

2019- 2020

HAZINNOVA

15 BERRIKUNTZAKO JARDUNBIDE EGOKI



TESTUINGURUA

Hazinnova programa 2019an sortu zen Eusko Jaurlaritzaren, SPRI taldearen eta Innobasque, Berrikuntzaren Euskal Agentziaren sustapenari esker. Programa euskal pymeei zuzenduta dago, berrikuntzan lehen urratsak modu erraz, azkar eta doakoan emateko aukera enpresei eskainiz. Aholkularitza eta bidelaguntza zerbitzuarekin produktu zein negozio prozesuetan mikroproiektuak martxan jartzea du xede, alor desberdinetan: fabrikazioa, logistika, merkaturatzea, administrazioa eta finantzak.

Hazinnovaren lehen edizioan **395 berrikuntza proiektu** martxan jarri ziren (164 Bizkaian, 155 Gipuzkoan eta 76 Araban).

Dokumentu honetan lortutako ondorio nagusiak eta programan parte hartu duten enpresen **15 jardunbide egoki** aurkezten dira.

353 enpresak amaitu dituzte beren proiektuak Hazinnovako 44 eragile sarearen babesarekin.

PROIEKTUEN BANAKETA, LURRALDEAREN ARABERA



164 proiektu Bizkaian



155 proiektu Gipuzkoan



76 proiektu Araban

ENPRESEN BANAKETA, EJSN-AREN ARABERA

Enpresen % **23** honela daude sailkatuta EJSNan: "25 Produktu metalikoen fabrikazioa, makineria eta ekipamendua izan ezik"

Enpresen % **17** honela daude sailkatuta EJSNan: "46 Handizkako merkataritza eta merkataritzako bitartekariak, ibilgailu motordunena eta motzikletena izan ezik"

Enpresen % **10** honela daude sailkatuta EJSNan: "10 Elikagaien industria"

Programaren helburua da Euskadiko enpresa txiki eta ertainetan berrikuntza arloko lehen proiektu bat sustatzea.

Enpresaren izena	Lotea	Agentea
Sainz e Hijos Logística	Ekonomiko finantzarioa	Inguralde
Desarrollos Tecnológicos Kintana	Ekonomiko finantzarioa	Hegan
Metalúrgica de Bengoetxe	Produkzioa	FVEM
Talleres Bidegain	Produkzioa	Tolosaldea Garatzen
Jeremías España	Logistika	FVEM
Comercial Urraki	Logistika	Tolosaldea Garatzen
Balbino e Hijos	Barne-prozesuak	Oarsoaldea
Sankyo Desarrollos Técnicos	Barne-prozesuak	Arabako Ganbera
Bodegas Elosegui	Pertsonak	Elikadura Klusterra
Miba	Pertsonak	Erkide
ASEBROK 2000	Bezeroak	ASLE
Suministros Urrutia	Bezeroak	Mungialdeko Behargintza
Appsamlea online voting	Merkatu berriak	Bilboko Merkataritza Ganbera
The Loaf Bakeries	Merkatu berriak	Elikadura Klusterra
LENTITECH	Marken erregistroa	Inguralde



ENPRESAREN DATUAK

Appsamblea Online Voting SL enpresa startup bat da, egoitza Bilbon duena eta gaur egun 7 langile dituena. Edozein tamainatako erakunde, enpresa edo kolektiboek bozketa digitalak antolatzeke aukera ematen dien online bozketa-sistema bat sortu, garatu eta merkaturatzen du.



Appsamblea



Appsamblea Online Voting SL

7 langile

Online bozketa-sistema bat sortu, garatu eta merkaturatzen duen enpresa.

Bilbo

BEHARRA

Appsamblea enpresak garatu duen bozketa digitaleko soluzioak onarpen handia izan du Estatuan. Hala ere, zabaltzen jarraitzeko ahaleginetan eta zerbitzu globala eta zeharkakoa duenez gero, atzerriko mer-

katuak lantzeko beharra identifikatu du enpresak, dibertsifikatu eta beste eskualde batzuetan bezeroak bilatu ahal izateko.

Enpresak adierazi duenez, egungo konfinamendu-egoera dela eta, une aproposa da atzerriko merkatuetan dibertsifikatzearen bidez bezero potentzialak bilatzeko.

SOLUZIOA

Horri dagokionez, aholkularitza-enpresak merkatua dibertsifikatzea proposatu du, enpresaren merkataritza-eremua zabaltzeko aukera egon dadin. Horretarako, enpresak bere egitura osoa gaztelaniaz garatuta duela baliatuta, aholkularitza-enpresak Latinoamerikako eta Erdialdeko Amerikako merkatuak hartu ditu egokitzat. Gainera, ahalmen handiko lurraldea da, honako arrazoi hauek direla eta:

- Adierazitako merkatuetako hainbat herrialdetan, online botoa oso barneratuta dute bozkatzeko aukera gisa.
- Latinoamerikako eta Erdialdeko Amerikako merkatuetan, gaur egun enpresa gutxiak garatu dituzte ordezko soluzioak. Beraz, heldutasun-maila txikiagoko merkatuak dira eta garatzeko ahalmen interesgarria dute.

Aholkularitza-enpresak merkatu-dibertsifikazio bat egitea planteatu du. Dibertsifikazio horrek Mexiko izango du ardatz, aplikazioaren hizkuntza-oinarria balia daitekeelako eta bertako merkatuak heldutasun-maila txikia eta garatzeko ahalmen handia duelako.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburu nagusia honako hau izan da: merkatu berriak ikertzea eta, enpresak gaztelaniaz garatutako zerbitzu global eta zeharkako bat duela baliatuta, dibertsifikatzeko eta bezero potentzialak bilatzeko Latinoamerikako edo Erdialdeko Amerikako merkaturik egokiena aukeratzea. Horretarako, hiru jarduera nagusi egin dira:

- Merkaturik buruzko gogoeta estrategikoa eta enpresa nazioartekotzeko merkaturik egokienaren hautaketa.

- Hautatutako herrialdean online bozketaren sektorea aztertzeko merkatu-azterketa.
- Merkaturako hurbilketa erreala, proiektu pilotu bat garatzearen bidez. Proiektu horren barruan, testatzeko proba bat egin da helmugako enpresa errealekin.

GAUZATZEAN IKUSITAKO OZTOPOAK ETA OZTOPO HORIEK GAINDITZEKO MODUA

Illo horretan, aipatu beharra dago Latinoamerikako eta Erdialdeko Amerikako merkatuetara bideratutako azterketa ez zegoela aurreikusita hasieran, Appsamblea enpresako taldeak Frantziako merkatua lehenestea eta proiektua merkatu horretara bideratzea erabaki baitzuen hasieran. Hala ere, lankidetzak-akordioa formalizatu ondoren, proiektua Latinoamerikako eta Erdialdeko Amerikako

merkatuetara bideratzea erabaki zen, enpresak gaztelaniaz garatu baitzituen sistema eta aplikazioa. Horrek proiektuaren hasierako ikuspegian eragin zuen aldaketa gorabehera, aholkularitza-enpresa bikain egokitu zen aldaketa horretara, eta proiektua oso aberasgarria izan zen enpresarentzat.

Appsamblea enpresak adierazi duenez, proiektuaren ikasbiderik handiena izan da merkatu batean sartu aurretik merkatu-azterketa bat egiteak duen garrantzia ezagutzea. Izan ere, merkatu-azterketa eginez gero, arriskuak txikiagotu egiten dira, eta arrakasta lortzeko aukera handiagoa da.

EMAITZAK ETA IKASBIDEAK

Azkenik, enpresak proiektuaren honako emaitza hauek azpimarratu ditu:

- Appsamblea enpresa nazioartean garatzeko ahalmenik handiena duen merkatua hautatu izana (Mexiko, zehazki).
- Boto elektronikoaren sektorearen merkatuari eta sektore horrentzat funtsezkoak diren faktoreei buruzko azterketa bat egin izana.
- Appsamblea enpresarentzat Mexikoko enpresa potentzialen kontaktuen zerrenda bat eta Mexikoko 3 enpresaren feedbacka (Appsamblea enpresaren soluzioaren funtzionaltasunari, egokitasunari, egokitzapenari eta baldintzei buruzkoa) lortu izana.
- Merkatua marketin digitalaren bidez eta, zehazki, CAPTERRA plataforman profil bat sortuz aztertu izana. Plataforma horrek softwarearen industriako erosleen eta saltzaileen arteko bitartekari gisa dihardu, eta beren beharretara hobekien egokitzen den softwarea hautatzen laguntzen die kontsumitzaileei. Plataforma horren bidez, enpresa eta haren eskaintza ezagutarazi eta Latinoamerikako eta Ipar Amerikako enpresekin harremanak ezarri nahi dira. Ekimen horren bidez, etorkizunean enpresarekin lan egin dezaketen *partner* potentzial batzuekiko harremanak ezarri dira.



Appsamblea enpresak aholkularitza-enpresak bete duen funtsezko zeregina nabarmendu du, eta Mexikoko enpresekin zuzenean harremanetan egoteak eta enpresa horien feedback erreal bat lortu izanak enpresari eskaini dioten aukera azpimarratu du.

ENPRESAREN DATUAK

Comercial Urraki SL enpresak Zizurkilen du egoitza, eta 7 langile ditu plantillan. Familia-jatorriko enpresa bat da, eta gourmet edari eta elikagaiak saltzen eta banatzen ditu Gipuzkoan. Gainera, opari gastronomikoen mundua aldatuko duen uste osoa du.

URRAKI

G O U R M E T



Comercial Urraki SL

7 langile

Gourmet edari eta produktuak merkaturatzen eta banatzen dituen enpresa.

Zizurkil

BEHARRA

Merkatuan urte askotako esperientzia izanik ere, Comercial Urraki SL enpresak tresna bat behar zuen bere egungo banaketa-ibilbideen kudeaketaren egokitasuna egiaztatzeko eta, era horretan, kostu logisti-

koa zein den jakiteko, ibilbide horien efizientzia areagotzeko eta erabakiak, oro har, hobeto hartzeko.

Enpresak ibilbideak kudeatzeko sistemaren diagnostiko bat behar du kostu logistikoa zehazteko eta, era horretan, ibilbide horien efizientzia areagotzeko.

SOLUZIOA

Egoera horren aurrean, aholkularitza-enpresak ibilbideak kudeatzeko tresna bat garatzea planteatu du, enpresak ondokoa egin ahal dezan:

- Prozesu bakoitzaren kostu logistiko indibidualizatua ezagutu (erreal eta azpikontratazioarena).

- Enpresaren ibilbide egokiak eta defizitarioak zehaztu.
- Ibilbide defizitarioei buruzko enpresa-erabakiak hartu, kostuak optimizatzeko.

Aholkularitza-enpresak, azkenean, enpresari kostuak hainbat aldagairen arabera ezagutzea ahalbidetuko dion tresna bat planteatu du, era horretan ibilbide defizitarioak identifikatu eta erabakiak datu erreal eta objektiboetan oinarrituta hartu ahal izan ditzan.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Garatutako tresnaren helburu nagusia da kostu logistiko indibidualizatuak zehaztea, kostu horiek eta prozesu logistikoen kontrola (biltegiaren zein ibilbidean) hobetzen lagunduko duten erabaki estrategikoak hartzeko. Helburu hori lortzeko, honako ekintza hauek egin dira nagusiki:

- Diagnostikoaren definizioa: hainbat datu eskatu zaizkio enpresari, aztertzeko eta egungo prozesuak berrikusteko.

- Ekintza-plana: kostuen datuak atera dira, kostu logistikoa kalkulatu da, eta, ondoren, kostuen diagnostikoa hainbat aldagairen arabera egiteko aukera emango duen Excel tresna bat sortu da.
- Jarraipena: ekintza-plana entregatu ondoren, enpresaren jarraipen-plana egin da, tresna inplementatzean sor litezkeen zalantzak argitu eta arazoak konpontzeko.

GAUZATZEAN IKUSITAKO OZTOPOAK ETA OZTOPO HORIEK GAINDITZEKO MODUA

Ezarritako tresnak behar zuen informazio-maila dela eta, zailtasun batzuk sortu ziren tresna ahalik eta osatuena eta baliagarriena izateko behar ziren datu guztiak lortzeko. Hala ere, aholkularitza-enpresak eskaintako laguntzari esker, behar zen informazio guztia lortu ahal izan zen.

Bestalde, COVID-19aren pandemiak eragindako osasun-krisia dela eta, ezin izan zen bilera presentzialik egin. Hortaz, enpresaren eta aholkularitza-enpresaren arteko komunikazioa telematikoa izan zen, eta horrek zaildu egin zuen proiektuaren garapena.

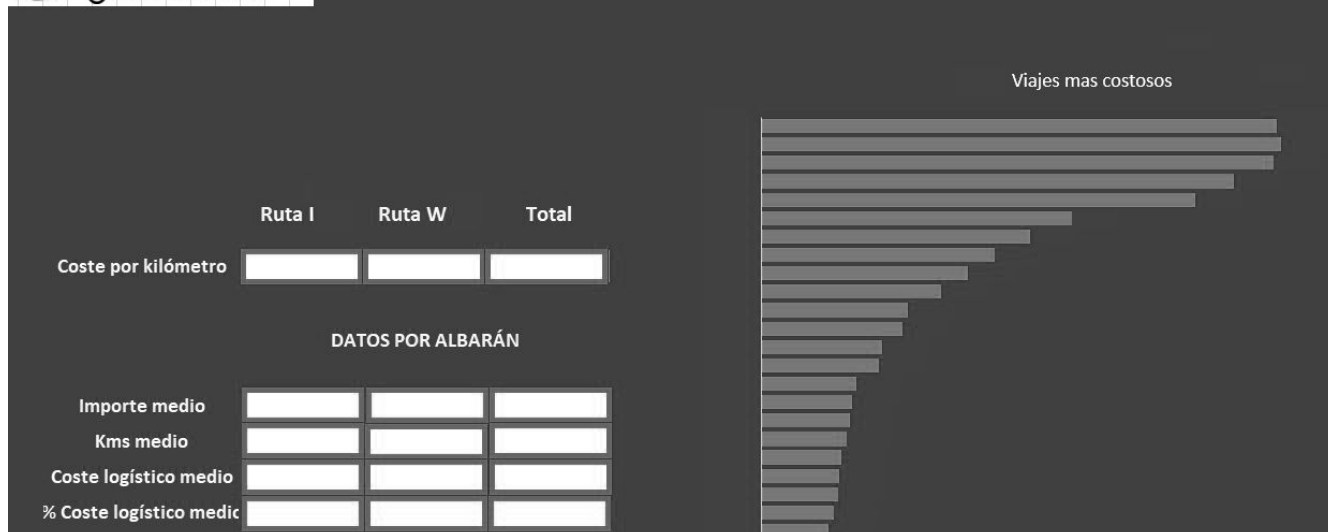
Enpresak azpimarratu duenez, ezarritako tresna baliagarria izango da ibilbideen kudeaketaren efizientzia bermatzeko, hobetu daitezkeen esparruak ezagutzeko eta etorkizunean kostuak kontrolatuta eduki ahal izateko.

EMAITZAK ETA IKASBIDEAK

Azkenik, lortutako emaitza nagusiak eta proiektuaren garapenak eragin dituen aldaketak azpimarratu ditu enpresak:

- Enpresaren kostu logistikoa zein den jakitea eta, zehazkiago, ibilbideen kostu logistikoen arteko konparazio bat lortzea.

- Ibilbide defizitarioei buruzko erabakiak hartzeko eta, horri esker, kostuak optimizatzeko hainbat adierazle izatea.
- Ibilbideen kudeaketaren kontrol handiagoa, tresnak ibilbide bakoitzaren kostuei buruz eskaintzen dituen datuei esker.



Comercial Urraki SL enpresak azpimarratu duenez, garatutako tresnak konfiantza eta segurtasuna ematen dio bere ibilbide-sisteman. Izan ere, orain zehatz-mehatz daki zein den ibilbide bakoitzaren kostu logistikoa, eta kudeaketa-erabaki oinarriak eta egiaztatuak har ditzake.

ENPRESAREN DATUAK

Desarrollos Tecnológicos Kintana SL enpresak Gasteizen du egoitza, eta 28 langile ditu plantillan. 1988. urteaz geroztik, konplexutasun eta erantzukizun handiko eta eskakizunik handieneko sektoreetarako (hala nola presio-elementuen edo aeronautikaren sektoreetarako) osagai eta sistema kritikoen produkzioan dago espezializatuta, serie txikietan zein ertainetan.



Desarrollos Tecnológicos Kintana SL

28 langile

Produktu metalikoen fabrikazioa, makineriarena eta ekipamenduena izan ezik.

Vitoria-Gasteiz



BEHARRA

Desarrollos Tecnológicos Kintana SL enpresak hazkunde esanguratsua izan du azken urte hauetan egiturari, langileei, inbertsioei, bezeroei eta proiektuei dagokienez. Hori dela eta, arlo ekonomiko-finantzario osoa berregituratzeko beharra du enpresak. Zehazkiago, kostuei buruzko in-

formazio-sistema osatuago bat behar du enpresak, jardueraren errentagarritasuna zein den jakin ahal izateko, eta, era horretan, eskaintzak hobeto bideratzeko eta etorkizunerako plangintza eta enpresaren erabakiak hobetzeko.

Enpresak arlo ekonomiko-finantzarioaren berregituraketa bat behar du, bereziki jardueraren errentagarritasuna zein den jakitea ahalbidetuko duen kostuei buruzko informazio-sistema osatuago bat garatzera bideratua.

SOLUZIOA

Testuinguru horretan, fabrikazio-aginduen errentagarritasun erreala zein den jakiteko tresna bat sortzea proposatu du aholkularitza-enpresak. Horretarako, azaleko orri bat sortu da, eta, haren bidez, fabrikazio-agindu bakoitzean erabiliko diren aukera guztiak aldatu eta konbinatu ahal izango dira. Azaleko orriak hiru orri bereizi izango ditu:

- Makinaren kostua

- Langilearen kostua
- Egituraren kostuak

Halaber, fabrikazio-agindu bakoitzak amaitu ondoren duen errentagarritasun erreala zein den jakiteko behar den egitura eta metodologia ezarri dira, soilik industria-marjinari dagokionez eta egitura-gastu orokorrik gabe.

Aholkularitza-enpresak tresna bat sortzea planteatu du, enpresaren fabrikazio-aginduen informazioaren ikuspegi orokor bat lortu ahal izateko eta, zehazkiago, agindu bakoitzaren errentagarritasuna zein den zehatz-mehatz jakin ahal izateko.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Tresnaren helburua da enpresak makina bakoitzaren denboren, kargen eta kostuen erregistroari dagokionez gaur egun duen informazio-sistema hobetzea eta zabaltzea, eta enpresaren gastu mota guztiak eta haien kuantifikazioa egituratzea. Horri guztiari esker, enpresak antolamendu osoaren ikuspegia eduki ahal izango du, ikuspuntu ekonomiko-finantzariotik.

Helburu horiek honako jarduera hauei esker lortu ahal izan dira:

- Enpresak erabilitako tresnen berrikuspena eta abiapuntuko diagnostikoa.
- Pertsonen eta haien ordainsari-mailen azterketa.
- Enpresaren kostuetan eragina duten zeharkako jardueren konparazioa.
- Kudeaketa ekonomiko-finantzarioko tresnaren diseinua.

GAUZATZEAN IKUSITAKO OZTOPOAK ETA OZTOPO HORIEK GAINDITZEKO MODUA

Azken urte honetan, enpresak ERP bat ezarri du enpresaren barne-prozesuen eta informazioaren kudeaketa hobetzeko. Dena dela, ez zegoen erabat ezarrita, eta fabrikazio-agindu bakoitzaren errentagarritasunari buruzko informazioa behar zuen. Hortaz, osatu egin behar zen. Ildo horretan, fabrikazio-aginduen errentagarritasuna zein den jakiteko aholkularitza-enpresarekin batera sortutako tresna

lagungarria izan da ERPa osatzeko eta, beraz, enpresari informazio egituratuagoa izaten lagunduko dion datu barietate osatuago bat lortzeko.

Enpresak adierazi duenez, ezarritako tresnak egiten den fabrikazio-agindu bakoitzari buruzko ezagutza zehatzagoa lortzea ahalbidetzen du, eta horrek etorkizunerako erabakiak hobeto hartzen lagunduko du.

EMAITZAK ETA IKASBIDEAK

Enpresaren ustez, proiektuaren garapenaren bidez lortutako emaitza nagusiak honako hauek izan dira:

- Kostuen egiturari eta haiek fabrikazio-aginduei egozteari buruzko informazio-maila handiagoa lortu izana eta, era horretan, enpresaren egitura-ezagutza hobetu izana.
- Fabrikazio-aginduak bidaltzeko, materialak egozteko eta langileen orduak azpikontratatu eta egozteko barne-prozedurak sortu izana.
- Informazio erreala lortzeko eta fabrikazio-aginduak hainbat irizpideren bidez identifikatu edo taldekatzeko behar izango diren informazio-txostenak zehaztu izana.

- Enpresako zuzendaritzak bezero bakoitzari balio erantsiaren arabera zuzendu beharreko baliabideen bereizketa barneratu izana.
- Fabrikazio-agindu batzuen (bezero mota bakoitzeko bana) errentagarritasunari buruzko informazio erreala izatea. Egitura eta plan-teamendu hori ERPra eraman ahal izango da, automatizatzen.

Azkenik, azpimarratu beharra dago Hazinnova Hegan agenteak proiektu osoan bete duen funtsezko zeregina. Izan ere, enpresari lagundu dio une oro gauzatze-prozesuan, eta prozesu horren jarraipen sakona egin du.

Variables para realizar presupuestos			
Coste MÁQUINA		0,00 €	0%
Máquina	Tiempo (horas)	Coste/hora	
T1		0,00 €	
T2			
T3			
T4			
T5			
T6			
M1			
F4			
H1			
F2			
F3			
F6			
F1			
F5			
T7			
R1			
LUJA			
		0,0	
Coste OPERARIO		0,00 €	0%
Máquina	Tiempo (horas)	Coste/hora	
C1		0,00 €	
C2			
C3			
C4			
C5			
C6			
C7			
		0,0	
Coste ESTRUCTURA		0,00 €	0%
Seleccionar opciones ☐ Otras inversiones 0,00 € ☐ Consumos auxiliares 0,00 € ☐ Personal estructura 0,00 € ☐ Generales y financieros 0,00 €			
TOTAL PRESUPUESTO		0,00 €	



Variables CLAVE del Modelo de Negocio

Año 2020

COSTE MAQUINARIA

Selección de variables CLAVE

Horas de convenio: 1.734

% horas extras: 0%

% horas NO productivas: 10%

Horas efectivas máquina anual: 106.121

Valor CONTABLE

Valor de REPOSICIÓN

COSTE OPERARIO

Nº personas	Horas efectivas	Célula	Coste/hora
4,0	6.242	C1	50,00 €
4,0	6.242	C2	50,00 €
4,0	3.121	C3	50,00 €
4,0	4.682	C4	50,00 €
4,0	3.121	C5	50,00 €
1,0	0	C6	50,00 €
2,0	3.277	C7	50,00 €
23,0	26.686		50,00 €

COSTE ESTRUCTURA

% Amortizado	Célula	Máquina	Coste/hora	Nº Turnos
99%	C1	T1	15,00 €	4
99%		T2	15,00 €	4
43%		T3	15,00 €	4
90%		T4	15,00 €	4
100%	C2	T5	15,00 €	4
43%		T6	15,00 €	4
0%	C3	M1	15,00 €	4
100%		F4	15,00 €	4
39%	C4	H1	15,00 €	4
40%		F2	15,00 €	4
96%	C5	F3	15,00 €	4
15%		F6	15,00 €	4
90%	C6	F1	15,00 €	4
0%		F5	15,00 €	4
0%	C7	T7	15,00 €	4
0%		R1	15,00 €	4
0%	C7	LUJA	15,00 €	4
		PROMEDIO	15,00 €	

1.- Otras inversiones	Coste/hora
Importe 50.000 €	
Nº horas máquina 106.121	1,00 €
2.- Consumos auxiliares	Coste/hora
Importe 50.000 €	
Nº horas máquina 106.121	2,00 €
3.- Personal estructura	Coste/hora
Importe 50.000 €	
Nº horas máquina 106.121	3,00 €
4.- Generales y financieros	Coste/hora
Importe 50.000 €	
Nº horas máquina 106.121	4,00 €

Desarrollos Tecnológicos Kintana enpresak azpimarratu duenez, aholkularitza-enpresak enpresan garatu duen tresnaren ezarpenak merkatuan lehiatzeko ahalmen handiagoa eskainiko dio, fabrikazio-agindu bakoitzaren xehetasunak eta errentagarritasuna ezagutuko baititu.

ENPRESAREN DATUAK

Asebrok 2000 SL enpresa Bilbon kokatuta dago, eta 6 langile eta 3 bazkide ditu. Aseguru-artekaritzako enpresa bat da, eta 25 urte baino gehiago daramatza Espainian pertsonen eta enpresei soluzio integralak eta berritzaileak ematen. Horretarako, aseguru-soluzioen aukera zabala, estaldurarik onenak eta enpresa esportatzaileentzako nazioarteko aseguru-programen diseinua eskaintzen ditu.

ASEBROK

Asebrok 2000 SL

6 langile

Aseguru-agenteen eta aseguru-artekarien jardueran diharduen enpresa.

Bilbo

BEHARRA

Asebrok enpresak, alde batetik, aseguru-etxe multinazional handiek bultzatu duten prezio-murrizketaren kulturari aurre egitera bideratutako merkataritza-estrategia bat zehazteko beharra identifikatu du, eta, bestetik, enpresak eskaintzen duen balio-ekarpena eta arre-

ta pertsonalizatua estimatzen duten merkatu ertaineko enpresak erakartzeko beharra.

Enpresak bere merkataritza-estrategia berriz zehazteko eta bere bezero potentzialak deskribatzeko eskatu du, aseguru-etxe multinazionalekin lehiatu ahal izateko.

SOLUZIOA

Ilido horretan, aholkularitza-enpresak planteatu du Asebrok enpresarentzat merkataritza-plan berri bat zehaztu eta garatzea. Plan horretan, enpresaren bezero potentzial berrien definizioa eta egungo bezeroen segmentazioa egingo da.

Aholkularitza-enpresak, zehazki, enpresaren egungo zerbitzuen portfolioari, enpresak bezero-segmentu bakoitzari eskaintzen dion balioari

eta eskaintako zerbitzu bakoitzarekin sortutako marjinari buruzko gogoeta egitea proposatu du. Halaber, bezero mota bakoitzaren kokapen estrategikoari eta errentagarritasunari buruzko azterketa bat egitea planteatu du, enpresarentzat interesik handiena duten bezeroak identifikatzeko.

Aholkularitza-enpresak enpresarentzako merkataritza-plan berri bat garatzea planteatu du, bezero potentzial berriak identifikatzeko eta Asebroken zerbitzu bakoitzak eskaintzen duen balioa ezagutzeko.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburu nagusiak dira Asebrok enpresari bezero potentzial berriak identifikatu, lehenetsi eta erakartzeko beharko dituen tresnak ematea eta enpresaren egungo bezeroak segmentatu eta lehenesteko euskarria ematea. Ilido horretan, honako jarduera hauek egin dira proiektuaren barruan:

- Xede-bezeroaren segmentua zehaztea, enpresarekiko workshop baten bidez.

- Asebrok enpresaren bezero potentzial berriak bilatu, identifikatu eta lehenestea.
- Enpresaren lehiakide potentzialak identifikatu eta aztertzea.
- Merkataritza-plana garatzea eta merkataritza-helburuei eta egin daitezkeen merkataritza-ekintzei buruzko gogoeta egitea.

GAUZATZEAN IKUSITAKO OZTOPOAK ETA OZTOPO HORIEK GAINDITZEKO MODUA

Proiektua gauzatzean sortutako oztopoei dagokienez, aholkularitza-enpresa batekin lan egiteko aukeraren aurrean eszeptiko agertu zen enpresa hasieran. Gainera, proiektua egiteak lan handia zekarren enpresarentzat, eta horrek zaildu egiten zuen ohiko jarduerekin eta

zereginekin jarraitzea. Hala ere, aholkularitza-enpresak eskaintako prestasuna eta hurbiltasuna baliagarriak izan ziren enpresa animatzeko. Azkenik, oso pozik geratu ziren lortutako emaitzekin, eta soluzioa inplementatzeko fasean sartuta daude bete-betean.

Asebrok enpresak adierazi duenez, aholkularitza-enpresak egin duen bezero-segmentazioari esker bere bezero-zorria zer egoeratan dagoen jakin ahal izan du, eta baliorik handiena ematen dioten bezeroak lehenetsi eta fidelizatu ahal izan ditu.

EMAITZAK ETA IKASBIDEAK

Proiektuaren esparruan, honako helburu hauek lortu dira:

- Asebrok enpresaren bezeroen segmentazio objektiboa egitea, honako alderdi hauen arabera: fakturazio-bolumena, marjina eta balio estrategikoa, bezeroari dagokion profila eta bezeroaren potentziala.
- Asebrok enpresaren egungo bezero guztiak honako kategoria hauetan segmentatzea: platinoa, urrea, zilarra eta brontzea.

- Euskadin, Nafarroan eta Kantabrian 5.000 bezero potentzial baino gehiago identifikatzea, baita bertako lehiakideak ere.
- Eraginkortasun- eta efizientzia-irizpideetan oinarrituta, bezero-segmentu bakoitzean bezeroak erakarri eta fidelizatzeko garatu beharreko merkataritza-protokoloak eta merkataritza-ekintzak zehaztea.

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 puntuación	2,5	2	4,5	1
-------------------	-----	---	-----	---

PESO DEL SEGMENTO	25%	20%	45%	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 puntuación	2,5	2	4,5	1
-------------------	-----	---	-----	---

PESO DEL SEGMENTO	25%	20%	45%	10%
-------------------	-----	-----	-----	-----

base 10
10

base 10
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					

	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					

ASEBROK

Aholkularitza-enpresak egindako lanari esker, enpresak bezero potentzial berri asko identifikatu ditu. Gainera, erakartzeko hainbat jardueraren bidez, enpresaren bezero-zorria nabarmen handitu ahal izango da.

ENPRESAREN DATUAK

Balbino e Hijos SL enpresa Errenterian kokatuta dago eta 9 langile ditu. Duela 25 urte baino gehiago sortutako familia-enpresa bat da, eta transmisio, errodadura, eragintza, teknika lineal, garraiagailu eta iragazketako osagaien salerosketan dihardu. Teknologia aurreratuko soluzio pertsonalizatuak eta integralak eskaintzen ditu potentzia-transmisioaren sektorean.



Balbino e Hijos SL

9 langile

Kojineteak, engranajeak eta transmisio-organo mekanikoak fabrikatzen dituen enpresa.

Errenteria

BEHARRA

Balbino e Hijos SL enpresak bere prozesuei eta lan egiteko moduei buruzko gogoetarako denbora bat hartzeko eta egungo prozesuak hobetzea ahalbidetuko duten soluzioak ezartzeko beharra planteatu du. Hala, lehenik eta behin, enpresan aldatu beharreko prozesuak identifi-

katu behar zituen, eta, identifikatu ondoren, soluzioen ezarpenean lan egin behar zuen, aholkularitza-enpresarekin batera.

Enpresak bere barne-prozesuak berrikusteko eskatu du, efizientzia-gabeziak identifikatzeko eta egungo prozesua hobetzea eta efizienteago bihurtzea ahalbidetuko duten soluzioak ezartzeko.

SOLUZIOA

Testuinguru horretan, aholkularitza-enpresak adierazi du enpresaren-tzako soluziorik egokiena aurkitzeko abiapuntua prozesuak zehazteko metodologia (erakunde baten prozesu osoaren azterketa) erabiltzea dela, efizientzia-gabezia nagusiak identifikatu eta lehenesteko.

Hortaz, aholkularitza-enpresak eta enpresak berak eskaintzen merkataritza-jarraipenerako prozesu berri baten sorkuntzan eta biltegiaren kudeaketaren diseinu berrian lan egitea planteatu dute. Gainera,

ezarritako merkataritza-jarraipenerako prozesu berriak honako hauek biltzen ditu:

- Zeregin bakoitzaren arduradunak.
- Zeregin bakoitzaren egutegia.
- Eskaintzen jarraipen zehatza.
- Antolamendu handiagoa eta, beraz, prozesuaren efizientzia handiagoa.

Aholkularitza-enpresak eta enpresako langileek egindako gogoeta-prozesutik ondorioztatu zenez, eskaintzen merkataritza-jarraipenerako prozesu berri bat sortu eta biltegiaren kudeaketa-prozesua berriz diseinatu behar zen.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburu nagusia da Balbino e Hijos SL enpresaren barne-prozesuak zehaztea, eta, horretarako, enpresaren efizientzia-gabezia nagusiak (hots, enpresan eraginik handiena dutenak) identifikatu eta lehenestea. Ildo horretan, honako jarduera hauek egin dira proiektuaren barruan:

- Identifikatutako efizientzia-gabezia nagusien inguruko hobekuntzak zehaztea.
- Hobekuntzak egiteko ekintza-plana zehaztea (zereginak, arduradunak eta gauzatzeko epeak barnean hartuta).
- Ekintza-planaren jarraipena egitea (abian jarri zenetik) eta blokeoak identifikatzea.

GAUZATZEAN IKUSITAKO OZTOPOAK ETA OZTOPO HORIEK GAINDITZEKO MODUA

Proiektua gauzatzean sortutako oztopoei dagokienez, enpresa eszeptiko agertu zen hasieran, aholkularitza-enpresa batekin lan egiten zuen lehen aldia baitzen. Ildo horretan, aholkularitza-enpresak agertutako prestasunari eta hurbiltasunari esker, konfiantza-giro bat

sortu zen eta enpresako pertsona guztiak aktiboki inplikatzeko lortu zen. Horren erakusgarri, enpresa prest dago Hazinnova ekimenean berriz parte hartzeko, proiektu honen emaitzei esker.

Balbino e Hijos SL enpresak azpimarratu duenez, aholkularitza-enpresak eskainitako prestasuna eta erraztasunak funtsezkoak izan ziren talde osoak ideiak sortzeko eta, horren ondorioz, merkataritza-jarraipenerako prozesu berri bat ezartzeko.

EMAITZAK ETA IKASBIDEAK

Egindako prozesu-zehazteak honako emaitza hauek izan ditu enpresarentzat:

- Enpresaren eskaintzen merkataritza-jarraipenerako prozesu berri bat eta ekintza-plan xehatu bat izatea.
- Gomendioei buruzko txosten bat eta enpresako biltegiaren kudeaketari buruzko etorkizunerako ekintza-plan bat izatea.

- Enpresako pertsona guztiak gogoeta egiteko, efizientzia-gabeziak identifikatzeko eta hobekuntzak ezartzeko prozesuan inplikatzeari.

Azkenik, azpimarratu beharra dago Hazinnova Oarsoaldea agenteak proiektuaren jarraipenean bete duen funtsezko zeregina. Gainera, une oro lagundu dio enpresari proiektua gauzatzeko prozesuan.



Enpresak adierazi duenez, talde osoa gogoetan eta efizientzia-gabezien identifikazioan inplikatu izanari esker, merkataritza-jarraipenerako sortu den prozesu berria ez da hirugarren batek zehaztutako prozesu bat, propio gisa sentitzen den prozesu bat baizik.

ENPRESAREN DATUAK

Bodegas Elozegi SL enpresak Olaberrian du egoitza. Belaunaldiz belaunaldi egin du bidea, eta 100 urtetik gorako historia du gaur egun. Azken urteetan, ahalegin handia egin du eta igo egin du bere profesionalizazio-eta espezializazio-maila, mundu osora esportatzera iritsi arte. Enpresaren ezaugarri bereizgarria une bakoitzerako ardorik egokiena zein den jakitea da.

ELOSEGI
WINERIES & BODEGAS
Specialized Wine Production



Bodegas Elozegi SL

24 langile

Ardoak eta likoreak egiten, banatzen eta merkaturatzen dituen enpresa.

Olaberria

BEHARRA

Bodegas Elozegi enpresako produkzio-sailak lan-giro indibiduala izan du orain arte, eta hobetu beharreko esparruak ditu langileen arteko lankidetzari dagokionez. Enpresak langileak motibatze eta, era ho-

rretan, talde-lana, malgutasuna eta lagunartekotasuna sustatzeko proiektu bat egin behar zela ikusi zuen.

Bodegas Elozegi enpresak, produkzio-sailean dagoen lan-giro indibidualaren aurrean, enpresako lan-giroa hobetzeko eta plantilla motibatuta edukitzeko proiektu bati ekin zion.

SOLUZIOA

Testuinguru horretan, aholkularitza-enpresak enpresako langileei lan-giroari buruzko inkesta bat egitea proposatu du alternatiba gisa. Bodegas Elozegi enpresako lan-giroari buruzko azterketa egiteko, honako ekintza hauek egin ziren:

- Gogobetetasuna edo gogobetetasunik eza dakarten faktoreak zehaztea.
- Ikerketa-metodoak aplikatzea.
- Egoeraren azterketa eta diagnostikoa egitea.
- Giza baliabideak kudeatzeko tresnak diseinatzea.

Lan-giroaren diagnostikoan, langileek zehaztu diren faktoreez duten pertzepzioa zein den ikusiko da, eta giza baliabideak kudeatzeko erabiltzen diren tresnen balorazioa jasoko da, sor daitezkeen gatazkak konpontzeko eta enpresaren helburuak lortzeko egokiagoak diren beste tresna batzuk diseinatze aldera.

Illo horretan, aholkularitza-enpresak honako esparru hauek hobetzea proposatu du: soldata-politika, garapen profesionala, barneko komunikazioa eta harremanak, eta enpresa-kultura.

Aholkularitza-enpresak langileei lan-giroari buruzko inkesta bat egitea proposatu zuen, haien gogobetetasun-egoera zein zen jakiteko, sortutako gatazkak konpontzeko eta detektatutako aukerak hobetzen lagunduko duten giza baliabideentzako tresnak diseinatzeko.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Bodegas Elozegi enpresako langileei lan-giroari buruz egindako azterketak honako hau zuen helburu:

- Lan-giroari lotutako hainbat gairen inguruko errealitatearen diagnostikoa egitea.
- Hobetzeko esparruak detektatzea.

- Lan-giroak langileen portaeran duen eragina ezagutzea.
- Giza baliabideak kudeatzeko estrategia eta jardunbideak enpresaren behar errealetara egokitzea.

GAUZATZEAN IKUSITAKO OZTOPOAK ETA OZTOPO HORIEK GAINDITZEKO MODUA

Enpresak eta aholkularitza-enpresak adierazi dutenez, ez dute eragozpenik izan lan-giroari buruzko azterketa egiteko garaian.

Dena dela, COVIDak eragindako osasun-krisia dela eta, proiektua gauzatu ondoren hartutako neurri guztiak abian jartzean ezin

izan dituzte inplementatu nahi zituzten guztiak. Hala ere, enpresa aholkularitza-enpresak egindako gomendioak aplikatzen hasi da, eta oso pozik dago lortzen ari den emaitzekin.

Enpresak adierazi duenez, proiektuaren lorpen nagusiak hobetu beharreko esparruak detektatzea eta enpresak etorkizunean implementatu beharreko ekintzak zehazteko (eta, era horretan, detektatutako aukerak hobetzeko) ibilbide-orria zehaztea izan dira.

EMAITZAK ETA IKASBIDEAK

Azkenik, lortutako emaitza nagusiak eta proiektuaren garapenak eragin dituen aldaketak azpimarratu ditu enpresak:

- Lan-giroari buruzko azterketaren bitartez langileen gogobetetasun erreala ezagutzea (taldearen % 70 dago pozik).
- Langileak proiektu komunean inplikatuago edukitzen lagunduko duen kudeaketa-eredua apalankatzeko arazoak eta indarrak identifikatzea.
- Barne-entzuteak enpresan duen garrantzia ezagutzea. Izan ere, arazoak eta indarrak ezagutzea eta, era horretan, pertsonen eta haien itxaropenen kudeaketa enpresaren helburuetara egokitzea ahalbidetzen du.

- Barne-komunikazioak enpresan duen garrantzia ulertzea. Informazioa eta mezuak talde osoari helarazi behar zaizkio, langileak enpresako kide izatearen sententzia sendotzeko.

Azkenik, azpimarratu beharra dago Hazinnova Elikadura Klusterra agentzietan proiektu osoan bete duen funtsezko zeregina. Izan ere, une oro lagundu dio enpresari gauzatze-prozesuan, eta prozesu horren jarraipen sakona egin du.

- En relación a la Política 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 cercanía 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 política salarial, elaborarla, estableciendo con claridad los distintos niveles salariales existentes en la organización.
- En el 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 política 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 responsabilidades 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 (buzón 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 Elozegi.
- 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.

Bodegas Elozegi enpresak adierazi duenez, langileen gogobetetasun-maila ezagutzea da taldea motibatzen hasteko eta taldeko kidea izatearen zentzua suspertzeko abiapuntua.

ENPRESAREN DATUAK

Jeremías España SA enpresa Amorebieta-Etxanon kokatuta dago, eta 25 langile ditu plantillan. 2007. urtean sortu zen, eta keak eta gasak husteko produktu metalikoak fabrikatzen eta saltzen ditu. Errekuntza eta aireztapenaren produktuak husteko tximinia modular metalikoen fabrikatzaile nagusia da.



Jeremías España SA

25 langile

Keak eta gasak husteko produktu metalikoak (tximinia) fabrikatu eta saltzen dituen enpresa.

Amorebieta-Etxano

BEHARRA

Jeremías España SA enpresako biltegiaren produkzio-maila oso txikia izan da azken urteetan. Hori dela eta, enpresak berriz zehaztu behar du biltegiaren egungo prozesua, sortutako defektibitate-maila

murritzeko eta biltegiaren zein langileen produktibitatea handitzeko. Era horretan, erabilitako baliabideen superabita eta langileek biltegiaren kudeaketan dituzten gehiegizko funtzioak murriztuko dira.

Enpresak biltegiko prozesuak berriz zehazteko eta, era horretan, biltegiko produktibitatea handitzeko eta eskariaren kudeaketaren efizientzia areagotzeko beharra detektatu du.

SOLUZIOA

Zirkunstantzia horren aurrean, aholkularitza-enpresak planteatu du biltegia kudeatzeko eta inbentarioaren/stockaren kontrola eta fidagarritasuna eta biltegiaren beraren efizientzia areagotzeko baliagarria izango den aginte-koadro bat diseinatzea. Halaber, aginte-koadroak bete beharreko betekizunak zehazten dituen txosten bat landu da. Aginte-koadroaren bidez, honako alderdi hauetan lagundu nahi zaio enpresari:

- Biltegiaren produktibitatea hobetzea.
- Desplazamendu-denborak murriztea.
- Irteeren plangintzak aztertzea.

Aholkularitza-enpresak biltegiaren kudeaketa hobetu eta produktibitatea handituko duen aginte-koadro logistikoa bat diseinatzeko soluzioa proposatu du.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Aginte-koadroaren diseinuaren helburu nagusia da biltegiaren produktibitatea hobetzea eta, horretarako, eskuragarri dauden datuen azterketa egitea eta aginte-koadroan bertan txertatu beharreko adierazleak ematea. Proiektua gauzatzeko, honako jarduera hauek egin dira:

- Biltegiaren datuak, sarreren albaranak eta irteeren albaranak aztertzea.
- Aginte-koadroaren adierazleetarako irizpideak zehaztea.
- Aginte-koadro logistikoa diseinatzea.

GAUZATZEAN IKUSITAKO OZTOPOAK ETA OZTOPO HORIEK GAINDITZEKO MODUA

Proiektua gauzatzeko garaian enpresak izan duen oztoporik handiena osasun-krisiaren ondorioz bilera presentzialak egiteko ezintasuna izan da. Bestalde, proiektua gauzatu ondoren, enpresak kokapena aldatu du,

eta, beraz, biltegiak aldatu egin dira. Ildo horretan, diseinatutako aginte-koadro logistikoa ezartzeko prozesuan sartuta dago enpresa gaur egun.

Enpresak adierazi duenez, aginte-koadro logistiko bat sortzea baliagarria izango da biltegiaren produktibitatea handitzeko, eskaeren eskariaren kudeaketak behar duen hobekuntzatik abiatuta.

EMAITZAK ETA IKASBIDEAK

Enpresak adierazi duenez, proiektuaren garapenaren ondoriozko lorpen nagusiak eta biltegiaren gaineko inpaktu nagusiak honako hauek izan dira:

- Biltegirako aginte-koadro bat inplementatzeko behar diren tresnak eta adierazleak zehaztea.

- Biltegitiko prozesuaren eta, zehazkiago, biltegiaren kudeaketa hobetuko duen biltegitiko irteeren plangintzaren azterketa bat izatea.
- Biltegiaren produktibitatea eta barne-kudeaketa hobetzea.

PLANIFICACION DE SALIDAS

Filtro fecha inicio dd/mm/yyyy

CANT PEDIDOS

665

CANTIDAD

86510

IMPORTE IVA INCLUIDO €

2307775

IMPORTE PENDIENTE €

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	4065	2517	62%	75901	29533
13/01/2021	Miércoles	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	Sábado	0	0	0	0	0%	0	0
17/01/2021	Domingo	565	5004	76749	42188	55%	3136558	2008531

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	Miércoles	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	Sábado	0	0	0	0	0%	0	0

PICKING REGISTRADOS

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

Almacén Almacén

PICKINGS

1879

LINEAS

1927

CANTIDAD

10420

NUM. EMPLEADOS

14

Fecha	Día	Pickings	Lineas	Cantidad registrada	Empleados	Lineas Empleado
17/01/2021	Domingo	1	1	40	1	1
16/01/2021	Sábado	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	Miércoles	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 SA enpresak biltegitiko langileen produktibitatearen gorakada eta egindako eskaeren jarraipen zehatzagoa eta eraginkorragoa egiteko aukera azpimarratu ditu aginte-koadroaren diseinuarekin lortutako onura gisa.

ENPRESAREN DATUAK

Metalúrgica de Bengoetxe SA enpresa Galdakaon du egoitza, eta 17 langile ditu plantillan. 40 urte baino gehiago daramatza objektu, pieza, makina zati edo makina osoetarako burdinaren eta altzairuaren produktua eta ferroaleazioak fabrikatzen.

BOLUETA ENGINEERING

Metalúrgica de Bengoetxe SA

17 langile

Burdinaren eta altzairuaren produktuak eta ferroaleazioak fabrikatzen dituen enpresa.

Galdakao



BEHARRA

Enpresak hainbat tailerretan egiten du bere jarduera, eta, bertan, mandrinoen eta trefilagailuen fabrikazioa errepide baten bidez bereizitako bi nabe independentetan banatuta dago. Nabe bakoitzean egin beharreko prozesuak direla eta, enpresak materialak nabe batetik bestera

eraman behar ditu behin eta berriz. Desplazamendu horiek dakarten produktibitate-galera dela eta, enpresak tailerrak berregituratzea erabaki du. Horren ondorioz, tailer bat erabiltzeari utzi, eta elementu horien produkzioa tailer bakar batean kontzentratu du.

Metalúrgica de Bengoetxe enpresak bere jarduera tailer bakar batean kontzentratzea erabaki du, eta, horretarako, ezinbestekoa da instalazioa berregituratzea, enpresaren prozesuak optimizatzeko.

SOLUZIOA

Aholkularitza-enpresak, enpresak pentsatuta zuen Lay-Outa berrikusi ondoren, hobetu beharreko hainbat alderdi zeudela ikusi zuen eta, produktu-familiak, bezeroarentzako zerbitzu-prozesua, salmentak, materialen fluxuak eta etorkizuneko ekipamendu-premiak aztertu ondoren, man-

drinoen eta trefilagailuen produkzio-prozesuak instalazio bakar batean integratzeko Lay-Out berri bat egitea proposatu zuen, fluxuak eta espazioak optimizatzeko.

Aholkularitza-enpresak, azkenean, fluxuak zein espazioak optimizatzeko instalazio bakar bat integratzeko Lay-Out berri bat egitea proposatu du.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Lay-Out berriaren helburu nagusia da enpresak produkzio-prozesuaren efizientzia hobetzea (lehiakorrakoa izan dadin) eta alde batetik materialen alferrikako desplazamenduek eta, bestetik, balio gutxiko zereginetan emandako denborak eragindako kostuak saihestea.

Horretarako, honako jarduera hauek egin dira:

- Hobetzeko aukerak identifikatzea, aurreko ekitaldietako (2018. eta 2019. urteetako) salmenten azterketaren eta 2020rako salmenta-proiektzioaren bidez.

- Honako esparru hauek aztertzea: egungo instalazioaren antolamendua, material-fluxuak, 2020. urterako makineria-beharrak eta etorkizunerako beharrak.
- Lay-Out berria diseinatzea, diseinu-jarraibideak eta ager daitezkeen mugak kontuan hartuta.

GAUZATZEAN IKUSITAKO OZTOPOAK ETA OZTOPO HORIEK GAINDITZEKO MODUA

Proiektua gauzatzean agertu diren oztopoei dagokienez, adierazi beharra dago proiektua abiarazteko prozesuaren hasieran enpresako langile askok errezeloak zituztela aholkularitza-enpresari laguntzeko eta planteatutako soluzioa implementatzeko, proposatutako Lay-Outak aldaketa ugari

baitzekartzan. Onarpen handiagoa lortzeko, langilerik gazteenek proiektuan parte hartzeko aukera bultzatzea erabaki zen, jarrera irekiagoa agertu baitzuten aldaketen aurrean.

Instalazio bakar batean antolatzea lagungarria izan da egiten duten jardueran ardatzeko, produktibitatea handitzeko eta, era horretan, materiala tailer batetik bestera lekualdatzearen kostuak eta horretan emandako denbora murrizteko.

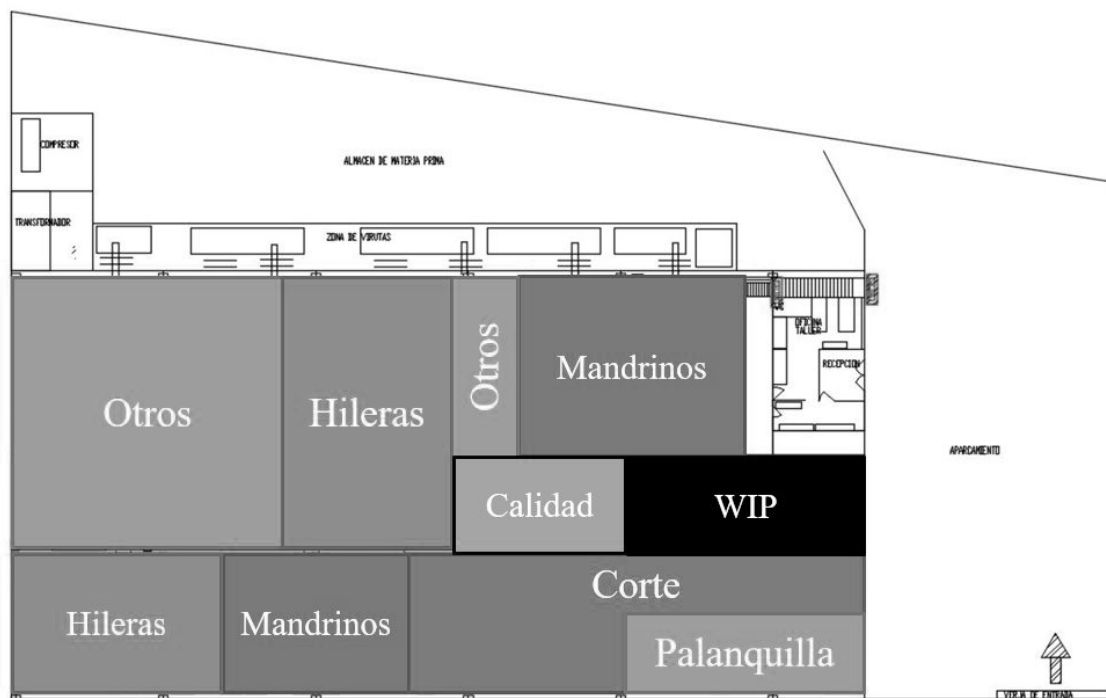
EMAITZAK ETA IKASBIDEAK

Azkenik, aholkularitza-enpresarekiko lankidetzari esker, enpresak honako emaitza hauek azpimarratu ditu:

- Egungo egoera aztertu eta hobetzeko aukerak identifikatu dira.
- Etorkizunerako beharrak zehaztu dira.
- Mandrinoak eta trefilagailuak fabrikatzeko behar diren produkzio-baliabide guztiak instalazio bakar batean biltzen dituen eta, horri esker, nabeen arteko desplazamenduak saihesten dituen Lay-Out bat diseinatu da.

- Ezarpen-plan bat zehaztu da.
- Produkzio-prozesua optimizatu egin da, materialen alferrikako desplazamenduak eta balio txikiko zereginetan emandako denbora saihestu baitira.

Azkenik, azpimarratu beharra dago Hazinnova FVEM agenteak proiektuaren jarraipenean bete duen funtsezko zeregina. Gainera, une oro lagundu dio enpresari proiektua gauzatzeko prozesuan.



Metalúrgicas de Bengoetxe enpresak balio handia eman dio aholkularitza-enpresak esperientziarik handieneko langileen hasierako errezeloak gaitzeko eta azkenean langile guztiek proiektua onartu zezaten eta proiektuan inplika zitezen lortzeko erakutsi duen gaitasunari.

ENPRESAREN DATUAK

MIBA enpresak 1963. urtean hasi zuen bere jarduera, Markinan, eskualdeko nekazaritza- eta abeltzaintza-ustiatzeari laguntzeko helburuarekin. Gaur egun, erreferentziatzeko kooperatibetako bat da sektorean, eta Euskal Autonomia osora eta probintzia mugakideetara iristen da, Etxebarrian, Markinan, Igorren eta Aramaion dituen lau zentroen bitartez.



MIBA S.COOP

39-41 langile

Abeletzeko animaliak elikatzeko produktuak fabrikatzen dituen enpresa.

Etxebarria



BEHARRA

2020ko urrian, MIBA kooperatibak produkzio-fabrika berri bat erosi zuen, negozio-bolumena eta zerbitzu sorta handitzeko asmoz. Horrek lanpostuen bikoiztasuna eragin zezakeen, eta langileen berregitura-

keta egin behar zen. Enpresak bere lanpostuen profilak berrikusi behar zirela ikusi zuen, era horretan pertsonen arloa finkatzeko.

Fabrika berri baten erosketaren ondorioz, MIBAk kooperatibako lanpostuen profilak berrikusteko beharra du.

SOLUZIOA

Egoera horren aurrean, aholkularitza-enpresak planteatu du kooperatibaren organigramaren definizioa eta lanpostu-zerrendaren deskribapena egitea. Horretarako, aholkularitza-enpresak enpresaren egungo barne-

funtzionamendua eta lanpostu bakoitzari lotutako funtzio eta zeregin nagusiak aztertu ditu. Halaber, enpresarekin batera, lanpostuak baloratzeko irizpideen graduazioa zehaztu du.

Aholkularitza-enpresak, azkenik, kooperatibaren organigramaren definizioa eta lanpostu-zerrendaren deskribapena egiteko soluzioa proposatu du.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Organigramaren definizioaren eta lanpostuen deskribapenaren helburua da kooperatibaren barne-berrantolamendua egitea, pertsonen arloa finkatzeko. Helburu hori lortzeko, honako jarduera hauek egin dira:

- Kooperatibaren barne-funtzionamenduaren abiapuntuko diagnostikoa.
- Organigramaren eta haren balorazio-irizpideen definizioa eta diseinua.

- Lanpostuen deskribapen-fitxak lantzea.
- Organigramaren balorazio-irizpideen fitxa egitea.
- Plantillari proiektuaren berri emateko jarraibideen deskribapena.

GAUZATZEAN IKUSITAKO OZTOPOAK ETA OZTOPO HORIEK GAINDITZEKO MODUA

Kooperatibak adierazi duenez, proiektua gauzatzean agertu den eragozpenik handiena COVIDak eragindako osasun-krisiaren ondorioz bilerak era presentzialean egiteko ezintasuna izan da. Izan ere, horrek zaildu egin du lanpostuen definiziorako elkarrekin egin zuten prozesuan

erabakiak hartzea. Hala ere, kooperatiba oso pozik agertu da aholkularitza-enpresak eskainitako prestasunarekin eta erraztasunarekin, baita proiektua gauzatzean lortu den emaitzarekin ere.

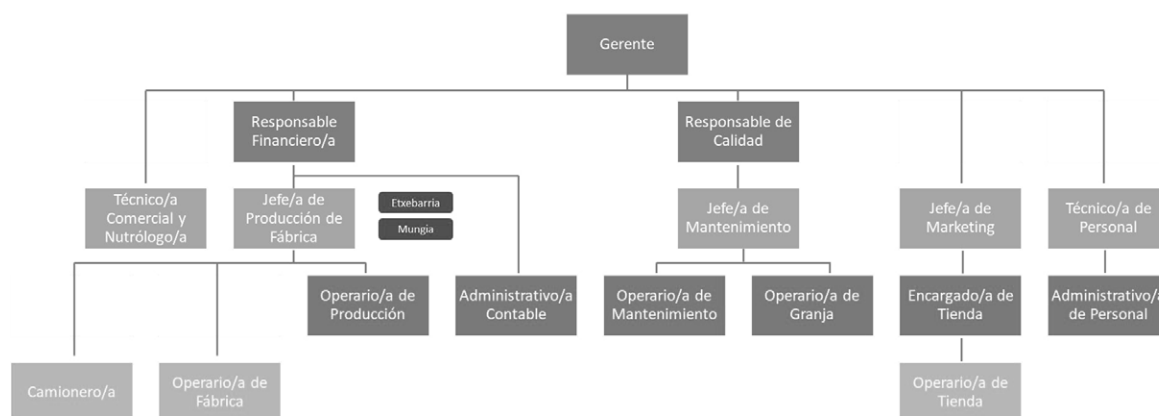
Kooperatibak adierazi duenez, lanpostuen deskribapen bat eta lanpostu bakoitzerako balorazio-irizpideak izatea aparteko motibazio-iturria izan da langileentzat.

EMAITZAK ETA IKASBIDEAK

Azkenik, kooperatibak proiektua gauzatzean identifikatu dituen emaitza nagusiak honako hauek izan dira:

- Kooperatibaren barne-berrantolamendua egin da, egitura orokorrari eta lanpostuei dagokienez bereziki.

- Langile bakoitzari organigramaren eta lanpostuen deskribapen-fitxen berri eman zaio, aholkularitza-enpresak ezarritako jarraibideen arabera. Gainera, betetzearen jarraipena egin da.
- Lanpostuak baloratzeko proiektuari hasiera eman zaio.



MIBA kooperatiba pozik agertu da lortutako emaitzekin, eta proiektuaren bigarren faseari hasiera ematea planteatu du jada. Fase horretan, bazkide langileentzako ordainsari-eskala bat egingo da.

ENPRESAREN DATUAK

Sainz e Hijos Logística SL enpresak Barakaldon du egoitza, eta 10 langile ditu plantillan. 2002. urtean sortu zen eta salgaien lurreko garraioan, merkaturatzean eta banaketan dihardu, eta, bereziki, pelleten horniduran (fakturazioaren % 75 gaur egun).



Sainz e Hijos Logística SL

10 langile

Salgaien logistikan eta garraioan (eta, funtsean, pelleten horniduran) diharduen enpresa

Barakaldo

BEHARRA

Azken urteetan, Sainz e Hijos SL enpresa egoera ekonomiko-finantzario zailean zegoen, negozioaren bilakaerari buruzko egiazko informazio orok ez izatearen ondorioz. Hortaz, enpresak irauli egin behar du

egoera hori, eta, horretarako, emaitzen kontuetan izandako galerak eta zorpetze-maila murriztu behar dira.

Sainz e Hijos SL enpresak azken urte hauetan enpresaren emaitzen kontuetan izandako galerak eta zorpetze-maila murrizteko beharra detektatu du.

SOLUZIOA

Egoera horren aurrean, aholkularitza-enpresak planteatu du ad hoc tresna bat garatzea (finantza-kudeaketaren arduradunak enpresaren bilakaera ekonomiko-finantzarioaren bilakaeraren kontrol handiagoa izan dezan) eta, ondorio gisa, egungo egoera zein den jakitea ahalbidetuko duen eta enpresaren etorkizunerako ekintza-plan bat garatzea erraztuko duen enpresaren kudeaketa-plan bat sortzea. Garatutako tresnak honako alderdi hauek kontrolatzeko aukera ematen du:

- Finantzaketa-plana berrikustea, parametro nagusiak aztertzea eta etorkizuneko finantza-posizioaren oreka ezartzea.
- Negozioaren egitura ekonomikoaren modelizazio bat egitea, etorkizunerako hipotesiak egiteko.
- Enpresaren jardueraren etorkizuneko errentagarritasuna hilerok aurreratzea.
- Informazio ekonomiko-finantzarioaren xehetasuna eta zehaztasuna hobetzea.

Aholkularitza-enpresak, azkenean, neurriko tresnak garatzeko soluzioa planteatu du, finantza-kudeaketaren kontrol handiagoa lortzeko eta zuzendaritzarentzako informazioak xehetasun handiagoa izateko.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Tresna horren garapenaren helburu nagusia da zuzendaritzari enpresaren egoerari buruzko informazio xehatuagoa ematea, erabakiak hartzeko prozesua optimizatzeko eta konpainiaren etorkizuneko bide-eragarrtasuna lantzeko. Horretarako, honako jarduera hauek egin dira:

- Enpresaren egoeraren abiapuntuko diagnostikoa.
- Enpresaren errealitatearen arabera parametrizatutako tresna bat garatzea, plangintza ekonomiko-finantzarioa egiteko.
- Ezarritako tresnak erabiltzeko prestakuntza enpresako arduraduentzat.

GAUZATZEAN IKUSITAKO OZTOPOAK ETA OZTOPO HORIEK GAINDITZEKO MODUA

Hala ere, hainbat eragozpen eta arazo sortu ziren enpresak soluzioa ezarri zuenean, informazioa biltzeko garaian:

- Enpresaren egoera ekonomikoaren ikuspegi xehatua izatea.
- Kostuen egozpenari buruzko informazioa biltzea.
- Ordainketen jarraipena egitea.

Illo horretan, finantza-kudeaketarako tresna sortu izana funtsezkoa izan da agertutako oztopoak gainditzeko. Halaber, enpresak argitu du etorkizunera begira duen erronkarik handiena tresna etengabe efizientziaz erabiltzea eta elikatzea dela.

Enpresak adierazi duenez, tresna baliagarria da negozioaren ikuspegi profesionalago bat izateko, eguneroko bizitzan aplikatzeko interesa eta beharra pizteko, jarduera eta zereginak jarduerari buruzko informazio gehiago lortzera bideratzeko eta epe luzera pentsatu ahal izateko.

EMAITZAK ETA IKASBIDEAK

Azkenik, lortutako emaitza nagusiak eta proiektuaren garapenak eragin dituen aldaketak azpimarratu ditu enpresak:

- Kontrol handiagoa enpresaren kudeaketan, egungo eta etorkizuneko negozio-eredua ezagutzeko eta erabakiak hartzea optimizatuko duen eta erabakiak hartzean lasaitasuna emango duen informazio gehiago izateko garatutako tresnen bidez.
- Enpresaren egungo bideragarritasuna ezagutzea, enpresaren etorkizuneko plangintza gauzatuko duten ekintzak egin ahal izateko.

- Kontabilitate-informazioko sistema onbideratzea eta, ildo horretan, errealitatearekin bat ez datozen eta azken urteetako kudeaketa eskasaren ondorioa diren zenbatekoak likiditatea.
- Jarraipen- eta kontrol-prozesua sistematizatzea, enpresaren barruan ohitura gisa txertatzeko eta bilakaeraren funtsezko adierazleak kontrolatzeko behar den zorroztasunarekin.

Análisis de la Posición Económico-Financiera (PEF)



SAINZ E HIJOS LOGÍSTICA, S.L

Seleccionar AÑO

2020

Seleccionar MES

Noviembre

La Posición Económico-Financiera (PEF) nos permite analizar el equilibrio entre la Cuenta de Resultados (Posición Económica, mide la rentabilidad) y el Balance de Situación (Posición Financiera, mide el riesgo).

Posición Económica: Capacidad de generar riqueza positiva, de calidad y sostenida en el tiempo.

Posición Financiera: Capacidad de atender las deudas contraídas a cualquier plazo (riesgo).

SAINZ E HIJOS LOGÍSTICA, S.L.

CUENTAS DE RESULTADOS -- 2020

CÁLCULO DE DESVIACIONES

FECHA DE EDICIÓN: 07-ene-21

	Mes de Noviembre					Acumulado al mes de Noviembre						
	Previsión	%	Real	%	Diferencia	% c/p	Previsión	%	Real	%	Diferencia	%
VENTA DE PELLET	228.000	88,0%	183.000	68,1%	(44.000)	-50%	1.875.000	84,2%	1.681.000	89,2%	(19.000)	-1,0%
CISTERNA < 10 Toneladas	82.000	32,0%	75.000	28,3%	(7.000)	-9%	600.000	30,2%	476.000	26,0%	(124.000)	-21%
CISTERNA > 10 Toneladas	64.000	25,0%	25.000	11,6%	(39.000)	-61%	470.000	23,7%	306.000	26,6%	(164.000)	-35%
SACOS 15 kg	52.000	20,3%	68.000	32,5%	16.000	31%	380.000	19,3%	295.000	16,5%	(85.000)	-22%
GRAN CLIENTE	30.000	11,7%	15.000	7,1%	(15.000)	-50%	220.000	11,1%	308.000	16,0%	88.000	39%
SERVICIO TRANSPORTE	27.000	10,6%	28.000	13,2%	1.000	7%	500.000	15,1%	510.000	16,8%	10.000	2%
SERVICIO ALMACÉN	1.200	0,5%	800	0,3%	(400)	-32%	14.000	0,7%	9.000	0,6%	(4.000)	-28,1%
CIFRA DE NEGOCIO	268.200	100,0%	212.800	100,0%	(43.600)	-17%	1.864.000	100,0%	1.686.000	100,0%	(178.000)	-10%
COSTES PROPORCIONALES	(175.140)	-65,3%	(181.000)	-75,7%	14.140	-8%	(1.298.000)	-69,4%	(1.298.000)	-77,9%	7.800	-1%
Compra de pellets	(180.000)	-66,8%	(136.000)	-63,9%	44.000	-24%	(1.100.000)	-59,4%	(1.110.000)	-66,4%	(10.000)	-1%
Atendimiento y Cálculos	440	0,2%	0	0,0%	440	100%	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
Servicio Camiones Pedrosa	(5.000)	-2,3%	(3.500)	-1,6%	1.500	-30%	(40.000)	-2,1%	(47.000)	-2,8%	(7.000)	-18%
Transporte marítimo, otras empresas	(3.100)	-1,2%	(3.800)	-1,8%	(700)	-23%	(10.000)	-0,5%	(11.500)	-0,7%	(1.500)	-15%
Suministros Gasol	(12.000)	-4,5%	(16.000)	-7,5%	4.000	-33%	(100.000)	-5,4%	(88.000)	-5,2%	12.000	-12%
Gastos, viajes y transportes	(5.000)	-2,0%	(2.500)	-1,2%	2.500	-50%	(40.000)	-2,1%	(23.000)	-1,4%	17.000	-26%
Variación exist. inventarios	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
MARGEN COMERCIAL	91.170	34,1%	61.800	29,1%	(29.610)	-32%	866.700	46,5%	699.000	41,1%	(176.000)	-20%
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	1.000	0,4%	0	0,0%	(1.000)	-100%	11.000	0,6%	8.000	0,5%	(3.000)	-27%
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	(19.790)	-7,4%	(12.470)	-6,0%	1.168	-6%	(167.000)	-9,0%	(166.000)	-9,9%	1.000	-1%
Atendimiento y Cálculos	(8.000)	-3,0%	(8.000)	-3,8%	0	0%	(65.000)	-3,5%	(65.000)	-3,9%	(3.000)	-5%
Repuestos y conservación	(3.000)	-1,1%	(1.500)	-0,7%	1.500	-50%	(3.000)	-0,2%	(3.000)	-0,2%	0	0%
Serv. profesionales independientes	(900)	-0,4%	(1.200)	-0,6%	(300)	-33%	(10.000)	-0,5%	(11.500)	-0,7%	(1.500)	-15%
Trámites	(100)	0,0%	(100)	-0,1%	0	0%	(1.000)	-0,1%	(1.000)	-0,1%	0	0%
Primas de seguros	(2.000)	-0,8%	(1.000)	-0,5%	1.000	-50%	(22.000)	-1,2%	(30.000)	-1,8%	(8.000)	-36%
Comisiones bancarias	(300)	-0,1%	(300)	-0,1%	0	0%	(3.000)	-0,2%	(4.000)	-0,2%	(1.000)	-33%
PUBLICIDAD Y RR.PP.	(80)	0,0%	0	0,0%	80	100%	(1.000)	-0,1%	0	0,0%	1.000	100%
Suministros	(400)	-0,2%	(250)	-0,1%	150	-38%	(8.000)	-0,4%	(5.180)	-0,3%	(2.820)	-35%
Otros servicios	(600)	-0,2%	(1.400)	-0,7%	(800)	-132%	(7.000)	-0,4%	(7.800)	-0,5%	(800)	11%
Trámites	(800)	-0,3%	0	0,0%	800	100%	(9.000)	-0,5%	(2.800)	-0,2%	6.200	-71%
Perd. selectores espec. comerciales	0	0,0%	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%	0	0%
VALOR AÑADIDO AJUSTADO	88.280	32,7%	38.330	18,0%	(29.340)	-33%	628.700	33,7%	485.200	29,4%	(143.500)	-23%
GASTOS DE PERSONAL	(31.400)	-12,3%	(31.800)	-14,9%	(130)	0%	(240.000)	-12,9%	(238.000)	-14,2%	2.000	-1%
Administración	(4.000)	-1,5%	(5.100)	-2,4%	(600)	-15%	(50.000)	-2,6%	(52.000)	-3,1%	(2.000)	-4%
Transportes	(21.000)	-8,2%	(19.500)	-9,1%	1.500	-7%	(230.000)	-12,3%	(216.000)	-12,9%	14.000	-6%
Seguridad Social	(6.000)	-2,3%	(6.540)	-3,1%	(540)	-9%	(70.000)	-3,8%	(65.800)	-3,9%	4.200	-6%
Otros gastos sociales	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	(1.400)	-0,5%	(1.400)	-0,7%	0	0%	(17.000)	-0,9%	(16.800)	-0,9%	200	-1%
RITMO DE EXPLOTACIÓN (BABI)	26.380	13,6%	6.860	3,2%	(29.470)	-51%	173.700	9,3%	118.900	6,9%	(54.800)	-31%
RESULTADOS FINANCIEROS	(2.410)	-1,0%	(2.480)	-1,2%	70	-3%	(27.800)	-1,4%	(27.200)	-1,6%	600	-2%
+ Ingresos financieros	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
+ Gastos financieros excluidos	(2.400)	-1,0%	(2.480)	-1,2%	80	-3%	(27.800)	-1,4%	(26.900)	-1,6%	900	-3%
- Gastos financieros por descuento	(10)	0,0%	(10)	0,0%	0	0%	(100)	-0,0%	(300)	-0,2%	(200)	-20%
+ Otros resultados financieros	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
RITMO ANTES DE IMPUESTOS (BA)	22.860	12,6%	6.480	3,0%	(29.480)	-50%	145.900	7,8%	92.600	5,4%	(53.300)	-36%
IMPUESTO DE SOCIEDADES (H)	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
RESULTADO DEL EJERCICIO	22.860	12,6%	6.480	3,0%	(29.480)	-50%	145.900	7,8%	92.600	5,4%	(53.300)	-36%
CASHFLOW OPERATIVO	34.160	15,4%	4.907	2,3%	(29.458)	-86%	182.000	9,7%	105.100	6,3%	(76.900)	-42%

Sainz e Hijos Logística SL enpresak azpimarratu duenez, tresna baliagarria da negozioaren ikuspegi profesionalago bat izateko, eguneroko bizitzan aplikatzeko interesa eta beharra pizteko, jarduera eta zereginak jarduerari buruzko informazio gehiago lortzera bideratzeko eta epe luzera pentsatu ahal izateko.

ENPRESAREN DATUAK

Talleres Bidegain enpresak Tolosan du egoitza, eta 40 urteko historia du. Itxitura-elementuak, kitak eta balbula-osagaiak fabrikatzean eta Estatuko eta nazioarteko bezeroak malgutasun handiz hornitzean espezializatuta dago. Enpresaren jarduketa-esparrua eskakizun-maila handiko sektoreetara bideratuta dago, hala nola petroliora eta gasera, sektore nuklearrera, industria kimikora, paperera eta uraren sektorera.

BIDEGAIN

components for valves



Talleres Bidegain SA

48 langile

Produktu metalikoak (itxitura-elementuak, kitak eta abar) fabrikatzen dituen enpresa

Tolosa

BEHARRA

Bidegain enpresak ordena- eta garbitasun-metodologia bat ezarri behar zuen tailerraren produkzio-instalazioan eta, zehazkiago, sekzioetako batean, eremu pilotuko ikuspegi batekin, metodologia

horren ezarpen orokorra diseinatu eta dimentsionatzeko. Horren bidez, produkzio-instalazioaren efizientzia handitu eta, beraz, enpresaren lehiakortasuna hobetu nahi zen.

Talleres Bidegain enpresak bere produkzio-instalazioan ordena- eta garbitasun-metodologia bat ezartzeko (eta, era horretan, efizientzia eta lehiakortasuna hobetzeko) beharra identifikatu zuen.

SOLUZIOA

Egoera horren aurrean, aholkularitza-enpresak planteatu du 5S metodologia ezartzea eta, horretarako, talde-lanean oinarritutako ikuspegi bati jarraitzea, ordenaren eta garbitasunaren arloan lortutako aldaketa arin ikusteko aukera emango duten ekintza bizkorrak egiteko. Ildo horretan, aholkularitza-enpresak 5S metodologia ezarri zuen, haren zutabeen bidez:

- Saiklapena: behar ez diren elementuak desagerraraztea.

- Ordena: behar diren elementuak antolatzea eta bakoitzerako kokapen bat zehaztea.
- Garbitasuna: kutsadura-iturriak desagerrarazteko aukera emango duten sistemak ezartzea.
- Ikusizko kontrola: ikusizko kontroleko sistemak ezartzea, edozein akats identifikatzeko.
- Ohitura: enpresaren kultura lan egiteko modu berrietara egokitzea.

Aholkularitza-enpresak produkzio-instalazioan 5S metodologia ezartzea iradoki du. Metodologia hori tailerreko elementu guztien ordenan, garbitasunean eta kontrolean oinarrituta egongo da.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburu nagusia da ORBINOX mekanizazio-zentroen eremuan esperientzia pilotu baten bidez ordena- eta garbitasun-programa (5S metodologia) ezartzeko aholkularitza ematea. Proiektu horren helburuak lortzeko, honako jardura hauek egin dira:

- Proiektuaren azpiegitura zehaztea.
- Prestakuntza teorikoa ordenari eta garbitasunari lotutako kontzeptuetan eta metodologian (5S).

- Desbideratzeen identifikazioa eta haietako bakoitza hobetzeko proposamena.
- Workshopa gauzatzea: proposatutako antolamendu-hobekuntzak eta hobekuntza teknikoak ezartzea.
- Estandarrak eta etorkizunerako jarraipen-sistematika zehaztea.

GAUZATZEAN IKUSITAKO OZTOPOAK ETA OZTOPO HORIEK GAINDITZEKO MODUA

Proiektua gauzatzean agertutako oztipoak dagokienez, Talleres Bidegain enpresak azpimarratu du zaila eta nekeza izan dela enpresarentzat (eta, funtsean, langileentzat) proiektua egiteko bi langile jarri behar izana.

Edonola ere, 5S metodologiaren ezarpenak enpresak berak egiten zituen prozesuak eta prozedurak egiten eta zehazten lagundu du. Halaber, enpresak adierazi duenez, langileek ilusio handia dute 5S metodologia ezartzeko.

Ordenari eta garbitasunari lotutako 5S metodologiaren ezarpenari esker, tailerrean prozesu-orri bat abian jartzen denean langileek jakingo dute zer tresna erabili behar dituzten eta zehazki non kokatu behar dituzten.

EMAITZAK ETA IKASBIDEAK

Enpresak adierazi duenez, proiektuaren garapenarekin lotutako emaitza nagusiak eta proiektuak enpresan eragin dituen aldaketak honako hauek dira:

- Eraldaketa handia lortu da eremu pilotu gisa aukeratutako mekanizazio-zentroen eremuaren ordenan eta garbitasunean.
- Eraldaketa-prozesua amaitu da, enpresa garbitzeko plan zorrotz bat ezartzearen bidez.

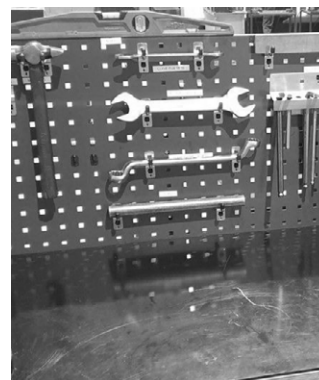
- Auditoria-plan zehatz bat erabili da desbideratzeak identifikatzeko eta ordena- eta garbitasun-metodologia ezarri ahal izateko.

Azkenik, azpimarratu beharra dago enpresak bere eraldaketa-prozesuarekin jarraitzen duela eta 5S metodologia tailerreko gainerako sekzioetara estrapolatzeko lanean ari dela.

Lehen



Orain



Talleres Bidegain enpresak azpimarratu duenez, proiektua eta programatutako auditoriak gauzatzeari esker tailerraren egoera idealaren desbideratzeak identifikatuko dira eta, haietan oinarrituta, zuzentzeko ekintzak zehaztuko dira.

ENPRESAREN DATUAK

Lentitech SL enpresak Barakaldon du egoitza, eta produktu optikoak fabrikatzen ditu 2017. urteaz geroztik. Gaur egun, bi marka erregistratu ditu Europar Batasunean, baita kalitate handiko leiar optikoen logoa eta tanpografia ere.



Lentitech SL

6-10 langile

Enpresak produktu optikoak fabrikatzen ditu

Barakaldo

BEHARRA

Diseinu industrialak eta markak erregistratzeko prozesuaren konplexutasuna dela eta, enpresak agente espezializatu baten aholkularitza eta laguntza behar du, Europar Batasuneko Jabetza Intelektualaren

Bulegoan (EUIPO) begiak aztertzen dituen aparatu baten diseinu industrialaren erregistroa eta aparatuaren neurketatik lortutako leiarretan inprimatu beharreko logoaren marka-erregistroa egiteko.

Enpresak laguntza espezializatua behar du EUIPO bulegoan diseinu industrial bat eta marka bat erregistratzeko eskaerak egiteko.

SOLUZIOA

Kasu honetan enpresak bere beharra aurrez identifikatuta zuenez gero, aholkularitza-enpresaren lana aipatutako erregistro-eskaerak egiteko aholkularitza eta laguntza eskaintzea izan da.

Aholkularitza-enpresak aholkularitza eta laguntza eskaini dio enpresari EUIPO bulegoan diseinu industrial eta marka erregistratzeko eskaeren prozesu osoan.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburu nagusia izan da enpresari erregistro-eskaerak aurkeztean agertzen diren oztopoak gainditzeko bidezkoak diren ekintzak egiten laguntzea, markaren eta diseinu industrialaren erregistroa lortzeko. Horretarako, honako jarduera hauek egin dira:

- Enpresak markarekin eskainitako edo eskaini beharreko produktu/zerbitzuetarako Niza klaseak eta diseinu industrialerako Locarno klasea identifikatzea.

- Produktu eta zerbitzuen marka EBn erregistratzearen bideragarritasuna aztertzea.
- Aztertutako markak EUIPO bulegoan erregistratzeko eskatzea.

GAUZATZEAN IKUSITAKO OZTOPOAK ETA OZTOPO HORIEK GAINDITZEKO MODUA

Diseinua erregistratzeko eskaerak ez du oztopo esanguratsurik izan diseinua berritzeko. Hala ere, markak antzekotasunak zituen aurrez aurkeztutako beste batzuekin. Hortaz, aholkularitza-enpresak

emandako zerbitzua ezinbestekoa izan da marka erregistratu ahal izateko.

Enpresaren ustez, aholkularitza-enpresaren dinamismoa eta profesionaltasuna funtsezkoak izan dira egindako erregistro-eskaerak lortzeko.

EMAITZAK ETA IKASBIDEAK

Proiektuaren bidez, honako emaitza nabari hauek lortu ditu enpresak:

- Begiak aztertzeko aparatu baten diseinu industrialia erregistratu izana. Bi aldaera eskatu ziren:
 - 007732904-0001 zenbakikoa
 - 007732904-0002 zenbakikoa

Aldaeretako bat lehentasunezko 6 hilabeteen barruan Ameriketako Estatu Batuetara zabaltzeko aukerara bideratuta dago.

- Europar Batasuneko 018295875 marka eskatu izana. Markak diseinatu den eta produktuetan txertatuko den logo berria babestuko du. Enpresak ziurtasun handiagoa izango du markaren erabileran inbertsioak planteatzeko eta egiteko garaian.



Lentitech enpresak aholkularitza-enpresaren dedikazioa, prestasuna eta lan ona nabarmendu nahi izan ditu, batez ere kontuan hartuta Covid-19ak eragindako osasun-krisiak moteldu egin zuela prozesua.

ENPRESAREN DATUAK

Sankyo Desarrollos Técnicos SL enpresa 1995. urtean sortu zen, eta esperientzia handia du trokelak fabrikatzen dituzten eta estanzazioan diharduten enpresentzako estandarren horniduran. Dulantzin kokatuta dago, eta gaur egun 29 langile ditu plantillan.



Sankyo Desarrollos Técnicos SL

29 langile

Prentsa-lineen automatizazioko eta trokelgintzako estandarren diseinua, fabrikazioa eta merkaturatzea

Alegria-Dulantzi



BEHARRA

Azken urteetan automozioaren sektorean gertatzen ari diren aldaketak direla eta, Sankyo enpresak barne-prozesuen proiektu bat behar du, baliabideak kontrolatu, orduak monitorizatu eta proiektuen desbi-

deratzeen jarraipena egiteko. Beraz, enpresak kanpoko laguntza behar du eraginkortasuna eta arintasuna handitzeko eta, era horretan, merkatuan duen lidergo-posizioari eusteko.

Enpresak barne-prozesuak berrantolatzeke eta, era horretan, lan-denborak murrizteko eta pertsona eta proiektu bakoitzaren dedikazioak eta lan-kargak hobeto ezagutzeko beharra identifikatu du.

SOLUZIOA

Enpresaren beharra kontuan hartuta, aholkularitza-enpresak proposatu du prozesuak zehazteko metodologia garatzea, efizientzia-gabezia nagusiak identifikatu eta lehenesteko eta, era horretan, lan-denborak eta pertsonen arteko interakzioak murrizteko eta pertsona eta

proiektu bakoitzaren dedikazioak eta kargak hobeto ezagutzeko. Horrela, beraz, lehenetsitako efizientzia-gabezien hobekuntzak zehaztea eta hobekuntza horiek egiteko ekintza-plan bat garatzea gomendatu du aholkularitza-enpresak.

Aholkularitza-enpresak barne-prozesuak era zehatzagoan ezagutzeko eta efizientzia-gabezia nagusiak eta haien soluzioak identifikatu ahal izateko tresna bat ezartzea gomendatu du.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburu nagusia da enpresak egiten dituen automozio-proiektuen plangintza eta ordena optimizatzea. Horren bidez, bezeroak eskaintza bat eskatzen duenetik kalitate-kontrolak gainditu, entregatu eta fakturatzen den arteko prozesua antolatu nahi da. Aldi berean, enpresa osatzen duten pertsona guztien balioa agerian jarri nahi da, haien parte-hartzea eta dedikazioa ezinbestekoak baitira enpresak behar duen aldaketa lortzeko. Horretarako, honako jarduera hauek egin dira:

- Prozesuaren diagnostikoa egitea, enpresaren efizientzia-gabezia nagusiak identifikatu eta lehenesteko.
- Identifikatutako efizientzia-gabezia nagusien inguruko hobekuntzak zehaztea.
- Hobekuntzak egiteko ekintza-plana zehaztea.
- Ekintza-planaren jarraipena egitea, plana inplementatzean sor litezkeen blokeoak gainditzeko.

GAUZATZEAN IKUSITAKO OZTOPOAK ETA OZTOPO HORIEK GAINDITZEKO MODUA

Proiektuak enpresaren proiektuen kudeaketa eta antolamendua nabarmen eraldatzen dituen gero, ahalegin handia egin behar izan da enpresako taldeen eta sailen arteko lankidetzak eta komunikazioa

hobetzeko. Langile guztiek prestasun handia agertu badute ere, ahalegin handia egin behar izan da talde-lana hobetzeko eta kudeaketa-eredu berria efizientziaz funtziona zedin lortzeko.

Enpresak adierazi duenez, proiektuari esker, alde batetik, jardueran urte asko eman ondoren zegoen erosotasun-eremutik irtetea lortu du, eta, bestetik, talde-sentimendu handiagoa sortzea eta sailen arteko komunikazioa hobetzea.

EMAITZAK ETA IKASBIDEAK

Ahalegin handia egin eta enpresa eta langileak zein aholkularitza-enpresa neurri handian inplikatu ondoren, honako emaitza hauek lortu dira:

- Bezeroen azterketa bat egin da hainbat aldagairen inguruan, eta enpresarentzat interesik handiena duten bezeroak identifikatu dira.
- Urteko *rappel*-en programa garatu da.
- Dauden desbideratzeak eta taldeak epe labur, ertain eta luzean jasan dezakeen lan-karga ezagutu ahal izateko proiektuburuak izendatzeko beharrari eman zaio lehentasuna.
- Proiektuen kudeaketa hobetu da, enpresako arlo guztien parte-hartzearen bidez.
- Talde osoaren artean onartu dira lan-metodologia berria eta erabili beharreko txantiloia.



Sankyo Desarrollos Técnicos SL enpresak azpimarratu duenez, aholkularitza-enpresak emandako soluzioa lagungarria izan da enpresak gaur egun garatzen ari diren proiektuen inguruan duen plangintza eta kontrol-maila nabarmen hobetzeko.

ENPRESAREN DATUAK

Suministros Urrutia enpresa 16 langilez osatuta dago eta Mungian du egoitza. Eraikuntza-materiala saltzen eta garraiatzen du. Suministros Urrutia enpresak 30 urteko esperientzia du merkatuan, eta, horri esker, erreferentzia da etxebizitzaren eraikuntzari eta dekorazioari lotutako alderdi orotan.



Suministros Urrutia SA

16 langile

Eraikuntza-materialen merkataritzan diharduen enpresa

Mungia

BEHARRA

Azken urteetan, enpresaren bezeroek beren fideltasuna saritzeko pizgarriak eskatu dituzte, beste sektore batzuetan eskaintzen dituzten bezala. Horren ondorioz, prezio eta abantailen inguruko estrategia

bat zehazteko beharra identifikatu zuen enpresak. Estrategia horren bidez, bezeroen ezagutza, erakarpena, arreta eta fidelizazioa hobetu eta, era horretan, merkatu-kuota igo nahi zuen.

Enpresak prezio eta abantaila lehiakorren inguruko estrategia bat garatu behar du, bezeroen fidelizazioa zein salmenta gurutzatuak bultzatzearen bidez bezero bakoitzaren batez besteko eskaera handitzeko.

SOLUZIOA

Behar horren aurrean, aholkularitza-enpresak planteatu du bezero bakoitzaren marjinak hainbat aldagairen arabera kalkulatzeko eta prezio eta abantailen inguruko estrategia bat zehaztea, bezeroen

fidelizazioa zein salmenta gurutzatuen sorkuntza bultzatzearen bidez bezero bakoitzaren batez besteko eskaera handitzeko.

Aholkularitza-enpresak proposatu du enpresari bezeroak fidelizatzeko eta bezero bakoitzaren marjinak kalkulatzeko egin ditzakeen ekintzei buruzko ezagutza handiagoa izaten lagunduko dion pizgarri-programa bat zehaztea.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburu nagusiak honako hauek dira: alde batetik, enpresari salmenta gurutzatuko jarduketak egin ahal izateko bezero-segmentu bakoitzean bultzatu beharreko produktuak identifikatzeko behar diren tresnak ematea; eta, bestetik, pizgarri-programa bideragarri eta jasagarri bat zehazteko behar den euskarria ematea. Helburu horiek lortzeko, honako jarduera hauek egin dira:

- Bezeroen azterketa, hainbat aldagairen bidez (jarduera ekonomiko, eskaeraren batez besteko tamaina, errentagarritasuna eta abar) bezero-segmentuak identifikatzeko.
- Erabil daitezkeen pizgarriak, pizgarri-programaren definizioari eta bateratze-lanari buruzko gogoeta, tailerren bidez.

GAUZATZEAN IKUSITAKO OZTOPOAK ETA OZTOPO HORIEK GAINDITZEKO MODUA

Covid-19aren pandemiak gelditu egin zuen aldi batean proiektuaren garapena, eta garapenaren arintasuna murriztu zuen. Halaber, eragina izan zuen enpresako langileen inplikazio-mailan. Hala ere,

aholkularitza-enpresaren babesari esker, proiektua bideratu ahal izan zen eta plantillak (batez ere administrazio- eta zuzendaritza-arlokoak) aktiboki hartu zuen parte proiektua gauzatzen.

Enpresak balorazio positiboa egin du, proiektuaren azken emaitzaren inguruan ez ezik, egin den prozesuaren inguruan ere bai. Izan ere, horri esker, bezeroen tipologiaren eta interesen ikuspegi zehatzagoa eskuratu ahal izan du.

EMAITZAK ETA IKASBIDEAK

Proiektuaren bidez, honako emaitza hauek lortu ditu enpresak:

- Suministros Urrutia enpresaren egungo bezeroen azterketa egin da hainbat aldagairen bidez, eta enpresarentzat interesik handiena duten bezero-segmentuak identifikatu dira.
- Enpresaren bezero-segmentuen ikuspegi eta karakterizazio osatu bat lortu da, bezeroen ahalmenaren (erosteko ahalmenaren eta eskaerak egiteko ahalmenaren) azterketari eta balorazioari esker.

- Pizgarri-programan txertatu beharreko pizgarriak baloratu dira, bezero-segmentuen ezaugarriak eta kontsumo-patroiak zein eskaeren ezaugarriak (bolumena, errekurrentzia eta abar) kontuan hartuta.
- Pizgarri-programaren bideragarritasunari buruzko gogoeta egin da, eta bi programa posible lortu dira: bata zenbateko handiko batez besteko eskaera egiten duten bezeroen errekurrentzia sustatzera bideratua, eta bestea batez besteko eskaeraren bolumenaren handiagotzea sustatzera bideratua.

Suministros Urrutia enpresak azpimarratu duenez, garatutako pizgarri-planak harrera ona izan du bezeroengan, eta inflexio-puntua izan da bezeroak fidelizatzeko prozesuan.

ENPRESAREN DATUAK

The Loaf Bakeries enpresak Donostian du egoitza, eta 20 langile ditu plantillan. Funtsean, artisau-ogia eta gazteei zuzendutako kalitate handiko pastelgintzako artisau-produktuak egiten ditu. Enpresaren produktuak merkaturatzen diren dendak Donostian daude.



The Loaf Bakeries SL

20 langile

Ogiaren eta okintzako eta pastelgintzako produktu freskoen fabrikazioa

Donostia – San Sebastián

BEHARRA

The Loaf Bakeries enpresak hainbat saltoki ditu Gipuzkoan, eta Horrea kanaleko hainbat establezimenduri ematen die zerbitzua (hotel, jatetxe eta kafetegiei). Ildo horretan, enpresak hazten jarraitzea eta saltoki handien merkatuan sartzea planteatu du, baina, horretarako,

merkataritza-negoiazioan bere produktu izarrarekin (browniearekin) parte hartzeko formatua eta prezio-posizionamendua zehaztea ahalbidetuko dion laguntza espezializatua behar du.

Enpresak adituen aholkularitza behar du bere browniea Estatuko saltoki handietan arrakastaz merkaturatzea ahalbidetuko dion opilgintzako premium produktuei buruzko merkatu-azterketa bat egiteko.

SOLUZIOA

Merkatu horretan sartzeko, aholkularitza-enpresak iradoki du kontsumitzailei buruzko azterketa bat egitea, enpresak saltoki handietako opilgintzako premium produktuen merkatua (opilgintzako kalitate

handiko produktuak eskaintzen dituen merkatua) ezagutzeko eta, era horretan, establezimendu horietan browniea merkaturatzera bideratutako ekintzak abiarazten hasteko.

Aholkularitza-enpresak proposatu du kontsumitzailei buruzko azterketa bat egitea, opilgintzako premium produktuen Estatuko egoera ezagutzeko eta, era horretan, browniearen gama, formatua eta prezio-posizionamendua zehazteko.

PROIEKTUAREN HELBURUAK ETA JARDUERA NAGUSIAK

Proiektuaren helburu nagusia da saltoki handietan The Loaf Bakeries enpresaren produktu izarrarekin (browniearekin) eta merkatu horretan salmenta eta errentagarritasuna maximizatuko dituen produktu-aukera egoki batekin sartzearen bideragarritasuna aztertzea.

Helburu hori lortzeko, honako jarduera hauek egin dira:

- Espainiako opilgintzaren benchmarkinga.
- Opilak eta gozokiak kontsumitzeko ohiturei buruzko galde-sorta bat garatu eta balidatzea, Estatu osoa kontuan hartuta.
- Ateratako datuei buruzko azterketa.
- Lortutako emaitzei buruzko txosten kuantitatiboa eta kualitatiboa.

GAUZATZEAN IKUSITAKO OZTOPOAK ETA OZTOPO HORIEK GAINDITZEKO MODUA

Espainiako opilgintzaren inguruan egindako benchmarkingaren emaitzak lortu ondoren, saltoki handietako produktu gozoen bezero potentzialak identifikatu dira, eta egiaztatu da enpresak browniea saltzeko proposatutako planteamendua ez datorrela bat lortutako

emaitzekin, pentsatuta zituen prezioa eta formatua ez baitatzaitez bezeroen kontsumo-ohiturekin. Horren ondorioz, hasierako hipotesia egokitu behar izan da, eta produktuaren formatu txikiagoa eta prezio lehiakorragoa planteatu dira.

Enpresak adierazi duenez, merkatu-azterketa funtsezkoa izan da bezeroa azterketa zorrotz baten bidez eta datu errealean oinarrituta ezagutzeak duen garrantzia ulertzeko eta, era horretan, etekina optimizatu eta arriskuak txikiagotu ahal izateko.

EMAITZAK ETA IKASBIDEAK

Egindako merkatu-azterketari esker, The Loaf Bakeries enpresak honako emaitza hauek lortu ditu:

- Espainian opilgintzako eta gozogintzako produktuak kontsumitze-ko ohiturei eta maiztasunari buruzko ezagutza handitzea.
- Browniearen formatua eta prezioa egokitzea, saltoki handietako bezeroentzat erakargarria izan dadin.

Halaber, azpimarratu beharra dago enpresak ulertu egin duela, kontsumitzaile kopuru handi batek balidatu duen kanpoko lan profesionalari esker, intuizioa ez dela nahikoa, eta sartu nahi den merkatuan segurtasunarekin eta bermeeekin sartu ahal izateko merkatu hori aldez aurretik aztertu eta ezagutu egin behar dela.



The Loaf Bakeries enpresak azpimarratu duenez, egindako merkatu-azterketari esker segurtasun handiagoa du saltoki handiekin negoziatzeko. Izan ere, orain bezeroak ongi ezagutzen ditu, eta, horren ondorioz, bezeroen kontsumo-ohituretara egokitu ahal izan ditu browniearen formatua eta prezioa.



HAZINNOVA