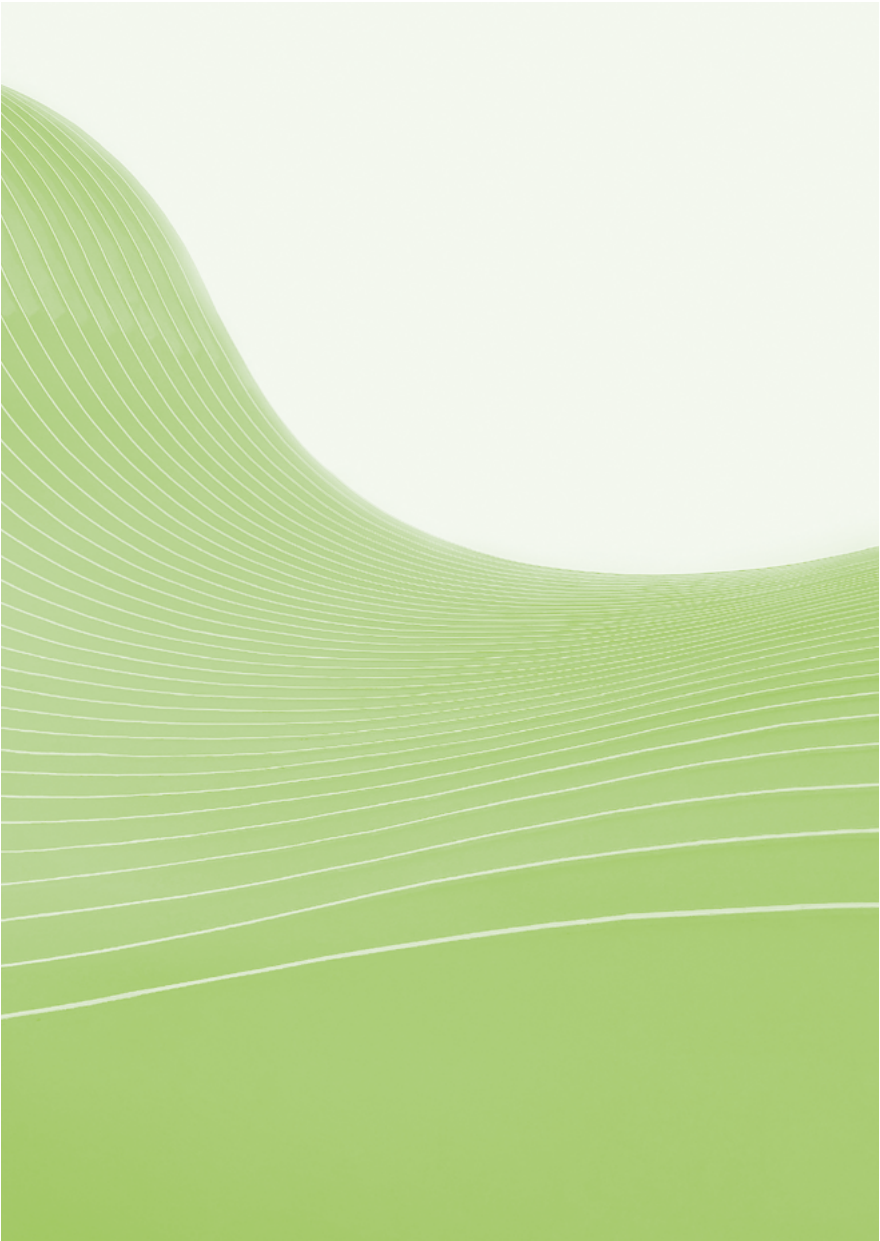


HAZINNNOVA

16

Berrikuntza
praktika onak

2022



Hazinnova

Berrikuntza praktika onak

Hazinnova Euskadiko enpresa txiki eta ertainei berrikuntzaren bidean laguntzeko programa bat da, adituen aholkularitzaren bidez ETE-ei lehiakorrago izaten laguntzeko, modu azkar, arin eta errazean.

Argitalpen honetan, hainbat sektoretako euskal ETE-en 16 adibide deskribatzen dira. Programaren 2022ko deialdian urrats hau ematea erabaki eta berrikuntzako mikroproiektu bat garatu zuten ETE horiek: zehazki, berrikuntza ez-teknologiko bat gauzatu zuten 3 hilabetetan, eta adituen doako laguntza izan zuten 50 orduz, baita berrikuntzaren sustapenerako sareko eragile baten aholkularitza ere (tokikoa edo sektorekoa zen eragile hori).

Berrikuntza ez da enpresa handiei mugatutako terminoa. Enpresa txiki eta ertainek ere berritu dezakete eta berritu egin behar dute; izan ere, hauxe da berrikuntzaren funtsa: ideia, kontzeptu, produktu, zerbitzu eta jardun berriak sortzea eta aplikatzea, horien bidez enpresen produktibitatea eta lehiakortasuna hobetzeko.

Hori guztia aintzat hartuta, Hazinnova berrikuntza praktika onen katalogo honen asmoa da 2022an gauzatu diren zenbait ekimenen berri ematea, berrikuntzaren ikuspegitik hainbat alderdi aztertzeko, hala nola kostuen kontrola, hornitzaileen kudeaketa,

ingurumen-inpaktua murriztea, produkzio-prozesuak optimizatzea, inbentarioaren kudeaketa, hornidura-katea monitorizatzea, errendimenduaren ebaluazioa, lanbide-profil berriak erakartzea, bezero berriak bilatzea, online marketineko estrategia bat garatzea, produktuak eta zerbitzuak dibertsifikatzea...

Hazinnova programaren eskutik hainbat ekimen gauzatu daitezke aipatutako esparru horietan, berrikuntzako mikroproiektuak garatuz eta txertatuz. Berrikuntzako ekimen eta proiektu txiki horiek ez dute inbertsio handirik eskatzen, baina hilabete gutxiren buruan emaitzak eman ditzakete eta ematen dituzte. Programa, gainera, bereziki diseinaturata dago horrelako proiektuak martxan jartzen esperientziarik ez duten bost langiletik gorako euskal ETE-entzat. Berrikuntzaren aldeko apustua da epe ertain-luzera, berrikuntza funtsezko tresna baita euskal ETE-en etorkizuna bermatzeko.

Zerbitzuaren lehen hiru edizioetan, 658 ETEk 1.091 proiektu gauzatu dituzte jada, eta proiektua bera eta eskuratutako emaitzak aintzat hartuta, 10etik 9ko balorazioa egin dute.

Sarrera	3
Berrikuntza praktika onak	7
01 / Eremu ekonomiko finantzarioa	
Embalan3	7
Rafael Matías	9
02 / Barne-administrazio eremua	
Sacytrans	11
Solar Viejo de Laguardia	13
03 / Ekoizpen eremua	
Atearen Txokoa	15
Mugafil	17
04 / Logistika eremua	
Jeremías Logistic Services	19
Juan Alkain Jauregui	21
05 / Pertsonen eremua	
Plastibor	23
Sunrise Medical	25
06 / Bezeroen eremua	
Aragonesa de piensos	27
Ferchau Spain	29
07 / Merkatu berrien eremua	
Cran Arte Gráfico	31
Pescados Llorente	33
08 / Produktuaren eremua	
Grupo de compras Ederto	35
Forest Pioneer	37
Hazinnova 2022 enpresen zerrenda	39



Enpresaren datuak

EMBALAN3 SISTEMAS DE EMBALAJE, S.L.

Embalan3 Bergaran helbidea duen enpresa bat da. 49 langile ditu guztira, eta egurrezko industria enbalajeak diseinatzen eta egiten ditu. Bere merkatua neurrian egindako eta tamaina handiko enbalaje bereziak behar dituzten makina erremintako industriak dira, bai eta enbalaje horiek garraiatzeko kudeaketa espezializatua ere.

Kostuak eta prezioak kalkulatzeko


Sektorea: egurrezko enbalajeen fabrikazioa
8 langile

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

Irene Alberdi
 irune@embalan3.com
 943 82 94 83

BEHARRA

Enpresak kostuak kalkulatzeko sistema aldatu behar du. Enpresak produktu berri bat sortu eta patentatu du: berrerabil daitezkeen kutxa tolesgarriak, EPACK3. Jarduera tradizionalan, kostua kalkulatzeko, kasu bakoitzaren azterketa teknikoa egiten da, eta horren balio eko-

nomikoarekin justifikatzen da. Hala ere, EPACK3 sistema berria merkataritzako produktu bat da, unitateko balio txikiagoarekin, eta, ondorioz, kostuak eta prezioak modu azkar eta sinplean kalkulatu behar dira, bulego teknikorik behar izan gabe. Produktu berriak eskaintzen

direnean kostuak kalkulatzeko modua berriro pentsatu behar da: Embalan3 enpresan kalkulu azkarrak behar genituen, xehatutako ikerketa teknikorik egin behar izan gabe.

KONPONBIDEA

Merkataritzako alorreko edo administrazioko edozein pertsonak bezeroei prezioak eman ahal izateko, kostuaren faktoreak identifikatu eta aztertu behar dira. Produktu horietan eragin dezaketen aldagaiak parametrizatu ziren (neurriak,

osagaiak, unitateak eskari bakoitzeko...) bai eta enpresa tarteen helburuak ere. Informazio horrekin guztiarekin, kalkulu orri bat diseinatu zen, eskariaren berezitasunak sartu ostean, eskariaren prezioa kalkulatzeko. Excel orrialde bat diseinatu

da, eta eskariaren berezitasunak adierazten direnean, unitateko salmentaren eta eskari totalaren kostua eta prezioa kalkulatu da.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Helburua kostuak aztertzea izan zen, prezioen tarifikatzaileak balio egokiak egin ditzan. Fabrikazio bide berria denez, enpresak moldatu daitezkeen orri bar sortu du, kostua osatzen duten edozein faktoretan egon daitezkeen aldaketekin egokitzeko: lehengaien, langileen, horniduren eta beste batzuen prezioa; produk-

tibitatearen areagotzea edo gutxitzea; produktuan egon daitezkeen aldaketak; etab.

Horretarako, honako jarduera hauek egin ziren:

- Ekoizpen prozesuaren azterketa: faseak eta denbora.

- Zuzeneko eta zeharkako kostuen azterketa xehatua.
- Kostuen kalkulua egitea.
- Tarifikatzaile bat sortzea (bezeroari zuzenean aurkezteko).

AURKITUTAKO OZTOPOAK ETA NOLA GAINDITU DIREN

Zenbait profilek lan egin behar izan dute: kudeatzaileak (EPACK3ren sustatzaileak eta merkatuko prezioak ezagutzen

dituena), salmentak (zenbait faktoreren kostuetan intzidentzia ebaluatzea), bulego teknikoak (bezeroak eskatzen dituen neurri

kubikoen berri ematea, taularen azalera, galerak aurreikustea), finantza bulegoak (inbertsioen amortizazio kostuak, kostu

orokorrak, hornidurak..) eta merkataritza bulegoak (deskontua eskariaren bolumenagatik).

Guztien artean hitz egin ostean, tresna zehatzagoa, sinpleagoa eta erabilgarriagoa egin da: 3 orrialde dituen Excel liburu sinplea:

- 1) Kostuak kalkulatzeko erabilitako hipotesiak.
- 2) Tarifikatzailea.
- 3) Proiektuaren marjina laburtzea.

EMAITZAK ETA IKASITAKOAK

Embalan3 tresna berriari esker honako emaitza hauek lortu dira:

- Bulego teknikoari lana kentzea, balio erantsiko proiektuetan lanean jarraitu ahal izateko.
- Taldeko pertsona gehiago gaitzea kostuak kalkulatzeko eta prezio egoiak eskaini ahal izateko.

• EPACK3 aurrekontua sortzeko arintasuna. Bezeroek erantzun azkarra eskertzen dute eta, ondorioz, gehiago saltzen da.

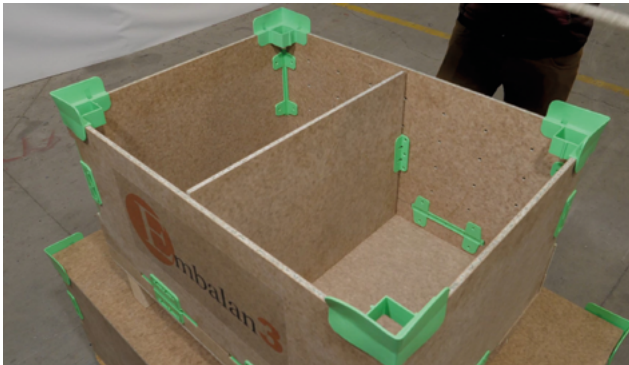
Enpresak 2023a hasiko du produktu berria fabrikatzeko eta saltzeko prest, eta batez ere, ulertu du zein den prezioak kalkulatzeko prozesua. Ondorioz, edozein

variable aldatuz gero, erantzuna emateko gaitasuna izango du, eta kostuei eragiten dien hipotesien erlaitza aldatu, produktu berriak enpresa marjina nahikoak dituela bermatzeko.

ENPRESAREN TESTIGANTZA

“Kostuak eta ehunekoak egoki kalkulatzeko sistema erraz eta azkarra sortu dugu, eskaintzak modu automatiko eta azkarrean egin ahal izateko.” – Xabier Azpiazu de la Presa, Project Manager

“Sistema honi esker, erosketaren zuzeneko eta zeharkako kostuak kontrolatzen ditugu, bai eta produktu berriaren fabrikazio prozesua ere.” – Iosu Elorza Alberdi, Erosketen zuzendaria



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> <td>NUM.</td> <td colspan="3">2023/000</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>FECHA</td> <td colspan="3">23/06/2023</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>CLIENTE</td> <td colspan="3">EMPRESA, S.L.</td> <td colspan="2"></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.																																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="2">m² madera</th> <th colspan="2">EUROS</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>Neto</th> <th>% merma</th> <th>m² madera bruto</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Tablero</td> <td>4.217</td> <td>10%</td> <td>4.638</td> <td>41,75 €</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Herrajes /aux</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>9,45 €</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. PALLET / BASE-PATIN</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>11,34 €</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. SEPARADORES Y REFUERZOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>6,91 €</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4">PRESUPUESTO DE VENTA</td> <td colspan="2">15.069 €</td> </tr> </tbody> </table>												m ² madera		EUROS				Neto	% merma	m ² madera bruto		1. Tablero	4.217	10%	4.638	41,75 €		2. Herrajes /aux				9,45 €		3. PALLET / BASE-PATIN				11,34 €		4. SEPARADORES Y REFUERZOS				6,91 €		PRESUPUESTO DE VENTA				15.069 €	
		m ² madera		EUROS																																															
		Neto	% merma	m ² madera bruto																																															
1. Tablero	4.217	10%	4.638	41,75 €																																															
2. Herrajes /aux				9,45 €																																															
3. PALLET / BASE-PATIN				11,34 €																																															
4. SEPARADORES Y REFUERZOS				6,91 €																																															
PRESUPUESTO DE VENTA				15.069 €																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="2">m²</th> <th colspan="2">EUROS</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>Neto</th> <th>% merma</th> <th>m² madera bruto</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Testero</td> <td>0,780</td> <td>0,990</td> <td>0,490</td> <td>2</td> <td>0,920</td> </tr> <tr> <td>Laterales</td> <td>1,200</td> <td>0,990</td> <td>0,990</td> <td>2</td> <td>1,392</td> </tr> <tr> <td>Zócalo</td> <td>1,200</td> <td>0,010</td> <td>0,012</td> <td>2</td> <td>0,024</td> </tr> <tr> <td>Tablero Base</td> <td>1,180</td> <td>0,780</td> <td>0,920</td> <td>1</td> <td>0,920</td> </tr> <tr> <td>Tapa</td> <td>1,200</td> <td>0,800</td> <td>0,960</td> <td>1</td> <td>0,960</td> </tr> </tbody> </table>												m ²		EUROS				Neto	% merma	m ² madera bruto		Testero	0,780	0,990	0,490	2	0,920	Laterales	1,200	0,990	0,990	2	1,392	Zócalo	1,200	0,010	0,012	2	0,024	Tablero Base	1,180	0,780	0,920	1	0,920	Tapa	1,200	0,800	0,960	1	0,960
		m ²		EUROS																																															
		Neto	% merma	m ² madera bruto																																															
Testero	0,780	0,990	0,490	2	0,920																																														
Laterales	1,200	0,990	0,990	2	1,392																																														
Zócalo	1,200	0,010	0,012	2	0,024																																														
Tablero Base	1,180	0,780	0,920	1	0,920																																														
Tapa	1,200	0,800	0,960	1	0,960																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="2">m²</th> <th colspan="2">EUROS</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>Neto</th> <th>% merma</th> <th>m² madera bruto</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Tablero</td> <td>4.217</td> <td>10%</td> <td>4.638</td> <td>41,75 €</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Herrajes /aux</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>9,45 €</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. PALLET / BASE-PATIN</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>11,34 €</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. SEPARADORES Y REFUERZOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>6,91 €</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>												m ²		EUROS				Neto	% merma	m ² madera bruto		1. Tablero	4.217	10%	4.638	41,75 €		2. Herrajes /aux				9,45 €		3. PALLET / BASE-PATIN				11,34 €		4. SEPARADORES Y REFUERZOS				6,91 €							
		m ²		EUROS																																															
		Neto	% merma	m ² madera bruto																																															
1. Tablero	4.217	10%	4.638	41,75 €																																															
2. Herrajes /aux				9,45 €																																															
3. PALLET / BASE-PATIN				11,34 €																																															
4. SEPARADORES Y REFUERZOS				6,91 €																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="2">m²</th> <th colspan="2">EUROS</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>Neto</th> <th>% merma</th> <th>m² madera bruto</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Tablero</td> <td>4.217</td> <td>10%</td> <td>4.638</td> <td>41,75 €</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Herrajes /aux</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>9,45 €</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. PALLET / BASE-PATIN</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>11,34 €</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. SEPARADORES Y REFUERZOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>6,91 €</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>												m ²		EUROS				Neto	% merma	m ² madera bruto		1. Tablero	4.217	10%	4.638	41,75 €		2. Herrajes /aux				9,45 €		3. PALLET / BASE-PATIN				11,34 €		4. SEPARADORES Y REFUERZOS				6,91 €							
		m ²		EUROS																																															
		Neto	% merma	m ² madera bruto																																															
1. Tablero	4.217	10%	4.638	41,75 €																																															
2. Herrajes /aux				9,45 €																																															
3. PALLET / BASE-PATIN				11,34 €																																															
4. SEPARADORES Y REFUERZOS				6,91 €																																															

Enpresaren datuak

RAFAEL MATÍAS, S.L.

Rafael Matías Bilbon dago, eta 50 urte baino gehiagoko esperientzia du (2. belaunaldia) profesionalentzat (atelierrak, jostunak eta jantzi-egileak) zein partikularrentzat handizkako oihalak aukeratzen. Nazio-mailako merkatuan egiten du lan, bertako merkatariekin eta ordezkarien sare batekin. Nazioko eta nazioarteko produktuekin egiten dute lan, Txina eta Indiako zein Europako produktua inportatuz.

Planifikazioa eta jarraipena



**Sektorea: handizkako ehunak
14 langile**

Ibarrekolanda kalea, 30 – Bilbo – Bizkaia

Miren Aguirregaviria
contabilidadproveedores@rafaelmatias.com
944 794 850

BEHARRA

Nazio-mailan, Rafael Matías oihalen aukeraketa eta salmentaren lidertzat jotzen da, eta produktu, zerbitzu eta aholkularitzaren kalitatea du posizionamenduaren bereizgarri gisa. Azken ur-

teotan sektorearen eskaria txikituz joan da bizimodu eta ohituren aldaketak direla eta, lehen jarduten zuten enpresa gehienak desagertu dira, baita bezero asko ere (atelierrak, jostunak eta jantzi-egi-

leak). Kezka horren ondorioz, etorkizuna planteatu dute eta informazioan oinarritutako erabakiak hartu nahi dituzte, beraz, 3 urte barruko emaitzen kontuaren zenbaki-egoera izan nahi zuten.

KONPONBIDEA

Egun ERP-an dituzten informazio-iturriak aztertu ditugu, eta, maila estrategikoan, enpresaren norabidearen gaineko hausnarketa egin da, egungo negozioa ulertzeko eta epe luzerako nahi den eredia zehazteko; Merkatuko aldaketek negozioaren etorkizuna birpentsatu eta birplanteatzera behartzen dute. Informazioan oinarritutako erabakiak hartu behar

dira, planifikazioa eginez, zenbaki-egoerak planteatuz.

Egungo negozio-eredua eta etorkizuna eurotan parametrizatu da, hipotesi batean oinarrituz, desbideraketak ezagutu eta horien jarraipen errepikakorra egin ahal izateko. Enpresak orain 3 urterako emaitzen kontua aurreikusi du, hileroko

jarraipenarekin, egoera aztertzeko eta epe laburrean erabakiak hartzeko. Neurria plangintza-eredua (Excel) egitea, negozioaren etorkizunean garrantzia duten aldagaien banakapenarekin (salmenten aurrekontuak, kostuak, gastuak). Horrekin posiblea da egoerak planteatzea eta erabakiak hartzeko informazioa izatea.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Helburua haiek editatu eta egokitu zezaketen Excel tresna garatzea zen. Zenbait mailatako datuak jasotzen ditu: bezero motaren araberako salmentak, urterokotasuna, kostu finko eta aldakorak, produktuaren marjinak, egituraren gastuak, arloaren araberako langileen gastua, finantza-karga, inbertsioak...).

Horretarako, honako jarduera hauek egin ziren:

- Eskura zeuden informazio-iturrien analisia, jarraipenean denbora gutxien erabiltzeko.
- Nahi den negozio-ereduaren gaineko hausnarketa.
- Hipotesien orriak egitea, oinarri gisa

aurrekoa eta Kontabilitateko Plan Orokorra izanda.

- Gaur arteko kontabilitateko datu erreala inportatzea, horien funtzionamendua ikusteko.
- Lortutako emaitzen noranzkoarekin analisia egitea, dagoeneko zenbait erabaki hartzeko erabili dena.

AURKITUTAKO OZTOPOAK ETA NOLA GAINDITU DIREN

Enpresaren kudeaketa-maila dagoeneko altua zen, eta horri esker inolako oztoporik gabe egin da lan: bere informazio-sistema ona zen, eta hasieratik kalitatezko txostenak izatea erraztu du. Hala ere, kontabilitateko planean aldaketak egitea proposatu da, esate baterako, partida

batzuen zehaztasun gehiago izateko eta plangintzan izandako banakapen bera izateko (adib. sailen arabera banatutako langileen gastuen kontu banatuak izatea).

Hurrengo hilabeteetan, enpresak kudeaketarako bere barne-ohituretan

urteko plangintza eta hileroko jarraipen prozesu hau sartzeko erronkari egin beharko dio aurre hurrengo hilabeteetan, informazio-sistema aldizka eguneratuta mantenduz, prozesuaren helburua mantentzeko.

EMAITZAK ETA IKASITAKOAK

Rafael Matiasek orain informazio-sistema osoa, pertsonalizatua eta enpresaren neurriari du. Zenbaki-mailan epe labur eta luzerako helburuak jasotzen dira, eta, kontabilitate orokorraren bidez, desbideraketan jarraipen xehatua egin daiteke. Hortaz, hileroko informazio-sistema bera berrelikatzen duten erabakiak har daitezke.

Horrek kudeatzeko gaitasunean aurrerapausoa ematea dakar, arduradunen esperientzian oinarritutako erabakiak hartzetik abiaraziz erabaki are sendoagoak hartzen lagunduz, eta erabaki horiek elkar osatzen dute eta informazio objektibo eguneratuan oinarritzen dira.

Egindako hausnarketa-prozesuak aditzera eman du egungo ERP informazio-sistemak are informazio gehiago (merkataritza-mailako informazioa, produktuen marjinena, eremu geografikoena, familiak, etab.) erabiltzeko duen potentziala.

ENPRESAREN TESTIGANTZA

“Tresnari esker gure negozioa ikuspuntu desberdin batetik ikusi ahal izan dugu, arlo guztiak sartuz eta lehenago aztertu ez ditugun adierazleak identifikatuz. Ondorioz, negozioaren kontrol zehatzagoa egin dezakegu eta desbideraketak tratatu ditzakegu.

Gainera, datu errealean inportazioa oso erraza da kontabilitatearen bidez, orain garrantzizko informazio askoz gehiago dugu.”

“Helburuak zenbaki bihurtzen ikasi dugu. Egungo egoeraren diagnostikoan oinarrituz, etorkizuneko bilakaeraren berrikusketa egiteari esker, adierazleak ezarri, desbideraketak hauteman eta garaiz konpondu ahal ditugu.”

Mes de Enero					Acumulado al mes de Enero						
Previsto	%	Real	%	Diferencia	% LPI	Previsto	%	Real	%	Diferencia	% LPI

Enpresaren datuak

Administrazio-prozesua optimizatzea

SACYTRANS S.L.



Sacytrans Irunen dagoen familia-enpresa da, eta horren jarduera nazioarteko mailan salgaiak garraiatzean datza.

Sektorea: garraioa
12 langile

Irun, Gipuzkoa

Sofia Isasl Vicondoa
sisasi@sacytrans.com
943 666 075

BEHARRA

Enpresaren eguneroko operatiboaren analisi xehatua, fokua alderdi administratiboetan eta kudeaketa orokorretakoan

jarriz, hobetu beharrekoak eta horien konponbide potentzialak identifikatzeko.

KONPONBIDEA

Hazinnova programaren bidez administrazio-prozesuaren eta barneko kudeaketaren analisi xehatua egin zen, erakundearen tresnak, baliabideak eta rolak

identifikatuz. Lan egiteko moduan sakondu zen, egungo egoera hobe ulertzeko; ahultasunak eta hobetzeko puntuak identifikatu ziren, enpresarako

etorkizunerako ikuspegia diseinatu zen eta konponbideak lehenetsi eta horiek ezartzeko ekintza-plana ezarri zen.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Helburua izan zen zehazki administrazio-sailaren egungo operatiboa ezagutzea, eraginkortasun gabeko alderdiak eta epe laburrean ezartzeko konponbide potentzialak identifikatzeko. Administrazio-sailaren egungo operatiboaren analisiaren bidez enpresaren administrazio-prozesua eta barne-kudeaketa optimizatu nahi izan zen.

Horretarako, hiru fase egin ziren: (1) kudeatzailletza eta langileekin elkarrizketak egitea, horien eguneroko rolak, ardurak eta eginkizunak ezagutzeko; (2) egungo operatiboaren analisi eta irudikapen grafikoa egitea; eta (3) hobetzeko konponbide potentzialak proposatzea.

Hazinnova programari esker, ikuspegi orokorra sortu zen eta administrazio-prozeduraren eta barne-kudeaketaren

gaineko hausnarketa egin zen, erabilitako tresna eta baliabideak identifikatuz eta zehatz-mehatz erakundeko kideen rolak eta zereginak deskribatuz. Horri guztiari esker, prozesua osatzen zuten faseei balio handia eman zitzairen, hobetzeko arloak eta enpresaren prozesua optimizatzeko konponbide potentzialak identifikatzen utziz.

AURKITUTAKO OZTOPOAK ETA NOLA GAINDITU DIREN

Elkarrizketak egitean konplexuak izan daitezkeen gaiak ekin zitzairen, hala nola lan-kargen banaketa eta jubilatzen ondorioz berregituratzea. Une oro,

administrazio-saileko langileek profesionaltasun altua adierazi zuten, enpresarekin konpromiso altuaz gain.

EMAITZAK ETA IKASITAKOAK

Honako hauek izan ziren lan-saiioetan lortutako erdiespenak:

- Maila altuko administrazio-prozesua identifikatzea, rol eta arduren zehaztasunekin, baita eguneko zereginekin ere.
- Hobetu daitezkeen arloak eta horien egungo ahuleziak zehaztea, zereginen banaketa orekatuagoa izateko.
- Administrazio- eta kudeatzailtza-mailako jarduera-arloak esploratzea, hazkuntza iraunkorra eta prozesu eraginkorragoa izatea bideratzen dutena.

Hazinnova programaren bidez ikuspegi orokorra izatea eta prozesu-administratiboaren eta barne-kudeaketaren hausnarketa egitea lortu zen, osatzen duten faseetan balioa erantsiz, erabiltzen dituzten tresna eta baliabideak identifikatuz, eta modu zehatzean erakundeko kideen rol eta zereginak deskribatuz.

Ikasitakoa:

- Garrantzitsua da enpresaren administrazio-prozesuan parte hartzen duten pertsona guztiak sartzea eta programaren helburuarekin gardenak izatea, taldearen parte-hartze handiagoa lortzeko.

- Sartutako pertsona guztiek zehaztutako ekintza-planaren arduraren hartu behar dute proposatutako hobekuntza-ekintzen arrakasta bermatzeko. Horretarako beharrezkoa da hasieratik hausnarketa-prozesuan komunikazioa izatea eta parte hartzea.
- Administrazio-prozesuaren rol eta eginkizunen deskribapen zehatzak ahulezien identifikazioa eta erabakiak hartzea errazten du.

ENPRESAREN TESTIGANTZA

“Administrazio- eta kontabilitate eta finantza-sailetan zereginen epe eta erantzukizunen ikuspegi argia dugu, horri esker horiek modu eraginkorragoan antolatzeke gai izan gara, baita saila berrantolatzeke, osatzen duten pertsonetako bat jubilatzen denerako.” – Sofia Isasi Vicondoa, Finantza-zuzendaria

“Kudeatzailtza pixka bat libratzeko kontratatu behar dugun pertsonaren profila zehazten lagundu digu; estrategian egin beharko du lan, baita trafikoko sailean ere, gure ekoizpen-saila denez, indartsuagoa eta eraginkorragoa izan dadin.” – Jose Fuentes Garcia Bernardo, Gerentzia

Enpresaren datuak

SOLAR VIEJO DE LAGUARDIA S.L.

Guardiako Solar Viejo enpresa Ferrer Miranda taldearen parte da. Ardoa egin, saldu, merkatura, banatu, esportatu eta bidali egiten dute. Upategiak 6 mahasti hektarea ditu, Kantabriako Mendilerroaren mendi hegalean.

Solar Viejo enpresaren VSM egokitzea

Sektorea: mahastizaintza eta ardogintza
15 langile

Guardia, Araba

Óscar del Río
oscar.delrio@solarviejo.com
600 597 140

BEHARRA

Enpresak Shopify ERP-a erosi berri du merkaturazabaltzeko eta bezeroen egungo beharretara egokitzeko. ERP ho-

rren erabilera optimizatu behar zuen eskarrien, bezeroen eta bidalketen kudeaketa aproposa bermatzeko.

KONPONBIDEA

Hazinnova programaren bidez, Value Stream Mapping tresna erabili zuten eskari, bezero eta bidalketen kudeaketa prozesuak aztertzeko eta optimizatzeko. Tresna horri esker, prozesuen unean uneko egoera ebaluatu daiteke, eta hobekuntzak

aplika daitezke hala behar denean. Horrez gain, eskarien eta bezeroen kudeaketaz zein merkataritza elektronikoaren kudeaketaz arduratzen ziren langileei prestakuntza eman zitzaien, Aipatu behar da prozesu hori Ferrer Mirandak orduan

zituenez negoziotako beste zenbait ildotan ere aplikatu zitekeela, esaterako, merkataritza elektronikoko katalogoaren bidez ardoa saltzea, ardoa aurrez aurre saltzea eta bisita ekoturistikoak.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburu nagusia zen Solar Viejo upategiko Shopify online salmentarako sistema hobetzea.

Horretarako, jarduerak hiru fasetan banandu ziren:

1. fasean upategiaren egungo egoeraren mapaketa egin zen. Horretarako, elkarrizketak egin ziren arduradunekin, arloetako arduradunekin, administrariekin eta biltegiarekin. Elkarrizketa horren bidez

konpondu beharreko arazoak eta lehen-tasunak identifikatu nahi ziren. Horrez gain, hurrengo fasean landu beharreko espazioa identifikatu zen.

2. fasean proiektuaren irismena eta mugak identifikatu ziren. Helburu hori lortzeko, egungo egoera aztertu zen, eta 1. fasean identifikatutako helburu eta lehentasunetan oinarritutako lan proposamena aurkeztu zen.

Proposamena onetsi ondoren, 3. fasean VSM tresna aplikatu zen prozesuaren egungo egoera ebaluatzeko eta Solar Viejoko Shopify online erosketen prozesuan hobekuntzak egiteko. Ebaluazio horretan zehar, 1. eta 2. faseetan lortutako emaitzak aintzat hartu ziren. Azkenik, 4. fasean, eskari eta bezeroen kudeaketa arduradunak prestatu ziren.

AURKITUTAKO OZTOPOAK ETA NOLA GAINDITU DIREN

Proiektua garatu bitartean, Solar Viejo zein Ferrer Miranda taldeko langileek parte hartu zuten. Pertsona kopuru handia

tartean sartu zirenez, zaila izan zen lan bilera eraginkorrek diseinatzea. Hala ere, tartean sartutako parte lan metodo-

logia adostu ostean, elkarren artean hobe ulertzea lortu zen, eta, ondorioz, ezarritako helburuak lortu ziren.

EMAITZAK ETA IKASITAKOAK

Hazinnova programari esker, Value Stream Mapping sistema Solar Viejo enpresaren beharretara egokitu zen, eta Shopifyren egungo prozesua ebaluatu eta hobetu zen.

Ikasitakoak:

- ERP bat ezarri aurretik, gauzatu beharreko prozesuak ezagutzea. Kasu honetan, Value Stream Mapping tresnari esker, online salmenten prozesuen irudi orokorra lor daiteke Shopify ERP ezartzeko unean.

- Aldian aldi feedbacka emateko bilerak egitea taldean, batez ere ikasketa kurba oso altua den prozesu berrietan.
- Etengabeko komunikazioa izatea tartean sartuta dauden taldeekin, kasu honetan, upategi, logistika eta e-commerceekin.

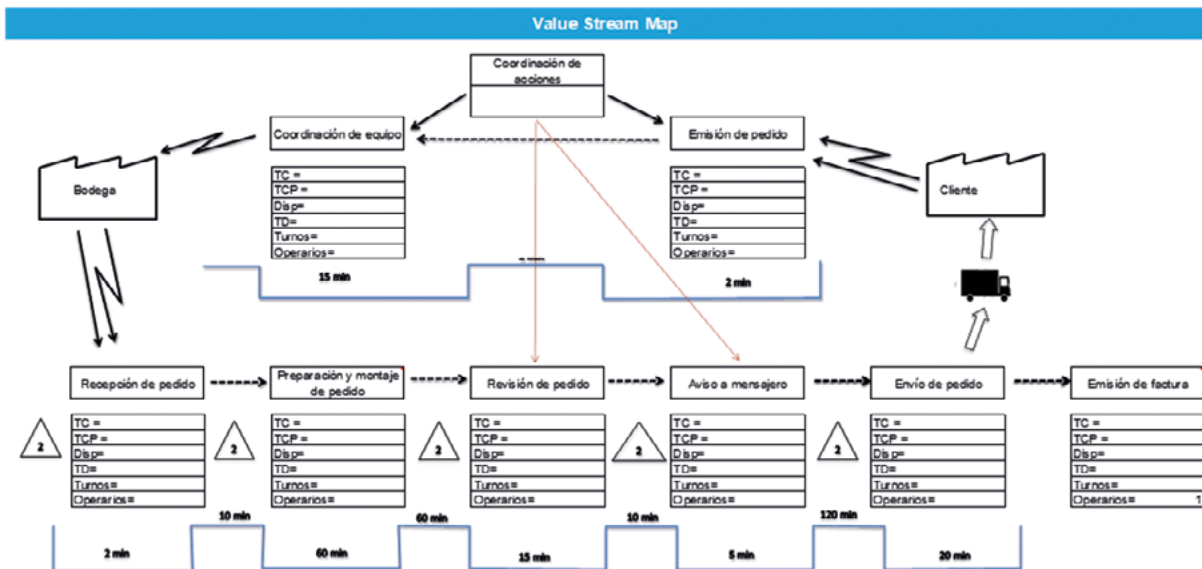
ENPRESAREN TESTIGANTZA

“E-commercearen administrazio prozesua hobetzea lortu zuten.”

– Sara Pérez, Controller

“Taldearen lan fluxua modu eraginkorrean antolatu zuten.”

– Óscar del Río, Administrazioa



Lakatua fabrikatzeko prozesua integratzeko instalazioaren lay-outaren diseinua

Enpresaren datuak

ATEAREN TXOKOA, S.L.

Atearen Txokoa enpresaren egoitza Urnietan dago, guztira 10 langile ditu, eta askotariko diseinuak (eraigarriak, korazatuak, toleskorrak, irristailuak...) dituzten egurrezko ateak fabrikatu, jarri eta horiek apaintzeko aholkatzen du nagusiki. Gainera, lurzoru laminatu, egurrezkoak eta binilozkoak jartzeko eta horien inguruko aholkua emateko zerbitzua eskaintzen du.



Sektorea: egurrezko eta egurretik eratorritako produktuen salmenta 10 langile

Erratzu industrialdea 170, Urnieta (Gipuzkoa)

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

BEHARRA

Orain arte, Atearen Txokoak ateen zein prozesu hori behar duten beste osagarrien lakatu-prozesua azpikontratatu du. Hala ere, enpresak prozesua azpikontratzeari lotutako hainbat arrisku hauteman zituen: kalitate-kontrolaren galera, epeak

ez betetzea eta hornitzaileen menpe egotea. Une horretan, prozesua azpikontratzearen arriskuak eta onurak ebaluatu ondoren, enpresak lakatzeko prozesua egungo fabrikazio-prozesuan sartzea erabaki du. Horretarako, instalazioaren

antolamenduaren diseinu berria egiteko aholkularitza berezia eskatu du, enpresaren instalazioetan lakatzeko prozesurako beharrezkoak diren instalazioak integrazeko modu antolatu batean eta ikuspegi orokor batekin.

KONPONBIDEA

Lakatzeko prozesu berria Atearen Txokoaren egungo ekoizpen prozesuan sartu ahal izateko, aholkulariak, hasteko, enpresaren egungo egoeraren analisia egitea proposatu du, eskariaren ezaugarriak kategoriaren arabera ezagutzeko;

horretaz gain, egungo ekoizpen-prozesuaren analisia egitea proposatu du, lehengaiak jasotzen direnetik bidaltzen diren arte, bai eta egungo instalazioaren antolamenduarena ere. Behin hori eginda, salmenta, ekoizpen eta biltegitzeko

arloan etorkizuneko beharrak identifikatu ahalko dira, eta, ezarritako ildoen arabera, instalazioa antolatzen proposamen berria egin ahalko da.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Atearen Txokoan instalazioaren lay-out berria diseinatzeko aholkua jasotzea. Lay-out horrek aintzat izango ditu lakatutako ateen fabrikazio-prozesuan sartzeko beharrezko instalazioak.

Helburu hori lortu ahal izateko, honako jarduerak egin ziren:

- Egungo antolakuntzaren funtzionamendua eta arazoa ulertzea.
- Produktuen definizioa egitea eta produktuak kategoriatan arabera sailkatzea.
- Eskariaren ezaugarrien analisia egitea (salmenten bolumena unitateetan).
- Egungo fabrikazio-prozesuaren analisia, kategoriatan banatua, lehengaiak jasotzen direnetik bidaltzen diren arte.
- Egungo lay-outaren analisia.
- Salmentari, ekoizpenari eta beharrezko biltegiari dagokionez, etorkizuneko beharrak identifikatzea.
- Lay-out berriaren diseinurako lerro zuzentzaileak zehaztea.
- Lay-out berriaren proposamena.
- Ezartzeko plana eta hurrengo pausoak.

AURKITUTAKO OZTOPOAK ETA NOLA GAINDITU DIREN

Behin egungo eskariaren ezaugarriak aztertuta, baita egungo fabrikazio-sistemaren prozesua (lehengai jasotzen denetik bidaltzen den arte) eta egungo instalazioaren lay-outarekin batera, hurrengo pausoa salmentari, ekoizpenari eta beharrezko biltegiari dagokionez, etorkizuneko beharrak

identifikatzea izan zen. Puntu horretan, zaila izan zen etorkizuneko erosketa- eta biltegitratze-beharrak kalkulatzea; izan ere, laktzeko prozesu berria sartu ondoren, erosi beharreko lehengaiak eta beharrezko biltegiak (lehengaiarekin zein bitarteko produktuekin) ez zetozen bat.

Ondorioz, kategoriaren arabera hasierako eskaria berrikusi egin behar izan zen, enpresaren merkatuaren ezagutzan eta esperientzian oinarrituz, eta eskaria lehengaien beharri eta stockaren tamainari jakinarazi behar izan zitzaion.

EMAITZAK ETA IKASITAKOAK

Instalazioaren lay-out berriaren diseinuari esker, Atearen Txokoak honako emaitzak lortu ditu:

- Produktuen ezaugarriak aztertzea eta kategoria/familiaren arabera sailkatzea.
- Eskariaren ezaugarriak aztertzea.
- Fabrikazio-prozesuak birdiseinatzea kategoria/familiaren arabera.

- Instalazioaren lay-outaren diseinu berria egitea, laktzeko prozesua hartzen duena, prozesu, makina eta biltegien banaketa hoberenarekin.

- Enpresan laktzeko prozesu berria abiarazteko ezarpen-plana.

Era berean, azpimarratu behar da enpresak, kanpoko lan profesionalari eta datu errealetan eta enpresaren egungo

egoeraren eta etorkizuneko beharren analisi integralean oinarritutako analisiari esker, ulertu ahal izan du enpresaren egoera aurretik ezagutu behar dela fluxuen linealtasuna lehenesteko eta instalazioaren barruan prozesu, makina eta biltegien kokapen fisikoa eta banaketa hobereana diseinatzeko.

ENPRESAREN TESTIGANTZA

Consultora LKS Next enpresaren aholkularitzari esker, Atearen Txokoa enpresak laktzeko prozesuaren jarduera planifikatu eta ondo abiarazi ahal izan du.

Horretarako, alde batetik, zenbait produktu mota aztertu eta sailkatu dira, eta

horien antolakuntza egin da, laktzeko katea abiarazi ahal izateko. Zentzu horretan, aintzat hartu dira produktuaren ezaugarriak, jatorria eta biltegian duen kokapena.

Beste aldetik, Atearen txokoak hurrengo salmentetarako materialen erosketa, ekoizpena eta biltegitratzearekin lotuta dituen beharrak identifikatu ahal izan dira.

Laburbilduz, enpresa pozik dago egindako lanarekin.

Enpresaren datuak

Ura berritzeko prozesuaren optimizazioa

MUGAFIL, S.A.



Mugafil SA familia-enpresa da, alanbreak (leun eta grafilatua) fabrikatzen espezializatua, biribilki zien barretan. Horretaz gain, askotariko produktu siderurgikoak merkaturatzen ditu, mundu osoko 20 herrialde baino gehiagotara esportatuz.

Sektorea: siderometalurgikoa
25 langile

Bidegana, 3 – Jundiz mendebaldeko industrialdea – 01015 Gasteiz - Araba

Ibon Achotegui Osa
ibon@mugafil.com
699 780 190

BEHARRA

Trefilaketa-prozesua egiteko produktu xaboidun bat erabili behar da, eta bezeroari entregatu baino lehen kendu behar da. Xaboa kentzeko prozesua urarekin egiten da, eta gero ur hori tratatu be-

har da araztu ahal izateko. Gaur egun, ura ordeztu eta arazteko prozesua hein handi batean eskuz egiten da, eta mantentze-langileen ardua handia behar da.

Enpresak ardua hori murriztu nahi du, ura ordezteko prozesua mantendu edo hobetuz.

KONPONBIDEA

SMED metodologiaren bidez erabilitako denbora %75 murriztu da inbertsio txiki

batekin. Biltegiak, ponpaketa-sistemak eta lanaren operatiboa aldatu dira.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburu nagusia mantentze langileek trefilaketa-prozesuan alanbrea-ri aplikatutako xaboa kentzeko erabili den ura ordezteko lana egiteko erabiltzen duten denbora murriztea izan da.

Helburu hori lortu ahal izateko, honako jarduera hauek egin ziren:

- Arazketa-prozesua bideo bidez grabatzea.
- Barneko/kanpoko operazioen sailkapena.

- Barneko operazioen bihurtzea
- Zehaztutako hobekuntzak ezartzea
- Operatibo berria zehaztea (zereginak, tresnak, arduradunak, etab.).

AURKITUTAKO OZTOPOAK ETA NOLA GAINDITU DIREN

Ez dago oztopo aipagarriarik. Proiektua aurreikusitako epeetan eta ezarritako zeregin eta arduren arabera egin da.

EMAITZAK ETA IKASITAKOAK

Egindako proiektuari esker, Mugafilek honako emaitza hauek lortu ditu:

- Mantenu-langileek garbiketaxaboa ordezteko erabilitako denbora %75 murriztea.

- Biltegi- eta ponpaketa-sistema berria diseinatzea.
- Ura ordezteko operatibo berria diseinatzea.

- Hazinnova programan parte hartzen duten beste enpresekin kolaboratzea.

ENPRESAREN TESTIGANTZA

“Proiektuak biltegiak aldatzeko denbora murrizteko balio izan digu, baita bilketaren automatizazioaren bidez lanaren kalitatea hobetzeko ere. Gaur egun, eragiketa horiek mantenu-langileek egiten dituzte, eta lortutako emaitzari esker denbora hori balio erantsi gehiagoko jarduerak egiteko erabili ahalko dugu.”

“Proiektuaren berezko emaitzez gain, ura tratatzeko esparruko zerbitzua ematen duten enprekin harremanetan jarri ahal izan gara, eta enpresa horiek ere Hazinnova ekimenean parte hartu dute. Era horretan, orain arlo horretan lan egiteko orduan hornitzaileen sorta zabala goa dugu.”

Enpresaren datuak

JEREMIAS LOGISTIC SERVICES S.L.



Jeremias enpresa lurretan dago; 50 langile inguru ditu, eta tximinien eta gasak kanporatzeko hodian ekoizpenaren erreferentea da.

Sektorea: metala
<50 langile

Mallabiena industrialdea 3-4 zk., 48125 lurreta, Bizkaia

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

BEHARRA

Jeremiasen baloreen artean, zenbait arlotan bikaintasuna lortzeko nahia aipatzen da, hala nola “Kalitatean”, “Eraginkortasunean” eta “Fidagarritasunean”, bai konponbideen garapenean bai bezeroaren zerbitzuan.

Bezeroaren zerbitzuan maila ona lortzeko, ezinbestekoa da logistika ona izatea. Eta logistika ona izateko beharrezkoa da ondo diseinatutako prozesuak izatea eta horien etekina neurtzea. Beraz, proiektua abiarazi zuen beharra, hasteko, neurtu

beharreko gakoak zeintzuk ziren zehaztea izan zen, eta, bigarrenik, neurketa horiek nola izan modu errazean eta denboran zehar eguneratuak.

KONPONBIDEA

Logistikaren jarduera ebaluatzen uzten duen eta zuzendu beharreko ahulguneak ohartarazten dituen metodoa sortzea. Lehenengo pausoa honako hau zen: non ardaztu behar dugu neurketa? Horretarako bezeroaren zerbitzuan logistikaren misioa gogoratu behar da:

- Bezeroei “agindutako” zerbitzu-epeak betetzea.
- Eta ahalik eta kostu txikienarekin egitea.

Behin adierazle gakoak zehaztuta, hurrengo pausoa izango da adierazleak

non erakutsiko diren eta denboran nola eguneratuko diren zehaztea.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburu nagusia da enpresaren logistikaren etekina ebaluatzen uzten duen aginte-kuadroaren neurriak ezartzea.

Helburu hori lortu ahal izateko, honako jarduera hauek egin ziren:

- Adierazle gakoak zehaztea.
- Sistema informatikoan eskuragarri zegoen informazio logistikoa berrikuszea.
- Lehenengo zirriborroa egitea, adierazlearen itxura adieraziz eta adierazi-

tako adierazle bakoitzaren atzeko formulak gehituz.

- Zirriborroa egiteko arduraduna ezartzea eta aginte-koadroa egitea.

AURKITUTAKO OZTOPOAK ETA NOLA GAINDITU DIREN

Aginte-koadroaren diseinua egiteko, askotan sartu beharreko adierazlearen kopuru handiegia jartzeko ohitura dago. Eta faktore horren ondorioz, helburu erreala eta neurtu beharreko puntu gakoak lausotzen dira. Gainera, proiektua egiteko epeak luzatzen

ditu, eraikuntzari zein egiaztatzeari dagokionez. Bestalde, informazio gehiegi badago, gerta daiteke erabiltzaileek aginte-koadroa ez erabiltzea.

Beraz, adierazleak adierazle gakoaren eta gainerako adierazle osagarrien artean banatu zen, eta hasieratik adierazle

gakoak lehenetsi ziren.

- Zerbitzu-maila.
- Kostu logistikoa.
- Biltegiko produktibitateak.

EMAITZAK ETA IKASITAKOAK

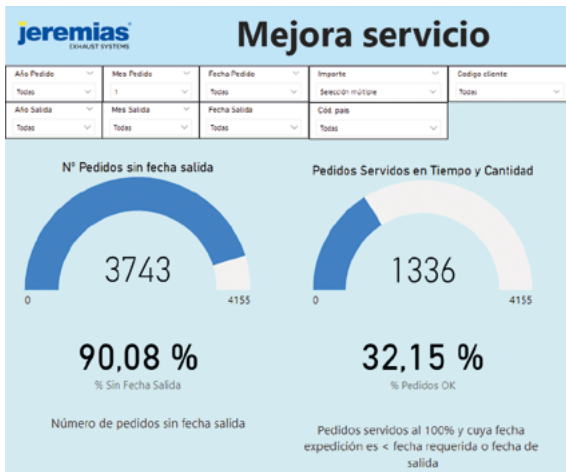
Egindako proiektuari esker, Jeremíasek honako hau lortu du:

- Langileen artean neurtzeko garrantziaren gaineko kontzientziazioa areagotzea, eta neurketa hori erabakiak hartzeko eta etengabe hobetzeko erabiltzea.
- Aginte-koadro bat sortzea logistikaren egungo errendimendua une oro ikusteko, bai eta lan-txostenak egitea ere, erabakiak hartzea errazteko.
- Bezeroen zerbitzuaren produktibitatea eta maila areagotzea.

ENPRESAREN TESTIGANTZA

“Proiektu honek ez digu bakarrik gure errendimendu-zenbakiak hobetzen lagundu, erabiltzen ditugun datuen kalitatea hobetzeko kudeaketa sistema hobetzen ere lagundu digu. Gainera, gure informazio-sisteman “garbiketa” egiteko eta sistema “zukutzeko” ere balio digu, horren erabilera hobetuz.”

“Aginte-koadroak gure jardura logistikoaren betetze-maila ezagutzen lagundu digu, baina, bereziki, arazoak edo errendimendu desegokiak dituzten arlo horietan hobetzeko planak garatzen lagundu digu.”



Enpresaren datuak

JUAN ALCAIN JAUREGUI S.A.



Alcain etxeak berritu zein dekoratzeko eraikuntzako, komuneko, sukaldeko eta burdindegiko materialak saltzen eta banatzen dituen konpainia bat da. Bi salmenta puntu ditu: Hondarribia eta Astigarragan. Bere esperientzia zabalari esker, eta saltzen dituzten produktuen barietate eta kalitateari esker, erreferente bihurtu dira eskualdean.

Sektorea: eraikuntzarako eta etxea berritzeko materialaren salmenta 105 langile

Amutalde kalea, 17 – 20280 Hondarribia (Gipuzkoa)

Aitor Davoz
aitor@alcain.com
943 642 025

BEHARRA

Alkainek produktuen katalogo zabala du, eta, ondorioz, zaila da hornidura katea kudeatzea. Enpresak jakin nahi zuen zein

neurritan zen eraginkorra bere errendimendua hornidura katearen kudeaketan, batez ere, stock-aren kudeaketan. Ahul-

gune nagusiak ezagutzea eta zer egin zitekeen hobetzeko.

KONPONBIDEA

Lehenik eta behin, langileei jakinaraztea zein garrantzitsua den hornidura katearen kudeaketa hobetzea. Enpresaren bizkarrezurra da eta zuzenean eragiten dio horren emaitzari. Kudeaketa egokiari esker, ez dago salmenta galerarik (stockean haustura egotea ekiditen da), eta kostuak murriz daitezke (stocka ere murriztuz). Enpresaren gastu nagusia

erosketa eta hornikuntza partida da, eta esparru horretan hobetuz gero, etekinak oso altuak izango lirateke.

Bigarrenik, oso garrantzitsua da ondo neurtzea. Zentzu horretan hobetzeko, informazio gehiago behar dugu. Zertan dugu stock gehiegi? Informazio hori behar dugu gerora erabakiak hartu ahal izateko.

Zer egin dezakegu sobratzen zaigun stockarekin? Hornitzaileari itzuli? Merkataritza kanpaina?

Eta hirugarrenik, eguneroko prozesuak hobetu behar ditugu gehiegizko stocka ez izateko. Horretarako, ezagutza eta tresnak behar dira.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Stockaren kudeaketa hobetzea. Horretarako, diagnostikoa egin behar da lehenengo, puntu hauetan egin daitezkeen hobekuntzak ezagutzeko:

- Hornidura prozesuaren ekoizpena eta konplexutasuna.
- Enpresaren zerbitzu maila. Haustura kopurua stockean?

- Gehiegizko stocka konpainian. Stock-a eta salmentak lerrokatuta al daude?

Eta, bigarrenik, hutsune nagusiak zuzentzeko ekintza plana eta etorkizunean hutsuneak agertzea ekiditeko sistematika sortzea. Hornidura katea kudeatzea zaila denez, langileei laguntza emateko tresna bat behar dugu.

Arazo horiek konpontzeko eredu bat sortu zen, pilotu bat, eta konpainiaren ERPan ezarri zen Auren sortutako beharren AFO batetik abiatuta. Pilotua egiteko Auren sortutako ofimatika tresnak erabili ziren.

AURKITUTAKO OZTOPOAK ETA NOLA GAINDITU DIREN

Diseinatutako hornidura sistemak modu eraginkorrean funtziona dezan, sistema informatikoan dagoen logistikako informazioa behar dugu. Hori ere hobetu beharreko oztopo bat zen, eta, horretarako, ekintza plan bat jarri zen abian.

Hornitzaile bakoitzak zerbitzua emateko hartzen duen denbora erregistratu

behar da, saltzen diren artikulua eta lote bakoitzak izan ditzakeen salmenta minimoak. Horrez gain, garrantzitsua da jakitea zer artikulua hornitu behar diren eskari bidez eta zer artikulutan den hornidura politika stockaren aurkakoa. Edo, esaterako, zer artikulua ez den gehiago hornitu behar katalogotik kendu behar delako.

Hortaz, hornidura prozesua berriro diseinatzen den bitartean, sistemari funtsezko informazioa eman behar zaio egoki funtziona dezan.

EMAITZAK ETA IKASITAKOAK

Proiektuari esker, hauxe lortu du Alkainek:

- Taldeak barneratzea zer garrantzitsua den stocka egoki kudeatzea eta horrek enpresan dituen onurak.

- Egunerokotasunean hornidura egiteko erabiltzen diren tresnak hobetzea.
- Inbentario maila murriztea eta inbentarioaren errotazioa hobetzea.

ENPRESAREN TESTIGANTZA

“Alkainen, enpresaren etorkizunari begira, funtsezkoa edo oso garrantzitsua izan da eskaria planifikatzeko eta hornidurarako planifikazioa kudeatzeko proiektua ezartzea.

Errendimendua hobetu egin da hornidura katearen kudeaketan (erosketen eta horniduraren kudeaketa), batez ere stockaren kudeaketan. Stockean haus-tura asko egotea eragotzi da.

Stockeko artikulua bakoitzaren kantitatea eta erosketa unitateak asko optimizatu dira, eta nabarmen murriztu dira stockean lantzen diren artikuluen “gehie-nezko stockaren” kostuak (ez eskariena).

Stockean lantzen diren, baina “stock gehiegi sobratzen” zen artikulua identifikatu dira. Konponbidea emateko, merkataritza kanpainak antolatu dira eta hornitzaileekin negoziatu da horiek itzultzeko eta artikulua berriekin edo erro-tazio artikuluekin ordeztzeko.” – Alkainen burdindegia arduraduna

“Eskaria eta hornidura kudeatzeko “au-renSCM” tresnak zenbait faktore aintzat hartzen ditu (hornitzaile bakoitzaren zer-bitzu egunak, erosketa loteak, etab.) eta uneoro erosi beharreko stockeko artiku-lu bakoitzaren kopurua proposatzen du. Ez gaude biltegi bateko sekzio bakoitze-ko langilearen menpe.

Proiektua ezartzeari esker, enpresako langileek barneratu dute oso garrantzitsua dela stocka ondo kudeatzea, eta argi dute denak ondo funtziona dezan artikulua guztien stocka eta bidean da-goen stocka egunean egon behar duela.

Proiektuari esker, sekzioetako arduradunak ez daude biltegi baten menpe stockeko zer artikulua eskatu behar den erabakitzeko, ez eta artikulua bakoitzeko zenbat unitate erosi behar diren eraba-kitzeko ere.” – Salmenta eskarien ardu-raduna



Enpresaren datuak

Erakundeko komunikazioa eta lidergotza hobetzea

PLASTIBOR S.L.U.



Plastibor termoplastiko teknikoko eta termoegonkorreko piezak injektatzen dituzten azpikontratazio enpresa bat da.

Sektorea: termoplastikoen industria
124 langile

Boroa enpresa parkea, PARC. 2C-1
48340 Amorebieta (Bizkaia)

Iñaki Bilbao Apraiz
jba@plastibor.com

BEHARRA

Plastibor aldaketa kulturala egiten ari da, eta erakundeko pertsonak erdigunean jarri nahi ditu. Horretarako, oso garrantzitsua da komunikazio formala aldatzea

(komunikazio eta koordinazio-plan egokiarekin), bai eta informala ere, batez ere erakundeko liderrekin.

KONPONBIDEA

Proiektu honen helburuak lortu ahal izateko, Plastiborreko komunikazioa hobetzeko azterketa eta diagnostikoa

egitea proposatu zen, eta, ostera, identifikatutako hobekuntza arlo bakoitzean lan egitea, horrela komunikatzeko

sistema eragilea, komunikazio bertikala eta erakundeko liderren arteko komunikazioa hobetzeko.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburu nagusia erakundearen barneko koordinazioa hobetzea eta lidergoa sustatzea eta garatzea ahalbidetzen duen komunikazio-plan bat egitean datza (batez ere tarteko aginteetan).

Helburu hori lortu ahal izateko, honako jarduerak hauek egin ziren:

- Plastiborreko komunikazioa hobetzeko azterketa eta diagnostikoa: hasierako bilera bat egitea eta ondoren lan saioetan sakonki lan egitea.
- Plastiborreko lantaldearekin saioak egitea komunikazioko sistema eragilea hobetzeko.
- Komunikazio bertikala hobetzeko lan saioak.

- Tarteko aginteetarako komunikazio pildorak.
- Liderrentzako komunikazio pildorak.
- Esku hartzeak taldean izan duen eragina ebaluatzea.

AURKITUTAKO OZTOPOAK ETA NOLA GAINDITU DIREN

Proiektua egiteko izan dugun oztopo nagusia izan da erakundeko pertsona batzuek ez dutela aldaketarik egin nahi; izan ere, proiektu hau arrakastatsua izateko itxaropen txikia dutela adierazi dute. Horri aurre egiteko, kontrako arrazoi

horiek enpatiaz entzun ditugu, erantzunak emanez, eta azaldu diegu nola egin ahal diegun aurre aldaketei eta horri lotutako zailtasun nagusiei. Hortaz, arreta jarri dugu jarrera protagonista (aldaketaren parte naiz) izan dituzten langileengan, eta

ez biktimistengan (gauzak gaizki doaz eta nik ezin dut ezer egin aldatzeko). Proiektuan sartu diren pertsonak motibatu ditugu, ilusioa helarazi diegu, eta, gainera, jarduketara plan argia eta jarraitu beharreko ibilbide orria sortu dugu.

EMAITZAK ETA IKASITAKOAK

Egindako proiektuari esker, honako emaitza hauek lortu ditu Plastiborrek:

- Komunikazio-plan zehatza. Enpresaren barne-koordinazio eta -komunikazioa egiteko beharrezkoak ziren bilerak egin dira eta dagoeneko abian jarri dira.

- Klima eta giza kohesioa hobetzea. Ebaluazioaren ostean, egiaztatu ahal izan dugu liderrak, oro har, enpresaren parte eta motibatuago sentitzen hasi direla.

Langileek ikasi dute aldaketa kulturala haien esku dagoela, eta merezi duela

personak kontuan hartzea edozein aldaketa kudeatu ahal izateko.

ENPRESAREN TESTIGANTZA

“Proiektua arrakastatsua izan da eta erreikusatiko helburuak lortu ditugu.”
– Iñaki Bilbao (kudeatzailea)

“Dinamika mota honi esker kohesioa eta lan klima hobetu egiten dira.”
– Oihane Olmos (Giza baliabideak)

Enpresaren datuak

MODaren garapenerako kudeaketa eredia definitzea eta abiaraztea

SUNRISE MEDICAL, S.L.



Sunrise Medical Arrankudiagan dagoen enpresa da, 100 langile dituena. Mugikortasun urriko pertsonentzako material ortopediko eta klinikoa egin eta saltzen du, eta horren bidez, pertsonen bizi kalitatea hobetu nahi du, bizitza aktiboagoa eskainiz. Enpresa txikien bidez antolatuta dago, eta Bizkaiko Metalaren Hitzarmena aplikatzen zaio. Horrez gain, enpresa paktua dute.

Sektorea: metala
100 langile

Bakiola industrialdea 41;
48498 Arrankudiaga, Bizkaia

Inmaculada Hoyos
inmaculada.hoyos@sunrisemedical.es
946 322 180

BEHARRA

Enpresak lan garapenerako eredu bat definitu eta ezarri behar du lan kategoriak aldatzeko, eta, era horretan, pertsonen errendimendua eta garapena aintzat

hartu eta baloratu ahal izateko. Ereduaren irismenak zuzeneko eskulanean langileei eragiten dio. Helburua lortu ahal izateko, ereduak taldeen arduradunen eta lan-

gileen babesa lortu behar du, horien ordezkari legalaren bidez.

KONPONBIDEA

Langileen lana eta helburu estrategikoak lerrotzea bermatzen duen lan garapenerako eredia hedatzeko definizioa, pilotatzea, komunikazioa/sentsibilizazioa/

entrenamendua egitea. Horren bidez, ebaluazioa zehatza eta objektiboa egingo da, eta langileak lan esparruan hobetzera eta gatzera bideratu eta motibatuko

ditu. Hori guztia ikuspuntu objektibo batetik eta gardentasunez. Pertsonen Hazinnoako etapa eta deialdi ezberdinen bidez landu da.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Eredua definitzea: funtsak, faktoreak eta ebaluazioen, haztapenaren eta puntuazio sistemaren irizpideak.

Eredua pilotatzea eta egokitzea, eta hasierako ereduaren hobekuntzak egitea: kategoria motak definitzea, tresnaren objektibotasuna, faktoreak, adierazleak

eta ebidentziak, puntuazio sistema, ebaluazio eskalak...

Komunikazioa eta ebaluazio prozesuen buru izango diren arduradunen taldea prestatzea. Gaitasun pertsonalen azterketa horretatik abiatuta ebaluazio gaitasunak entrenatzeko plan bat egin

da: ebidentziak ikustea, langileen arteko harreman pertsonalen eta profesionalen zehar hartasun kognitiboak ezabatzea, feedbacka ematea eta jasotzea... Lankideen ebaluazioan zehar bizitako esperientziak taldean lantzea.

AURKITUTAKO OZTOPOAK ETA NOLA GAINDITU DIREN

Testatze pilotatze fasea hastea eredia hedatu aurretik, eta taldeen arduradunek parte hartzea eta ekarpenak egitea. Horri esker proiektuarekin lerrotatu da, eta nahi ez diren ondorio posibleei aurrea hartu zaie.

Pilotatze fasean ezberdintasun nabarmenak aurkitu dira ebaluatzaileen ondorioen artean, eta, ondorioz, ebaluatzaile guztiak elkartu dira balorazioa egiteko. Horri esker, irizpideak eta ebaluazioak bateratzea lortu da.

Oso garrantzitsua da ebaluatzaileak prestatuta egotea eredia arrakastaz ezarri ahal izateko. Gardentasunez prestatzen eta komunikatzen jarraitzea.

Ebaluazio jarraitu eta sistematikoaren garrantzia.

EMAITZAK ETA IKASITAKOAK

- Pertsonak mailaz igotzea erabakitzea sustatzen duten metodologia, ebaluazioa eta garapen prozesua objektiboak izatea, datuetan oinarritua eta gardena.
- Langileei Sunrises enpresaren garapen profesionalari buruzko ikuspegi

argia helaraztea, bai eta gora egiteko dituzten aukeren berri ematea ere.

- Liderrek ebaluazio gaitasunak lantzearen garrantzia, neurri berriak egoki eta modu sistematikoan aplikatu ahal izateko.

- Lan kategorien definizio argi eta partekatua izatea.

- Arduradun-lankide komunikazioa hobetzea.

ENPRESAREN TESTIGANTZA

“Lan ebaluazio eta garapenaren prozesuari garrantzia eman diogu sistematika objektiboaren bidez, datuetan eta gardentasunean oinarrituta, eta hura ezartzeko gai diren ebaluatzaileekin. Horri guztiari esker, pertsonak mailaz igotzeko erabakia modu aproposagoan hartu dezakegu.” – Antonio Madrigal, Operazioen zuzendaria

“Hazinnowari esker eta administrazio protokolo simple baten bidez, enpresek lehen mailako aholkularitzen laguntza izan dezakegu pertsonen kudeaketan jardunbide egokiak ezarri ahal izateko, eta, horri esker, enpresari buruz dugun ikuspegia aberasten da.” – Inmaculada Hoyos, Giza baliabideen zuzendaria

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



Enpresaren datuak

ARAGONESA DE PIENSOS S.A.

Aragonesa de Piensos SA enpresak nekazaritzako elikagaien sektorean egiten du lan, bai ekoizpen katean baita merkaturatzean ere. Horren ekoizpenak bi sekzio ditu: abikola eta txerriena. Lehenengoan balio prozesu guztia egiten dute: hegaztiak kontsumituko duten pentsua sortzetik, oilasko oinarriko produktuak merkaturatu arte. Txerriekin sekzioan fase guztiak egiten dituzte, hiltzea izan ezik.

Merkataritza estrategia definitzea



Sektorea: nekazaritzako elikagaiak
141 langile

Gasteiz – Logroño errepidea, 26,7. km,
01211 Berantevilla, Araba

Roberto San Miguel
rsanmiguel@arpisa.net
600 843 869

BEHARRA

Enpresa egoera zailean dago ekoizpen kostuak igo direlako eta kontsumitzaileak ez daudelako prezio altuak ordaintzeko prest; ondorioz, onura potentzialak nabarmen murrizten ari dira. Inflazio orokorren ondorioz kostuak igo dira; bestalde,

produktu abikolak bigarren mailako haragitzat jotzen dira, eta, beraz, prezioak igotzeko estrategia ez da eraginkorra izaten ari. Testuinguru horretan, enpresak negozioa hedatzeko merkataritzako estrategia berria sortu behar du. Ekoizpen

kostuak igo direnez eta kontsumitzaileak prezio altuak ordaintzeko prest ez daudenez, ezin da abian jarri prezioak igotzeko estrategia.

KONPONBIDEA

Espainiako oilaskoaren egungo merkatua aztertu da, zehazki, merkatuko joerak eta beste eragile batzuek gauzatu dituzten ekimenak eta ekintzak. Ondorioz, webgunearen diseinuan egin beharreko hobekuntzak detektatu dira,

eta horretarako jarraibideak eman dira. Bestalde, oilasko eskaintza gutxiago duten Europako herrialdeetako interes eskari fokuak detektatu dira. Horietan, batez besteko salmenta prezioak Espainiakoak baino altuagoak dira. Horrez

gain, HORECA sektorean fokuratuta dauden eta zabaltzen ari diren merkatu nitxoak identifikatu dira. Merkatuaren eta sektoreko eragile nagusien azterketaren bidez, webgunea hobetzeko aukerak eta merkatu nitxo berriak detektatzen dira.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburu nagusia da negozioa hedatzeko bideak detektatzea gaur egun bizi dugun testuinguruan eta haragi abikolaren sektorean, non onura marjinak murrizten diren. Horretarako, honako jarduera hauek egingo dira:

- Merkatuko eragile nagusiekin jardueren benchmarkinga.
- Espainiako haragi abikolaren merkatuko joerak aztertzea.
- Lehiakideen webguneen diseinu eta egitura patroiak jasotzea eta hobetu daitezkeen puntuak identifikatzea.
- Arpisaren merkataritza brochurearen diseinua hobetzeko gomendioak.
- Lankidetzak aukerak identifikatzea, bai nekazaritzako elikagaien sektoreko markekin zein nutrizioari lotutako "influencerekin".

AURKITUTAKO OZTOPOAK ETA NOLA GAINDITU DIREN

Aurkitutako oztopo nagusietako bai izan da kontsumitzaileek oilasko haragiari buruz duten iritzia; izan ere "commodity"tzat jotzen da, eta, hortaz, ez daude horren truke prezio altua ordaintzeko prest. Arazo horri dagokionez, detektatu

da oilasko ekologikoaren haragia (horren ekoizpen prezioa ohiko oilaskoenaren bikoitza izan daiteke) ez dela produktu errentagarria; izan ere, merkatuak ez du bereziki baloratzen "ECO" etiketa, eta prezioen igoeraren ondorioz, kontsu-

mitzaileek beste haragi nobleagoak aukeratzeko dituzte. Ondorioz, merkataritzako eskaintza egokitu behar izan zen, bai eta Arpisaren komunikazio bide berriak ere: webgunea, merkataritzako brohurea...

EMAITZAK ETA IKASITAKOAK

Egindako merkatuko azterketari esker, Arpisak ondoren adierazten diren emaitzak eta ikasbideak lortu ditu:

- Webgune erakargarria izatearen garrantziaz jabetzea (kontsumitzaileak eskaintzen den edozein produktu/zerbitzu identifikatzeko duen ezagutza bide nagusia baita).

- Gaur egun gorakada izateko joera handien duten merkatu nitxoak identifikatzea, bai eta horien prezioaren ondorioz, horren posizionamendu onean ez daudenak ere.
- Enpresen arteko lankidetzaren onurak aztertzea. Era horretan, sinergiak egin eta indartutako emaitzak lortzen dira.
- Nazioarteko merkatuaren garrantziaz

jabetzea (batez ere, Europako esparruan); bertan, egungo gabeziaren ondorioz, onura marjinak handiagoak dira.

- Lehiakideek zenbait esparrutan duten posizionamenduaren perspektiba izatea. Bereziki garrantzitsua da sare sozialen esparruan, non Arpisak ez duen presentzia gehiegi.

ENPRESAREN TESTIGANTZA

“Gure sektore, merkatu, eta, azken batean, produktuei eta salmenta bideei lotutako arazoak argi ikusi ditugu. Horrez gain, erabakiak hartzen lagunduko dituguten datuak eta zifrak lortu ditugu.”

“Barne lanerako tresna bat da. Guztiz lerrokatuta dago plan estrategikoarekin, eta oso lagungarria izango da merkataritzako eta negozioko erabakiak bideratu eta justifikatzeko.”

Enpresaren datuak

FERCHAU SPAIN S.L.U.

Ferchauk ingeniari-tza industrialeko zerbitzuak ematen dituen eta aholkularitza teknikoak ematen duen enpresa bat da, informazioaren eta komunikazioaren teknologietan espezializatutakoa. Bere bezeroak batik bat industria sektorekoak dira, batez ere, ibilgailuak, aeroespaziala, farmazia eta 4.0 industria sektoreetakoak.

Bezero potentzialak identifikatzea



Sektorea: ingeniari-tza eta aholkularitza tekniko-ko zerbitzuak
252 langile

Don Diego Lopez Haroko Kale Nagusia
1, 9. solairua; Bilbo, Bizkaia

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

BEHARRA

Ferchau Spain SLUK negozioia handitu nahi du Espainiako iparraldeko IoT (Internet of Things) sektorean, baina ez daki zer enpresak diren proiektu mota horietan gehien parte hartzen dutenak. Hortaz, le-

henik eta behin, bere sektorearen arabera zer enpresak izan dezakeen interesa identifikatu behar du. Bigarrenik, bere merkataritza-ko ekintza zer enpresetara zuzendu behar den identifikatu behar du. Enpresak

IoT (Internet of Things) sektorearen negozioia hedatu nahi du Espainiako iparraldean, baina ez daki zer enpresak inbertitzen duen teknologia horretan.

KONPONBIDEA

Behar hori dela eta, IoT sektorearen azterketa zehatza egin da mundu zein lurralde mailan: joerak, merkatuaren bolumena, enpresen inbertsio-maila sektorearen eta tamainaren arabera, IoT gailuen erabileraren bilakaera, IoT

gailuan gehien eta gutxien erabiltzen dituzten sektoreak, ekimen publiko eta publiko-pribatuak, etab. Merkatuko aukera nitxoak detektatu ostean, enpresaren bezero potentzial asko identifikatu dira. IoT sektorea aztertu da mundu zein

lurralde mailan, intereseko sektoreak eta aukera nitxoak identifikatzeko, eta, ostera, erakarri beharreko bezero potentzialak identifikatzeko.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburu nagusia da Ferchauk merkatuan duen kokapena indartzea, merkatu berri batean sartzea eta ahalik eta bezero gehien identifikatzea. Zentzu horretan, hurrengo helburuak ezarri dira:

- Bezero kopurua eta salmentak areagotzea.
 - IoTari lotutako zerbitzuen fakturazioa areagotzea.
- Horretarako, honako jarduerak egin ziren:
- IoT sektorea aztertzea.

- Definitutako arlo geografikoko intereseko sektoreak eta aukera nitxoak identifikatzea.
- Bezero potentzialen datu basea sortzea, ezarritako irizpideen arabera. Ferchauren ekintza komertziala egiteko oinarria izango da.

AURKITUTAKO OZTOPOAK ETA NOLA GAINDITU DIREN

Proiektua egin ahala ez da inolako oztoporik detektatu.

EMAITZAK ETA IKASITAKOAK

Ferchauren eta IoT sektorearen egoera aztertu da mundu zein lurralde mailan. Horri esker industriak segmentatu dira IoTn egindako inbertsio mailaren arabera, interes handien duten enpresak bereizteko eta Ferchak ikuspuntu estrategiko batetik bere merkataritza estrategia zuzentzeko aukera nitxoak identifikatzeko. Horrela, honako informazio hau lortu da

identifikatutako eremu geografiko bakoitzerako:

- IoT gailuen erabileraren bilakaera.
- IoT gehien eta gutxien erabiltzen duten jarduera sektoreak.
- Ekimen publiko eta publiko pribatu nagusiak.

Era berean, intereseko enpresaren profila identifikatu da eremu bakoitzean, ostera, bezero potentzial zehatzak identifikatzeko. Horren bidez, aztertutako baldintzak betetzen dituzte, eta, hortaz, aukera bat izan daitezkeen enpresen datu basea sortu da.

ENPRESAREN TESTIGANTZA

“Egindako lana, zalantzarik gabe, erreferentzia izango da bezeroengana eta egungo prospektuetara iristeko, bai eta beste batzuk identifikatzeko ere.”

“Proiektu honi esker IoTko ekimenak ezagutzen lagunduko digu, bai eta gure eskaintza ekimen errealitara egokitzen ere.”

Enpresaren datuak

CRAN ARTE GRÁFICO S.COOP. PEQUEÑA

Cran Arte Gráfico komunikazio grafikoko eta inprimaketa digitaleko konponbideak eskaintzen dituen kooperatiba bat da. Bilboko hirigunean dago. Sei lagunek egiten dute lan, eta beren bizitzan zehar komunikazio grafikoaren eta inprimaketaren munduan aritu dira lanean.

**Marketinga planifikatzea,
pertsonalizazio produktuaren ildorako**



Sektorea: EJSN 1812 – Inpresio eta arte grafikoetako beste jardueraren batzuk 6 langile

Gordoniz 11, Bilbo, 48010 Bizkaia

Antonio Álvarez Prieto
comercial@cran.eu
944 108 916

BEHARRA

Cran Arte Gráfico kooperatibak, bere hiru produktu ildoetatik, bitan egiten du lan batez ere: “tirada gutxiko argitalpenak” eta “Formatu txikiko promozio eta iragar-

kiak”. Konponbide tradizionalerako bi tipologia horiek arrakasta handia izan zuten iraganean, baina gaur egun geroz eta eskari txikiagoa dute merkatuan. Ondorioz,

kooperatibak jardueraren dibertsifikatu behar du hazi ahal izateko: “Formatu handia eta pertsonalizazioa”.

KONPONBIDEA

“Formatu handiko eta pertsonalizazio” ildoko lan bolumena areagotu ahal izateko, aholkularitzak iradoki dio merkatuaren testuingurua ikertzeko. Era

horretan, kooperatibak antzemango du zer eskaintzen duten beste enpresa lehiakideek eta merkatuak zer eskatzen duen. Ikerketa horren ostean, aholkularitzak eta

Cranek hausnarketa egin zuten formatu handiko merkatura iristeko planifikazioa egiteko marketing ekintzen bidez.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburu nagusia da “pertsonalizazioa eta formatu handia” negozio ildoko marketinga planifikatzea, bezero segmentu berriei balio erantsi altuko zerbitzu bat aurkeztu ahal izateko.

Horretarako, honako jarduerak hauek egin ziren:

- Kooperatibaren jardueraren eta merkatuaren testuinguruaren funtsezko ezagutza lortzea.
- Negozio ildoaren definitzea eta planifikatzea bezero potentziala iristeko (zerbitzuaren funtsezko balioak, presente egoteko bideak, egingo diren ekintzen tipologia...).

- Saltzeko funtsezko arrazoen gidoiaren prototipoa eta proposamen grafikoaren zirriborroa.

AURKITUTAKO OZTOPOAK ETA NOLA GAINDITU DIREN

Proiektuaren zailtasun nagusia izan da kooperatibak dagoeneko “pertsonalizazio eta formatu handiko” produktua zuela aldeaz aurretik, eta, ondorioz, gainditu beharreko oztopoa izan da

CRAN orain arteko egindako jardueratik haratago eramatea. Kooperatibak merkatura izan duen begirada eguneratu du eta produktu ildoaren marketingaren planifikazioaren bidez eguneratu ahal

izan du merkatuaren testuingurua azterteari esker; izan ere, kasu errealak aztertu dira eta hausnarketa egin da aholkularitzarekin batera.

EMAITZAK ETA IKASITAKOAK

Proiektuari esker, Cran Arte Gráfico kooperatibak hurrengo emaitzak lortu ditu:

- Kooperatibaren lehiakortasun abantailak identifikatzea eta negozio ildoan inguruan hausnartzea.
- Lehiakideen eskaintza eta kooperatibaren bezeroen profil ezberdinen

eskariak aztertu ondoren, merkatua hobe ezagutzea.

- Marketing jardueraren planifikazioaren bidez, bezero potentzialetara iristeko bide aproposak detektatzea.

ENPRESAREN TESTIGANTZA

“10 urtez lanean egon ostean, enpresari berriro ere bultzada eman ahal izan diogu; izan ere, formatu handiko produktuen eta zerbitzuen barne, eta merkatuko segmentu guztiak identifikatzeari esker, ikusi dugu zein norabidetan zuzendu behar dugun salmenta.”
– Antonio Álvarez (Salmenta)

“Proiektuari esker, oro har ikusi ahal izan dugu zein norabidetan zuzendu nahi dugun gure zerbitzu grafikoen eskaintza. Arreta berezia jarri dugu gure merkataritzako eskaintza sendotzeko funtsezkoak direla uste dugun ildoetan”
– Karletes Sancho (Diseinua)



Soluciones integrales de comunicación gráfica e impresión digital

Gran formato y rotulación

Afrikan merkatu berri baten azterketa, produktu izoatuaren lerro berriaren potentziala baloratzeko

Enpresaren datuak

PESCADOS LLORENTE

Pescados Llorenteren egoitza Ondarroako (Bizkaia) portuan dago, eta enpresa arrain fresko eta izoatuaren inportazioan espezializatua da, eta merkatu-kuotaren arabera Kantauriko arrain freskoa esportatzen duten lehenengo enpresen artean dago. 1921ean sortu zenetik, enpresa etengabe hazi da, eta urtero bere fakturazio-helburuak gainditu ditu. Gainera, Pescados Llorente kalitatearen sinonimoa da; izan ere, sektorean erreferentea da eta IFS egiaztagiria du.



**Sektorea: elikagaiena, arrantza
15 langile**

Iriondo eraikina z.g., 48700 Ondarroa, Bizkaia

Elena Llorente
elena@pescadosllorente.com

BEHARRA

Pescados Llorenteren ildo-estrategikoe-tako bat merkatu berrietara dibertsifikatzearen alde egitean datza, nazioarteko

hedapenaren bidez, atzerriko merkatuetan bezero berriak erakartzeko. Nazioarteko estrategia garatzen jarraitzeko,

enpresak erabaki du Afrikako merkatuaren potentziala esploratzea bere produktu izoatuaren lerroak.

KONPONBIDEA

Produktu lerro berri hau Afrikako iparraldearen bezalako merkatu berri batean garatzearen bideragarritasuna eta errentagarritasuna baloratu ahal izateko, merkatuaren azterketa bat egitea erabaki

da. Horren bidez, bezero potentzialen profilak identifikatu ahal izango dira, eta horietatik zeinekin egin daitezkeen lehenengo hurbilpena eta merkatuaren testatzea zehaztu ahal da, orain arte

enpresarentzat ezezaguna izan den merkatuaren egungo eskakizun eta interesei buruzko lehen eskuko informazioa bildu ahal izateko.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburua izan da arrain izoatu enpresa inportatzaile eta banatzaileak identifikatzea eta horiekin harremanetan jartzea; horretaz gain, Afrikako iparraldean Pescados Llorenteren etorkizuneko bezeroak izan daitezkeen banaketa-kate handiekin ere gauza bera egin nahi izan da. Era berean, proiektuari esker Pescados Llorentek lehenengo hurbilketa egin ahal izan du aukeratutako eremu geografiko berriaren potentziala baloratzeko.

Helburu hori lortu ahal izateko, honako jardura hauek egin ziren:

- Pescados Llorenteren bezero potentzialaren profilarrekin bat egiten duten Afrikako enpresak bilatu eta identifikatzea: enpresa banatzaileak, banaketa handiko kateak, banatzaile espainiarrak, tokiko merkataritza-eragileak.
- Enpresaren merkataritzako dokumentazioa egokitzea.

- Lehen kontaktua ezartzea izoztutako arrain urdinaren eskaintza aurkezteko.
- Afrikako enpresen beharren kontrastea egitea, baita merkatuaren egungo egoerarena.
- Merkatura sartzeko errekerimendu eta oztopoen gaineko informazioa biltzea.

AURKITUTAKO OZTOPOAK ETA NOLA GAINDITU DIREN

EBtik inportatzeko oztopoek eragindako egungo egoeraren ondorioz, nabarmenki zailagoa izan da banatzaile batzuen interesa baieztatzea. Hala ere,

etengabe harremanetan egoteko lanari esker, banatzaile batzuekin nolabaiteko konfiantza ezarri ahal izan da, eta uste dugu banatzaile-talde batetik jasotako

erantzun positiboak Pescados Llorente enpresak Afrikako iparraldeko merkatuaren alde egindako apustua berresten duela.

EMAITZAK ETA IKASITAKOAK

Proiektuan egindako lanari esker, Pescados Llorentek honako emaitza hauek lortu ditu:

- Guztira 31 enpresa identifikatzea. Horietatik 8k berretsi dute interesa dutela Pescados Llorenterekin batera aukerak esploratzeko.
- Izoztutako arrain urdinaren produktuen lerro berria garatzeko potentziala egiaztatzea.

Bestalde, honako hau ikasi ahal izan da aztertutako merkatu berriari buruz:

- Afrikako dibisen aldakuntzek segidako erorketak izan dituzte, eta, horren ondorioz, inportatzaile/banatzzaileek zenbait zailtasun dituzte inportazioak egiteko orduan.
- Europatik inportatutako arrainaren prezioa altua dela iritzi da, batez ere azken bi urteetan.
- Banatzzaileek lizentzia behar dute inportazioak egiteko.
- Afrikako herrialde batzuetako banku zentralak murrizketa batzuk ezartzen dituzte inportazioei ordainketak egite-

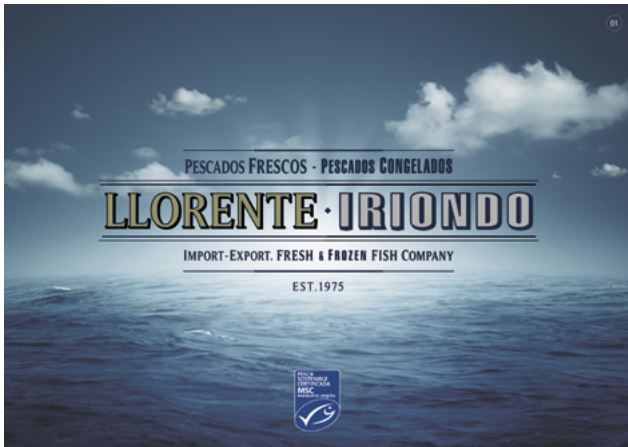
ko orduan. Merkatuko eragile batzuek momentuz konfiantzazko harremana duten hornitzaileekin jarraitu nahi dute, errazagoa delako ordainketak egitea.

- Merkataritzako harremanetarako erabiltzen den hizkuntza ingelesa edo arabiarra dira.
- Tokiko hizketakide batzuek nahiago dute komunikazioa WhatsApp aplikazioaren bidez egitea mezu elektronikoz edo telefonoz baino.

ENPRESAREN TESTIGANTZA

“Laguntza honi esker merkataritzako kontaktu berriak ezarri ahal izan ditugu sarbide zaileko merkatu berri batean.”

“Egindako lanak gure itxaropenak bete ditu, leteameko helmugako sektorearen malgutasunari eta sektorea ondo ulertu eta ezagutzeari esker.”

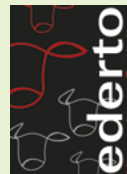


Enpresaren datuak

GRUPO DE COMPRAS EDERTO S.L.

Grupo de Compras Ederto eta Cortes Rpa SL harakintza sektoreko enpresa talde bat da. Horien helburua da enpresa proiektu berri bat batera aztertzea eta garatzea, beren egungo eredia dibertsifikatu ahal izateko.

Negozio ildo berria garatzea



Sektorea: harakintza-industria
8 langile

Zumaia, Gipuzkoa

Jesus Odriozola Agirrezabal
ederto@ederto.com
943 865 352

BEHARRA

Enpresek jarduera egin bitarte sortzen dituzten haragizko hondakinen bidez, maskotentzako balio erantsi altuko pro-

duktuak identifikatzea. Merkatu horrek hazteko potentzial handia du.

KONPONBIDEA

Hazinnova programari esker, Ederto eta Cortes enpresei laguntza eman zitzaien maskotentzako balio erantsi

altuko produktu berrien negozio eredu integrala definitzeko.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Ederto osatzen duten enpresek sortzen dituzten haragi hondakinen bidez, maskotentzako balio erantsi altuko produktuak sortzeko negozio eredia definitu nahi izan da.

Egindako lanean zehar, ekintza eta jarduera hauek egin dira:

- Beharra identifikatzea: Bi enpresekin lan egin da proiektuarekiko duten interesa ezagutzeko eta lan saioetan egin beharreko lanak zehazteko.
- Negozio eredu bat definitzen hastea: enpresarekin lan egin da maskotentzako produktu berri batentzako negozio eredia identifikatzeko.
- Bezeroen segmentuan sakontzea: Bezeroen segmentua eta sortu beharreko produktu berriaren balio proposamena definitzeko lan egin da.
- Negozio eredia osorik definitzea: Maila altuko negozio eredia abiapuntutzat hartuta, negozio ildo berria garatzen hasi dira.

AURKITUTAKO OZTOPOAK ETA NOLA GAINDITU DIREN

Garapen prozesuan zehar, araudiaren ezagutza falta eta alde zaureratik aztertu gabeko produktu tipologia sortzeko

behar espezifikoak zirela eta, zenbait zailtasun egon ziren. Hala eta guztiz ere, Ederto eta Cortéseko langileen

lankidetzari esker, bideragarria zen gutxieneko produktua sortzeko funtsezko baldintzak identifikatu ziren.

EMAITZAK ETA IKASITAKOAK

Hauek izan ziren saioetan zehar lortutakoak:

- Proiektua abian jarri ahal izateko, beharrak eta helburuak lerrokatzea.
- Proiektuaren potentzialari buruzko ikuspegi orokorra. Bi erakundeek batera garatu nahi izan dute.
- Negozio ereduei eta beharrak identifikatzeari buruz hausnartzea, bideragarria den gutxieneko produktu bat sortze aldera.

Ikasitakoak:

- Enpresa taldea zenez, oso garrantzitsua izan da batera abian jarri behar zen proiektu berriaren beharrak eta helburuak lerrokatzea.
- Negozio berrietan, enpresen egungo merkatutik kanpo, oso garrantzitsua da merkatu berrian aplikatu beharreko eta enpresentzat ezezagunak izan ohi diren araudiak eta legeak aurreikustea.

ENPRESAREN TESTIGANTZA

“Deskribapenean azaltzen denez, proiektu honen bidez harakintzako establezimenduetan sortzen diren hondakinak aprobetxatu nahi dira. Horretarako Cortés, RPA eta Ederto enpresen arteko sinergiak batu egin dira. Hazinnova programari esker, ikuspegi profesional guztiz ezberdina barneratu dugu, proiektua ordenan zerrendatu eta konfiguratu ahal izateko.” – Virginia Santoveña Sainz-Maza, Kudeatzaile

Enpresaren datuak

FOREST PIONEER S.L.

Forest Pioneer baso-sektorean diharduen enpresa-taldea da. Taldeak guztira 60 langile, 4 erakunde, 7 egoitza fisiko eta Espainian eta Frantzia banatutako 35 tailer kolaboratzaile ditu.

Negozio-ildo berri baten garapena



Sektorea: basokoa
60 langile

Irun, Gipuzkoa

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

BEHARRA

Baso-sektorean ibilbide luzea egin ondoren, Forest Pioneerrek bere baso-makina propioak fabrikatu eta merkaturatzearen

alde egitea erabaki zuen. Hori lortzeko, enpresak ukiezinak babesteko gida behar zuen.

KONPONBIDEA

Tresna juridikoak, balorazioa eta izapide-prozesua ulertzen laguntzea, Forest Pioneerrek etorkizunean bere aktibo

ukiezinak ebaluatu eta babestu ahal ditzan.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburu nagusia izan zen enpresaren ukiezinak babesteko beharrak aztertzea eta babesteko estrategia ezartzeko gomendioak ematea.

Honako jarduera hauek egin ziren proiektuan:

- Enpresaren jarduera sakonki ulertzea, ukiezinak babesteko beharrak identifikatzeko.
- Lehenengo zirriborroa egitea eta enpresarekin egiaztatzea, zalantzak argitzeko.

- “Ukiezinak babesteko estrategiarako gida” egitea, Forest Pioneerri aktibo ukiezinak babesteko estrategia zehazteko gida gisa balio izan zitzaiona.

AURKITUTAKO OZTOPOAK ETA NOLA GAINDITU DIREN

Proiektua Forest Pioneerrek negozio-ildo berria garatzeko zuen strategiaren barne zegoen; izan ere, ildo berri horren ondorioz, aktibo ukiezinaren babes-maila

altua behar zen. Beraz, gai bereziki sentikorra zen, kontuz ekin behar zitzaiona.

EMAITZAK ETA IKASITAKOAK

Babesteko neurriak aztertu ziren, horretarako existitzen diren tresna juridikoen bidez Forest Piomeerri babes oso eta zeharkakoa emateko aukera eskaintzearen. Jabetza industrialari (patentea, erabilgarritasun-ereduak eta zeinu bereizgarria) zein jabetza intelektualari lotuta zeudenak azaldu ziren.

Nabarmendu zen babeserako modalitate guztiak metagarriak eta elkarrekin bateragarriak direla, asmakuntza-patenteen eta erabilgarritasun-ereduen kasuan salbu; kasu horretan bata edo bestea aukeratu behar da.

Ikasitakoa:

- Garrantzitsua da enpresaren jarduera sakonki ulertzea jabetza intelektualaren gaineko aholkularitza aproposena emateko.
- Garrantzitsua da enpresei industria-babesaren garrantzia jakinaraztea, babes hori egin ezean negozioarentzat egon daitezkeen arriskuak adieraziz.

ENPRESAREN TESTIGANTZA

“Berrikuntza hitzaren esanahiak adierazten duen bezala, berritzea edo hiltzea edozein enpresarako premisa da. Forest Pioneerren hitzez hitz hartzen dugu. Dagoeneko 20 urte daramatzagu baso-mekanizazioarako konponbideak etengabe hobetzeko ereduak izaten. I+G+b-a, baso-sektoreko industriei basoko makinaren konponbide hoberenak emateko berrikuntza eta fabrikazioa, gure misioa da.”

– Emilio José Bravo Ugarte, CEO

“Hazinnova eta Idomen laguntzari esker, basoko makinak fabrikatzeko gure berrikuntza-prozesuak gero eta hobeak dira. Enpresa-talde bat hain azkar hazten denean, zaila da guztian arreta jartzea. Prozesu honi esker industria jabetza eta jabetza intelektualaren gaineko ezagutza hobetu dugu, gure produktu berriei aplikatu ahal izateko.”

– Aitziber Marín Pascual, Manager and Marketing and Communication Manager



HAZINNOVA 2022

Enpresen zerrenda

- 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 SAGARDOTEGIA 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
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE