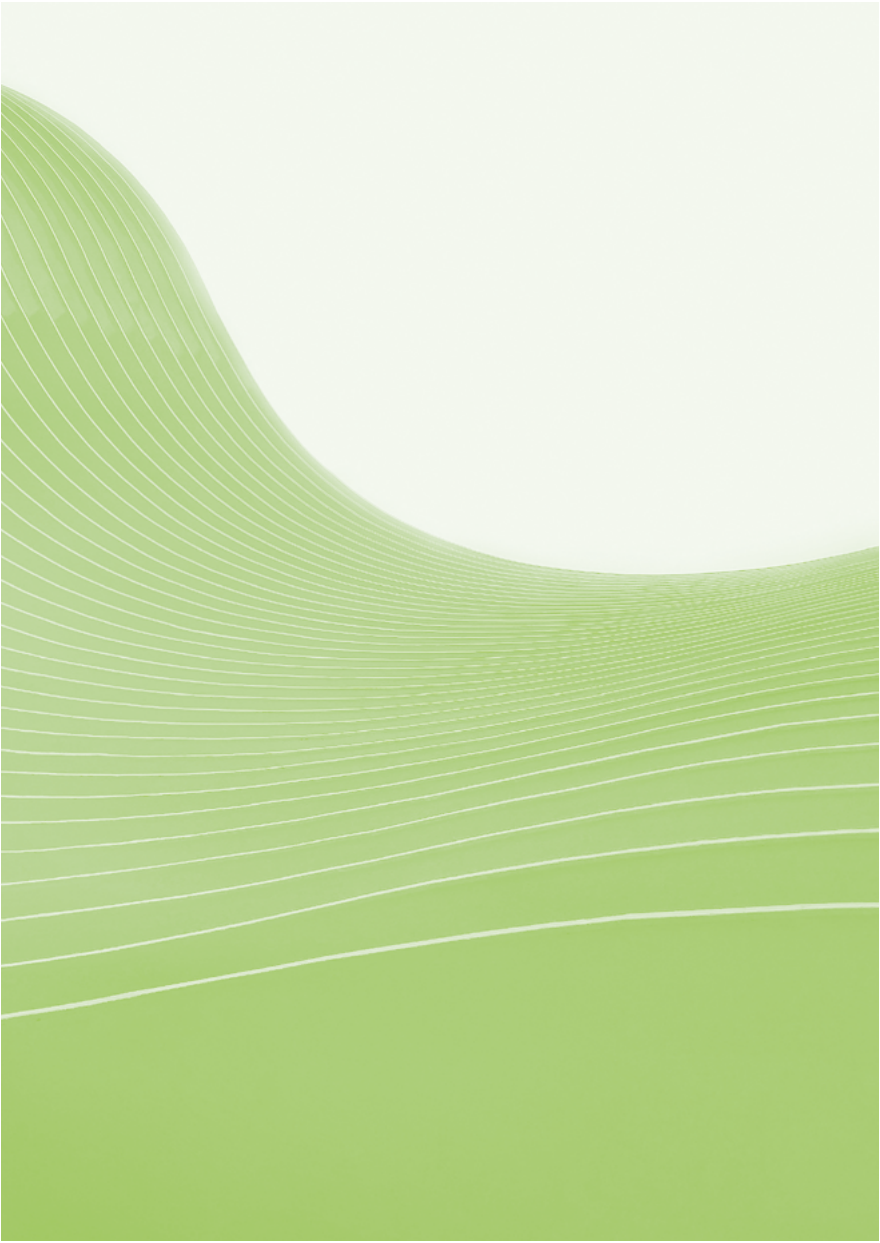


HAZINNOVA

16

Buenas prácticas
de innovación

2022



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 16 ejemplos de pymes vascas de diferentes sectores que en la convocatoria del año 2022 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 2022 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.

En las tres primeras ediciones de este servicio 658 pymes han desarrollado ya 1.091 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 Económico-financiero	
Embalan3	7
Rafael Matías	9
02 / Ámbito Administración interna	
Sacytrans	11
Solar Viejo de Laguardia	13
03 / Ámbito Producción	
Atearen Txokoa	15
Mugafil	17
04 / Ámbito Lógisitica	
Jeremías Logistic Services	19
Juan Alkain Jauregui	21
05 / Ámbito Personas	
Plastibor	23
Sunrise Medical	25
06 / Ámbito Clientes	
Aragonesa de piensos	27
Ferchau Spain	29
07 / Ámbito Nuevos mercados	
Cran Arte Gráfico	31
Pescados Llorente	33
08 / Ámbito Producto	
Grupo de compras Ederto	35
Forest Pioneer	37
Relación de empresas Hazinnova 2022	39



Datos de la empresa

EMBALAN3 SISTEMAS DE EMBALAJE, S.L.

Embalan3 es una empresa con domicilio en Bergara que cuenta con un total de 49 empleados, y que se dedica al diseño y fabricación de embalajes industriales de madera. Su mercado es el de la industria fabricante de máquina herramienta que necesita embalajes especiales, a medida y de grandes dimensiones, así como la gestión especializada para su transporte.



Cálculo de costes y precios

Sector fabricación embalajes de madera
49 personas empleadas

San Juan Auzoa, Larramendi industrialdea I-1, 20570 Bergara (Gipuzkoa)

Irene Alberdi
irune@embalan3.com
943 82 94 83

NECESIDAD

La empresa necesita modificar el sistema de cálculo de costes. La empresa ha desarrollado y patentado un nuevo producto, cajas plegables reutilizables, EPACK3. En su actividad tradicional el coste se calcula mediante un estudio

técnico de cada caso, justificado por su alto valor económico. Sin embargo, el nuevo sistema EPACK3, es un producto comercial, de menor valor unitario, por lo que se requiere calcular costes y precios de forma rápida, sencilla y sin interven-

ción de oficina técnica. La incorporación de nuevos productos hace necesario re-pensar la manera en que se calculan los costes: Embalan3 demandaba cálculos ágiles, sin necesidad de estudios técnicos pormenorizados.

SOLUCIÓN

Para poder lograr que cualquier persona del área comercial o de administración pueda dar precios a los clientes, es necesario identificar y analizar los factores de coste. Se parametrizaron las variables

que puede influir en estos productos (medidas, accesorios, unidades por pedido...) así como los objetivos de márgenes empresariales. Con toda esta información, se diseñó una hoja de cálculo

donde introduciendo las particularidades del pedido, se obtenga el cálculo del precio de venta total del pedido.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal se centró en estudiar los costes para que el tarificador de precios arroje valores correctos. Al tratarse de una nueva línea de fabricación, se ha realizado una hoja que la empresa puede ir adecuando en función de los cambios que pueda haber en cualquiera de los factores que componen el coste:

precios de las materias primas, personal, suministros u otros, incrementos o reducciones de la productividad, modificaciones en la presentación del producto, etc.

Para ello, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Estudio del proceso de producción: fases y tiempos.
- Estudio desglosado de los costes directos e indirectos.
- Elaboración de una herramienta de cálculo de costes.
- Elaboración de un tarificador (para su presentación directa a cliente).

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Fue necesaria una participación de diversos perfiles; gerencia (promotor de EPACK3 y conocedor de precios de mercado), compras (evaluar la incidencia

en precios de coste de diversos factores), oficina técnica (trasladar las medidas cúbicas que pide el cliente a términos de m2 de tablero, estimar mermas),

financiero (costes de amortizaciones de las inversiones, gastos generales, suministros...), comercial (descuentos por volumen de pedido).

Tras varias iteraciones entre todos ellos con las que la herramienta ganó en precisión, simplicidad y usabilidad, se llegó a un libro Excel sencillo con 3 hojas:

- 1) Hipótesis empleadas para el cálculo de costes.
- 2) Tarifador.
- 3) Resumen del margen del proyecto.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias a la nueva herramienta Embalan3 ha conseguido los siguientes resultados:

- Descargar de trabajo al departamento técnico para que siga centrado en proyectos de valor añadido.
- Capacitar a más personas del equipo para poder calcular costes y ofertar a precios adecuados.

- Agilidad en la elaboración de presupuestos EPACK3, la respuesta rápida es apreciada por los clientes y se traslada a mayores ventas.

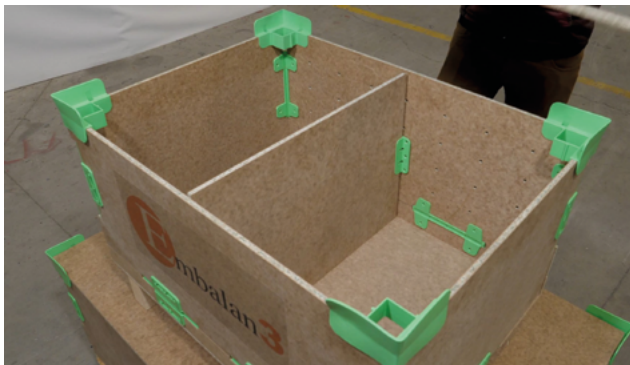
La empresa arranca 2023 preparada para iniciar la fabricación y comercialización del nuevo producto y sobre todo, ha comprendido cuál es el proceso para

calcular los precios por lo que tendrá capacidad de reaccionar ante cambios de cualquiera de las variables, modificando la pestaña de hipótesis que afectan a los costes, asegurando que el nuevo producto reporta unos márgenes empresariales suficientes.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Hemos podido generar un sistema fácil y rápido para un cálculo más óptimo de costes y porcentajes para poder así realizar ofertas de manera automática y rápida.” – Xabier Azpiazu De La Presa, project manager

“Con este sistema tenemos controlados los costes directos e indirectos de compra y proceso de fabricación del nuevo producto.” – Iosu Elorza Alberdi, director de Compras



MEDIDAS CAJA				LARGO		ANCHO		ALTO													
mm	1200	800	600																		
m	1.2	0.8	0.6																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">PRESUPUESTO</th> <th colspan="2">EUROS</th> </tr> <tr> <th>NUM.</th> <td>2023/000</td> <th>FECHA</th> <td>23/06/2023</td> <th>CLIENTE</th> <td>EMPRESA, S.L.</td> </tr> </thead> </table>										PRESUPUESTO				EUROS		NUM.	2023/000	FECHA	23/06/2023	CLIENTE	EMPRESA, S.L.
PRESUPUESTO				EUROS																	
NUM.	2023/000	FECHA	23/06/2023	CLIENTE	EMPRESA, S.L.																
				Madera	41,75 €																
				Herrajes	9,45 €																
				Paleta / Pátin	11,34 €																
				Fabricación	5,90 €																
				Separadores y Refuerzos	6,91 €																
				Otros Costes																	
				PRECIO UNITARIO	75,35 €																
				UNIDADES	200																
				PRESUPUESTO DE VENTA	15.069 €																

MATERIALES									
	Largo (m)	Ancho (m)	Alto (m)	m ²	num. Un.	m ² madera Neto	% merma	m ² madera bruto	Euros
1. Tablero	1,200	0,780	0,590	0,490	2	0,920			41,75 €
Laterales	1,200	0,590	0,590	0,496	2	1,392			
Zócalo	1,200	0,010	0,012	0,002	2	0,004			
Tablero Base	1,180	0,780	0,920	0,920	1	0,920			
Tapa	1,200	0,800	0,960	0,960	1	0,960			
				4,217		10%	4,638		
2. Herrajes /aux									9,45 €
3. PALLET / BASE-PATIN									11,34 €
4. SEPARADORES Y REFUERZOS									6,91 €

Datos de la empresa

RAFAEL MATÍAS, S.L.

Rafael Matías, domiciliada en Bilbao, cuenta con más de 50 años de experiencia (2ª generación), en la selección de telas al por mayor tanto para profesionales (ateliers, modistas y confeccionistas) como particulares. Se enfoca en el mercado nacional, que gestiona con comerciales propios y con una red de representantes. Trabajan con producto de origen nacional e internacional, importando producto de tanto de China e India como de Europa.

Planificación y Seguimiento



Sector mayorista textil
14 personas empleadas

C/Ibarrekolanda, 30 – Bilbao – Bizkaia

Miren Aguirregaviria
contabilidadproveedores@rafaelmatias.com
944 794 850

NECESIDAD

Rafael Matías es considerado líder a nivel nacional de selección y venta de telas, con un posicionamiento que se caracteriza por la calidad de producto, servicio y asesoramiento. En los últimos años la demanda en este sector ha ido disminuyendo por los cambios en los hábitos de vida y costumbres, desapareciendo la mayoría de las empresas que

antes operaban, junto con la desaparición también de muchos clientes (ateliers, modistas/os y confeccionistas). Esta preocupación los ha llevado a planearse el futuro y querer tomar decisiones en base a información, por ello querían tener un escenario numérico de la cuenta de resultados a 3 años.

Cambios en el mercado hacen necesario repensar y replantear el futuro del negocio. Se necesita tomar decisiones en base a información, realizando una planificación, planteando escenarios numéricos.

SOLUCIÓN

Hemos partido analizando las distintas fuentes de información que tienen actualmente en su ERP y reflexionado, a nivel estratégico, con la dirección de la empresa para entender su negocio actual y definir el modelo deseado a medio plazo, se ha parametrizado el modelo de negocio actual y futuro en euros y

en base a unas hipótesis para conocer y poder hacer un seguimiento recurrente sobre las desviaciones; la empresa ahora dispone de una cuenta de resultados previsional a 3 años con seguimiento mensual para el análisis y toma de decisiones en el corto plazo.

Desarrollo a medida de un modelo de planificación (Excel) con desglose de las distintas variables relevantes en el futuro del negocio (presupuestos de ventas, costes, gastos). Con ello es posible plantear escenarios y contar con información para la toma de decisiones.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo era desarrollar una herramienta Excel que ellos mismos pudieran editar y adaptar. Recoge objetivos numéricos a distintos niveles: ventas por tipo de clientes, estacionalidad, costes fijos y variables, márgenes de producto, gastos de estructura, gasto de personal por áreas, carga financiera, inversiones, ...

Para ello, las actividades desarrolladas fueron:

- Análisis de fuentes de información disponibles para invertir el mínimo tiempo posible en su seguimiento.
- Reflexión sobre el modelo de negocio deseado.

- Desarrollo de hojas de hipótesis partiendo de lo anterior y del Plan General Contable.
- Importación de los datos contables reales hasta la fecha para ver su funcionamiento.
- Análisis con la dirección de los resultados obtenidos, que han llevado ya a tomar algunas decisiones.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

El nivel de gestión de la empresa ya era alto y ello ha permitido trabajar sin obstáculos: su sistema de información era bueno y nos ha permitido tener informes de calidad desde el principio. Sí que se han realizado una serie de propuestas de cambio sobre el plan contable para

tener un mayor detalle de algunas partidas y tener el mismo desglose que en la planificación, por ejemplo (ej. distintas cuentas de gastos de personal separadas por departamentos).

La empresa se enfrenta en los próximos meses al reto de poder incorporar este

proceso de planificación anual y seguimiento mensual en sus hábitos internos de gestión, manteniendo el sistema de información actualizado periódicamente, y que tenga así todo su sentido.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Rafael Matías cuenta ahora con un sistema de información completo, personalizado y a la medida de la empresa. Se recogen sus objetivos a corto y largo plazo a nivel numérico, y permite, a través de la contabilidad general, hacer un seguimiento detallado de las desviaciones. Es posible poder así tomar decisiones mensualmente que retroalimentan el propio sistema de información.

Esto supone un paso más en la capacidad de gestión, que avanza desde una toma de decisiones basada en la experiencia de sus responsables hacia una toma de decisiones más robusta aún, que se complementa y se sustenta con información objetiva actualizada.

El proceso de reflexión desarrollado ha puesto de manifiesto asimismo el

potencial que el actual sistema de información ERP puede tener en lo relativo a explotar todavía más información relevante a nivel comercial, de márgenes por productos, zonas geográficas, familias, etc.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“La herramienta nos ha permitido ver nuestro negocio desde un punto de vista diferente, incorporando todas las áreas, e identificando indicadores que antes no habíamos analizado, lo que nos permite llevar un control más exhaustivo del negocio y tratar las desviaciones.

Además, la importación de datos reales es muy sencilla a través de la contabilidad. Ahora tenemos mucha más información relevante.”

“Hemos aprendido cómo transformar objetivos en números. Partiendo de un diagnóstico de la situación actual, realizar una previsión sobre cuál será la progresión futura estableciendo indicadores que nos permitan detectar desviaciones y corregirlas a tiempo.”

The screenshot shows the interface of the 'Sistema de Información' for RAFAEL MATÍAS, S.L. for the period 2023-2025. It includes a header with the company logo and 'HAZINNOVA ag!' branding. Below the header, there are dropdown menus for selecting the year (2023) and the month (Enero). The main section is titled 'Procedimiento' and 'CUENTA DE RESULTADOS 2023' with a subtitle 'Control de Desviaciones'. At the bottom, there is a table structure for comparing 'Mes de Enero' and 'Acumulado al mes de Enero' with columns for 'Previsto', 'Real', and 'Diferencia'.

Mes de Enero					Acumulado al mes de Enero					
Previsto	%	Real	%	Diferencia	Previsto	%	Real	%	Diferencia	% s/Pr.

Datos de la empresa

Optimización del proceso administrativo

SACYTRANS S.L.



Sacrytrans es una empresa familiar ubicada en Irún cuya actividad se centra en el transporte de mercancía a nivel internacional.

Sector transporte
12 personas empleadas

Irún, Gipuzkoa

Sofia Isasl Vicondoa
sisasi@sacytrans.com
943666075

NECESIDAD

Análisis pormenorizado de la operativa diaria de la empresa, poniendo el foco

en los aspectos administrativos y de gestión general, con el objetivo de iden-

tificar puntos de mejora y potenciales soluciones a los mismos.

SOLUCIÓN

A través del programa Hazinnova se realizó un análisis detallado del proceso administrativo y de gestión interna, con la identificación de herramientas, recursos y

roles de la organización. Se profundizó en la manera de trabajar para entender mejor la situación actual, se identificaron cuellos de botella y puntos de mejora, se diseñó

una visión de futuro para la empresa y se priorizaron soluciones y se estableció un plan de acción para su implementación.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo fue conocer en detalle la operativa diaria actual del departamento de administración para identificar ineficiencias y potenciales soluciones a implantar en el corto plazo. A través de este análisis de la operativa diaria del departamento de administración se pretendió optimizar el proceso administrativo y de gestión interna de la empresa.

Para ello, se siguieron tres fases: (1) la realización de entrevistas con gerencia

y empleados para conocer sus roles, responsabilidades y dedicaciones a cada tarea diaria, (2) el análisis y representación gráfica de la operativa diaria actual y (3) la propuesta de potenciales soluciones de mejora.

Gracias al programa Hazinnova se generó una visión general y una reflexión acerca del proceso administrativo y de gestión interna, identificando las herramientas y recursos empleados y descri-

biendo detalladamente los roles y tareas de los distintos integrantes de la organización. Todo ello aportó un gran valor en las diferentes fases que componían el proceso, permitiendo identificar áreas de mejora y potenciales soluciones para optimizar el proceso de la empresa.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

En el desarrollo de las entrevistas se abordaron temas que pueden resultar delicados como son las distribución de cargas de trabajo y la reestructuración con motivo de jubilaciones. En todo momento

las empleadas del departamento administrativo demostraron una alta profesionalidad y un gran compromiso con la empresa.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los logros alcanzados durante las sesiones de trabajo fueron:

- Identificación del proceso administrativo a alto nivel, con el detalle de roles y responsabilidades, así como las dedicaciones a las tareas diarias.
- Definición de potenciales áreas de mejora e ineficiencias actuales de las mismas, dirigidas a tener una distribución de tareas más equilibrada.
- Exploración de diferentes ámbitos de actuación a nivel de administración y gerencia que permita tener un crecimiento sostenido y un proceso más eficiente.

A través del programa Hazinnova se logró generar una visión general y reflexión del proceso administrativo y de gestión interna, aportando valor en las diferentes fases que lo componen, identificando las herramientas y recursos que emplean, y describiendo de manera detallada los roles y tareas de los distintos integrantes de la organización.

Lecciones aprendidas:

- Es importante involucrar a todas las personas que participan en el proceso administrativo de la empresa y ser transparentes en el objetivo del programa para conseguir una mayor involucración del equipo.

- Todas las personas involucradas deben responsabilizarse del plan de acción definido para garantizar el éxito de las acciones de mejora propuestas. Para ello es necesario una buena comunicación y una participación en el proceso de reflexión desde el inicio.
- Una descripción detallada de los roles y responsabilidades del proceso de administración facilita la identificación de ineficiencias y la toma de decisiones.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Tener una visión clara por tiempos y responsabilidades de las tareas en el departamento de administración y financiero contable, nos ha posibilitado una reorganización más eficiente de las mismas y la posibilidad de reordenar el departamento para cuando tengamos la jubilación de una de las personas que lo forman.” – Sofia Isasi Vicondoa, directora financiera

“Nos ha ayudado a determinar el perfil de persona que necesitamos contratar para liberar a gerencia de una parte de su tiempo, que es necesario que dedique a estrategia y por otra para que el departamento de tráfico, que es nuestro departamento de producción, sea más fuerte y eficaz.” – Fuentes Garcia Bernardo, Gerencia

Datos de la empresa

SOLAR VIEJO DE LAGUARDIA S.L.

Solar Viejo de Laguardia forma parte del grupo Ferrer Miranda. Su actividad se centra en la elaboración de vinos, su venta, comercialización, distribución, exportación y expedición. La bodega cuenta con 6 hectáreas de viñedo propio ubicado en la falda de la Sierra de Cantabria.

Adaptación de VSM para Solar Viejo



Sector vitivinícola
15 personas empleadas

Laguardia, Álava

Óscar del Río
oscar.delrio@solarviejo.com
600597140

NECESIDAD

La empresa acababa de adquirir el ERP Shopify para ampliar su mercado y adaptarse a las demandas actuales de sus clientes y necesitaba optimizar

la utilización de este ERP para garantizar una gestión adecuada de pedidos, clientes y envíos.

SOLUCIÓN

A través del programa Hazinnova, se utilizó la herramienta de Value Stream Mapping para analizar y optimizar los procesos de gestión de pedidos, clientes y envíos. Esta herramienta permite evaluar el estado actual del proceso y aplicar

mejoras cuando son necesarias. Además, se proporcionó capacitación a los responsables de la gestión de pedidos y clientes, así como de la gestión del comercio electrónico. Cabe destacar que este proceso era aplicable a las diversas

líneas de negocios que Ferrer Miranda poseía en ese momento, incluyendo la venta de vinos a través del catálogo de comercio electrónico, la venta presencial de vinos y las visitas ecoturísticas.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El proyecto tenía como objetivo principal mejorar el sistema de compras online Shopify de la bodega Solar Viejo.

Para lograrlo, se dividieron las actividades en tres fases.

En la fase 1, se realizó un mapeo de la situación actual de la bodega. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas con los responsables, encargados de áreas, personal administrativo y almacén.

El propósito de estas entrevistas fue identificar los problemas y prioridades a solucionar. Además, se identificó el espacio a trabajar en la siguiente fase.

En la fase 2, se definieron los alcances y limitaciones del proyecto. Para lograrlo, se analizó la situación actual y se presentó una propuesta de trabajo basada en los objetivos y prioridades identificados en la fase 1.

Una vez que la propuesta fue aceptada, en la fase 3 se aplicó la herramienta de VSM para evaluar el estado actual del proceso y aplicar mejoras en el proceso de compras online Shopify de Solar Viejo. Durante esta evaluación se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos en la fase 1 y 2. Finalmente, en una fase 4 se capacitó a los responsables de la gestión de pedidos y clientes.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

En el desarrollo del proyecto participaron diferentes profesionales tanto de Solar Viejo como del grupo Ferrer Miranda. La involucración de un amplio

número de personas generó dificultades en la operativa de las reuniones de trabajo. Sin embargo, una vez se acordó la metodología de trabajo entre las

partes involucradas, se logró un mayor entendimiento que permitió alcanzar los objetivos establecidos.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al programa Hazinnova se adaptó un sistema de Value Stream Mapping a las necesidades de Solar Viejo, permitiendo evaluar y mejorar el proceso actual de Shopify.

Lecciones aprendidas:

- Conocer en detalle los procesos en detalle antes de la implantación de un ERP. En este caso, la herramienta de Value Stream Mapping permite obtener una imagen general de los procesos de venta online a la hora de implantar el ERP Shopify.
- Introducir reuniones periódicas de re-orientación con el equipo, sobre todo en procesos nuevos donde la curva de aprendizaje sea muy alta.
- Tener una comunicación constante entre los equipos involucrados, en este caso entre las bodegas, logística y e-commerce.

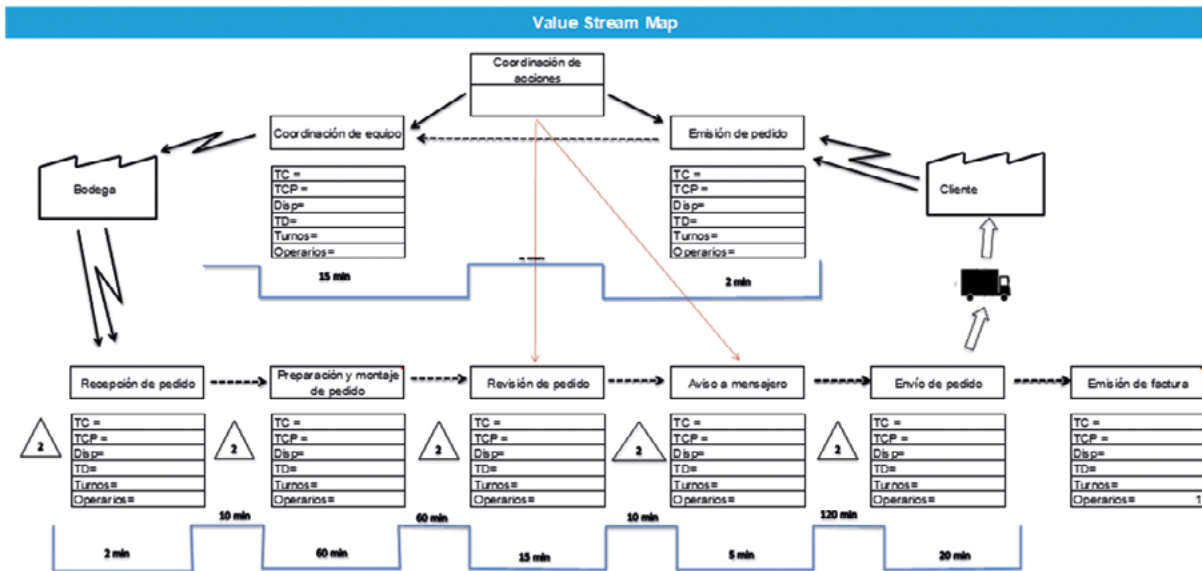
TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Lograron mejorar el proceso administrativo del e-commerce.”

– Sara Pérez, controller

“Organizaron el flujo de trabajo del equipo eficientemente.”

– Óscar del Río, Administración



Diseño de lay-out de planta para la integración del proceso de fabricación de lacado

Datos de la empresa

**ATEAREN
TXOKOA, S.L.**

Atearen Txokoa es una empresa con domicilio en Urnieta que cuenta con un total de 10 personas empleadas, y que se dedica fundamentalmente a la fabricación, asesoramiento en decoración y colocación de puertas de madera de todo tipo de diseños (abatibles, acorazadas, plegables, correderas...). Además, ofrecen servicio de asesoramiento y colocación de suelos laminados, de madera y vinílico.



Sector venta de productos de madera y derivados de la madera
10 personas empleadas

Polígono Industrial Erratzu 170, Urnieta (Gipuzkoa)

Joxe M^a Maiz Telleria
joxemaiz@atearentxokoa.com
943 008 623

NECESIDAD

Hasta la fecha, Atearen Txokoa ha tenido externalizado el proceso de lacado, tanto de puertas como de otros componentes que requerían proceso de lacado. Sin embargo, la empresa había identificado varios riesgos derivados de la externalización del proceso: pérdida de control de

calidad, incumplimiento de plazos y dependencia del proveedor. En este punto, tras evaluar los riesgos y beneficios de externalizar el proceso, la empresa ha decidido incorporar el proceso de lacado en el proceso de fabricación actual. Para ello, ha solicitado ayuda especializada en

el asesoramiento del diseño de la nueva distribución de planta con el objetivo de integrar las instalaciones necesarias del proceso de lacado en las instalaciones de la empresa de manera ordenada y con una visión integral.

SOLUCIÓN

Para poder incorporar el nuevo proceso de lacado en el proceso de producción actual de Atearen Txokoa, la consultora sugiere realizar en primer lugar, un análisis de la situación actual de la empresa para conocer las características de la demanda

por categoría, un análisis del proceso de fabricación actual desde la recepción de la materia prima hasta la expedición y un análisis de la distribución en planta actual. Para así, en segundo lugar, poder identificar las necesidades futuras en términos

de ventas, producción y almacenamiento y definir, en función de las líneas directrices definidas, la nueva propuesta de distribución de planta.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Asesoramiento en el diseño de un nuevo lay-out de planta en Atearen Txokoa, que tenga en cuenta la incorporación de las instalaciones necesarias para la integración del proceso de fabricación de puertas lacadas.

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

- Entendimiento del funcionamiento de la organización y problemática actual.
- Definición de productos y clasificación de productos por categorías / familias.
- Análisis de características de la demanda (volumen de ventas en unidades).
- Análisis del proceso de fabricación actual por categorías desde recepción de materia prima hasta expedición.
- Análisis del lay-out actual.
- Identificación de necesidades futuras en términos de ventas, producción y almacenamiento necesario.
- Definición de líneas directrices para el diseño del nuevo lay-out.
- Propuesta de nuevo lay-out.
- Plan de implantación y próximos pasos.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Una vez analizada la característica de demanda actual, así como el proceso de fabricación actual desde la recepción de materia prima hasta la expedición y el lay-out de planta actual, el siguiente paso fue identificar las necesidades futuras en términos de ventas, compras, producción y almacenamiento. En este

punto, fue difícil estimar las necesidades futuras de compras y almacenamiento ya que, al introducir el nuevo proceso de lacado, la materia prima a comprar y almacenes necesarios, tanto de materia prima como de producto intermedio diferían.

En consecuencia, hubo que realizar una previsión de la demanda inicial por categorías en base a la experiencia y conocimiento del mercado de la empresa y trasladar la demanda a necesidades de materia prima y dimensionamiento de stock.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al diseño del nuevo lay-out de planta, Atearen Txokoa ha conseguido los siguientes resultados:

- Analizar las características de los productos y clasificar en categorías / familias.
- Analizar las características de la demanda.
- Rediseñar los procesos de fabricación por categoría / familia.

- Un nuevo diseño de lay-out de planta que incorpora el proceso de lacado con una óptima distribución física de los procesos, máquinas y almacenes.
- Un plan de implantación para poner en marcha el nuevo proceso de lacado en la empresa.

Asimismo, cabe destacar que la empresa gracias al trabajo profesional externo, un análisis basado en datos reales, un

análisis integral de la situación actual y necesidades futuras de la empresa ha podido comprender que es necesario conocer previamente la situación actual de la empresa para poder priorizar la linealidad de los flujos y diseñar una óptima distribución y ubicación física de los procesos, máquinas y almacenes dentro de la planta.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Gracias al buen asesoramiento de la Consultora LKS Next, Atearen Txokoa ha podido planificar e iniciar con éxito su actividad en el proceso de lacado.

Para ello, por un lado, se han analizado y clasificado los diferentes tipos de productos, así como se ha llevado a cabo

una organización del mismo para poder poner en marcha la cadena de lacado. En este sentido, se han tenido en cuenta las características del producto, la procedencia del mismo y su ubicación en el almacén.

Por otro lado, se han conseguido identificar las necesidades de Atearen txokoa en relación con la compra de materiales, producción y almacenamiento para próximas ventas.

Como conclusión, la empresa se muestra satisfecha con el trabajo realizado.”

Datos de la empresa

Optimización del proceso de renovación del agua

MUGAFIL, S.A.



Mugafil, S.A. es una empresa familiar especializada en la fabricación de alambres (liso y grafilado) tanto en rollos como en barras, así como en la comercialización de todo tipo de productos siderúrgicos, exportando a más de 20 países de todo el mundo.

Sector siderometalúrgico
25 personas empleadas

Bidegana, 3 – Polígono Industrial de Jándiz Oeste – 01015 Vitoria – Álava

Ibon Achotegui Osa
ibon@mugafil.com
699 780 190

NECESIDAD

El proceso de trefilado exige la utilización de un producto jabonoso que ha de ser retirado antes de la entrega a cliente. Ese proceso de eliminación del jabón se realiza con agua que posteriormente ha

de ser tratada para su depuración. En la actualidad ese proceso de sustitución y depuración del agua es muy manual y exige gran dedicación del personal de mantenimiento.

La empresa desea reducir esta dedicación manteniendo o mejorando el proceso de sustitución del agua.

SOLUCIÓN

A través de la metodología SMED se ha reducido en un 75% el tiempo dedicado con una inversión menor. Se han modificado los depósitos, los sistemas de bombeo y la operativa de trabajo.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto ha sido la reducción del tiempo empleado por el personal de mantenimiento en la tarea de sustituir el agua utilizada en la eliminación del jabón aplicado al alambre en el proceso de trefilado.

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

- Video filmación del proceso de depuración.
- Clasificación de operaciones internas/externas.
- Conversión de operaciones internas.
- Implantación de mejoras definidas.
- Definición de nueva operativa (tareas, herramientas, responsables, ...).

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Ninguno reseñable. El proyecto se ha desarrollado según los plazos previstos y conforme a las tareas y dedicaciones establecidas.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al proyecto realizado, Mugafil ha conseguido los siguientes resultados:

- Reducción de un 75% en el tiempo dedicado por el personal de mantenimiento en la tarea de sustitución del jabón de limpieza.
- Diseño de un nuevo sistema de depósitos y de bombeo.
- Diseño de la nueva operativa de sustitución del agua.
- Colaboración con otras empresas participantes en el programa Hazinnova.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“El proyecto nos ha servido para reducir el tiempo de cambio de los depósitos además de mejorar la calidad del trabajo mediante la automatización de la recogida. Actualmente esas operaciones las realizan los técnicos de mantenimiento, y el resultado obtenido nos va a permitir utilizar ese tiempo para realizar tareas de mayor valor añadido.”

“Además de los resultados propios del proyecto, hemos podido contactar con empresas que prestan su servicio en el ámbito del tratamiento del agua, empresas que también han participado en la iniciativa Hazinnova. De esta forma disponemos ahora de un abanico de proveedores más amplio a la hora de trabajar en este ámbito.”

Datos de la empresa

JEREMIAS LOGISTIC SERVICES S.L.



Jeremias es una empresa con domicilio en Iurreta que cuenta con cerca de 50 empleados y es un referente en la producción de chimeneas y conductos de evacuación de gases.

Sector metal
<50 personas empleadas

Polígono Mallabierna, Nº 3-4, 48215 Iurreta, – Bizkaia

Angel Veloso Piñeiro
Angel.Veloso@jeremias.es
946 301 010

NECESIDAD

Dentro de los valores de Jeremías se mencionan el espíritu de perseguir la excelencia en diferentes ámbitos como “calidad”, “eficiencia” y “fiabilidad” tanto en el desarrollo de soluciones como en el servicio al cliente.

Para alcanzar un buen nivel de servicio al cliente es vital una buena logística. Y para tener una buena logística es necesario disponer de procesos bien diseñados y medir el rendimiento de los mismo. Por ello, la necesidad que

impulso el proyecto fue primero definir cuáles serían los puntos clave a medir y segundo como disponer de esas mediciones de manera sencilla y actualizados en el tiempo.

SOLUCIÓN

Generar un método que permita evaluar el desempeño de la logística y alerte de puntos débiles que deban ser corregidos. Como primer paso, ¿dónde debemos focalizar la medición? Para ello recordar la misión de la logística en el servicio al cliente:

- Cumplir con los tiempos de servicio “prometidos” a los clientes.
- Y realizarlo con el mínimo coste posible.

Definidos los indicadores clave, como siguiente paso definir el entorno en el que se van a mostrar los indicadores y cómo va a ser su actualización en el tiempo.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto se basa en dimensionar un cuadro de mando que permita evaluar el rendimiento de la logística de la empresa.

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

- Definición de indicadores clave.
- Revisión de la información logística disponible en el sistema informático.
- Definición de un primer borrador de como sería el aspecto visual de los indicadores e inclusión de las

fórmulas detrás de cada uno de los indicadores plasmados.

- Definir el responsable de implantar el borrador y generar el cuadro de mando.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

A la hora de afrontar el diseño de un cuadro de mando la inercia lleva a sobredimensionar el número de indicadores a incluir. Y este factor puede llevar a difuminar el objetivo real y los puntos clave a medir. También aumenta los tiempos de desarrollo del proyecto tanto en su

construcción como validación. Además, contar con sobre información puede acabar en la no utilización del cuadro de mando por parte de los usuarios.

Por ello se intentó dividir los indicadores ente indicadores claves y resto de indi-

cadores auxiliares y se focalizó en primera instancia en los indicadores clave.

- Nivel de servicio.
- Coste logístico.
- Productividades en almacén.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al proyecto realizado Jeremías ha conseguido:

- Aumentar la concienciación dentro del equipo de la importancia de medir, y que esta medición impulse la toma de decisiones y la mejora continua.

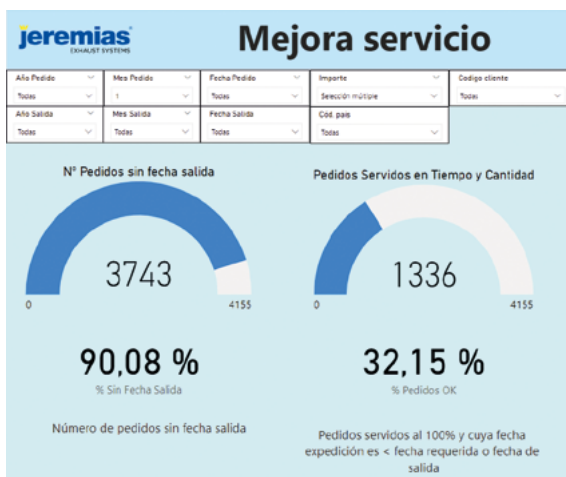
- Disponer de un cuadro de mando que permita disponer en cada momento del rendimiento actual de la logística e informes de trabajo que faciliten la toma de decisiones.

- Aumento de productividades y nivel de servicio a los clientes.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Este proyecto nos ayuda no solo a mejorar nuestras cifras de rendimiento, si no a mejorar la forma en que hacemos la gestión con objeto de mejorar la calidad del dato que manejamos. Nos ha servido también para hacer “limpieza” en nuestro sistema de información, y a “exprimirlo”, mejorando su uso.”

“El cuadro de mando nos ha ayudado a conocer el grado de desempeño de nuestras actividades logísticas, pero sobre todo nos ha permitido desplegar planes de mejora en aquellas áreas con problemas o con rendimientos no adecuados.”



Datos de la empresa

JUAN ALCAIN JAUREGUI S.A.



Alkain es una compañía de venta y distribución de materiales de construcción, baño, cocina y ferretería tanto para reformar como para decorar del hogar. Tienen dos puntos de venta, Hondarribia y Astigarraga. Gracias a su amplia experiencia y a la variedad de productos, así como a la calidad de estos, se han convertido en referente de la comarca.

Sector venta material para la construcción y reformas del hogar
105 personas empleadas

Amutalde kalea, 17 – 20280 Hondarribia (Guipuzkoa)

Aitor Davoz
aitor@alkain.com
943 642 025

NECESIDAD

Alkain cuenta con un catálogo de productos muy elevados, factor que dificulta la gestión de la cadena de suministro. La necesidad de la empresa

consistía en poder responder a la pregunta de cómo de eficiente era su rendimiento en la gestión de la cadena de suministros, principalmente en gestión

de stock. Conocer principales puntos débiles y qué poder hacer para mejorar.

SOLUCIÓN

Primero concienciar al equipo en la importancia de mejorar en la gestión de la cadena de suministro. Es la columna vertebral de la empresa y afecta directamente a su resultado. Una buena gestión permite no perder ventas (evitando roturas de stock) y reducir costes (reduciendo sobre stock). El principal gasto de las em-

presas se encuentra en la partida de compras y aprovisionamiento y los beneficios de mejorar en este ámbito son muy altos.

Segundo, la importancia de medir, para poder mejorar necesitamos información. ¿Dónde tenemos el sobre stock? Necesitamos esta información para habilitar la

posterior toma de decisiones. ¿Qué podemos hacer con el sobre stock? ¿Devolver a proveedor? ¿Campaña comercial?

Y tercero, necesitamos mejorar en los procesos del día a día para evitar llegar a tener sobre stock. Para ello, es necesario conocimiento y herramientas.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Mejorar en la gestión de stock y para ello primero realizar diagnóstico para conocer puntos de mejora en:

- Productividad y complejidad del proceso de aprovisionamiento.
- Nivel de servicio de la empresa. ¿Número de roturas de stock?
- Sobre stock en la compañía. ¿Stock y ventas alineadas?

Y segundo, definir un plan de acción para corregir principales deficiencias y generar una sistemática para prevenir la aparición de deficiencias en el futuro. Debido a la complejidad de la gestión de la cadena de suministro, es necesario contar con herramienta que asistan a los compañeros.

Se desarrolló un modelo para solucionar estos problemas, un piloto, y se implantó

en el ERP de la compañía a partir de un AFO de necesidades desarrollado por Auren. El piloto se realizó haciendo uso de herramientas ofimáticas desarrolladas por Auren.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Para que el sistema de aprovisionamiento diseñado funcione de manera eficiente necesitamos que la información logística se encuentre en el sistema informático. Este era otro obstáculo para mejorar y para el cual se puso un plan de acción.

Es necesario registrar los tiempos de servicio de cada uno de los proveedores, mínimos de compra que puedan tener cada uno de los artículos o lotes de compra. Otra información clave es qué artículos se deben aprovisionar bajo pedido o qué artículos la política de aprovisionamiento es contra stock. O

por ejemplo qué artículos ya no deberían de aprovisionarse mas porque se van a descatalogar.

Por lo tanto, a la vez que se iba rediseñando el proceso de aprovisionamiento era necesario dotar el sistema la información clave para su correcto funcionamiento.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al proyecto realizado Alkain ha conseguido:

- Aumentar la concienciación dentro del equipo de la importancia de mejorar en la gestión de stock y de los beneficios obtenidos para la empresa.
- Mejorar las herramientas disponibles para realizar el aprovisionamiento en el día a día.
- Reducir niveles de inventario y mejora en la rotación de inventario.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“En Alkain la implantación del proyecto de gestión de planificación de demanda y aprovisionamiento ha sido vital o muy importante de cara al futuro de la empresa.

Se ha mejorado el rendimiento en la gestión de la cadena de suministros (gestión de compras y aprovisionamiento), principalmente en gestión de stock. Se han evitado muchas roturas de stock.

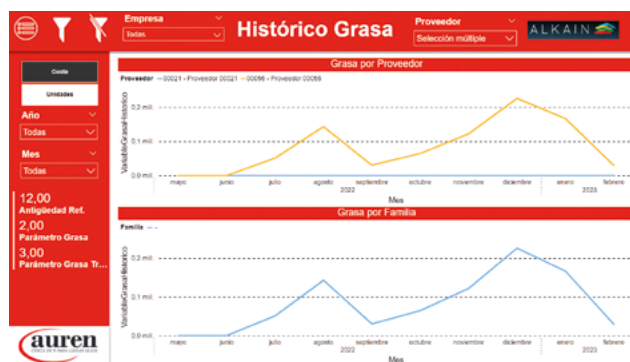
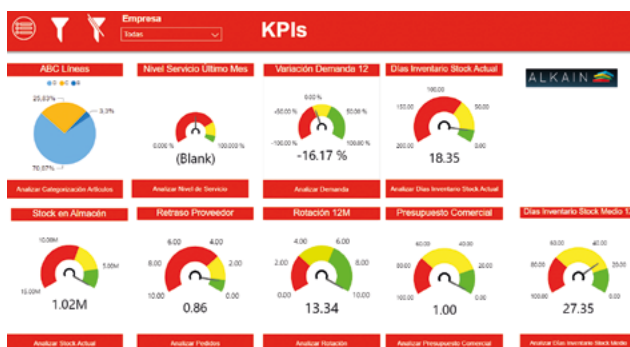
Se han optimizado mucho las cantidades o unidades de compra de cada artículo que se trabaja en stock reduciendo considerablemente los costes del “sobre stock” de los artículos que se trabajan en stock (no sobre pedido).

Se han identificado los artículos que se trabajaban en stock pero con mucho “sobre stock”. Para dar salida se han organizado campañas comerciales o se ha negociado con los proveedores la devolución y sustitución por nuevos artículos más actuales o por artículos con más rotación.” – Responsable de las ferreterías de Alkain

“La herramienta “aurenSCM” de gestión de Demanda y Aprovisionamiento” teniendo en cuenta varios factores (días de servicio de cada proveedor, lotes de compra, etc...) propone en todo momento las unidades a comprar de cada artículo de stock. No dependemos del trabajador de cada sección de un almacén.

Como consecuencia de la implantación del proyecto, los trabajadores de la empresa se han concienciado de la importancia que tiene la gestión de stock teniendo claros que para que todo funcione correctamente el stock comprometido y el stock en tránsito de todos los artículos deben de estar al día.

El desarrollo del proyecto ha supuesto no depender de los responsables o de los trabajadores de cada sección de un almacén a la hora de decidir qué artículos trabajar en stock y a la hora de decidir cuantas unidades de artículo comprar de cada artículo.” – Responsable de pedidos de compra



Datos de la empresa

Mejora de la comunicación y el liderazgo en la organización

PLASTIBOR S.L.U.



Plastibor es una empresa de subcontratación dedicada a la inyección de piezas de termoplásticos técnicos y de termoestables.

Sector industria de termoplásticos
124 personas empleadas

Parque empresarial Boroa, PARC. 2C-1
48340 Amorebieta (Bizkaia)

Iñaki Bilbao Apraiz
jba@plastibor.com

NECESIDAD

Plastibor se ve inmerso en un cambio cultural, en el que poner a las personas de la organización en el centro. Para ello, se ve

importante mejorar la comunicación formal (con un buen plan de comunicación y coordinación), y mejorar la comunicación

informal, especialmente de los líderes identificados de la organización.

SOLUCIÓN

Para lograr los objetivos de este proyecto se propuso realizar un análisis y diagnóstico de cómo mejorar la comunicación de Plastibor y un posterior trabajo de desa-

rollo de cada una de las áreas de mejora identificadas (para la mejora del sistema operativo de comunicación, para mejorar la comunicación vertical y para la mejora

de la comunicación de los distintos líderes de la organización).

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto se basa en desarrollar un plan de comunicación que permita mejorar la coordinación en la organización y potenciar y desarrollar el liderazgo (especialmente de los mandos intermedios).

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

- Análisis y diagnóstico de cómo mejorar la comunicación de Plastibor: a través de la reunión de arranque y posterior trabajo en profundidad en las sesiones de trabajo.
- Sesiones con el equipo de trabajo de Plastibor, para trabajar la mejora del y sistema operativo de comunicación.

- Sesiones de trabajo para mejorar la comunicación vertical.
- Píldoras de comunicación para mandos intermedios.
- Píldoras de comunicación para líderes.
- Evaluación del impacto de la intervención en el equipo.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

El principal obstáculo para el desarrollo del proyecto ha sido la resistencia al cambio de algunas de las personas de la organización, manifestada a través de poca expectativa de que este proyecto pudiera llegar a tener éxito. Para ello, hemos escuchado las objeciones

de manera empática y resolutiva, hemos explicado cómo afrontar los cambios y las principales dificultades que lo acompañan, centrado a las personas participantes en actitudes protagonistas (yo soy parte del cambio) y no victimistas (las cosas van mal y yo no puedo hacer

nada para cambiarlas.) Hemos motivado a las personas implicadas en el proyecto en la emoción de la ilusión, además de generar un plan de actuación claro y una hoja de ruta a seguir.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias proyecto realizado, Plastibor ha obtenido los siguientes resultados:

- Plan de comunicación definido. (En el que se han definido cada una de las reuniones necesarias para la buena coordinación y comunicación dentro

de la empresa y están ya puestas en marcha).

- Mejora del clima y la cohesión social. Tras la evaluación, pudimos comprobar que gran parte de los líderes se sentían más parte de la empresa y más motivados con su pertenencia.

La empresa ha aprendido que de ellos depende el cambio cultural y que merece tener en cuenta a las personas para la gestión de cualquier cambio.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“El proyecto ha sido un éxito ya que se han conseguido los objetivos previstos.”
– Iñaki Bilbao (gerente)

“Este tipo de dinámicas facilita la cohesión y mejora el clima laboral.” – Oihane Olmos (Recursos humanos)

Datos de la empresa

Definición y despliegue del Modelo de Gestión del Desarrollo para MOD**SUNRISE
MEDICAL, S.L.**

Sunrise Medical es una empresa domiciliada en Arrankudiaga con una plantilla de 100 empleados/as, y dedicada a la fabricación y comercialización de material ortopédico, clínico para personas con movilidad reducida, y cuya misión es mejorar la vida de las personas proporcionándoles una vida más activa. Está organizada por mini-compañías y se rige por el convenio de Metal de Bizkaia, además de contar con pacto de empresa.

Sector metal
100 personas empleadas

Polígono Bakiola, 41;
48498 Arrankudiaga, Bizkaia

Inmaculada Hoyos
inmaculada.hoyos@sunrisemedical.es
946 32 21 80

NECESIDAD

La empresa requiere definir e implantar un modelo de desarrollo profesional para establecer el cambio de categorías profesionales y que le permita reconocer

y valorar el rendimiento y el desarrollo de las personas. El alcance del modelo hacer referencia al personal de mano de obra directa. Para lograr el objetivo,

el modelo debe contar con el respaldo de los responsables de equipos y de los trabajadores/as, a través de su representación legal.

SOLUCIÓN

Definición, pilotaje, comunicación/sensibilización/entrenamiento para el despliegue de un Modelo de Desarrollo Profesional que asegure el alineamiento del desempeño de las personas con los ob-

jetivos estratégicos, que aporte rigor y objetividad a la evaluación y que oriente y motive a los/las profesionales a mejorar y desarrollarse profesionalmente. Todo ello desde un enfoque objetivo y

de transparencia hacia las personas. Abordaje en distintas etapas y convocatorias Hazinnova de personas.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Definición del modelo: fundamentos, factores y criterios de evaluación, ponderación y sistema de puntuación, participantes, ...

Pilotaje y ajuste del modelo, con mejoras sobre el diseño inicial: definición tipo de las categorías, objetividad de la herramienta factores, indicadores y evidencias,

sistema de puntuaciones, escalas de evaluación...

Comunicación y formación al grupo de responsables que van a liderar el proceso de evaluación. A partir del análisis de competencias personales se desarrolla un plan de entrenamiento en habilidades de evaluación: observación de evidencias,

identificación y eliminación de los sesgos cognitivos en las relaciones interpersonales y las laborales, dar y recibir feed-back,... Trabajos en equipo sobre las experiencias vividas en diferentes momentos de la evaluación de colaboradores/as.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

La introducción de una fase de testaje-piloto de forma previa a la extensión del modelo, con participación y aportación de responsables de equipos, ha favorecido la alineación con el proyecto y anticipar posibles efectos no deseados.

En la fase de pilotaje se observó una cierta disparidad en las evaluaciones entre los diferentes evaluadores y entonces se decidió hacer la valoración con todos los evaluadores juntos con lo que se va consiguiendo una unificación de criterios y evaluaciones.

Es crítico tener personas evaluadoras bien formadas para una implantación exitosa del modelo. Seguir formando y comunicar con transparencia.

Importancia de la evaluación continua y sistemática.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

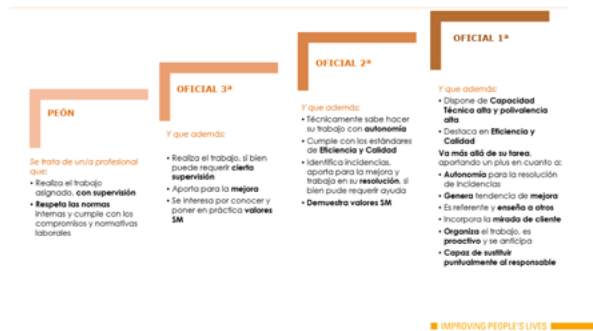
- Disponer de una metodología y proceso de evaluación y desarrollo, objetiva, basada en datos y transparente, sobre la que sustentar la toma de decisiones de promoción de las personas.
- Poder trasladar a las personas una visión clara del desarrollo profesional en Sunrise y de sus posibilidades de progresión.
- Disponer de una definición de categorías profesionales clara y compartida.
- Mejora de la comunicación responsable-colaborador/a.
- Importancia de trabajar la capacitación en habilidades de evaluación de las personas líderes para una adecuada implantación y sistemática.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Hemos dado valor al proceso de evaluación y desarrollo profesional, a través de una sistemática objetiva, basada en datos y transparente, y con personas evaluadoras capacitadas para su implantación. Todo ello nos permite una mejor toma de decisiones sobre la promoción de personas.” – Antonio Madrigal, director de operaciones

“A través de Hazinnova, y de un protocolo administrativo sencillo, las empresas podemos contar con el asesoramiento de consultorías de primer nivel para poder implantar buenas prácticas en la gestión de personas, enriquecedoras para nuestra visión de empresa”. – Inmaculada Hoyos, directora RRHH

DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS



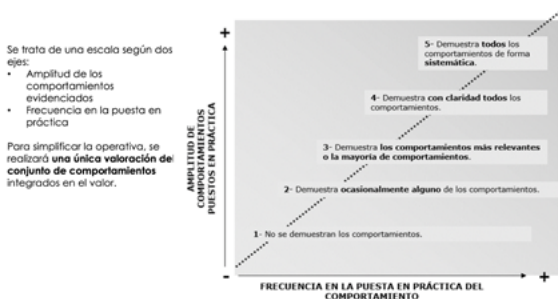
EVIDENCIAS DE LOS FACTORES



Se trata de identificar las Evidencias o Comportamientos que permitan objetivar las evaluaciones. A continuación, se enumeran los factores a evaluar, así como las evidencias necesarias para realizar la evaluación de la manera más objetiva posible:

1. **Seguridad en el trabajo:** Nº de accidentes con baja y Nº de apercebimientos por no llevar ó por mal uso de los Equipos de Protección Individual (EPI's).
 2. **Valores Sunrise:** Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Compromiso, Innovación y Excelencia. Se identifican **comportamientos** asociados al cumplimiento de cada uno de los valores, como veremos en la siguiente página.
 3. **Competencias Técnicas:** Matriz de Polivalencia o Especialización, dependiendo del puesto de trabajo
 4. **Eficiencia en el trabajo:** eficiencia de la mC. Lead Time. Nº tarjetas Kanban con más de 4 semanas.
 5. **Participación en la mejora diaria:** Sugerencias realizadas al año por el asociado.
 6. **Calidad en el trabajo:** Número de errores cometidos por el asociado en su puesto de trabajo.
 7. **Presencia y participación:** Número de horas de presencia del asociado/a.
- IMPROVING PEOPLE'S LIVES

ESCALA PARA LA EVALUACION DE LOS VALORES



Datos de la empresa

ARAGONESA DE PIENSOS S.A.

Aragonesa de Piensos S.A. opera en el sector agroalimentario tanto en la cadena de producción como en la comercialización. Su producción se divide en la sección avícola y la porcina. En la primera se cubre todo el proceso de valor desde la fabricación del pienso que van a consumir las aves hasta la comercialización de productos a base de pollo. En la sección porcina se cubren todas las fases salvo la de sacrificio.

Definición de una estrategia comercial



Sector agroalimentario
141 empleados

Carretera Vitoria - Logroño, Km. 26,7,
01211 Berantevilla, Álava

Roberto San Miguel
rsanmiguel@arpisa.net
600 843 869

NECESIDAD

La empresa se encuentra en una situación problemática marcada por la subida de costes de producción y la reticencia de sus consumidores a pagar altos precios, lo que restringe sustancialmente sus beneficios potenciales. La subida

de costes por la inflación generalizada y la percepción de los productos avícolas como carnes de segunda categoría hace que una estrategia al alza de precios no resulte efectiva. En este contexto, la empresa necesita desarrollar una nueva es-

trategia comercial dirigida a la expansión del negocio. La subida de costes de producción y la reticencia de los consumidores a pagar precios altos imposibilita la puesta en marcha de una estrategia de alza de precios.

SOLUCIÓN

Se analiza el mercado actual del pollo en España, en concreto, las tendencias del mercado y las iniciativas y acciones llevadas a cabo por otros agentes. Con ello, se detectan mejoras en el diseño de la

página web por lo que se proporcionan indicaciones al respecto. Además, se detectan focos de demanda de interés en países europeos que sufren de escasez en la oferta de pollo y, cuyos precios

medios de venta son superiores a los de España, y se identifican otros nichos de mercado en expansión enfocados al sector HORECA.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto es detectar vías de expansión de negocio en el contexto actual generalizado en el sector de carnes avícola de reducción de los márgenes de beneficio. Para ello, se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Benchmarking de actividades de los agentes principales del mercado.
- Análisis de tendencias del mercado de carnes avícolas en España.
- Recopilación de patrones en diseño y estructura de páginas web de competidores e identificación de puntos de mejora.
- Recomendaciones de mejora en el diseño de la brochure comercial de Arpisa.
- Identificar oportunidades de colaboración tanto con otras marcas del sector agroalimentario como con “influencers” vinculados a la nutrición.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Uno de los principales escollos detectados es la percepción del consumidor sobre la carne de pollo, que la considera una “commodity” y, por tanto, no está dispuesto a pagar un precio alto por ello. En relación con esta problemática, se

detecta que las carnes de pollo ecológicas, cuyo coste de producción puede llegar a doblar a la carne de pollo convencional, no era un producto rentable ya que el mercado no valora en exceso el apellido “ECO” y el aumento de pre-

cio asociado lleva al consumidor a elegir otras carnes más nobles. En consecuencia, hubo que reajustar la oferta comercial así como los principales canales de comunicación de Arpisa: página web, brochure comercial...

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al estudio de mercado realizado, Arpisa ha obtenido los resultados y aprendido las lecciones que se muestran a continuación:

- Ser conocedor de la relevancia superlativa de poseer una página web atractiva (principal vía de conocimiento que tiene el consumidor para identificar oferentes de cualquier producto/servicio).
- Identificar tanto los nichos de mercado

que mejor tendencia al alza presentan actualmente como aquellos que no proporcionan excesiva relatividad debido a su posicionamiento por precio.

- Sopesar los beneficios de la colaboración interempresarial, de modo que se exploten sinergias y se obtengan resultados potenciados.
- Reconocer la importancia del mercado internacional (especialmente el comu-

nitario europeo), donde los márgenes de beneficio son mayores debido a la situación actual de escasez.

- Obtener perspectiva acerca del posicionamiento de su competencia en diversas áreas. De especial relevancia es el ámbito de las redes sociales, donde Arpisa presenta un bajo desempeño.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Se realiza una clara comprensión de los problemas de nuestro sector, de nuestro mercado y en última instancia de nuestros productos y los canales de venta disponibles, así como la aportación de datos y cifras que justifican la toma de decisiones.”

“Es una herramienta de trabajo interno alineada perfectamente al plan estratégico y que será de gran ayuda a la hora de orientar y justificar las decisiones comerciales y de negocio.”

Datos de la empresa

FERCHAU SPAIN S.L.U.

Ferchau es una empresa dedicada al suministro de servicios de ingeniería industrial y asesoramiento técnico especializado en tecnologías de la información y comunicación. Su clientela principal se engloba en sectores industriales, destacando los sectores de automoción, aeroespacial, farmacéutico e Industria 4.0.

Identificación de clientela potencial



**Sector servicios de ingeniería y
asesoramiento técnico**
252 personas empleadas

Gran Vía de Don diego López de Haro,
1, Piso 9; Bilbao, Bizkaia

Mikel Ramírez
mikel.ramirez@ferchau.com
944 716 081

NECESIDAD

Ferchau Spain S.L.U quiere expandir su negocio en el sector del IoT (Internet of Things) en el norte de España, pero desconoce qué empresas son las que más

invierten en este tipo de proyectos. Para ello, necesitan identificar, en primer lugar, el tipo de empresas con potencial interés en función del sector al que per-

tenecen y su tamaño para, en segundo lugar, identificar aquellas empresas a las que deben dirigir su acción comercial.

SOLUCIÓN

En base a dicha necesidad, se procede a realizar un análisis exhaustivo del sector del IoT a nivel global y regional: tendencias, volumen de mercado, nivel de

inversión de las empresas por sector y tamaño, evolución del uso de dispositivos de IoT, sectores con mayor y menor uso de dispositivos IoT, iniciativas pú-

blicas y público-privadas, etc. Una vez detectados los nichos de oportunidad del mercado, se identifican numerosos clientes potenciales de la empresa.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El principal reto del proyecto consiste en lograr que Ferchau fortalezca su posicionamiento en el mercado, entrando en un nuevo mercado e identificando un mayor número de clientes. En este sentido, se establecieron los siguientes objetivos:

- Aumento del número de clientes e incremento de ventas.

- Aumento de la facturación de servicios relacionados con IoT.

Para ello, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Análisis del sector del IoT.
- Identificación de los sectores de interés y nichos de oportunidad en el área geográfica definida.

- Desarrollo de una base de datos de clientes potenciales en base a los criterios definidos, que sirva como base para la realización de la acción comercial por parte de Ferchau.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

No se han detectado obstáculos en la ejecución del proyecto.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Se analiza la situación de Ferchau y el sector del IoT a nivel global y regional, lo que permite segmentar industrias en base al nivel de inversión realizado en IoT para caracterizar las empresas de mayor interés e identificar nichos de oportunidad hacia donde Ferchau debe dirigir su estrategia comercial desde un punto de vista estratégico. De esta forma, se extrae la siguiente información de cada una de las áreas geográficas identificadas:

- Evolución del uso de dispositivos IoT.
- Sectores de actividad con mayor y menor uso de IoT.
- Principales iniciativas públicas y público-privadas.

Del mismo modo, se define el perfil de empresa de interés (en base a su nivel de inversión en IoT) en cada una de las zonas para posteriormente identificar los clientes potenciales concretos en cada

una de ellas, materializado en el desarrollo de una base de datos de empresas que cumplen con los requisitos analizados y que, por tanto, se presentan como una oportunidad.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“El trabajo realizado sin duda nos ayudará y nos servirá de referencia para mejorar el acceso a clientes y prospectos actuales y también a identificar otros.”

“Este proyecto nos puede guiar en conocer las iniciativas en IoT y nos permitirá adaptar nuestra oferta a iniciativas reales.”

Planificación de marketing para la línea de producto de personalización

Datos de la empresa

CRAN ARTE GRAFICO S.COOP. PEQUEÑA

CRAN Arte Gráfico es una cooperativa dedicada a ofrecer soluciones integrales de comunicación gráfica e impresión digital ubicada en el centro de Bilbao. Está compuesta por seis personas que han dedicado su vida profesional al mundo de la comunicación gráfica y la impresión.

Sector VCNAE 1812 - Otras actividades de impresión y artes gráficas
6 personas empleadas

Gordoniz 11, Bilbao, 48010 Bizkaia

Antonio Álvarez Prieto
comercial@cran.eu
944 108 916

NECESIDAD

CRAN Arte Gráfico centra su actividad en dos de sus tres líneas de productos, “Publicaciones de pequeña tirada” y “Pequeño formato promocional y publicita-

rio”. Son dos tipologías de soluciones tradicionales que en el pasado han tenido éxito pero que en la actualidad cuentan cada vez con una menor demanda por

parte del mercado. Por ello, la cooperativa necesita diversificar su actividad hacia una línea en crecimiento, “Gran formato y personalización”.

SOLUCIÓN

Para poder aumentar el volumen de trabajo de la línea “Gran formato y personalización”, la consultora sugiere realizar una investigación del contexto de mercado que permita a la cooperativa

conocer qué es lo que empresas competidoras están ofreciendo y qué es lo que el mercado demanda. Tras esta investigación, la consultora realiza junto a CRAN una reflexión para definir la plani-

ficación de llegada al mercado del gran formato con un conjunto de acciones de marketing.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto se basa en definir una planificación de marketing para la línea de negocio de “Personalización y Gran Formato”, con el fin de presentar un servicio de un alto valor añadido a nuevos segmentos de clientes.

Para ello, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Obtención del conocimiento necesario de la actividad de la cooperativa y del contexto del mercado.
- Definición de la línea de negocio y su planificación de llegada a clientes po-

tenciales (valores clave del servicio, canales en los que estar presentes, tipología de acciones a llevar a cabo...).

- Prototipado del guión de argumentos de venta clave y borrador de la propuesta gráfica.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

La principal dificultad que ha tenido el proyecto ha sido que la cooperativa ya contaba con la línea de producto de “Personalización y Gran Formato” anteriormente, por ello, el obstáculo a superar ha sido el de hacer ver a CRAN

más allá de la actividad realizada hasta ahora. Esta actualización en la mirada de la cooperativa hacia el mercado y su alineamiento con una nueva planificación de marketing para el desarrollo de su línea de productos se ha logrado gracias

al análisis del contexto de mercado con ejemplos reales y mediante la reflexión junto a la consultora.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias a la realización del proyecto, CRAN Arte Gráfico ha conseguido los siguientes resultados:

- Identificación de las ventajas competitivas de la cooperativa y reflexión acerca de sus líneas de negocio.
- Obtención de un mayor conocimiento del mercado a través de la oferta de sus competidores así como de las demandas de los diferentes perfiles de clientes de la cooperativa.
- Detección de los canales idóneos para la llegada a clientes potenciales a través una planificación de la actividad de marketing.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Nos ha servido para relanzar la empresa después de 10 años de actividad, al identificar cada uno de los segmentos del mercado a los que nos deberíamos dirigir en la acción comercial sobre los productos y servicios que abarca el Gran Formato.” – Antonio Álvarez (Ventas)

“El proyecto nos ha dado una visión global de hacia dónde enfocar nuestros objetivos dentro de la oferta de servicios gráficos que ofrecemos, haciendo hincapié en las líneas que hemos entendido y consideramos clave para afianzar nuestra oferta comercial”. – Karletes Sancho (Diseño)



Soluciones integrales de comunicación gráfica e impresión digital

Gran formato y rotulación

Prospección de un nuevo mercado en el territorio africano para valorar el potencial de la nueva línea de producto congelado

Datos de la empresa

PESCADOS LLORENTE

Pescados Llorente, con sede en el puerto de Ondarroa (Bizkaia), está especializada en la importación y exportación de pescado fresco y congelado, y es de las primeras empresas en la exportación de pescado fresco del Cantábrico por cuota de mercado. Desde su fundación en 1921, la empresa no ha dejado de crecer, superando cada año sus objetivos de facturación. Pescados Llorente es también sinónimo de calidad, siendo un referente en su sector y contando con el certificado IFS.



Sector alimentario, pesca
15 personas empleadas

Edificio Iriondo s/n, 48700 Ondarroa, Bizkaia.

Elena Llorente
elena@pescadosllorente.com

NECESIDAD

Una de las líneas estratégicas de Pescados Llorente se basa en la apuesta que por la diversificación hacia nuevos mercados mediante la expansión inter-

nacional para captar nuevos clientes en mercados extranjeros. Para seguir desarrollando su estrategia internacional, la empresa decide explorar el potencial

del mercado africano para su línea de producto congelado.

SOLUCIÓN

Para poder valorar la viabilidad y rentabilidad que puede tener desarrollar esta nueva línea de producto en un nuevo mercado como el norte de África, se acuerda realizar una prospección de

mercado mediante la cual se identificarán diferentes perfiles de clientes potenciales y con los cuales se podrá realizar un primer acercamiento y testeo del mercado para recabar información

de primera mano sobre las demandas, intereses y requerimientos presentes en este mercado desconocido hasta el momento para la empresa.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo de este proyecto ha sido identificar y contactar a empresas importadoras y distribuidoras de pescado congelado, además de cadenas de gran distribución que potencialmente puedan ser futuros clientes de Pescados Llorente en el norte de África. A su vez, este proyecto ha permitido a Pescados Llorente tener un primer acercamiento con el fin de valorar el potencial de la nueva zona geográfica seleccionada.

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

- Búsqueda e identificación de empresas en África que responden al perfil de cliente potencial de Pescados Llorente: importadores distribuidores, cadenas de gran distribución, exportadores españoles, agentes comerciales locales.
- Adaptación de la documentación comercial de la empresa.

- Establecimiento de primer contacto para presentar la oferta de pescado azul congelado.
- Contraste de las necesidades de las empresas africanas, así como de la situación actual del mercado.
- Recogida de información sobre los requerimientos y barreras de entrada al mercado.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

La situación actual alterada por las dificultades a importar desde la UE ha dificultado notablemente la confirmación de interés por parte de algunos distribuidores. No obstante, gracias a

la labor continuada de contacto, se ha podido establecer una relación de cierta confianza con varios distribuidores y consideramos que el retorno positivo recibido por parte de un grupo de distri-

buidores ha confirmado la apuesta de Pescados Llorente por el mercado del norte de África.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al trabajo realizado en el proyecto, Pescados Llorente ha obtenido los siguientes resultados:

- Identificar un total de 31 empresas, de las cuales 8 han confirmado su interés en explorar oportunidades de colaboración con Pescados Llorente.
- Confirmar el potencial de desarrollar la nueva línea de producto de pescado azul congelado.

Por otro lado, se ha podido obtener un aprendizaje de las siguientes lecciones sobre el nuevo mercado prospectado:

- Las variaciones de las divisas africanas vienen experimentando sucesivas caídas, por lo que los importadores/distribuidores experimentan ciertas dificultades a la hora de realizar las importaciones.
- El precio del pescado de procedencia europea es considerado elevado, especialmente en los últimos dos años.
- Los distribuidores necesitan licencia para realizar las importaciones.
- Los bancos centrales de algunos países africanos ponen algunas restricciones a la hora de realizar pagos a

las importaciones. Algunos actores del mercado desean por el momento seguir con proveedores con los que ya mantienen una relación de confianza debido a que tienen mayores facilidades con el pago.

- El idioma utilizado para las relaciones comerciales es el inglés o el árabe.
- Algunos interlocutores locales prefieren mantener la comunicación a través de la aplicación WhatsApp en lugar del correo electrónico o el teléfono.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Gracias a este acompañamiento hemos podido establecer nuevos contactos comerciales, en un nuevo mercado de difícil accesibilidad.”

“El trabajo realizado ha cumplido nuestras expectativas, gracias al buen entendimiento, flexibilidad y conocimiento del sector en destino de Iteam.”



Datos de la empresa

GRUPO DE COMPRAS EDERTO S.L.

Grupo de compras Ederto y Cortes Rpa S.L. es un grupo de empresas del sector cárnico para explorar y desarrollar de forma conjunta un nuevo proyecto empresarial que les permita diversificar su modelo de negocio actual.

Desarrollo de nueva línea de negocio



Sector industria cárnica
8 personas empleadas

Zumaia, Gipuzkoa

Jesus Odriozola Agirrezabal
ederto@ederto.com
943865352

NECESIDAD

Identificar productos de alto valor añadido para mascotas, un mercado con alto potencial de crecimiento, a partir de

los residuos cárnicos que las empresas generan en su actividad.

SOLUCIÓN

Gracias al programa Hazinnova, se brindó apoyo a Ederto y Cortes en la definición de un modelo de negocio integral de

nuevos productos de alto valor para mascotas, validando y estableciendo las hipótesis identificadas.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo del proyecto fue la definición de un modelo de negocio para productos de alto valor para mascotas a partir de los residuos cárnicos de las empresas que forman Ederto.

Durante el trabajo realizado, se llevaron a cabo las siguientes acciones y actividades:

- Identificación de la necesidad: se trabajó con ambas empresas para conocer su interés en el proyecto y establecer las tareas a realizar en las sesiones de trabajo.
- Introducción a la definición de un modelo de negocio: se trabajó junto a la empresa en la identificación de un modelo de negocio de un nuevo producto para mascotas.

- Profundización en el segmento de clientes: se trabajó en la definición del segmento de clientes y la propuesta de valor del nuevo producto a desarrollar.
- Definición completa del modelo de negocio: se desarrolló un modelo de negocio a alto nivel como punto de partida para comenzar con el desarrollo de la nueva línea de negocio.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

Durante el proceso de desarrollo, se encontraron dificultades debido a la falta de conocimiento de la normativa y necesidades específicas para el desarrollo de

una tipología de producto no explorada previamente. A pesar de esto, gracias a la colaboración de los profesionales de Ederto y Cortés, se logró identificar los

requisitos esenciales para crear un producto mínimo viable.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los logros alcanzados durante las sesiones de trabajo fueron:

- Alineación de las necesidades y objetivos de cara la puesta en marcha del proyecto.
- Visión general sobre el potencial del proyecto que ambas entidades buscan desarrollar de forma conjunta.
- Reflexión acerca del modelo de negocio e identificación de necesidades de cara al desarrollo de un producto mínimo viable.

Lecciones aprendidas:

- Al tratarse de un grupo de empresas fue importante alinear las necesidades y objetivos del nuevo proyecto a poner en marcha de manera conjunta.
- En negocio nuevos, fuera del mercado actual de las empresas, es importante anticipar normativas y legislaciones de aplicación en el nuevo mercado y que son desconocidas para empresas.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Tal y cómo se explica en la descripción el proyecto se basa en el aprovechamiento de los residuos generados en los establecimientos cárnicos exprimiendo al máximo las sinergias existentes entre Cortes, RPA y Ederto. El programa Hazinnova nos ha aportado una perspectiva totalmente profesional de cara a desgranar y configurar el proyecto en su debido orden.” – Virginia Santoveña Sainz-Maza, Gerencia

Datos de la empresa

FOREST PIONEER S.L.

Forest Pioneer es un grupo empresarial centrado en el sector forestal. El grupo está compuesto por un total de 60 trabajadores, 4 sociedades, 7 sedes físicas y 35 talleres colaboradores distribuidos entre España y Francia.

Desarrollo de nueva línea de negocio



Sector Forestal
60 personas empleadas

Irún, Gipuzkoa

Emilio José Bravo Ugarte
info@forestpioneer.com
943 636 482

NECESIDAD

Tras una larga trayectoria en el sector forestal, Forest Pioneer decidió apostar por la fabricación y comercialización de

su propia maquinaria forestal. Para lograrlo, la empresa necesitaba una guía de protección de intangibles.

SOLUCIÓN

Proporcionar apoyo en la comprensión de los instrumentos jurídicos, la valoración y el proceso de tramitación para que

Forest Pioneer pueda evaluar y proteger sus activos intangibles en el futuro.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto fue analizar las necesidades de protección de intangibles de la empresa y dar recomendaciones para implantar una estrategia de protección.

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.
- Elaboración de un primer borrador y contraste con la empresa para la resolución de dudas.

- Elaboración de una “Guía para la estrategia de protección de intangibles” que sirvió como guía para Forest Pioneer en la definición de la estrategia de protección de los activos intangibles.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y CÓMO SE HAN SUPERADO

El proyecto se enmarcó en la estrategia de Forest Pioneer de desarrollar una nueva línea de negocio que involucraba un alto grado de protección de activos

intangibles. Por lo tanto, se trató de un tema especialmente sensible que requería ser abordado con precaución.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Los medios de protección fueron analizados con el objetivo de ofrecer a Forest Pioneer la posibilidad de obtener una protección íntegra y transversal a través de los distintos instrumentos jurídicos existentes para ello. Se expusieron tanto los relativos a la propiedad industrial (patente, modelo de utilidad y signo distintivo) como a la propiedad intelectual.

Se destacó que todas las modalidades de protección son acumulables y compatibles entre sí, excepto en el caso de las patentes de invención y de los modelos de utilidad, donde se debe optar por una u otra.

Lecciones aprendidas:

- Es importante un entendimiento profundo de la actividad de la empresa para poder ofrecer el mejor asesoramiento en propiedad intelectual.
- Es importante transmitir a las empresas la importancia de la protección industrial exponiendo los riesgos de negocio de no realizar esta protección.

TESTIMONIOS DE LA EMPRESA

“Como bien nos indica el significado de la palabra innovación, renovarse o morir es una premisa para cualquier empresa. En Forest Pioneer lo tomamos al pie de la letra. Llevamos 20 años ya siendo un ejemplo de mejora continua en soluciones de mecanización forestal. La I+D+i, la innovación y la fabricación para dotar a las industrias del sector forestal de las mejores soluciones en maquinaria forestal es nuestra misión.” – Emilio José Bravo Ugarte, CEO

“Gracias al apoyo de Hazinnova y de Idom nuestros procesos de innovación en la fabricación de maquinaria forestal van subiendo el nivel. Cuando un grupo empresarial crece tan rápido es difícil poner el foco en todo. Gracias a este proceso vamos mejorando el conocimiento en propiedad industrial y propiedad intelectual para así poder aplicarlo a nuestros nuevos productos.” – Aitziber Marín Pascual, Marketing and Communication manager



Relación de empresas HAZINNOVA 2022

- ACABADOS AERONÁUTICOS DE BIZKAIA, S.L.
- AERO FERR NORTE, S.A.
- AGUIRREZABAL HERMANOS, S.A.
- AIRTALDE, S.L.
- ALCHEMY MACHINE LEARNING , S.L.
- ALEGRIA ACTIVITY, S.L.
- ALIMEK SERVICIOS EN GESTION DE ALIMENTO,S S.A.
- ALISEA ESCO, S.A.
- ALUPLAST IBERICA, S.L.U.
- AMETS, S.L.
- AMILIBIA Y DE LA IGLESIA, S.A.
- ANDRES EIZAGUIRRE, S.L.
- ANOGA S. COOP.
- ANSAREO SERVICIOS INTEGRALES, S.L.
- APLICACIONES PRÁCTICAS ELECTRÓNICAS, S.A.
- APPSAMBLEA ONLINE VOTING, S.L.
- ARAGONESA DE PIENSOS, S.A.
- ARBEGUI TRANSPORTES ESPECIALES, S.L.
- ARCO REPROGRAFÍA, S.L.
- ATEAREN TXOKOA
- AUSPOLA, S. COOP.
- AUTOLAV 2011 SL
- AUXILIAR DE PRODUCTOS
- ALIMENTARIOS SA
- AUXILIAR DE SEÑALIZACIONES Y BALIZAMIENTO, S.L.
- AUXILIARES HIRUKOBAT S. L.
- AVACON, S.A.
- AZAROS 21, S.A.
- BALENZATEGUI S.A.
- BANTEC CONSULTORES INICIATIVAS EMPRENDEDORAS, S.L.
- BASERRIKO UZTA S.L.
- BATTERYCARE S.L.
- BAY OF BISCAY AQUATICS, S.L.
- BERZIKLATU, S.L.
- BILBU S.L. MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN
- BINARY SOUL, S.L.
- BIOPROTECCION AMBIENTAL, S.L.
- BIOSERVICE, PEQUEÑA S. COOP.
- BLUM NOVOTEST IBERICA, S.L.
- BODEGAS EGUREN, S.A.
- BODEGAS HEREDAD DE BAROJA, S.L.
- BODEGAS Y VIÑEDOS PUJANZA, S.L.U.
- BOJ OLAÑETA, S.L.U.
- BOSTLAN, S.A.
- BRIOCHE PASQUIER IRUN, S.L.
- CALDERERÍA EPELE, S.L.
- CALDERERÍA MECANIZADA AITZGORRI, S.L.
- CANTABRICO DIVERSIFICACIÓN, S.L.
- CANTERA LACILLA, S.L.
- CÁRNICAS BIDEA, S.L.
- CÁRNICAS SAENZ, S.L.
- CARPINTERIA ILARGI
- CARRETILLAS 2000, S.L.
- CASTELLANOS Y ECHEVERRÍA VITORIA, S.A.
- CENTRO DE MECANIZADOS ARILAN, S.L.
- CENTRO INDEPENDIENTE DE SUMINISTROS Y ABASTECIMIENTOS, S.L.
- COFRADÍA DE MAREANTES DE SAN PEDRO DE HONDARRIBIA
- COFRADÍA DE PESCADORES ELCANO
- COFRADÍA DE PESCADORES SAN PEDRO BERMEO
- COFRADÍA DE PESCADORES SANTA CLARA ONDARROA
- COMECARAN, S.A.
- COMERCIAL DE INTERCOMUNICACIÓN Y ELECTRÓNICA, S.L.
- COMERCIAL ULZAMA, S.L.
- COMUNICACIÓN INTERACTIVA ADIMEDIA, S.L.
- CONGELADOS GAROA, , S.L.
- CONSERVAS AGUIRREOA
- CONSERVAS ASTIKENE, S.L.
- CONSERVAS ZIZZO, S.L.
- CONSIGNACIONES TORO Y BETOLAZA, S.A.
- CONSTRUCCIONES METÁLICAS FONHER, S.A.
- COOKING OHITURAK, S.L.
- COOPENOR, S. COOP.
- COPROLINOR, S.L.
- CORPORACIÓN DE PRÁCTICOS DEL PUERTO Y RÍA DE BILBAO, S.L.
- CRAN ARTE GRÁFICO S. COOP. PEQUEÑA
- CTV.CENTRO DE TRANSPORTE DE VITORIA, S.A.
- CUCHILLAS Y DISCOS INDUSTRIALES, S.A.L.
- CYMA ESPECIALIDADES GRÁFICAS, S.L.
- DELICASS SDAD. ALIMENTACIÓN, S.A.
- DIATEC TOOLS INTERNACIONAL, S.L.
- DISEÑO DE BAÑO DISBAINU, S.A.L.
- DISTRIBUCIONES JOSEBA ANAIK, S.L.
- DMC CERÁMICAS, S.L.
- EBAKI XXI, S.A.
- ECHEBARRÍA SUMINISTROS, S.L.
- ECOPAVIMENTOS EGUSKIZA, S.L.
- EDICIONES DEUSTO, S.A.
- EGUMENDI, S.L.
- EGUREN UGARTE, S.A
- EGURPAL, S.L.
- EITEK IT&SECURITY FOR BUSINESS, S.L.
- EKOEREIN MG, S.L.
- ELDUR INGENIERÍA, S.L.
- ELECTRICIDAD URKI, S.A.
- ELECTRO VIZCAYA, S.A.
- ELEKTRO ILUNBE, S.A.
- EMBALAJES ARECHAEDERRA, S.L.
- EMBALAN3 SISTEMAS DE EMBALAJE, S.L.

- EMBUTICIONES PROFUNDAS DEL NORTE, S.A.
- ENRIQUE KELLE, S.A.
- EQUIPOS ELECTRICOS, S.L.
- ERLO TALADROS Y ROSCADORAS, S.L.
- ESCALERAS INTERIORES DE MADERA, S.L.
- EUROTUBOS DEL NORTE, S.L.
- EUSKABER KOOP. S.
- EUSKODIS, S.L.U
- EXCLUSIVAS GERNIKA, S.A.
- EXCLUSIVAS PASAFAMA, S.L.
- EZENARRO AROZTEGIA, S.L.
- FERCHAU SPAIN, S.L.U
- FERRETERÍA UNCETA, S.A.
- FINELINE SPAIN, S.L.
- FISIFY TECHNOLOGY, S.L.
- FOREST PIONEER, S.L.
- FRIGORÍFICOS PORTUARIOS DEL NORTE, S.L.
- FRUTAS DIONI, S.L.
- FRUTAS IRU, S.A.
- FRUTAS OLMOS, S. L.
- FUEL TRUCK, S.L.
- GABOTEK MONTAJES INDUSTRIALES, S.COOP.
- GILDARETXE S.A.
- GASPAS AGUSTÍN, S.L.
- GASTRONOMÍA Y REGALOS, S.L.
- GENERAL INDUSTRIAL INFOR, S.L.
- GESTIÓN PARA INSTALACIONES DE CLIMATIZACIÓN Y FONTANERÍA, S.L.
- GOMIZTEGI KOOPERATIBA ELKARTEA S.COOP.
- GONVADOR, S.L.
- GRAFICOS DE OYON, S.A.
- GRAFIK SAREA, KOOP.E.
- GRÚAS APALATEGUI, S.L.
- GRUPO DE COMPRAS EDERTO, S.L.
- GRUPO UROLA ALIMENTACIÓN XXI, S.L.
- GUVAC S. COOP
- HANNA INSTRUMENTS, S.L.
- HARAKAI S. COOP
- HELADOS ITALIANOS GELATI GELATI, S.L.
- HERRERIA ZALDIGAIN, S.L.
- HERTELL, S. COOP.
- HIGH IDENTITY BUILDINGS SOCIEDAD LIMITADA
- HIJOS DE JOSE SERRATS, S.A.
- IBERMACH SPECIAL MACHINERY, S.L.U.
- IDDERMAN GASTEIZ, S.L.
- IDR, S.L
- IGELDO AROZTEGIA, S.L.
- IKASLEARGAIZ, S.L.
- IKERFEL, S.A.
- ILARDIA CONEXIONES ELECTRICAS, S.A.
- IMEGAR. S.A.
- INCOMIMEX, S.L.
- INDUSTRIAS DIMO. S.A.U.
- INDUSTRIAS G.ARIZAGA
- INDUSTRIAS GARENDI, S.L.
- INDUSTRIAS ITTE, S.A
- INDUSTRIAS ORMOLA, S.A.L.
- INDUSTRIAS UGATU, S.L
- INGENIERÍA DE FIBRAS OPTICAS, S.L.
- INISA AUTOMATION, S.L.
- INNOCUT, S.L.
- INSPECCIONES Y CERTIFICACIONES TÉCNICAS, S.L.U.
- IPARLAT, S.A.
- IPARRAGIRRE SAGAROTEGIA, S.L.
- IRUDEK 2000, S.L.
- IRUIN 2016, S.L.
- IRUMA DISEÑO Y PROYECTOS INDUSTRIALES, S.L.
- ISASTEGI SAGAROTEGIA, S.L.
- IZKAN COMPONENTES, S.L.
- JABONES EL ABRA, S.A.
- JAI HORNIDURAK, S.L.
- JEREMÍAS ESPAÑA, S.A.
- JEREMIAS INGENIERÍA E INNOVACIÓN, S.L.
- JEREMIAS LOGISTIC SERVICES, S.L.
- JUAN ALCAIN JAUREGUI, S.A.
- JULEN KARASATORRE ARANBURU
- KAIA KOOP. ELK. TXIKIA
- KARAKATE, S.A.
- KATIAK, S.A.
- KORPION, S.L
- LA ESTACIÓN 2010, S.L.
- LABORATORIOS ABAD, S.L.
- LACTEOS DE KARRANTZA, S.L.
- LAENK SERVICIOS EMPRESARIALES, S.L.
- LANDETA BURDIN LANAK BERRIA, S.L.
- LARRAKO HARAGIAK, S.L.
- LAUMENDIAK, S.A.
- LEKUN CAUCHO PLASTICOS, S.L.
- LGK, S.L.
- LIKALE CAUCHO INDUSTRIAL, S.L.
- LOGINTEGRAL EXPRESS, S.L.
- LURGINTZA, INGENIERÍA GEOLÓGICA, S.L.
- LUSE INGENIERÍA, S.L.
- MANIPULADOS ARAMBURU, S.L.
- MANUFACTURAS GES, S.A.
- MANUFACTURAS HEPYC, S.A.
- MANUFACTURAS RESORT, S.L.
- MAP TRANSPORT, S.A.
- MAQUINARIA ANIVI, S.L.
- MECANIZADOS INDARPAK, S.L.
- MEKATEK MEKANIZATUAK, S.L.
- MENAMER PROMOCIONES, S.L.
- METALL-ON TRABAJOS DE REBARBA S.L.
- METALTÉRMICA GAI, S.A.
- MICROCAYA, S.L.
- MIKELAN, S.L.
- MIMOUN MARKET, S.L.
- MKCOIN WORLDWIDE, S.A.
- MONTTE, S.L.
- MORIWASE, S.L.
- MUELLES ZALDUA, S.L.
- MUGAFIL, S.A.
- MUÑOA FADRIQUE, FRANCISCO JAVIER 002521794D, S.L.N.E.
- NACIL MEDICA 4 GROUP, S.L.
- NATURPOLO, S.L.
- NEWTEK SOLIDOS, S.L.

- NIPED GASTEIZ, S.L.
- NORANTZ FURGONETAK, S.L.
- NUMATOR, S.A.L
- OIANUME SAGARDOEGIA C.B.
- OIHAN TXIKI KOOP
- ONENPRO S.COOP.
- ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES DE PESCA DE BAJURA DE VIZCAYA
- ORGANIZACION DE PRODUCTORES DE PESCA DE BAJURA DE GIPUZKOA
- ORKOLAN, S.L.
- OSARTEN KOOP. E.
- PACK&PAL MINTEGUI, S.L.
- PAN LA VITORIANA, S.A.U.
- PANADERÍA BOLINTXO, S.A.
- PANADERÍA ECHEBARRIA, S.C.
- PASTELERÍA SUIZA, S.L.
- PEGAMO NAVARRA, S.A.
- PESCADOS LLORENTE
- PINBAK, S.L.
- PINE EQUIPOS ELECTRONICOS, S.A.U.
- PINTURAS DEL NORTE 1963, S.L.U.
- PINTURAS Y RECUBRIMIENTOS URSAN, S.L.
- PLASTIBOR, S.L.U.
- POLYPAL STORAGE SYSTEMS, S.A.
- PREMANK, S.L.
- PREOCA SERVICIOS MEDIOAMBIENTALES, S.L.
- PRODUCTOS QUÍMICOS FM 2005, S.L.
- PULYDEC BURGOS, S.L.
- QUESOS ALDANONDO, S.L.U.
- QUIMICA VASCA, S.A.
- R.M.RIOJA, S.L.
- RAFAEL MATIAS, S.L.
- RAISA FILM DE POLIETILENO, S.A.
- REC ACCESORIOS, S.L.
- RECGAS, S.L.L.
- REPRESENTACIONES CADAGUA, S.L.
- S.M.I. ERANDIO, S.L.
- SACYTRANS, S.L.
- SAINZ E HIJOS LOGÍSTICA, S.L.
- SAN MIGEL GARRAIOAK 1961, S.L.
- SERIGRAFÍA ARCOSAN, S.A.L.
- SERIGRAFÍA SESTAO, S.L.
- SERIOPLAST SPAIN, S.L.
- SERVIAZUA, S.L.U.
- SERVICIOS EFICIENTES TIC, S.L.
- SERVICIOS INTEGRALES DE ROTULOS NERVIÓN, S.L.U.
- SERVICIOS TECNICOS NORTEK, S.L.
- SIDRAS SAIZAR, S.L.
- SILICONAS SILAM, S.A.
- SIROPE AGENCIA CREATIVA, S.L.
- SISTEMAS TÉCNICOS DE COBRO, S.L.
- SIX TO GO SOLUTIONS, S.L.
- SKAKO DARTEK, S.L.
- SKOOTIK MOBILE TECHNOLOGIES, S.L.
- SOCIEDAD COOPERATIVA VINÍCOLA LAPUEBLA DE LABARCA
- SOLAR VIEJO DE LAGUARDIA, S.L.
- SOLDADURA LAGUNAR, S.L.
- SOLDADURAS ESPECIALES NICROM, S.L.
- SOLID BUSINESS INTELLIGENCE, S.L.
- SORALUZE MAKINA BEREZIAK, S.L.L.
- SORKUNTZAREN LURRALDEA SORLAND, S.L.
- STANLEY ROSSET, S.L.
- SUBIÑAS SPRINGS, S.L.
- SUMINISTROS AGUADO, S.L.
- SUMINISTROS DE FERRETERÍA ERMUA, S.A
- SUMINISTROS ELGETA, S.L.
- SUMINISTROS JAIZKIBEL, S.L.
- SUMINISTROS PRADA S.L.
- SUNRISE MEDICAL, S.L.
- SVE, S.L.
- TÁCTICAS ON LINE OVERALIA, S.L.
- TALLERES ARCOGAS, S.A.
- TALLERES ASCA, S.L.
- TALLERES BIABI, S.A.
- TALLERES CORTES, S.L.
- TALLERES MECÁNICOS LEGUTIANO, S.A.
- TALLERES UNAMUNZAGA, S.A.
- TECMAN ENERGÍA, S.L.
- TÉCNICAS DE CERRAMIENTO MARAVEN, S.L.
- TÉCNICAS DE VENTILACION CALGE, S.L.
- TECNOPROEX, S.L.
- THE PAPER OFFICE EQUIPMENT SPAIN ASS, S.A.
- THINK ON MARKETING S.COOP PEQ
- TOMÁS MINTEGUI URIGEN, S.A.
- TORNILLERÍA ORUESAGASTI, S.A
- TORRAVAL COOLING, S.L.
- TRANSFORMADOS DE PATATA DE ÁLAVA, S.L.
- TRANSFORMADOS METÁLICOS INDUSTRIALES, S.L. - TRAMEINSA
- TRANSFORMERS MANUFACTURING COMPANY ESPAÑA, S.A.U.
- TRANSOVA NORTE, S.L.
- TRANSPORTES TORO Y BETOLAZA, S.L.
- TRANSPORTES URRUTXUA, S.L.
- TRANSPORTES Y LOGÍSTICA CARMELO, S.L.
- TREK MEDIA, S.L.
- UKAN WINERY, S.A.
- UROLAKO KOMUNIKAZIO TALDEA KOOP. ELKARTEA
- VAPREST, S.L.
- VITORIANA PLÁSTICA, S.A.
- VIZCAÍNA DE BANDAJES Y CARRETILLAS, S.L.
- WEROI DIGITAL, S.L.
- WORKBOAT SERVICES, S.L.U.
- WORKÖHOLICS, S.L.
- XABI MOBILIARIO, S.L.
- XARDEXKA, S.L.
- XUNZEL ENERGY, S.L.
- ZABALZA LOGISTIC, S.L.
- ZALGOI, S.L.
- ZERBITZU ETA GESTIO MEKANIKO INTEGRALA, S.L.U
- ZINETI, S.A.
- ZUBILLAGA HILTEGIA, 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