2019- 2020

HAZINNOVA

15 BUENAS PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN

innobasque
Berrikuntzaren Euskal Agentzia
Agencia Vasca de la Innovación

GRUPO spri TALDEA

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO
EKONOMIAREN GARAPEN, JASANGARRITASUN ETA INGURUMEN SAILA
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD Y MEDIO AMBIENTE

CONTEXTUALIZACIÓN

El programa Hazinnova nace en 2019, impulsado por Gobierno Vasco, grupo SPRI, y la Agencia Vasca de la Innovación, Innobasque, para aquellas pymes vascas que quieran abordar sus primeros proyectos en innovación y puedan hacerlo de forma sencilla, rápida y gratuita. Ofrece consultoría y acompañamiento para poner en marcha microproyectos de innovación en producto y en proceso de negocio: fabricación, logística, comercialización y administración y finanzas.

En su primera edición se pusieron en marcha **395 nuevos proyectos de innovación** en pymes (164 en Bizkaia, 155 en Gipuzkoa y 76 en Álava)

En este documento se presentan los principales resultados obtenidos y una selección de **15 buenas prácticas** de empresas que han participado en el programa.

353 empresas han finalizado sus proyectos apoyados en una red de 44 agentes Hazinnova.

DISTRIBUCIÓN DE PROYECTOS POR TERRITORIO

164 proyectos en Bizkaia

155 proyectos en Gipuzkoa

76 proyectos en Álava

DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS POR CNAE

23 % de las empresas pertenecen al CNAE “25 Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo”

17 % de las empresas pertenecen al CNAE “46 Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto vehículos de motor y motocicletas”

10 % de las empresas pertenecen al CNAE “10 Industria de la alimentación”

La finalidad del programa es promover un primer proyecto en materia de innovación de las pequeñas y medianas empresas de Euskadi.

Nombre de la empresa	Lote	Agente
Sainz e Hijos Logística	Económico Financiero	Inguralde
Desarrollos Tecnológicos Kintana	Económico Financiero	Hegan
Metalúrgica de Bengoetxe	Producción	FVEM
Talleres Bidegain	Producción	Tolosaldea Garatzen
Jeremías España	Logistica	FVEM
Comercial Urraki	Logística	Tolosaldea Garatzen
Balbino e Hijos	Procesos internos	Oarsoaldea
Sankyo Desarrollos Técnicos	Procesos internos	Cámara de Álava
Bodegas Elosegui	Personas	Clúster de Alimentación
Miba	Personas	Erkide
ASEBROK 2000	Clientes	ASLE
Suministros Urrutia	Clientes	Mungialdeko Behargintza
Appsamblea online voting	Nuevos mercados	Cámara de Comercio de Bilbao
The Loaf Bakeries	Nuevos mercados	Clúster de Alimentación
LENTITECH	Registro de marcas	Inguralde

DATOS DE LA EMPRESA

Appsamblea Online Voting S.L. es una startup con domicilio en Bilbao que cuenta en la actualidad con 7 empleados y que se dedica a la creación, desarrollo y comercialización de un sistema de votación online que permite a organizaciones, empresas o colectivos de cualquier tamaño organizar votaciones de manera digital.

Appsamblea

Appsamblea Online Voting S.L.

7 empleados

Empresa dedicada a la creación, desarrollo y comercialización de un sistema de votación online.

Bilbao

NECESIDAD

La solución de votación digital que la empresa Appsamblea ha desarrollado ha tenido una gran aceptación a nivel estatal. No obstante, en su afán de seguir expandiéndose y al disponer de un servicio global y transversal, la empresa identifica una necesidad de trabajar mercados extranjeros para poder diversificar y buscar potenciales clientes en otras regiones.

La empresa indica que dada la circunstancia actual de confinamiento resulta el momento idóneo para buscar potenciales clientes a través de la diversificación a mercados extranjeros.

SOLUCIÓN

A este respecto, la consultora propone realizar una diversificación del mercado para una posible ampliación del foco comercial de la empresa. Para ello, la consultora identificó los mercados latinoamericano y centroamericano como idóneos, aprovechando que la empresa tiene desarrollada toda su estructura en español. Asimismo, se trata de un territorio con un gran potencial debido a los siguientes motivos:

- Varios países de los mercados mencionados tienen considerablemente interiorizado el voto online como una posible forma de voto.
- Hoy en día existen pocas empresas que hayan desarrollado soluciones sustitutivas en los mercados latinoamericano o centroamericano, por lo que son mercados menos maduros y con un interesante potencial de desarrollo.

La consultora plantea llevar a cabo una diversificación de mercado focalizada en México, para aprovechar la base idiomática de la aplicación y por ser éste un mercado menos maduro y con un gran potencial de desarrollo.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto ha sido explorar nuevos mercados y escoger el mercado latinoamericano o centroamericano más adecuado para diversificar y buscar potenciales clientes al disponer de un servicio global y transversal desarrollado en español. Para ello, se han realizado tres actividades principales:

- Reflexión estratégica de los mercados y selección del mercado más adecuado para la internacionalización de la empresa.
- Estudio de mercado para analizar el sector de la votación online en el país seleccionado.
- Acercamiento real al mercado mediante el desarrollo de un proyecto piloto en el que se ha realizado un testeo con empresas reales en el destino.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y COMO SE HAN SUPERADO

En este sentido, cabe mencionar que el análisis enfocado a los mercados latinoamericano y centroamericano en un primer momento no estaba previsto, puesto que, el equipo de Appsamblea inicialmente había decidido dar prioridad y orientar el proyecto al mercado francés. Sin embargo, una vez formalizado el acuerdo de colaboración, se decidió orientar el proyecto a los mercados latinoamericano y centroamericano ya que él sistema y la aplicación que la empresa había desarrollado estaban en español. A pesar del cambio que supuso este hecho en el enfoque inicial del proyecto, la consultora se adaptó perfectamente al cambio mencionado y el proyecto fue muy enriquecedor para la empresa.

Appsamblea afirma que el mayor aprendizaje del proyecto ha sido conocer la importancia de realizar un análisis de mercado como paso previo a introducirse en uno de ellos, ya que supone una minimización de riesgos y una mayor probabilidad de éxito.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Por último, la empresa destaca los siguientes resultados del proyecto:

- Seleccionar el mercado que presenta un mayor potencial para el desarrollo internacional de Appsamblea, concretamente, México.
- Llevar a cabo un estudio del mercado y de los factores clave para el sector del voto electrónico.
- Obtener una lista de contactos de empresas mexicanas potenciales para Appsamblea y también el feedback de 3 empresas mexicanas sobre la funcionalidad, adecuación, adaptación y condiciones de la solución de Appsamblea.
- Analizar el mercado a través del marketing digital, y, más concretamente, creando un perfil en la plataforma CAPTERRA. Esta plataforma funciona como intermediaria entre compradores y vendedores de la industria del software y ayuda a los consumidores a seleccionar el software que mejor se adapta a sus necesidades. Mediante esta plataforma se pretende dar a conocer la empresa y su oferta y mantener contacto con empresas de América Latina y América del Norte. A través de esta iniciativa ha establecido contacto con partners potenciales con los que es posible trabajar en el futuro.

Appsamblea destaca el papel fundamental que ha ocupado la consultora, haciendo hincapié en la oportunidad que ha supuesto para ellos el mantener un contacto directo con empresas mexicanas y conseguir un feedback real por su parte.

DATOS DE LA EMPRESA

La empresa Comercial Urraki S.L. tiene su domicilio en Zizurkil y cuenta con 7 empleados en su plantilla. Se trata de una empresa de origen familiar dedicada a la venta y distribución de bebidas y alimentación gourmet en Gipuzkoa, además de contar con el convencimiento de cambiar el mundo de los regalos gastronómicos.

URRAKI
GOURMET

Comercial Urraki SL

7 empleados

Empresa dedicada a la comercialización y distribución de bebidas y productos gourmet.

Zizurkil

NECESIDAD

A pesar de los muchos años de experiencia en el mercado, la empresa Comercial Urraki S.L. necesitaba una herramienta para comprobar la adecuación de la gestión de las rutas de distribución actuales de la empresa para conocer así, el coste logístico, aumentar la eficiencia de las mismas y mejorar la toma de decisiones global.

La empresa requiere un diagnóstico del sistema de gestión de rutas para determinar el coste logístico y aumentar así, la eficiencia de las mismas.

SOLUCIÓN

Ante esta situación, la consultora plantea desarrollar una herramienta de gestión de rutas que permita a la empresa:

- Conocer el coste logístico individualizado de cada proceso (el real y el de subcontratación).
- Determinar las rutas óptimas y las deficitarias de la empresa.
- Tomar decisiones empresariales respecto a las rutas deficitarias para optimizar los costes.

La consultora finalmente plantea una herramienta que permita a la empresa conocer los costes según distintas variables para identificar las rutas deficitarias y para tomar decisiones fundadas en datos reales y objetivos.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

La herramienta desarrollada tiene como objetivo principal definir el coste logístico individualizado para tomar decisiones estratégicas que ayuden a mejorar dichos costes y también el control de los procesos logísticos tanto en almacén como en ruta. Para conseguir ese objetivo se han llevado a cabo principalmente las siguientes acciones:

- Definición del diagnóstico: se han solicitado una serie de datos a la empresa para analizarlos y revisar los procesos actuales.
- Plan de acción: se han extraído los datos de costes y se ha calculado el coste logístico para después crear una herramienta en Excel que permita tener un diagnóstico de los costes en función de distintas variables.
- Seguimiento: una vez entregado el plan de acción se ha realizado un plan seguimiento de la empresa para resolver las dudas y los problemas que pudieran surgir al implementar la herramienta.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y COMO SE HAN SUPERADO

Debido al nivel de información que requería la herramienta implantada, surgieron algunas dificultades para conseguir todos los datos para que la herramienta fuera lo más completa y útil posible. No obstante, gracias a la ayuda ofrecida por la consultora fue posible obtener toda la información necesaria. Por otro lado, la crisis sanitaria derivada de la pandemia de la COVID-19 imposibilitó la opción de llevar a cabo reuniones presenciales y esto hizo que la comunicación entre empresa y consultora tuviera que llevarse a cabo telemáticamente, lo que dificultó el desarrollo del proyecto.

La empresa subraya que la herramienta implantada les servirá para garantizar la eficiencia en la gestión de las rutas, conocer los posibles ámbitos de mejora y poder mantener los costes bajo control en el futuro.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Por último, la empresa destaca los principales resultados obtenidos y los cambios que ha supuesto el desarrollo de este proyecto en su compañía:

- Conocer el coste logístico de la empresa y, más concretamente, obtener una comparativa de coste logístico entre rutas.
- Disponer de una serie de indicadores con los que poder tomar decisiones acerca de las rutas deficitarias para optimizar los costes.
- Mayor control en la gestión de las rutas gracias a los datos que la herramienta ofrece sobre los costes de cada una de ellas.

Comercial Urraki S.L. destaca que la herramienta desarrollada les aporta confianza y seguridad en su sistema de rutas ya que, ahora conocen con precisión el coste logístico de cada una de ellas y pueden tomar decisiones de gestión fundadas y contrastadas.

DATOS DE LA EMPRESA

La empresa Desarrollos Tecnológicos Kintana S.L. domiciliada en Vitoria-Gasteiz y con una plantilla que asciende a 28 empleados, se ha especializado desde el año 1988 en la producción de componentes y sistemas críticos destinados a sectores de gran complejidad, alta responsabilidad y máxima exigencia como los elementes de presión o la aeronáutica, tanto en series pequeñas como medianas.

Desarrollos Tecnológicos Kintana S.L.

28 empleados

Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo.

Vitoria-Gasteiz

NECESIDAD

El crecimiento de la empresa Desarrollos Tecnológicos Kintana S.L. a lo largo de los último años ha sido significativo en términos de estructura, personal, inversiones, clientes y proyectos. Es por ello que la empresa presenta la necesidad de reestructuración de todo el área económico-financiera. Más concretamente, la empresa requiere un sistema de información de costes más completo que les permita conocer la rentabilidad de la actividad para orientar mejor las ofertas y mejorar la planificación a futuro y la toma de decisiones de la empresa.

La empresa requiere de una reestructuración del área económico-financiera con foco específico en el desarrollo de un sistema de información de costes más completo que les permita conocer la rentabilidad de su actividad.

SOLUCIÓN

En este contexto, la consultora propone la creación de una herramienta para conocer la rentabilidad real de las ordenes de fabricación. Para ello, se ha creado una hoja portada mediante la cual se puedan modificar y combinar las distintas opciones que se utilizarán en cada orden de fabricación y que se alimentará de tres hojas diferenciadas:

- Coste de la máquina
- Coste del operario
- Costes de estructura

Asimismo, se ha establecido la estructura y metodología necesaria para conocer la rentabilidad real de cada orden de fabricación una vez finalizada, solo a nivel de margen industrial y sin gastos de estructura generales.

La consultora plantea la creación de una herramienta que permita obtener una visión global de la información de las órdenes de fabricación de la empresa y, más concretamente, conocer en detalle la rentabilidad de cada una de ellas.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El desarrollo de la herramienta se ha realizado con el objetivo de mejorar y ampliar el sistema de información actual de la empresa relativo al registro de tiempos, cargas y costes por máquina, así como de estructurar los distintos tipos de gasto de la empresa y su cuantificación. Todo ello, permitirá a la empresa tener una visión conjunta de toda la organización desde un punto de vista económico-financiero.

La consecución de dichos objetivos ha sido posible a través de la realización de las siguientes actividades:

- Revisión y diagnóstico de partida de las herramientas utilizadas por la empresa.
- Análisis de la relación de personas y sus niveles retributivos.
- Comparación de las actividades indirectas que repercuten en los costes de la empresa.
- Diseño de la herramienta de gestión económico-financiera.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y COMO SE HAN SUPERADO

Este último año, la empresa había implantado un ERP con el objetivo de mejorar la gestión de la información y de los procesos internos de la empresa. No obstante, no se encontraba completamente implantado y requería de información en cuanto a la rentabilidad individual de las órdenes de fabricación, por lo que era necesario alimentarlo. En este sentido, la herramienta creada junto con la consultora para conocer la rentabilidad de las ordenes de fabricación ha ayudado a alimentar el ERP y por lo tanto, a obtener una variedad de datos más completa que ayudará a la empresa a tener una información más estructurada.

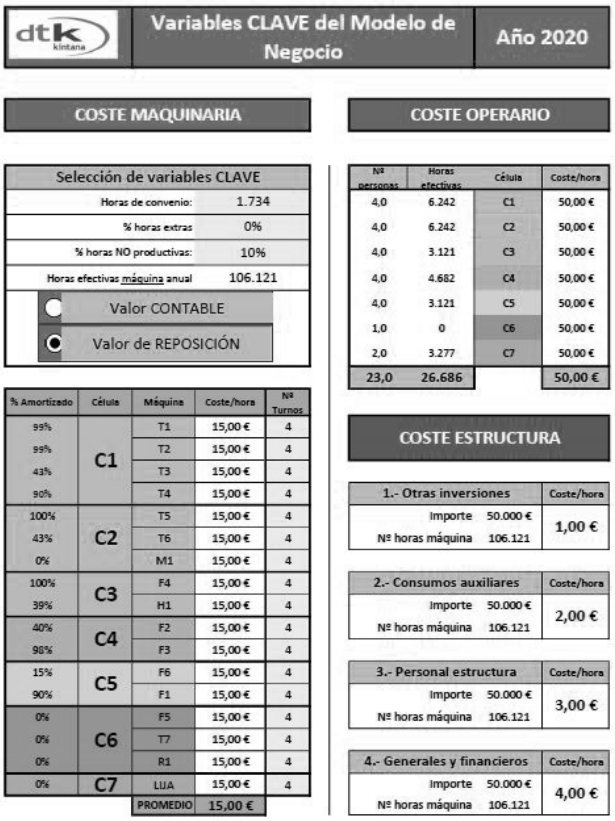
La empresa manifiesta que la herramienta implantada permite obtener un conocimiento más detallado de cada orden de fabricación que realizan, lo que les ayudará a mejorar la toma de decisiones a futuro.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

La empresa considera que los principales resultados obtenidos a través del desarrollo del proyecto han sido los siguientes:

- Obtener un mayor nivel de información sobre la estructura de costes y su imputación a ordenes de fabricación, mejorando así el conocimiento estructural de la empresa.
- Crear procedimientos internos para el envío de ordenes de fabricación, imputación de materiales y subcontratación e imputación de horas de operario.
- Definir los informes de reporte de información que se van a necesitar para obtener información real y a identificar o agrupar las ordenes de fabricación mediante distintos criterios.
- Interiorizar por parte de la dirección de la empresa a cerca de la distinción de recursos que deben destinar a cada cliente en función del valor añadido aportado.
- Disponer de información real sobre la rentabilidad de algunas órdenes se fabricación, una por cada tipo de cliente. Esa estructura y planteamiento podrá trasladarse al ERP para automatizarlo.

Por último, cabe destacar el papel fundamental que ha desempeñado el Agente Hazinnova Hegan a lo largo del proyecto, acompañando a la empresa en todo momento en el proceso de ejecución y realizando un seguimiento exhaustivo del mismo.



Desarrollos Tecnológicos Kintana destaca que la implantación de la herramienta desarrollada por la consultora en la empresa les ofrecerá una mayor capacidad para competir en el mercado ya que, conocerán los detalles y la rentabilidad de cada orden de las ordenes de fabricación.

DATOS DE LA EMPRESA

Asebrok 2000 S.L.. ubicada en Bilbao y con un personal de 6 empleados y 3 socios, es una correduría de seguros dedicada durante más de 25 años a la prestación de soluciones integrales e innovadoras a personas y empresas en España, a través de la amplia gama de soluciones aseguradoras, las mejores coberturas y el diseño de programas internacionales aseguradores para empresas exportadoras.

Asebrok 2000, S.L.

6 empleados

Empresa dedicada a la actividad de agentes y corredores de seguros.

Bilbao

NECESIDAD

Asebrok identifica, por un lado, la necesidad de definir una estrategia comercial que le permita hacer frente a la inculcación de una cultura de reducción de precios por parte de las grandes aseguradoras multinacionales y, por otro lado, la captación de empresas del mercado medio que aprecien la aportación de valor y la atención personalizada que ellos ofrecen.

La empresa solicita una redefinición de su estrategia comercial y una descripción de sus potenciales clientes para competir con las grandes aseguradoras multinacionales.

SOLUCIÓN

En este sentido, la consultora plantea realizar la definición y el desarrollo de un nuevo plan comercial para Asebrok que contemple la inclusión de nuevos potenciales clientes, así como la segmentación de los clientes actuales de la empresa.

De esta manera, la consultora propone llevar a cabo una reflexión sobre el portfolio de servicios actuales de la empresa, el valor que aporta a cada segmento de cliente y el margen generado con cada uno de los servicios ofrecidos. Asimismo, plantea realizar un análisis de la rentabilidad y el encaje estratégico de cada tipo de cliente para identificar los clientes que mayor interés presentan para la empresa.

La consultora plantea llevar a cabo el desarrollo de un nuevo plan comercial para la empresa con el fin de identificar nuevos potenciales clientes y conocer el valor aportado por cada uno de los servicios de Asebrok.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Los objetivos principales del proyecto residen en dotar a Asebrok de las herramientas necesarias para identificar, priorizar y abordar nuevos potenciales clientes, y dar soporte en la segmentación y priorización de los clientes actuales de la empresa. De este modo, se llevaron a cabo las siguientes actividades a lo largo del proyecto:

- Definición del segmento de cliente objetivo a través de un workshop con la empresa.
- Búsqueda, identificación y priorización de nuevos potenciales clientes para Asebrok.
- Identificación y análisis de los potenciales competidores de la empresa.
- Desarrollo del plan comercial, reflexión sobre objetivos comerciales y potenciales acciones comerciales.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y COMO SE HAN SUPERADO

En cuanto a los obstáculos generados en la ejecución del proyecto, la empresa al comienzo se define como escéptica a trabajar con una consultora. Asimismo, la realización del proyecto generaba una gran cantidad de trabajo para la empresa, lo que dificultaba continuar con sus actividades y tareas habituales. No obstante, la cercanía y disponibilidad ofrecida por la consultora sirvió de estimulación para la empresa y, finalmente, quedaron muy satisfechos con los resultados obtenidos y se encuentran en plena fase de implementación de la solución.

Asebrok indica que la segmentación de clientes llevada a cabo por la consultora les ha permitido conocer el estado de situación de su cartera de clientes y priorizar y fidelizar aquellos que les aportan un mayor valor.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

En el marco del proyectos se han logrado los siguientes objetivos:

- Realizar la segmentación objetiva de los clientes de Asebrok por los siguientes aspectos: volumen de facturación, margen y valor estratégico, perfil al que corresponde y potencial del cliente.
- Segmentar a todos los clientes actuales de Asebrok en las categorías de platino, oro, plata y bronce.
- Identificar más de 5.000 clientes potenciales en las zonas de Euskadi, Navarra y Cantabria, así como competidores en dichas ubicaciones.
- Definir, con base en criterios de eficacia y eficiencia, los protocolos y acciones comerciales a desarrollar a cada uno de los segmentos de clientes en términos de captación y fidelización.

			SEGMENTACION DE CLIENTE PARTICULAR	
	POLIZAS	PRIMAS	COMISIONES	Nº DE SINIESTROS
PLATINO	6	6000	1500	0
ORO	4	3000	750	1
PLATA	3	1500	300	2
BRONCE	1	500	100	3
NUEVO				
MAXIMA puntación	2,5	2	4,5	1
PESO DEL SEGMENTO	25%	20%	45%	10%

	POLIZAS	PRIMAS	COMISIONES	Nº DE SINIESTROS	TOTAL
PLATINO	2,5	2	4,5	1	**10**
ORO	2	1,5	3,5	1	8
PLATA	1,5	1	2,5	0,5	5,5
BRONCE	0,5	0,5	1	0,5	2,5
NUEVO					

base 10
10

			SEGMENTACION DE CLIENTE EMPRESAS ASEBROK	
	POLIZAS	PRIMAS	COMISIONES	Nº DE SINIESTROS
PLATINO	5	6000	3000	0
ORO	4	4000	1000	1
PLATA	3	2500	500	2
BRONCE	1	1000	250	3
NUEVO				
MAXIMA puntación	2,5	2	4,5	1
PESO DEL SEGMENTO	25%	20%	45%	10%

	POLIZAS	PRIMAS	COMISIONES	Nº DE SINIESTROS	TOTAL
PLATINO	2,5	2	4,5	1	**10**
ORO	2	1,5	3,5	1	8
PLATA	1,5	1	2,5	0,5	5,5
BRONCE	0,5	0,5	1	0,5	2,5
NUEVO					

base 10
10

ASEBROK

El trabajo realizado por la consultora ha permitido a la empresa identificar un gran número de nuevos potenciales clientes que a través de distintas actividades de captación les posibilitará incrementar de manera sustancial su cartera de clientes.

DATOS DE LA EMPRESA

Balbino e Hijos S.L.. ubicada en Errenteria y con un personal de 9 trabajadores, es una empresa familiar fundada hace más de 25 años dedicada a la compraventa de componentes de transmisión, rodadura, accionamientos, técnica lineal, componentes para transportadores y filtración, que ofrece soluciones personalizadas e integrales de tecnología avanzada en el sector de la transmisión de potencia.

Balbino e Hijos S.L.

9 empleados

Empresa dedicada a la fabricación de cojinetes, engranajes y órganos mecánicos de transmisión.

Errenteria

NECESIDAD

La empresa Balbino e Hijos S.L. plantea la necesidad de dedicar un tiempo a realizar una reflexión sobre sus procesos y formas de trabajo para implantar soluciones que permitan mejorar los procesos actuales. Así, en primera instancia, requerían identificar los procesos de la empresa que precisaban de un cambio y, una vez identificados, trabajar en la implantación de soluciones junto con la consultora.

La empresa solicita una revisión de sus procesos internos para identificar ineficiencias e implantar soluciones que permitan mejorar el proceso actual y hacerlo más eficiente.

SOLUCIÓN

En este contexto, la consultora determina que el punto de partida para encontrar la solución más adecuada para la empresa es utilizar la metodología de levantamiento de procesos, análisis del proceso completo de una organización, para la identificación y priorización de las principales ineficiencias.

De esta manera, la consultora y la empresa conjuntamente plantean trabajar en la creación de un nuevo proceso de seguimiento comercial de las ofertas y en el rediseño de la gestión del almacén. Además, el nuevo proceso de seguimiento comercial implantado incluye

- Responsables de cada tarea.
- Calendarización de cada tarea.
- Seguimiento exhaustivo de las ofertas.
- Mayor organización y, por lo tanto, mayor eficiencia en el proceso.

El proceso de reflexión llevado a cabo por la consultora y los trabajadores de la empresa llevó a la conclusión de crear un nuevo proceso de seguimiento comercial de las ofertas y rediseñar el proceso de gestión del almacén.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto reside en llevar a cabo el levantamiento de procesos internos de Balbino e Hijos S.L. a través de la identificación y priorización de las principales ineficiencias de la empresa, siendo aquellas que tengan un mayor impacto en la organización. De este modo, se llevaron a cabo las siguientes actividades a lo largo del proyecto:

- Definición de mejoras para las principales ineficiencias identificadas.
- Definición del plan de acción para llevar a cabo las mejoras, incluyendo tareas, responsables y plazos de ejecución.
- Seguimiento del plan de acción desde la puesta en marcha, identificando posibles bloqueos.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y COMO SE HAN SUPERADO

En cuanto a los obstáculos generados en la ejecución del proyecto, la empresa al comienzo se define como escéptica, ya que se trataba de su primer acercamiento a trabajar con una consultora. En este sentido, gracias a la disponibilidad y cercanía mostrada por la consultora, terminaron generando un entorno de confianza y lograron involucrar de manera activa a todas las personas de la empresa. Buena prueba de ello es que la empresa estaría dispuesta a volver a participar en la iniciativa Hazinnova gracias a los resultados aportados por este proyecto.

Balbino e Hijos S.L. recalca la disponibilidad y las facilidades ofrecidas por la consultora como una de las claves para la generación de ideas por parte de todo el equipo y como consecuencia, la implantación de un nuevo proceso de seguimiento comercial .

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

El levantamiento de procesos realizado ha generado los siguientes resultados para la empresa:

- Disponer de un nuevo proceso de seguimiento comercial de las ofertas de la empresa y un plan de acción detallado.
- Disponer de un informe de recomendaciones y plan de acción a futuro sobre la gestión del almacén de la empresa.
- Involucrar a todas las personas de la organización en el proceso de reflexión, identificación de ineficiencias e implantación de mejoras.

Por último, cabe destacar el papel fundamental que ha desempeñado el Agente Hazinnova Oarsoaldea realizando el seguimiento del proyecto, así como acompañando a la empresa en todo momento en el proceso de ejecución del mismo.

PROCESO SEGUIMIENTO COMERCIAL BALBINO E HIJOS S.L.

	1. Introducir datos en la aplicación informática	2. Envío Oferta	3. Actualización del estado de la propuesta	4. Listado ofertas semanal	5. Reunión Diaria	6. Reunión mensual
Descripción	Antes del envío de la propuesta introducir en la aplicación informática los siguientes campos: • Nombre • Fecha envío propuesta • Estado • En pendientes fecha de última llamada	Tras preparar la propuesta e introducir los datos en la aplicación informática, se realiza el envío al cliente.	Semanalmente, tras el seguimiento semanal, introducir el estado de las propuestas enviadas.	Con el objetivo de hacer un seguimiento de las ofertas, cada semana sacar un listado de ofertas presentadas el último mes.	Reunión diaria para compartir información no urgente del día anterior con el equipo. Duración: 15 minutos	Reunión semanal del equipo comercial para hacer seguimiento de las ofertas. Duración: 15 minutos
Quién	Comerciales	Comerciales	Comerciales	Leire	Tres equipos: 1) Eli, Jon y Dani 2) Leire, Jon y Juanan 3) Manu, Aritz y Juanan	Tres equipos: 1) Eli, Jon y Dani 2) Leire, Jon y Juanan 3) Manu, Aritz y Juanan
Cuándo	Antes del envío de la oferta	Al completar la oferta e introducir los datos en la aplicación informática	Semanalmente	Semanalmente	A diario	Semanalmente

En palabras de la empresa, la involucración de todo el equipo en la reflexión e identificación de ineficiencias ha permitido crear un nuevo proceso de seguimiento comercial que se siente como propio y no un proceso definido por un tercero.

DATOS DE LA EMPRESA

La empresa Bodegas Elosegi, S.L., domiciliada en Olaberria y con más de 100 años de historia, ha ido pasando generación tras generación hasta el día de hoy. A lo largo de los últimos años y acompañado de un gran esfuerzo, la empresa ha aumentado su nivel de profesionalización y especialización, alcanzando así, la exportación a nivel mundial. El sello de la empresas es saber cuál es el vino más apropiado para cada momento.

ELOSEGI WINERIES BODEGAS

Bodegas Elosegi, S.L.

24 empleados

Empresa dedicada a la elaboración, distribución y comercialización de vinos y licores.

Olaberria

NECESIDAD

El departamento de producción de la empresa Bodegas Elosegi ha tenido tradicionalmente un entorno de trabajo individual, con áreas de mejora en cuando a la colaboración entre el personal empleado. De este modo, la empresa detectó la necesidad de llevar a cabo un proyecto para motivar al personal empleado y fomentar así, el trabajo en equipo, la flexibilidad y el compañerismo.

Bodegas Elosegi ante el entorno de trabajo individual existente en el departamento de producción emprende un proyecto para mejorar el clima laboral de la empresa y mantener motivada a la plantilla.

SOLUCIÓN

En este contexto, la consultora propone como alternativa realizar una encuesta de clima laboral a los trabajadores de la empresa. Para llevar a cabo el estudio de clima laboral en Bodegas Elosegui se realizaron las siguientes acciones:

- Determinación de los factores que determinan satisfacción o insatisfacción.
- Aplicación de los métodos de investigación.
- Elaboración del análisis y diagnóstico de la situación.
- Diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

El diagnóstico de clima laboral revelará la percepción del personal empleado respecto a los factores definidos, así como una valoración de los instrumentos de gestión de Recursos Humanos que están siendo utilizados y diseñar así, aquellos otros instrumentos que resulten más idóneos para la resolución de posibles conflictos y para la consecución de los objetivos de la empresa.

En este sentido, la consultora propone áreas de mejora respecto a los siguientes ámbitos: política salarial, desarrollo profesional, comunicación y relaciones internas y cultura de empresa.

La consultora propuso realizar una encuesta de clima laboral al personal empleado para conocer su estado de satisfacción, resolver los posibles conflictos generados y diseñar los instrumentos de recursos humanos que ayuden a mejorar las oportunidades detectadas.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El estudio de clima laboral realizado al personal empleado de Bodegas Elosegi tenía la siguiente finalidad:

- Efectuar un diagnóstico de la realidad existente sobre diferentes temas relacionados con el entorno de trabajo.
- Detectar posibles áreas de mejora.
- Conocer la influencia del clima laboral en el comportamiento de las personas trabajadoras.
- Alinear la estrategia y las prácticas de gestión de Recursos Humanos a las necesidades reales de la empresa.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y COMO SE HAN SUPERADO

Tanto la empresa como la consultora coinciden en que no han encontrado mayor inconveniente a la hora de desarrollar el estudio de clima laboral.

No obstante, debido a la crisis sanitaria derivada de la COVID, a la hora de poner en marcha todas las medidas adoptadas tras la ejecución del proyecto, no han podido implementar todas las que les hubiese gustado. A pesar de ello, la empresa ha comenzado a aplicar las recomendaciones formuladas por la consultora y están más que satisfechos con los resultados que están obteniendo.

La empresa indica que el principal logro del proyecto ha sido la detección de las diferentes áreas de mejora y la definición de su consiguiente hoja de ruta sobre la que la empresa puede definir las acciones a implementar a futuro en la organización con el objeto de mejorar las oportunidades detectadas.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Por último, la empresa destaca los principales resultados obtenidos y los cambios que ha supuesto el desarrollo de este proyecto en su compañía:

- Conocer la satisfacción real de los trabajadores a través del estudio de clima laboral (un 70% del equipo está satisfecho).
- Identificar los problemas y puntos fuertes en los que apalancar el modelo de gestión que les ayude a tener a los trabajadores más implicados en el proyecto común.
- Conocer la importancia de la escucha interna en la empresa ya que les permite llegar a conocer los problemas y puntos fuertes y adaptar así, la gestión de las personas y sus expectativas y alinearlas con los objetivos de la empresa.
- Comprender la trascendencia que tiene la comunicación interna en la empresa, la información y los mensajes deben trasladarse a todo el equipo para reforzar la pertenencia de los trabajadores a la empresa.

Por último, cabe destacar el papel fundamental que ha desempeñado el Agente Hazinnova Clúster de Alimentación a lo largo del proyecto, acompañando a la empresa en todo momento en el proceso de ejecución y realizando un seguimiento exhaustivo del mismo.

- En relación a la Politica Salarial se propone:
  - Mejorar el equilibrio existente entre la responsabilidad y la carga de trabajo del puesto con la retribución percibida por cada persona.
  - Compensar económicamente (retribución variable, incentivos...), en caso de ser posible, o con alicientes no retributivos como forma adicional de compensación (felicitaciones por trabajos bien hechos, detalle navideño, comida anual, mostrar cercania con las personas, preocupación por situaciones familiares / personales de la plantilla, agradecimientos públicos del trabajo realizado, mostrar confianza en la buena realización del trabajo...) aquellos esfuerzos realizados por las personas que han llevado a cabo su trabajo de manera muy satisfactoria o han asumido una mayor carga de trabajo o responsabilidad.
  - Aumentar progresivamente la retribución de cada persona de acuerdo con la situación de la empresa.
  - En caso de no disponer de una politica salarial, elaborarla, estableciendo con claridad los distintos niveles salariales existentes en la organización.
- En en ámbito del Desarrollo Profesional:
  - Buscar nuevos alicientes para aceptar más responsabilidades (económicos y/o otros reconocimientos, mayor confianza, delegación, posibilidades de desarrollo profesional...).
  - Elaborar una politica y un proceso de promoción interna que recoga el procedimiento y los requisitos necesarios para que las personas puedan desarrollarse profesionalmente, y en su caso, asumir mayor responsabilidiades y promocionar internamente.
- En lo que a la Comunicación, Relaciones con Gerencia y Organización general de la empresa se refiere:
  - Realizar reuniones informativas anuales o semestrales para informar a las personas trabajadoras sobre la marcha y la situación de la empresa, así como cualquier información susceptible de ser conocida por la plantilla (vacantes, posibilidades de promoción profesional, información de los departamentos, próximos proyectos, futuro de la empresa...).
  - Realizar reuniones de cada departamento/sección periódicas frecuentes (semanales, mensuales,...) en los que se pongan en común aspectos derivados del funcionamiento ordinario de su departamento y comunicar los nuevos proyectos que se abordarán en el corto plazo.
  - Crear nuevos canales que faciliten la comunicación y la aportación de sugerencias de mejoras relativas a la empresa (buzon o email para sugerencias, por ejemplo).
  - Establecer espacios, actividades o eventos de empresa, entre otros, para fomentar las relaciones y el conocimiento de las personas de la organización.
  - Elaborar grupos de trabajo interdepartamentales que favorezcan y faciliten la consecución de los proyectos comunes de la organización.
  - Impulsar desde Gerencia una comunicación cercana, accesible y transparente hacia las personas que forman Bodegas Elosegi.
- Respecto a Cultura de empresa:
  - Creación de un grupo de trabajo que impulse y proponga medidas de mejora continua relativos a la calidad y al servicio al cliente tanto interno como externo.

En palabras de Bodegas Elosegi, conocer el grado de satisfacción del personal empleado es el punto de partida para comenzar a motivar al equipo y reconfortar el sentido de la pertinencia de equipo.

DATOS DE LA EMPRESA

La empresa Jeremías España S.A., ubicada en Amorebieta-Etxano y con una plantilla de 25 empleados, se forma en el año 2007, y se dedica a la fabricación y venta de productos metálicos para la evacuación de humos y gases, siendo el mayor fabricante de chimeneas modulares metálicas para la evacuación de productos de la combustión y ventilación.

Jeremías España, S.A.

25 empleados

Empresa dedicada a la fabricación y venta de productos metálicos para la evacuación de humos y gases (chimeneas).

Amorebieta-Etxano

NECESIDAD

El nivel productivo del almacén de Jeremías España S.A. es muy bajo durante los últimos años. Por ello, la empresa necesita redefinir el proceso actual del almacén para reducir el nivel de defectivo producido y aumentar la productividad tanto del almacén como de sus empleados, disminuyendo así el superávit de recursos utilizados y el exceso de funciones de los empleados en la gestión del almacén.

La empresa detecta la necesidad de redefinir los procesos del almacén para aumentar la productividad del mismo e incrementar la eficiencia en la gestión de la demanda.

SOLUCIÓN

Ante esta circunstancia, la consultora plantea diseñar un cuadro de mando que sirva para la gestión del almacén y lograr un incremento en el control y la fiabilidad del inventario/stock y la eficiencia del propio almacén. Asimismo, se elaboró un informe en el que se especifican los requisitos que debe cubrir el cuadro de mando.

Así, a través del cuadro de mando se pretende ayudar a la empresa en los siguientes aspectos:

- Mejorar la productividad del almacén.
- Reducir los tiempos de desplazamiento.
- Analizar las planificaciones de las salidas.

La consultora propone la solución de diseñar un cuadro de mando logístico para mejorar la gestión del almacén y aumentar su productividad.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del diseño del cuadro de mando es mejorar la productividad del almacén a través del análisis de los datos disponibles y la provisión de los indicadores necesarios a incluir en el propio cuadro de mando. Para llevar a cabo el proyecto, se realizaron las siguientes actividades:

- Análisis de los datos del almacén, los albaranes de entradas y los albaranes de salidas.
- Definición de criterios para los indicadores del cuadro de mando.
- Diseño del cuadro de mando logístico.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y COMO SE HAN SUPERADO

A la hora de realizar el proyecto, el mayor obstáculo que encontró la empresa fue la imposibilidad de efectuar reuniones presenciales debido a la crisis sanitaria.

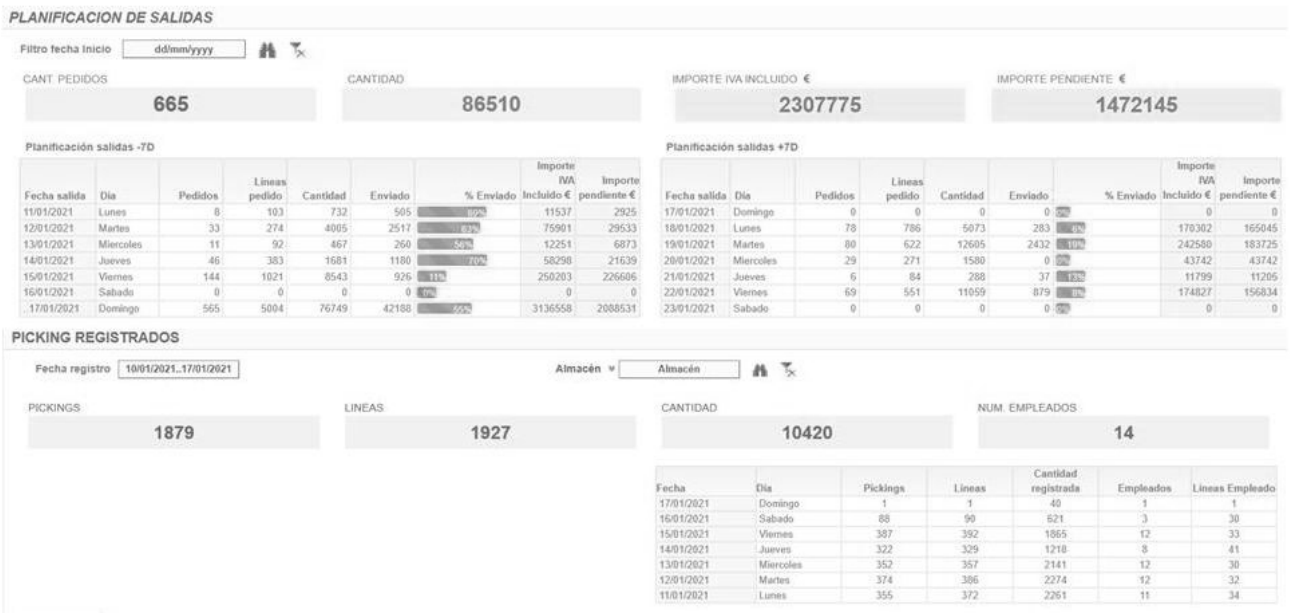
Por otro lado, una vez ejecutado el proyecto, la empresa cambió su localización y por ende, sus almacenes fueron modificados. En este sentido, la empresa se encuentra actualmente en el proceso de implantación del cuadro de mando logístico diseñado.

La empresa indica que la creación de un cuadro de mando logístico servirá para incrementar la productividad de su almacén, partiendo de la mejora de la gestión de la demanda de pedidos.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

La empresa señala los siguientes como los principales logros e impactos generados en su almacén derivados del desarrollo de este proyecto:

- Determinar las herramientas y los indicadores necesarios para la implementación de un cuadro de mando para el almacén.
- Disponer de un análisis del proceso del almacén, y más concretamente, de la planificación de las salidas del almacén que mejore la gestión del mismo.
- Mejorar la productividad, así como la gestión interna del almacén.



PLANIFICACION DE SALIDAS

Filtro fecha inicio dd/mm/yyyy

CANT. PEDIDOS	CANTIDAD	IMPORTE IVA INCLUIDO €	IMPORTE PENDIENTE €
665	86510	2307775	1472145

Planificación salidas -7D

Fecha salida	Día	Pedidos	Lineas pedido	Cantidad	Enviado	% Enviado	Importe IVA Incluido €	Importe pendiente €
11/01/2021	Lunes	8	103	732	505	69%	11537	2925
12/01/2021	Martes	33	274	4005	2517	63%	75901	29533
13/01/2021	Miercoles	11	92	467	260	56%	12251	6873
14/01/2021	Jueves	46	383	1681	1180	70%	58298	21639
15/01/2021	Viernes	144	1021	8543	926	11%	250203	226606
16/01/2021	Sabado	0	0	0	0	0%	0	0
17/01/2021	Domingo	565	5004	76749	42188	55%	3136558	2088531

Planificación salidas +7D

Fecha salida	Día	Pedidos	Lineas pedido	Cantidad	Enviado	% Enviado	Importe IVA Incluido €	Importe pendiente €
17/01/2021	Domingo	0	0	0	0	0%	0	0
18/01/2021	Lunes	78	786	5073	283	6%	170302	165045
19/01/2021	Martes	80	622	12605	2432	19%	242580	183725
20/01/2021	Miercoles	29	271	1580	0	0%	43742	43742
21/01/2021	Jueves	6	84	288	37	13%	11799	11205
22/01/2021	Viernes	69	551	11059	879	8%	174827	156834
23/01/2021	Sabado	0	0	0	0	0%	0	0

PICKING REGISTRADOS

Fecha registro 10/01/2021..17/01/2021 Almacén Almacén

PICKINGS	LINEAS	CANTIDAD	NUM. EMPLEADOS
1879	1927	10420	14

Fecha	Día	Pickings	Lineas	Cantidad registrada	Empleados	Lineas Empleado
17/01/2021	Domingo	1	1	40	1	1
16/01/2021	Sabado	88	90	621	3	30
15/01/2021	Viernes	387	392	1865	12	33
14/01/2021	Jueves	322	329	1218	8	41
13/01/2021	Miercoles	352	357	2141	12	30
12/01/2021	Martes	374	386	2274	12	32
11/01/2021	Lunes	355	372	2261	11	34

Jeremías España S.A. recalca el incremento de la productividad de los empleados del almacén y la posibilidad de realizar un seguimiento más detallado y eficaz de los pedidos realizados como los beneficios obtenidos del diseño del cuadro mando.

DATOS DE LA EMPRESA

La empresa Metalúrgica de Bengoetxe S.A. domiciliada en Galdakao y con una plantilla de 17 empleados, lleva más de 40 años dedicándose a la fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones para objetos, piezas, partes de máquina o máquinas completas.

BOLUETA ENGINEERING

Metalúrgica de Bengoetxe S.A.

17 empleados

Empresa dedicada a la fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones.

Galdakao

NECESIDAD

La empresa cuenta con varios talleres en los que desarrolla su actividad, en los que la fabricación de mandrinos e hileras se encuentra repartida en dos naves independientes separadas por una carretera. Debido a los procesos que han de llevarse a cabo en cada una de las naves, la empresa debe realizar continuos desplazamientos de material de una nave a otra. Dada la pérdida de productividad que esos desplazamientos suponen, la empresa decide reestructurar los talleres, de forma que prescinde de uno de ellos para concentrar la producción de esos elementos en uno solo.

Metalúrgica de Bengoetxe decidió concentrar su actividad en uno de sus talleres, para lo cual es imprescindible llevar a cabo una reestructuración de la planta con el objetivo de optimizar los procesos de la organización.

SOLUCIÓN

La consultora, tras revisar el Lay-Out en el que la empresa había pensado, observó que había varios puntos de mejora y tras analizar las familias de productos, el proceso de servicio al cliente, las ventas, los flujos de materiales y las necesidades futuras de equipamiento, propuso realizar un nuevo Lay-Out para la integración en una única planta de los procesos productivos de mandrinos e hileras, con objeto de optimizar flujos y espacios.

La consultora finalmente propone realizar un nuevo Lay-Out para la integración de la planta única en el que optimizar tanto flujos como espacios.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del nuevo Lay-Out consiste en que la empresa obtenga una mejora en la eficiencia del proceso productivo que le permita ser más competitiva, evitando costes derivados por un lado, de desplazamientos innecesarios de materiales; y por otro, de tiempo dedicado a tareas de poco valor. Para ello, se han llevado a cabo las siguientes actividades:

- Identificación de las opciones de mejora a través del análisis de las ventas de los ejercicios anteriores (años 2018 y 2019) y de la proyección de ventas para el 2020 .
- Análisis de los siguientes ámbitos: distribución de la planta actual, flujos de material, necesidades de maquinaria para el año 2020 y necesidades de futuro.
- Diseño del nuevo Lay-Out, teniendo en cuenta las directrices de diseño y las posibles limitaciones.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y COMO SE HAN SUPERADO

En cuanto a los obstáculos encontrados en la ejecución del proyecto, cabe mencionar que al inicio de la puesta en marcha del proyecto, muchos de los trabajadores de la empresa se mostraron reticentes a colaborar con la consultora e implementar la solución planteada, ya que el Lay-Out propuesto conllevaba un gran número de cambios. Para conseguir una mayor aceptación, se decidió impulsar la incorporación de los trabajadores más jóvenes en el proyecto, puesto que mostraban una actitud más abierta al cambio.

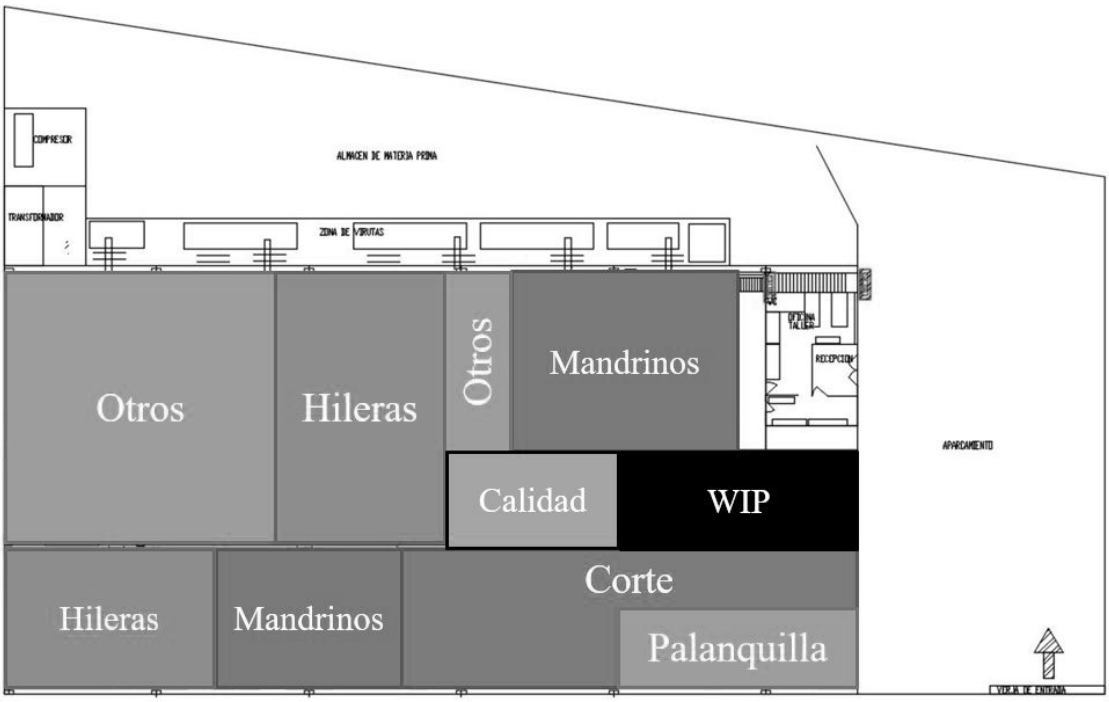
La nueva distribución en una única planta les ha ayudado a focalizarse en la actividad que desarrollan, incrementando su productividad y disminuyendo así, tanto los costes como el tiempo dedicado al traslado del material de un taller a otro.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Por último, gracias a la colaboración con la consultora la empresa destaca los siguientes resultados:

- Análisis de la situación actual e identificación de oportunidades de mejora.
- Definición de las necesidades de futuro.
- Diseño de un Lay-Out que integra en una sola planta todos los recursos productivos necesarios para la fabricación de mandrinos e hileras evitando de esa forma los desplazamientos entre naves.
- Definición de un plan de implantación.
- Optimización del proceso de producción al evitar desplazamientos innecesarios de materiales y de tiempo dedicado a esas tareas de poco valor

Por último, cabe destacar el papel fundamental que ha desempeñado el Agente Hazinnova FVEM realizando el seguimiento del proyecto, así como acompañando a la empresa en todo momento en el proceso de ejecución del mismo.



Metalúrgicas de Bengoetxe pone en gran valor la capacidad de la consultora a la hora de lidiar con la reticencia inicial de los trabajadores más experimentados y conseguir finalmente la aceptación e implicación de todos los trabajadores en el proyecto.

DATOS DE LA EMPRESA

MIBA inicia su actividad en Markina en 1963 con el objetivo de dar apoyo a las explotaciones agrícolas y ganaderas de la comarca. Actualmente, es una de las cooperativas de referencia en el sector, abarcando a toda la Comunidad Autónoma Vasca y provincias limítrofes a través de sus cuatro centros ubicados en Etxebarria, Markina, Igorre y Aramaiona.

MIBA S.COOP

39-41 empleados

Empresa dedicada a la fabricación de productos para la alimentación de animales de granja.

Etxebarria

NECESIDAD

En octubre de 2020, la cooperativa MIBA compró una nueva fábrica de producción con el fin de aumentar su volumen de negocio y su abanico de servicios. Este hecho, podría crear la duplicidad de puestos de trabajo y era necesaria una reestructuración del personal. De este modo, la empresa comprendió que requería de una revisión de los perfiles de sus puestos de trabajo y poder afianzar así el área de personas.

MIBA se encuentra ante la necesidad, derivada de la compra de una nueva fábrica, de realizar una revisión de los perfiles de los puestos de trabajo de la cooperativa.

SOLUCIÓN

Ante esta situación, la consultora plantea realizar una definición del organigrama de la cooperativa, así como una descripción de la relación de los puestos de trabajo. Para ello, la consultora analizó el funcionamiento interno actual de la empresa y las principales funciones y tareas vinculadas a cada puesto de trabajo. Asimismo, se definió conjuntamente con la empresa la graduación de los criterios de valoración de los puestos de trabajo.

La consultora finalmente propone la solución de realizar una definición del organigrama y una descripción de la relación de los puestos de trabajo de la cooperativa.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del desarrollo de esta definición y descripción de los puestos de trabajo es llevar a cabo la reorganización interna de la cooperativa para afianzar el área de personas. Para la consecución de dicho objetivo, se realizaron las siguientes actividades:

- Diagnóstico de partida del funcionamiento interno de la cooperativa.
- Definición y diseño del organigrama y de sus criterios de valoración.
- Elaboración de las fichas de descripción de puestos de trabajo.
- Realización de la ficha de criterios de valoración del organigrama.
- Descripción de las pautas para la comunicación del proyecto a la plantilla.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y COMO SE HAN SUPERADO

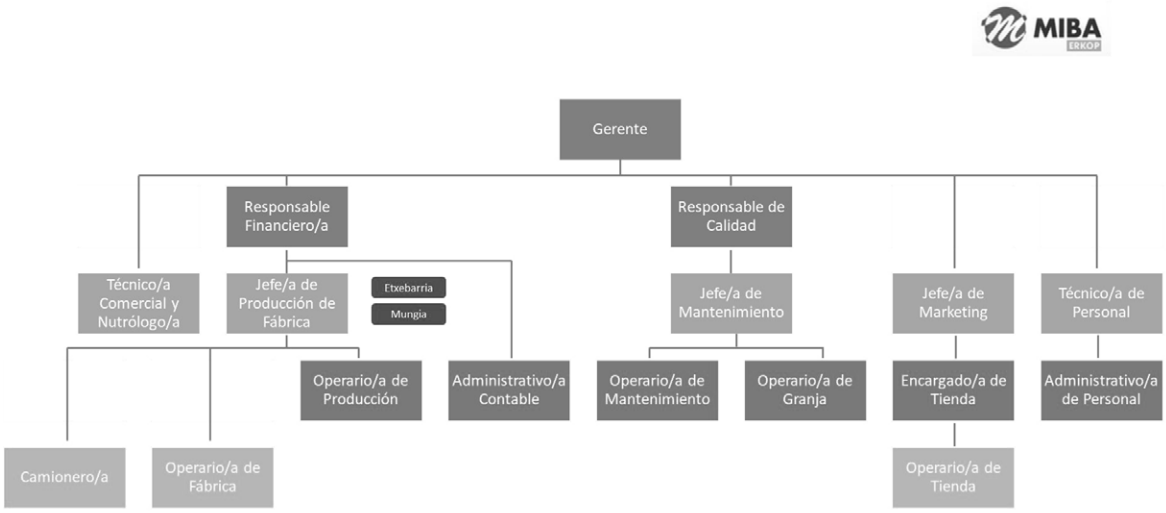
Durante la ejecución del proyecto, la cooperativa indica que el mayor inconveniente encontrado fue la imposibilidad de llevar a cabo las reuniones de forma presencial debido a la crisis sanitaria generada por la COVID, lo que dificultó la toma de decisiones en el proceso de definición de puestos de trabajo que realizaron conjuntamente. A pesar de ello, la cooperativa se muestra muy satisfecha con la disponibilidad y facilidades ofrecidas por parte de la consultora, así como con el resultado obtenido derivado de la ejecución del proyecto.

Disponer de una descripción de los puestos de trabajo, así como los criterios de valoración para cada uno de ellos ha supuesto una fuente de motivación extra para los empleados, según la cooperativa.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Por último, se presentan los principales resultados identificados por la cooperativa derivados de la ejecución del proyecto:

- Realizar la reorganización interna de la cooperativa, concretamente en lo que a su estructura general y puestos de trabajo se refiere.
- Comunicar el organigrama y las fichas de descripción de puestos a cada persona trabajadora de acuerdo con las pautas establecidas por la consultora, y realizar un seguimiento acerca de su cumplimiento.
- Comenzar con el proyecto de valoración de puestos de trabajo.



La cooperativa MIBA muestra su satisfacción con los resultados obtenidos y ya se plantea comenzar con una segunda fase del proyecto en la que se llevará a cabo la elaboración de una escala retributiva para los socios trabajadores.

DATOS DE LA EMPRESA

La empresa Sainz e Hijos Logística, S.L., con domicilio en Barakaldo y contando en su plantilla con 10 empleados, surge en el año 2002, y se dedica al transporte terrestre, comercialización y distribución de mercancías, principalmente, al suministro de pellets, los cuales actualmente suponen un 75% de su facturación.

Sainz e Hijos Logística, S.L.

10 empleados

Empresa dedicada a la logística y transporte de mercancías fundamentalmente al suministro de pellets

Barakaldo

NECESIDAD

En los últimos años, la empresa Sainz e Hijos, S.L. se encontraba con una delicada posición económico-financiera debido a la falta de información veraz sobre la evolución de su negocio. Así, la empresa necesita revertir la situación, disminuyendo las pérdidas arrojadas por las cuentas de resultados y reduciendo el nivel de endeudamiento de la misma.

*Sainz e Hijos, S.L. detecta la necesidad de **disminuir las pérdidas** ocasionadas por las cuentas de resultados de la empresa en los últimos años y **reducir el nivel de endeudamiento** producido.*

SOLUCIÓN

Ante esta situación, la consultora plantea **desarrollar una herramienta ad hoc** que permita a la persona incorporada como responsable de la gestión financiera **tener un mayor control sobre la evolución económico-financiera** de la empresa y, como conclusión, crear un plan de gestión de la empresa que les permita conocer el estado de situación actual y les facilite desarrollar un plan de acción a futuro de la empresa. La herramienta desarrollada permite controlar los siguientes aspectos:

- Revisar el plan de financiación, analizar los principales parámetros y establecer el equilibrio de la posición financiera futura.
- Realizar una modelización de la estructura económica del negocio para elaborar hipótesis de futuro.
- Anticipar la rentabilidad futura de la actividad de la empresa de forma mensual.
- Mejorar el detalle y puntualidad de la información económico-financiera para toma de decisiones.

*La consultora finalmente plantea la solución de desarrollar **herramientas a medida** para lograr un mayor control sobre la gestión financiera que ofrezca un **mayor detalle de la información** a la dirección.*

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del desarrollo de esta herramienta es aportar una información más detallada sobre la situación de la empresa a la dirección para **optimizar la toma de decisiones y trabajar en la viabilidad futura de la compañía**. Para ello, se realizaron las siguientes actividades:

- Diagnóstico de partida de la situación de la empresa.
- Desarrollo de una herramienta parametrizada a la realidad de la empresa para la planificación económico-financiera.
- Formación a los responsables de la empresa en el manejo de las herramientas implantadas.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y COMO SE HAN SUPERADO

No obstante, surgieron distintos inconvenientes y problemas a la hora de recopilar la información por parte de la empresa a la hora de implantar la solución:

- Conocer la visión detallada de la situación económica de la empresa.
- Recopilar la información sobre la imputación de los costes.
- Realizar el seguimiento de los pagos.

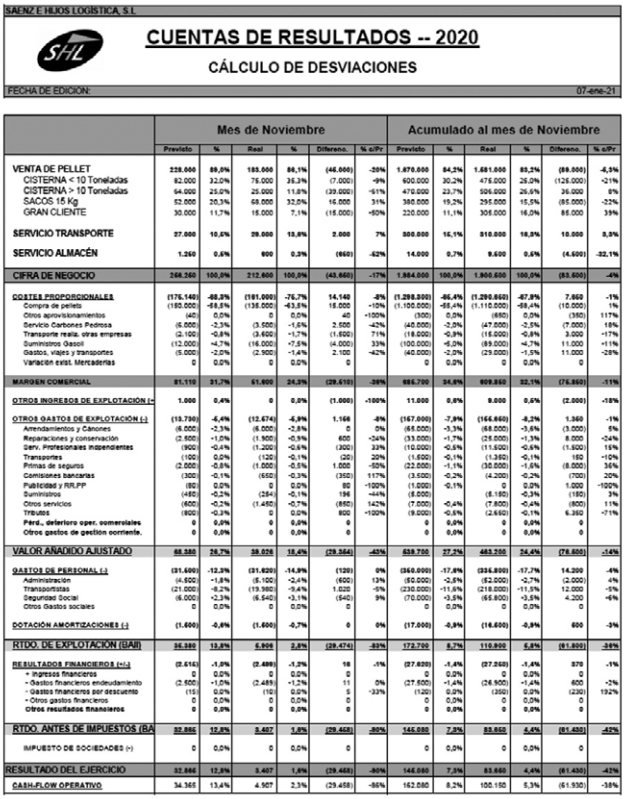
En este sentido, la creación de la herramienta para la gestión financiera ha sido fundamental para solventar los obstáculos encontrados. Asimismo, la empresa aclara que el **mayor reto** a futuro que se le presenta **es la alimentación y el uso eficiente de la herramienta** de manera constante.

*En palabras de la empresa, la herramienta sirve para tener una **visión más profesional del negocio** y despertar el interés y necesidad de aplicarla en el día a día, orientando la actividad y las tareas a conseguir más información sobre la actividad, permitiendo **pensar a largo plazo**.*

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Por último, la empresa destaca los principales resultados obtenidos y los cambios que ha supuesto el desarrollo de este proyecto en su compañía:

- **Mayor control** en la gestión de la empresa a través de las herramientas desarrolladas para conocer el modelo de negocio actual y futuro y disponer de **mayor información** que optimice y de tranquilidad en la toma de decisiones.
- **Conocer la viabilidad actual** de la empresa para poder llevar a cabo las acciones que dan forma a la planificación futura de la empresa.
- **Sanear el sistema de información contable**, saldando aquellos importes que no son coherentes con la realidad y que son consecuencia de la deficiente gestión de los últimos años.
- **Sistematizar el proceso de seguimiento y control** con la suficiente rigurosidad como para incorporarlo como un hábito dentro de la empresa y controlar los indicadores clave de evolución.



SAENZ E HIJOS LOGÍSTICA, S.L

CUENTAS DE RESULTADOS -- 2020

CÁLCULO DE DESVIACIONES

FECHA DE EDICION: 07-ene-21

	Mes de Noviembre						Acumulado al mes de Noviembre					
	Previsto	%	Real	%	Diferenc.	% c/Pr	Previsto	%	Real	%	Diferenc.	% c/Pr
VENTA DE PELLET	228.000	89,0%	183.000	86,1%	(46.000)	-20%	1.870.000	84,2%	1.681.000	83,2%	(89.000)	-6,5%
CISTERNA < 10 Toneladas	82.000	32,0%	76.000	35,8%	(7.000)	-9%	600.000	30,2%	476.000	26,0%	(126.000)	-21%
CISTERNA > 10 Toneladas	64.000	25,0%	25.000	11,8%	(39.000)	-61%	470.000	23,7%	506.000	26,6%	36.000	8%
SACOS 15 Kg	52.000	20,3%	68.000	32,0%	16.000	31%	380.000	19,2%	295.000	15,5%	(85.000)	-22%
GRAN CLIENTE	30.000	11,7%	15.000	7,1%	(15.000)	-50%	220.000	11,1%	305.000	16,0%	85.000	39%
SERVICIO TRANSPORTE	27.000	10,5%	29.000	13,6%	2.000	7%	300.000	15,1%	310.000	16,3%	10.000	3,3%
SERVICIO ALMACÉN	1.250	0,5%	600	0,3%	(650)	-52%	14.000	0,7%	9.500	0,5%	(4.500)	-32,1%
CIFRA DE NEGOCIO	256.250	100,0%	212.600	100,0%	(43.650)	-17%	1.984.000	100,0%	1.900.500	100,0%	(83.500)	-4%
COSTES PROPORCIONALES	(176.140)	-68,7%	(161.000)	-75,7%	14.140	-8%	(1.298.800)	-65,4%	(1.290.850)	-67,9%	7.950	-1%
Compra de pellets	(155.000)	-60,5%	(135.000)	-63,5%	15.000	-10%	(1.100.000)	-55,4%	(1.110.000)	-58,4%	(10.000)	1%
Otros aprovisionamientos	(40)	0,0%	0	0,0%	40	-100%	(300)	0,0%	(650)	0,0%	(350)	117%
Servicio Carbones Pedrosa	(6.500)	-2,5%	(3.500)	-1,6%	3.000	-46%	(48.500)	-2,5%	(47.000)	-2,5%	(7.500)	16%
Transporte reala. otras empresas	(2.100)	-0,8%	(3.600)	-1,7%	(1.500)	71%	(18.000)	-0,9%	(15.000)	-0,8%	3.000	-17%
Suministros Gasoil	(12.000)	-4,7%	(16.000)	-7,5%	(4.000)	33%	(100.000)	-5,0%	(89.000)	-4,7%	11.000	-11%
Gastos, viajes y transportes	(5.000)	-2,0%	(2.900)	-1,4%	2.100	-42%	(40.000)	-2,0%	(29.000)	-1,5%	11.000	-28%
Variación exist. Mercaderías	0	0,0%	0	0,0%			0	0,0%	0	0,0%	0	
MARGEN COMERCIAL	81.110	31,7%	51.600	24,3%	(29.510)	-36%	686.700	34,6%	609.850	32,1%	(76.850)	-11%
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (+	1.000	0,4%	0	0,0%	(1.000)	-100%	11.000	0,6%	9.000	0,5%	(2.000)	-18%
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN (-)	(13.730)	-5,4%	(12.674)	-5,9%	1.166	-8%	(167.000)	-7,9%	(166.660)	-8,2%	1.360	-1%
Arrendamientos y Cánones	(6.000)	-2,3%	(6.000)	-2,8%	0	0%	(55.000)	-3,3%	(58.000)	-3,5%	(3.000)	5%
Reparaciones y conservación	(2.500)	-1,0%	(1.900)	-0,9%	600	-24%	(33.000)	-1,7%	(25.000)	-1,3%	8.000	-24%
Serv. Profesionales independientes	(900)	-0,4%	(1.200)	-0,6%	(300)	33%	(10.000)	-0,5%	(11.500)	-0,6%	(1.500)	15%
Transportes	(100)	0,0%	(120)	-0,1%	(20)	20%	(1.500)	-0,1%	(1.350)	-0,1%	150	-10%
Primas de seguros	(2.000)	-0,8%	(1.000)	-0,5%	1.000	-50%	(22.000)	-1,1%	(30.000)	-1,6%	(8.000)	36%
Comisiones bancarias	(300)	-0,1%	(650)	-0,3%	(350)	117%	(3.500)	-0,2%	(4.200)	-0,2%	(700)	20%
Publicidad y RRLPP	(80)	0,0%	0	0,0%	80	-100%	(1.000)	-0,1%	0	0,0%	1.000	-100%
Suministros	(450)	-0,2%	(254)	-0,1%	196	-44%	(6.500)		(6.150)	-0,3%	(150)	3%
Otros servicios	(600)	-0,2%	(1.450)	-0,7%	(850)	142%	(7.000)	-0,4%	(7.800)	-0,4%	(800)	11%
Tributos	(800)	-0,3%	0	0,0%	800	-100%	(9.000)	-0,5%	(2.650)	-0,1%	6.350	-71%
Pérd., deterioro oper. comerciales	0	0,0%	0	0,0%	0		0	0,0%	0	0,0%	0	
Otros gastos de gestión corriente.	0	0,0%	0	0,0%	0		0	0,0%	0	0,0%	0	
VALOR AÑADIDO AJUSTADO	68.380	26,7%	38.926	18,4%	(29.454)	-43%	530.700	27,7%	463.200	24,4%	(76.500)	-14%
GASTOS DE PERSONAL (-)	(31.500)	-12,3%	(31.020)	-14,9%	(120)	0%	(350.000)	-17,6%	(336.800)	-17,7%	14.200	-4%
Administración	(4.500)	-1,8%	(5.100)	-2,4%	(600)	13%	(50.000)	-2,5%	(52.000)	-2,7%	(2.000)	4%
Transportistas	(21.000)	-8,2%	(19.560)	-9,4%	1.020	-5%	(230.000)	-11,6%	(216.000)	-11,4%	12.000	-5%
Seguridad Social	(6.000)	-2,3%	(6.540)	-3,1%	(540)	9%	(70.000)	-3,5%	(65.800)	-3,5%	4.200	-6%
Otros Gastos sociales	0	0,0%	0	0,0%	0		0	0,0%	0	0,0%	0	
DOTACIÓN AMORTIZACIONES (-)	(1.600)	-0,6%	(1.600)	-0,7%	0	0%	(17.000)	-0,9%	(16.600)	-0,9%	600	-3%
RTDO. DE EXPLOTACIÓN (BAII)	36.380	13,8%	6.906	3,8%	(29.474)	-83%	173.700	8,7%	110.900	5,8%	(61.800)	-36%
RESULTADOS FINANCIEROS (+/-)	(2.616)	-1,0%	(2.489)	-1,2%	16	-1%	(27.620)	-1,4%	(27.620)	-1,4%	370	-1%
+ Ingresos financieros	0	0,0%	0	0,0%	0		0	0,0%	0	0,0%	0	
- Gastos financieros endeudamiento	(2.500)	-1,0%	(2.489)	-1,2%	11	0%	(27.500)	-1,4%	(26.900)	-1,4%	600	-2%
- Gastos financieros por descuento	(15)	0,0%	(10)	0,0%	5	-33%	(120)	0,0%	(350)	0,0%	(230)	192%
+ Otros gastos financieros	0	0,0%	0	0,0%	0		0	0,0%	0	0,0%	0	
Otros resultados financieros	0	0,0%	0	0,0%	0		0	0,0%	0	0,0%	0	
RTDO. ANTES DE IMPUESTOS (BA	33.866	12,8%	3.407	1,6%	(29.458)	-86%	146.080	7,3%	83.660	4,4%	(61.430)	-42%
IMPUESTO DE SOCIEDADES (+)	0	0,0%	0	0,0%	0		0	0,0%	0	0,0%	0	
RESULTADO DEL EJERCICIO	33.866	12,8%	3.407	1,6%	(29.458)	-86%	146.080	7,3%	83.660	4,4%	(61.430)	-42%
CASH-FLOW OPERATIVO	34.365	13,4%	4.907	2,3%	(29.458)	-86%	162.080	8,2%	100.150	5,3%	(61.930)	-38%

*Sainz e Hijos Logística, S.L. destaca que **la herramienta aporta tranquilidad** al conocer la viabilidad de la empresa, comprender la importancia del detalle de la información y tener la capacidad y el conocimiento para **planificar el futuro de la empresa**.*

DATOS DE LA EMPRESA

Talleres Bidegain, con domicilio en Tolosa y con más de 40 años de historia, está especializada en fabricar y suministrar con gran flexibilidad elementos de cierre, kits y otros de componentes de válvulas a clientes nacionales e internacionales. Su ámbito de actuación está orientado a sectores con un elevado nivel de exigencia como petróleo y gas, nuclear, industria química, papel o agua.

BIDEGAIN
components for valves

Talleres Bidegain, S.A.

48 empleados

Empresa dedicada a la fabricación de productos metálicos (elementos de cierre, kits, etc.)

Tolosa

NECESIDAD

La empresa Bidegain se encontraba ante la necesidad de implantar una metodología de orden y limpieza en la planta productiva del taller y más concretamente, en una de las secciones, con un enfoque de área piloto que sirva para diseñar y dimensionar la implantación generalizada de dicha metodología. De esta manera, buscaban aumentar le eficiencia de la planta productiva y, por lo tanto, mejorar la competitividad de la empresa.

Talleres Bidegain identificó la necesidad de implantar una metodología de orden y limpieza en su planta productiva con el objetivo de mejorar su eficiencia y competitividad.

SOLUCIÓN

Ante esta situación, la consultora plantea implantar una metodología de 5S, a través de un enfoque basado en el trabajo en equipo para el desarrollo de acciones rápidas, que permitan visualizar de forma ágil el cambio conseguido en materia de orden y limpieza. En este sentido, la consultora llevó a cabo la implantación de la metodología 5S a través de sus 5 pilares:

- Clasificación: eliminación de los elementos innecesarios.
- Orden: organización de los elementos necesarios, definiendo una ubicación para cada uno de ellos.
- Limpieza: implantación de sistemas que permitan eliminar fuentes de contaminación.
- Control visual: implantación de sistemas de control visual para identificar cualquier fallo.
- Hábito: adaptación de la cultura de la empresa a las nuevas formas de trabajo.

La consultora sugiere la implantación de una metodología 5S en la planta productiva de la empresa, basada en el orden, la limpieza y el control de todos los elementos del taller.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El principal objetivo del proyecto es el asesoramiento en la implantación del programa de orden y limpieza (metodología 5S) a través de una experiencia piloto en el área de centros de mecanizado ORBINOX. Así, para lograr los objetivos de este proyecto se han realizado las actividades que a continuación se registran:

- Definición de la infraestructura del proyecto.
- Formación teórica en conceptos y metodología de Orden y Limpieza 5S.
- Identificación de desviaciones y propuesta de mejora para cada una de ellas.
- Ejecución del workshop: desarrollo e implantación de las mejoras organizativas y técnicas propuestas.
- Definición de estándares y de la sistemática de seguimiento a futuro.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y COMO SE HAN SUPERADO

En relación con los obstáculos encontrados durante la ejecución del proyecto, Talleres Bidegain destaca la dificultad y el esfuerzo que ha supuesto para la empresa y, fundamentalmente para el personal empleado el haber tenido que destinar a dos empleados a la realización del proyecto.

No obstante, la implantación de la metodología 5S ha ayudado a realizar y definir procesos y procedimientos que estaba llevando a cabo la propia empresa. Asimismo, en palabras de la empresa, el personal empleado está muy ilusionado con la implantación del 5S.

Gracias a la implantación de la metodología de orden y limpieza 5S, cuando se ponga en marcha una hoja de proceso en el taller el personal empleado sabrá que utillajes usar y la ubicación exacta de los mismos.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

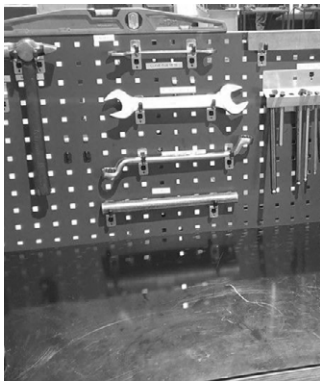
La empresa indica que los principales resultados obtenidos y los cambios que ha supuesto el desarrollo de este proyecto en su compañía son los siguientes:

- Lograr una transformación importante en el estado de orden y limpieza del área de centros de mecanizado elegido como área piloto.
- Culminar el proceso de transformación a través del establecimiento de un plan riguroso de limpieza en la empresa.
- Mantener un plan preciso de auditorías para identificar desviaciones y poder implantar la metodología de orden y limpieza.

Por último, cabe destacar que la empresa continua con su proceso de transformación y se encuentra trabajando en el objetivo de extrapolar la metodología 5S al resto de secciones del taller.

Antes

Después



Talleres Bidegain destaca que derivado de la ejecución del proyecto y de la ejecución de auditorías programadas, se identificarán desviaciones del estado ideal del taller a partir de las cuales se definirán acciones de restitución.

DATOS DE LA EMPRESA

La empresa Lentitech S.L. es una empresa domiciliada en Barakaldo, que desde el año 2017 se dedica a la fabricación de productos ópticos. Actualmente dispone de dos marcas registradas a nivel de la Unión Europea, además de un logo y la tampografía de lentes ópticas de gran calidad.

Lentitech S.L.

6-10 empleados

La empresa se dedica a la fabricación de productos ópticos

Barakaldo

NECESIDAD

Debido a la complejidad del proceso de registro de diseños industriales y marcas, la empresa precisa del asesoramiento y acompañamiento de un agente especializado para realizar el registro de diseño industrial de un aparato para analizar los ojos y del registro de marca del logo a imprimir en las lentes obtenidas de la medición del aparato en la oficina de la Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO).

La empresa necesita acompañamiento especializado para realizar las solicitudes de registro de un diseño industrial y de una marca en la EUIPO.

SOLUCIÓN

Dado que en este caso, la empresa ya tenía identificada su necesidad de ante mano, el trabajo de la consultora ha consistido en asesorar y ayudar a llevar a cabo las solicitudes de registro mencionadas.

La consultora ha asesorado y acompañado a la empresa en todo el proceso de las solicitudes de registro del diseño industrial y de la marca ante la EUIPO.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto ha sido ayudar a la empresa llevar a cabo las acciones pertinentes para superar los obstáculos que pudieran surgir en la presentación de las solicitudes de registro con el último fin de conseguir el registro de la marca y del diseño industrial. Para ello, se han llevado a cabo las siguientes actividades:

- Identificar las clases Niza para los productos/servicios ofrecidos o por ofrecer por la empresa con la marca y la clase Locarno para el diseño industrial.
- Análisis de viabilidad del registro de la marca en la UE para los productos y servicios.
- Solicitud de registro de las marcas analizadas en la EUIPO.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y COMO SE HAN SUPERADO

La solicitud de registro del diseño no ha presentado ningún obstáculo de importancia para la innovación de este. Sin embargo, la marca presentaba similitudes con otras anteriormente presentadas, por lo que el servicio prestado por parte de la consultora ha sido indispensable para poder registrar la marca con éxito.

La empresa considera el dinamismo y la profesionalidad de la consultora uno de los aspectos clave para la consecución de las solicitudes de registro realizadas.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

A través del proyecto la organización ha conseguido los siguientes resultados tangibles:

- Registrar el diseño industrial de un aparato para analizar los ojos. Se solicitaron dos variantes:
  - Nº 007732904-0001
  - Nº 007732904-0002

  Una de las variantes está orientada a una posible extensión a Estados Unidos dentro de los 6 meses de prioridad.
- Solicitar la marca de la Unión Europea 018295875. La marca protegerá el nuevo logo diseñado que se incorporará en sus productos. La empresa tendrá una mayor seguridad a la hora de plantear y realizar inversiones en el uso de la marca.

Lentitech ha querido destacar la dedicación, disponibilidad y buen hacer de la consultora, principalmente, teniendo en cuenta que la crisis sanitaria derivada de la propagación de la Covid-19 ralentizó el proceso.

DATOS DE LA EMPRESA

La empresa Sankyo Desarrollos Técnicos S.L. es una empresa fundada en 1995 que cuenta con una amplia experiencia en el suministro de estándares a las empresas fabricantes de troqueles y de la estampación, situada en Alegria Dulantzi y, actualmente tiene en su plantilla 29 empleados.

SDT
SANKYO DESARROLLOS TÉCNICOS S.L.

Sankyo Desarrollos Técnicos S.L.

29 empleados

Diseño, fabricación y comercialización de estándares de troquelería y automatización de líneas de prensa

Alegria Dulantzi

NECESIDAD

Debido a los cambios que se están dando en el sector de la automoción en los últimos años, Sankyo requiere de un proyecto de procesos internos, para llevar el control de los recursos y la monitorización de las horas y realizar el seguimiento de las desviaciones de los proyectos. Por lo tanto, la empresa requiere ayuda experta para aumentar su efectividad y agilidad y poder mantener así su posición de liderazgo en el mercado.

La empresa identifica la necesidad de reorganizar los procesos internos para reducir los tiempos de trabajo y conocer mejor las dedicaciones y la carga de trabajo de cada persona y proyecto.

SOLUCIÓN

Teniendo en cuenta la necesidad de la empresa, la consultora propone desarrollar la metodología de levantamiento de procesos para identificar y priorizar las principales ineficiencias con la idea de reducir los tiempos de trabajo y las interacciones entre las personas y conocer mejor las dedicaciones y las cargas de cada persona y proyecto. De esta manera, la consultora aconseja definir las mejoras de las ineficiencias priorizadas y desarrollar un plan de acción para llevar a cabo las mismas.

La consultora aconseja implantar una herramienta para conocer los procesos internos de manera más detallada y poder identificar las principales ineficiencias con sus respectivas soluciones.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto es optimizar la planificación y el orden de los proyectos de automoción que la empresa realiza. De esa manera se busca ordenar el proceso desde que el cliente solicita una oferta hasta que pasa los controles de calidad, se entrega y factura. Al mismo tiempo, se trata de poner en valor a todas las personas que conforman la empresa, ya que, su participación y dedicación es imprescindibles para conseguir dar el cambio que la empresa necesita. Para ello, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Realización de un diagnóstico del proceso para identificar y priorizar las principales ineficiencias de la empresa.
- Definición de mejoras de las principales ineficiencias identificadas.
- Definición del plan de acción para llevar a cabo las mejoras.
- Seguimiento del plan de acción para superar los bloqueos que podían surgir de la implementación del plan de acción.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y COMO SE HAN SUPERADO

Siendo este un proyecto que transforma sustancialmente la gestión y organización de los proyectos de la empresa, hubo que realizar un gran esfuerzo para mejorar la colaboración y comunicación entre los equipos y departamentos de la empresa. A pesar de la buena disposición de todos los trabajadores, hubo que esforzarse en mejorar el trabajo en equipo y conseguir que el nuevo modelo de gestión funcionase de una manera eficiente.

En palabras de la empresa, gracias al proyecto han conseguido por un lado, salir de la zona de confort en la que se habían estancado tras muchos años de actividad; y por otro, crear un mayor sentimiento de equipo, mejorando la comunicación entre los departamentos.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Tras mucho esfuerzo y una gran involucración tanto de la empresa y sus trabajadores, como de la consultora, se han conseguido los siguientes resultados:

- Realizar un análisis de los clientes en torno a distintas variables, identificando los clientes más interesantes para la empresa.
- Desarrollar un programa de *rappeles* anuales.
- Priorizar la necesidad de asignar jefes de proyecto para poder conocer las desviaciones que puedan darse y la carga de trabajo que el equipo puede soportar a corto, medio y largo plazo.
- Mejorar la gestión de los proyectos a través de la participación de todas las áreas de la empresa.
- Aprobar entre todo el equipo la nueva metodología de trabajo y la plantilla a utilizar.

Sankyo Desarrollos Técnicos S.L. destaca que la solución proporcionada por la consultora ha contribuido a mejorar sustancialmente la planificación y el nivel de control que la empresa tiene sobre los proyectos que se están desarrollando actualmente.

DATOS DE LA EMPRESA

Suministros Urrutia es una empresa formada por 16 empleados que tiene su domicilio en Mungia y se dedica a la venta y al transporte de material de construcción. Los 30 años de experiencia en el mercado hacen de Suministros Urrutia un referente en todo lo relacionado con la construcción y la decoración de viviendas.

urrutia suministros y transportes

Suministros Urrutia S.A.

16 empleados

Empresa dedicada al comercio de materiales de construcción

Mungia

NECESIDAD

A lo largo de los últimos años, los clientes de la empresa han solicitado incentivos que premien su fidelidad, tal y como se realiza en otros sectores. De este modo, la empresa identificó la necesidad de definir una estrategia de precios y ventajas que les de la oportunidad de mejorar el conocimiento, la captación, la atención y la fidelización de los clientes y lograr así aumentar su cuota de mercado.

La empresa necesita desarrollar una estrategia de precios y ventajas competitivas que le permita aumentar el pedido medio de cada cliente al favorecer tanto su fidelización como la generación de ventas cruzadas.

SOLUCIÓN

Ante dicha necesidad la consultora plantea calcular los márgenes de cada cliente en función de distintas variables y definir una estrategia de precios y ventajas que permita a la empresa aumentar el pedido medio de cada cliente al favorecer tanto su fidelización como la generación de ventas cruzadas.

La consultora propuso definir un programa de incentivos que ayude a la empresa a tener un mayor conocimiento sobre las acciones que puede llevar a cabo para lograr fidelizar clientes y calcular los márgenes de cada uno de ellos.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Los principales objetivos del proyecto son, por un lado, dotar a la empresa de las herramientas necesarias para poder identificar aquellos productos que debía favorecer en cada segmento de cliente para poder desarrollar actuaciones de venta cruzada; y, por otro lado, dotar a la organización del soporte necesario para definir un programa de incentivos viable y sostenible. Para lograr dichos objetivos se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Análisis de los clientes para identificar segmentos de clientes a través de distintas variables (actividad económica, tamaño medio del pedido, rentabilidad, etc.)
- Reflexión mediante talleres sobre los incentivos que podían utilizar, la definición del programa de incentivos y la puesta en común, entre otros.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y COMO SE HAN SUPERADO

La pandemia del Covid-19 paralizó momentáneamente el desarrollo del proyecto y eso supuso una disminución en la fluidez con la que se estaba llevando a cabo, repercutiendo también en el nivel de involucración de los trabajadores de la empresa. Sin embargo, gracias al respaldo de la consultora se logró reconducir el proyecto y lograr que la plantilla, fundamentalmente del área de administración y dirección, participasen de manera activa en la ejecución del proyecto.

La empresa valora positivamente no sólo el resultado final del proyecto, sino también el proceso que se ha llevado a cabo, ya que gracias a ello, han podido ir adquiriendo una visión más precisa de la tipología de clientes con los que tratan y también de sus intereses.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Mediante el proyecto la empresa ha conseguido los siguientes resultados:

- Realizar un análisis de los clientes actuales de Suministros Urrutia mediante distintas variables e identificar los segmentos de clientes más interesantes para la organización.
- Obtener una visión y caracterización completa de los segmentos de cliente de la empresa gracias al análisis y a la valoración del potencial de los clientes en términos de potencial de compra y potencial de pedidos a realizar.
- Valorar los posibles incentivos a integrar en el programa de incentivos, atendiendo a las características de los distintos segmentos de clientes y a sus patrones de consumo, así como a las características de sus pedidos, en términos de volumen, recurrencia, etc.
- Reflexionar sobre la viabilidad del programa de incentivos, obteniéndose dos posibles programas: uno destinado a fomentar la recurrencia en aquellos tipos de cliente que tienen un pedido medio de importe elevado; y otro destinado a fomentar el incremento de volumen de pedido medio

Suministros Urrutia subraya que el plan de incentivos desarrollado ha tenido una gran acogida entre los clientes y supone un punto de inflexión en el proceso de fidelización de clientes.

DATOS DE LA EMPRESA

The Loaf Bakeries es una empresa con domicilio en Donostia-San Sebastián que cuenta con un total de 20 empleados, y que se dedica fundamentalmente a la elaboración de pan y productos de pastelería artesanales de gran calidad dirigidos a un público joven. Las tiendas en las que comercializan sus productos se encuentran en Donostia.

The Loaf Bakeries S.L.

20 empleados

Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería

Donostia – San Sebastián

NECESIDAD

The Loaf Bakeries actualmente tiene varios puntos de venta en Gipuzkoa y presta servicio a varios establecimientos del canal Horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías). En este punto, la empresa se plantea continuar con su crecimiento y adentrarse en el mercado de las grandes superficies, pero para ello necesita ayuda especializada que le permita definir el formato y el posicionamiento de precios con el que presentarse con su producto estrella, el brownie, a la negociación comercial.

La empresa requiere de asesoramiento experto para realizar un estudio de mercado de la bollería premium que le permita comercializar con éxito su brownie en las grandes superficies a nivel estatal.

SOLUCIÓN

Para poder adentrarse en dicho mercado, la consultora sugiere elaborar un estudio de consumidor que permita a la organización conocer el mercado de la bollería premium, un mercado que presenta productos de bollería de mayor calidad, en las grandes superficies y así, comenzar con la puesta en marcha de acciones para comercializar el brownie en esos establecimientos.

La consultora propone elaborar un estudio de consumidor para conocer el estado de la bollería premium a nivel estatal y concretar la gama, el formato y el posicionamiento de precios que debería tener el brownie.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO

El objetivo principal del proyecto se basa en estudiar la viabilidad de adentrarse en las grandes superficies con el producto estrella de The Loaf Bakeries, el brownie, con un surtido óptimo que maximice la venta y la rentabilidad en dicho mercado.

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

- Benchmarking de la bollería en España.
- Desarrollo y validación de un cuestionario sobre hábitos de consumo de bollería y dulces a nivel estatal.
- Análisis de los datos extraídos.
- Informe cuantitativo y cualitativo sobre los resultados obtenidos.

OBSTÁCULOS EN LA EJECUCIÓN Y COMO SE HAN SUPERADO

Una vez obtenidos los resultados del benchmarking realizado sobre la bollería en España, se identificó al cliente potencial de productos dulces de las grandes superficies y se pudo comprobar que el planteamiento de venta del brownie propuesto por la empresa no encajaba con los resultados obtenidos, puesto que, el precio y el formato que habían pensado no se adecuaba a los hábitos de consumo de dichos clientes. En consecuencia, hubo que reajustar la hipótesis inicial y plantear un formato del producto más pequeño y a un precio más competitivo.

Según la empresa, el estudio de mercado ha sido clave para comprender la importancia que tiene conocer al cliente mediante un análisis exhaustivo y en base a datos reales para así poder optimizar el beneficio y minimizar los riesgos.

RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Gracias al estudio de mercado realizado, The Loaf Bakeries ha conseguido los siguientes resultados:

- Aumentar su conocimiento sobre los hábitos y la frecuencia de consumo de la bollería y repostería a nivel estatal.
- Adecuar el formato y el rango de precio del brownie para que sea atractivo para los clientes potenciales de las grandes superficies.

Asimismo, cabe destacar que la empresa gracias al trabajo profesional externo, validado con un número importante de consumidores, ha podido comprender que la intuición no es suficiente y que es necesario analizar y conocer previamente el mercado en el que quieren adentrarse para poder hacerlo con seguridad y garantías.

The Loaf Bakeries subraya que gracias al estudio de mercado realizado, tienen una mayor seguridad para llevar a cabo la negociación con las grandes superficies ya que ahora conocen al cliente, y en consecuencia, han podido adaptar el formato y el precio de su brownie a sus hábitos de consumo.

HAZINNOVA