



GUÍA DE GESTIÓN

ORMAZABAL INTERNATIONAL BUSINESS SLU

GUÍA DE GESTIÓN

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
ELEMENTO 1: ESTRATEGIA.....	7
E.1 Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia	7
E.2 Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia.....	9
E.3 Cómo desplegamos y comunicamos la estrategia.....	10
E.4 Cómo revisamos y actualizamos la estrategia.....	11
R.1 Resultados estrategia.....	11
ELEMENTO 2: CLIENTES.....	14
C.1 Cómo gestionamos las relaciones con clientes.....	14
C.2 Cómo diseñamos y desarrollamos productos y servicios orientados hacia clientes	14
C.3 Cómo producimos, comercializamos y distribuimos los productos y servicios	15
C.4 Cómo gestionamos otros recursos.....	17
R2 Resultados clientes	18
ELEMENTO 3: PERSONAS.....	21
P.1 Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas.....	21
P.2 Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas	21
P.3 Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas	22
P.4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas.....	23
R3 Resultados personas	24
ELEMENTO 4: SOCIEDAD Y MEDIOAMBIENTE.....	27
S.1 Cómo gestionamos nuestro compromiso con el entorno social.....	27
S.2 Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad medioambiental.....	28
R4 Resultados sociedad y medioambiente	30
ELEMENTO 5: INNOVACIÓN	32
I.1 Cómo definimos nuestros objetivos y estrategia para innovar	32
I.3 Como aprovechamos el potencial del entorno para innovar	33
I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos de innovación	33
R5 Resultados innovación	34
GLOSARIO DE TÉRMINOS	36



PRESENTACIÓN

PRESENTACIÓN

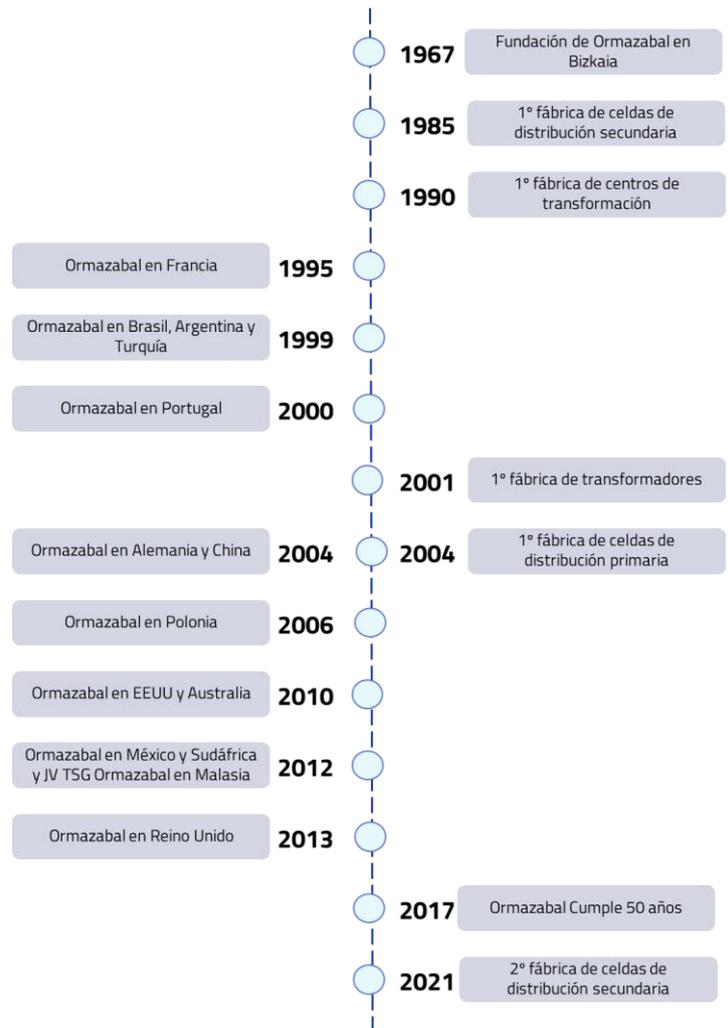
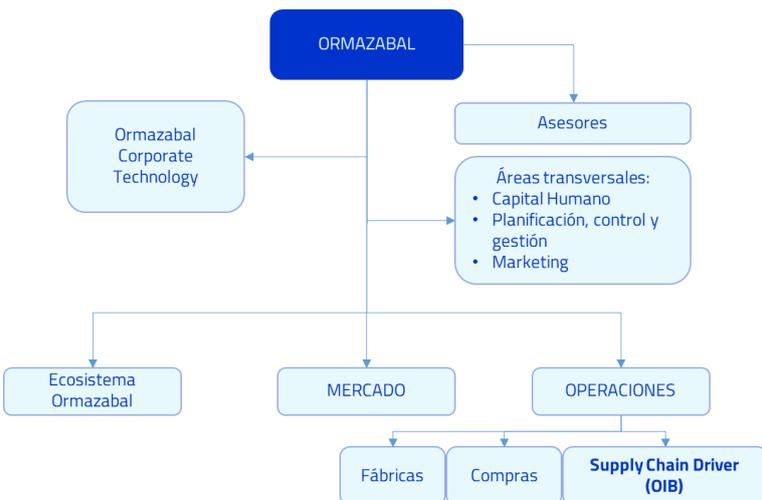
Velatia, es un grupo empresarial que ofrece soluciones, productos y servicios para sectores tan diversos como: redes eléctricas, redes de comunicación e integración de sistemas, aeronáutica, servicios energéticos, viviendas prefabricadas, ingeniería inteligente y mecatrónica y gestión administrativa.



Dentro de Velatia, ORMAZABAL, es la principal línea de negocio encargada de diseñar, fabricar y ofrecer soluciones para el transporte, transformación y distribución de la electricidad desde su generación hasta su consumo. Presentes en el mercado desde 1967, cuenta con un profundo conocimiento de su sector de actividad lo que permite dar respuesta a las necesidades presentes y futuras de la red eléctrica, y contribuir a su desarrollo con soluciones innovadoras y tecnología propia.

A su vez, ORMAZABAL integra distintas empresas, siendo una de ellas Ormazabal International Business (en adelante OIB).

OIB es la empresa que lidera la gestión integral de la cadena global de suministro de ORMAZABAL.



A continuación, se muestra la cronología relativa a la empresa OIB:

Recorrido por SCD: pasado, presente y futuro.

2003 – 2004

Entre finales de 2003 y comienzos de 2004, tuvo lugar un cambio organizativo que sentó las bases para el crecimiento e internacionalización de ORMAZABAL. En ese momento, desde la antigua empresa Ormazabal y Cía, nacen diversas empresas, cada una de ellas con su propio ámbito de actuación, que se unen a otras ya existentes. Una de esas será OIB. Exactamente OIB nace el 17 de diciembre de 2003.

2010

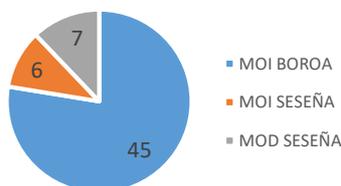
En 2010, fruto de la reflexión estratégica, nace la necesidad de unificar las tareas de cadena de suministro integradas en distintas empresas de ORMAZABAL, en una única organización: Supply Chain Driver (en adelante SCD).

Para ello, se lanza un proyecto estratégico en Ormazabal llamado ONE INTEGRATE. Los objetivos de este proyecto fueron, por un lado, definir la actividad de SCD y, por otro lado, la implantación un nuevo sistema ERP (SAP). Este sistema estaba orientado tanto a gestionar la nueva actividad de SCD, así como la parte de ventas de mercado nacional e internacional (OIB).

En ese momento se decide integrar en la razón social de OIB también a SCD. Por eso, actualmente somos tanto SCD como OIB. Se arranca el 1 de enero de 2011.

Por esta razón, nuestra organización se reparte en dos centros de trabajo, Boroa (Bizkaia) y Seseña (Toledo) dado que las actividades definidas estaban repartidas en las fábricas de Bizkaia y Toledo.

La plantilla actual es la que se muestra en el siguiente gráfico:



2012 – 2013

En 2012, fruto de la revisión anual, se detecta la necesidad de trabajar en la consolidación de la Misión de SCD y su relación con mercado y las fábricas.

La razón de esta decisión fue que, si bien se había definido la actividad principal de SCD, no se estaban asentando las bases de manera que se consiguiera este objetivo.

Para ello, se lanza un proyecto en SCD, contando con la ayuda de una consultora externa, el proyecto “PSC Proyecto Sentido común”. El fin era trabajar en la definición y gestión del proceso interno, las relaciones internas y las relaciones con nuestros grupos de interés, sobre todo mercado y las fábricas.

2018

Durante estos años se sigue trabajando en la consolidación interna, pero no acaba de despegar SCD según la idea original. Nuevamente, fruto de la revisión anual se decide realizar un nuevo proyecto con el objetivo de analizar la eficiencia del proceso y estructura actual. De nuevo, con la ayuda de la consultora externa, se realiza un nuevo proyecto llamado

“VSM SCD” en el que se realiza un Value Stream Mapping (VSM) del proceso de SCD. El resultado es un cambio de estructura, donde pasamos de trabajar por equipos orientados a la región a una estructura matricial según flujos de pedidos y departamentos (*Anexo AE2*).

Al haber conseguido consolidar las bases de la actividad, se ve necesario trabajar en nuestro modelo de gestión. De esta manera, comenzamos trabajando y obteniendo la certificación según ISO 9001:2015. En este despliegue, internamente se toma como referencia, también, el MGA de Euskalit.

2019

Este es el año que supone el punto de inflexión en nuestra organización.

Por una parte, nace en Ormazabal la figura de Director de Operaciones del que pasarán a depender todas las fábricas (internamente Bussines Units) así como SCD (OIB).

Por otra parte, se cambia la gerencia, con el propósito de dar un nuevo enfoque al proyecto de la organización.

A partir de ese momento, con el apoyo de la Dirección de operaciones, SCD, finalmente, comienza a desempeñar las funciones que se definieron originalmente como Misión.

De la primera reflexión de esta nueva etapa de SCD, se definen como prioridades estratégicas:

- Consolidar el proceso por flujos
- Personas: trabajar el liderazgo y el trabajo en equipo
- La atención a mercado
- Reporting: SCD como central de información de la cadena de suministro hacia ORMAZABAL.

Retos actuales y futuros

Durante estos últimos 4 años hemos ido avanzando en las prioridades estratégicas, adaptándolas anualmente según los resultados obtenidos de los indicadores y demás instrumentos de obtención de información (por ejemplo, las encuestas realizadas).

Al ir asumiendo más responsabilidades y actividades dentro de la cadena de suministro y fruto también del propio crecimiento de ORMAZABAL, la plantilla de SCD se ha incrementado notablemente (un 40%), integrando perfiles con

talento innovador que contribuyen a la diversidad de la plantilla existente.

Los retos a futuro son, seguir mejorando la atención al cliente, con el foco en las cuentas clave y poder aumentar nuestros servicios al tener una organización consolidada y bien dimensionada. Todo esto con la capacidad y actitud para adaptarnos a los cambios del entorno que nos lleguen, teniendo como foco uno de nuestros valores: FLEXIBILIDAD.

Nuestra organización

SCD es una empresa de servicios donde su principal producto es el propio servicio que damos a nuestros clientes, las regiones comerciales de Ormazabal, desde que recibimos sus necesidades en forma de pedidos de venta hasta que entregamos el producto terminado en el plazo y las condiciones definidas en cada pedido.

Toda esta actividad se realiza siguiendo los procesos definidos para ello y que se ven en el mapa de procesos (*Anexo AC4*).

Procesos operativos:

- P01 - "Suministrar pedidos". Se trata del proceso operativo que se divide a su vez en tres subprocesos, que realizarán la definición y gestión del pedido, la planificación de las fábricas y las respectivas compras y por último el almacenamiento y la entrega del producto terminado.
- P05 – "Realizar Logística inversa", proceso definido para gestionar los retornos del material.

Procesos de apoyo:

- P03 – "Mantener producto" con la misión de mantener y alimentar la información de definición de productos existentes y nuevos en todos los sistemas involucrados en la cadena de suministro de Ormazabal.
- P02 – "Aprovisionar producto no sujeto a planificación" Asegurar la compra de productos y servicios a proveedores externos y del grupo Velatia en forma y plazo para cumplir con las condiciones y fechas de entrega en el suministro de los pedidos de venta.

Procesos de gestión:

- P08 – "Desarrollar personas" que agrupa en gran parte el mapa general de procesos de Capital Humano.
- P12 – "Controlar la información económica financiera" con el objetivo de aportar información financiera fiable cumpliendo los requerimientos de dirección general de finanzas y con el objetivo de poder tomar acciones correctoras ante desviaciones.
- P10 – "Orientar la estrategia" como encargado de la actividad del propio Comité de Dirección.
- P13 – "Desarrollar la organización" que abarca tanto todo lo relacionado con los sistemas de gestión, como el proceso de Innovación, como todo el tratamiento de las incidencias tanto las no conformidades (NCs) como las internas del propio proceso.

Sin embargo, como ya se mencionará después, SCD mantiene una organización por **áreas**. Donde se encuentran:

- **Regions Service Coordination:** se trata del área de atención al cliente, están organizados por regiones.
- **Product Definition:** se encargan de la gestión de pedidos del sistema en función de la tipología de pedidos y a su vez especializándose en los diferentes productos.
- **Product Team:** equipo responsable del proceso P03 – "Mantener producto".
- **Planificación:** área responsable de la planificación de las necesidades a las diferentes fábricas, lo que implica una organización del área por fábricas.
- **Logística y expediciones:** responsables de expedir el producto según las condiciones logísticas definidas en el pedido. La organización de esta área es según la zona de entrega: EU y NON-EU (Europa y fuera de Europa).
- **Aprovisionamientos.** Compra de productos no sujetos a planificación (por ejemplo, embalajes).
- **Desarrollo Organizativo.** Lidera el proceso P13 – "Desarrollar la organización" y P05 – "Realizar Logística inversa"

Servicios corporativos: Capital Humano (P08) y Cadena de Valor (P12).



ESTRATEGIA

ELEMENTO 1: ESTRATEGIA

E.1 Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia

SCD cuenta con el proceso **P10 – “Orientar la estrategia”** cuya misión es “establecer, desplegar, comunicar y revisar la estrategia del SCD, mediante mecanismos de reflexión en base a la obtención y análisis de información relevante.”

Si bien se realizaban reflexiones estratégicas con anterioridad, en 2019 se decidió definir un proceso que especifica las entradas y salidas que se han de tener en cuenta. Este proceso se ha revisado con la experiencia y lecciones aprendidas de las distintas jornadas anuales.

Una de las entradas del proceso es la actividad de **Necesidades y expectativas de los grupos de interés.**

Cada miembro del Comité de Dirección (CD) es portavoz de un grupo de interés, siendo el/la responsable de transmitir las necesidades y expectativas del mismo.

Durante el periodo de reflexión anual, se recopila información sobre las necesidades actuales, expectativas futuras y fuentes de información de los diferentes grupos de interés. Esto se hace como parte de la actividad de "necesidades y expectativas de los grupos de interés". La información recopilada se revisa y actualiza cada año. Esta actividad, en su última revisión, se puede encontrar en el *Anexo AE3-I y Anexo AE3-II.*

ACCIONISTAS

ORMAZABAL cuenta con un Comité de Operaciones (**COO**).

Este comité está compuesto por las diferentes direcciones de las fábricas, compras, y cadena de suministro (SCD). Es por ello que este grupo de interés trata de la **Dirección General de Operaciones**, siendo el gerente de SCD (participante del comité) el portavoz del mismo.

Este comité se reúne trimestralmente, y el objetivo es tratar los temas relacionados con cada unidad, los temas transversales de Operaciones, y la revisión de los indicadores del cuadro de mando de operaciones (niveles de servicio, stocks, etc.)

A estos comités asisten expertos de otras áreas de ORMAZABAL para abordar temas más específicos que inciden en el ámbito de operaciones (por ejemplo, Capital Humano, Sistemas de Gestión, etc.).

Tras el comité, el gerente traslada la información relevante al CD de SCD.

En este ámbito también cabe destacar el Global Strategy Board (en adelante **GSB**). Este otro comité está presidido por el director general de ORMAZABAL, los directores generales de las regiones y las fábricas, el Director de Marketing Global, Directores de Finanzas y Capital Humano.

En este comité se elabora el **Plan Estratégico de Ormazabal**, que se transmite a nuestra organización a través de Operaciones y Capital Humano.

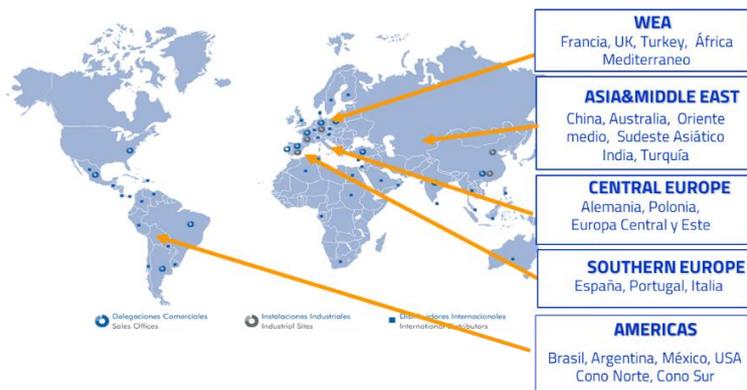
En este aspecto, es importante resaltar que los datos que se utilizan en el GSB, de vital importancia a la hora de tomar decisiones tanto estratégicas como operativas (datos relacionados con la cartera, el stock, etc.), son reportados por SCD.

También es relevante mencionar en este punto las Jornadas Anuales de ORMAZABAL – VELATIA. Estas jornadas que se celebran a final de año, se realizan a nivel de consejo general, y se informa de la evolución tanto de grupo (Velatia) como de cada uno de sus negocios (Ormazabal, Ikusi, Ventures).

CLIENTES

Este grupo de interés se explicará con más detalle en el apartado de CLIENTES. Sin embargo, daremos alguna pincelada en este apartado, ya que en SCD, el compromiso hacia el cliente y sus necesidades es nuestra principal prioridad.

Ormazabal tiene su organización de ventas dividida en Regiones Comerciales, divididas a su vez en subregiones. Dentro de cada Región, las ventas se realizan localmente a través de las filiales (ej. Ormazabal Argentina) o externamente como exportación a través de OIB (Ej. India). Las particularidades de cada región (Producto, país, legislación, organización...) son la base de la definición del servicio que vamos a dar desde SCD y por lo tanto de su estrategia.



Por otro lado, ORMAZABAL agrupa sus clientes en diferentes mercados y segmentos (*Anexo AE10*).

Teniendo estos sectores como base, en la Reflexión estratégica 2014-2017 de ORMAZABAL, se identifican los llamados Global Key Account (GKA), seleccionados según el siguiente criterio:

- Poder de prescripción de ORMAZABAL en el cliente
- Facturación sostenible (de ORMAZABAL)
- Conocimiento de las personas clave en el cliente
- Rol del cliente que pueda afectar al crecimiento de ODS en el país/en la zona
- Tractor tecnológico en el sector

Sin embargo, a posteriori también se definieron KA (para ventas más locales). Por tanto, para simplificar, en adelante trataremos este tipo de clientes (GKA y KA) como “cuentas clave”.

Esta segmentación de clientes es la utilizada en SCD como base para: la organización interna, la búsqueda de la información para detectar sus necesidades, la definición del servicio a cliente según su tipología y necesidades, identificación de foros a los que acudir en nombre de SCD (más información en CLIENTES), estructura del reporting y seguimiento mensual (*Anexo AC7-I y Anexo AC7-II*).

El portavoz de este grupo de interés, es el responsable de RSC (atención al cliente) de SCD, quien recibe la información de los distintos clientes a través de su equipo, que está compuesto por distintos responsables de regiones y cuentas clave.

PROVEEDORES

En este apartado nos resulta interesante diferenciar nuestros proveedores en dos categorías distintas. Por un lado, nos encontramos con nuestros proveedores internos, las fábricas, y, por otro lado, los proveedores logísticos (externos):

proveedores de embalaje y accesorios y proveedores de servicios de transporte.

Por la naturaleza de estos proveedores, el portavoz de los primeros es el responsable de planificación de SCD, y el de los segundos, el responsable de logística y expediciones.

En cuanto a las fábricas, se mantienen reuniones periódicas, donde se siguen ciertas sistemáticas para poder llevar a cabo de manera eficaz y eficiente las tareas compartidas del proceso **P01.2 – “Planificación de la producción”** y la coordinación y seguimiento entre SCD y fábricas.

ALIADOS

Para SCD, los **aliados** son “aquellas organizaciones con las que existe una relación duradera en el tiempo con beneficio mutuo y basada en el compromiso y la confianza”.

También, según su definición, aquellas organizaciones que pertenecen a la estructura corporativa de Ormazabal no se consideran aliadas (a excepción de IT). Si bien es cierto que en apoyo a ciertos subprocesos existen colaboradores habituales, siendo un ejemplo de ello Gosa Gestión en administración de personal o tesorería.

Siguiendo con esta definición, en 2022 hemos catalogado a 2 de nuestros grupos de interés recogidos anteriormente en PROVEEDORES como ALIADOS: Partners de Almacenamiento y Departamento IT de Ormazabal.

En cuanto a los partners de almacenamiento, aparte de la comunicación directa con el proveedor, se mantienen reuniones periódicas de seguimiento, donde se sigue una sistemática definida, se mantienen planes de acción e indicadores compartidos. El portavoz de este grupo de interés, es el responsable de logística y aprovisionamientos.

Otro aliado es el departamento IT Ormazabal. Este departamento es el responsable de las herramientas informáticas necesarias en las que se basa la actividad de Ormazabal (ventas, fabricación, gestión de datos, etc.).

Dada la importancia que tienen estas herramientas en nuestra actividad, se crea el comité de sistemas con el fin de que haya una coordinación y unificación del uso de estas herramientas en Ormazabal. Este comité está formado por los responsables de IT de las diferentes empresas (tanto fábricas como mercado), y está liderado por el responsable de IT Ormazabal (que a su vez es también el gerente de SCD).

La portavoz de este aliado es la responsable de producto de SCD, que es quien acude a este comité.

PERSONAS

SCD en línea con ORMAZABAL coloca a las personas en el centro de toda nuestra actividad, ya que las personas son el pilar de todos nuestros procesos y las encargadas de llevarlos a cabo con la excelencia que nuestros clientes tanto valoran. Todo ello, se lleva adelante, apoyándonos siempre en nuestros valores (**FLIPA**).

Capital Humano (CH) es el área responsable de la gestión de las personas. Todo CH es parte de los servicios corporativos de Velatia y ORMAZABAL. De esta manera, la estrategia relacionada con personas, el plan director, el plan de gestión los cuadros de mando y todos los procesos asociados se definen en corporación y se despliegan en cada unidad de negocio de Velatia – Ormazabal.

La responsable de este grupo de interés es la persona de CH asignada a nuestra organización, y que a su vez forma parte del CD.

En este grupo de interés se diferencian las personas de SCD, los representantes de los trabajadores y los delegados de prevención.

A través del proceso de P08 – “Desarrollar personas” y P13.4 – “Gestionar el medioambiente y la seguridad y salud” se definen diversos mecanismos y canales de comunicación para detectar las necesidades y expectativas de estos grupos de interés. Esta información se amplía en el elemento PERSONAS.

SOCIEDAD

Desde la jornada de reflexión realizada en 2019 donde se realizó la actividad de Necesidades y Expectativas de los grupos de interés, se identificó la sociedad como grupo de interés en SCD, y se recogió la información relativa a la misma. Los grupos de interés recogidos son: Sociedad en general, ayuntamiento, Gobierno Vasco, Inspección de Trabajo, Universidades, Servicio de Prevención Ajeno y mutuas y medioambiente.

E.2 Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia

La identidad de SCD se construye en base a la **misión, visión y valores** que guían nuestras acciones (*Anexo AE4*).

La misión es definida por el Comité de Dirección, después de un proceso de reflexión entre los componentes del mismo. Después, la misión se comunica a todas las personas de SCD mediante los diferentes canales de comunicación de los que dispone la organización. Se ha revisado tanto en 2011 como en 2019.

La visión, sin embargo, es consensuada mediante un proceso participativo de toda la plantilla. La original es de 2011 y se modificó en 2020.

Por otro lado, SCD hace suyos los valores definidos por Velatia. Dichos valores se desarrollan dentro de SCD, trabajándolos mediante talleres, presentaciones y dinámicas.

SCD adopta y se adhiere a la política integrada de Calidad, Medioambiente y Seguridad y Salud de Velatia, la cual es fundamental en la organización, ya que nos guía en todas nuestras actividades y nos impulsa a alcanzar los más altos estándares en estos aspectos clave.

Además, SCD adopta los siguientes Códigos éticos y Políticas definidas por Velatia:



En cuanto a la estrategia, trienalmente se elabora el **Plan Estratégico de ORMAZABAL**. Este plan está orientado a la estrategia de ventas y mercado, de manera general.

A nivel de SCD, teniendo como referencia estas directrices, anualmente se realizan los periodos de reflexión.

En los años que así está establecido, se definen las **líneas estratégicas**. Por la necesidad de tener una gestión ágil y adaptarnos al entorno cambiante (en cuanto a mercado, fábricas, organización, ...), nuestra estrategia a largo plazo, comprende un periodo de 2 años.

Asimismo, ya que la gestión de toda la organización se realiza en periodos anuales (previsiones anuales, planes maestros de fábrica anuales, presupuestos anuales, etc.), año a año, priorizamos aquellos aspectos de la estrategia que queremos abordar (**prioridades anuales**).

De estas prioridades anuales, se elabora el **plan de gestión anual**, que incluye los **proyectos** y los **indicadores estratégicos**.

Según la definición del proceso **P10 – “Orientar la estrategia”** (*Anexo AE1*), las entradas para realizar la reflexión anual son las siguientes:

Por un lado, se redacta de una memoria anual. En esta memoria se realiza revisión de todos los procesos de SCD y los proyectos anuales, identificando los logros y áreas de mejora. De igual manera, se realiza un análisis global de los indicadores de rendimiento interno, y también se plasman los resultados de las auditorías internas y externas que se realizan anualmente.

Esta memoria es redactada de manera participativa por parte de los responsables de procesos, indicadores asociados, proyectos y cuentas clave, junto con los correspondientes responsables de área.

Asimismo, se realiza la actividad de necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Posteriormente, tras la elaboración de estas entradas, el Comité de Dirección, se reúne en una jornada anual específica para su análisis, sirviendo de punto de partida para:

- Realizar un análisis del contexto de la organización mediante la herramienta DAFO. Este DAFO se prioriza en base al impacto y los recursos disponibles. (*Anexo AE5*)
- Revisar la estrategia y la eficacia de los proyectos para lograr los objetivos.
- Definir el Plan de gestión anual. Se realiza a través de la definición del BSC anual. Se trata de una herramienta donde aparecen los proyectos e indicadores estratégicos (*Anexo AE7*).
- Construir la Matriz en X. Mediante esta matriz se relacionan las líneas estratégicas, las prioridades anuales, los proyectos estratégicos anuales y los indicadores anuales (*Anexo AE6*).

E.3 Cómo desplegamos y comunicamos la estrategia

Nuestra organización se estructura en **áreas**, con el objetivo de dar respuesta a la actividad general. Sin embargo, es importante resaltar que toda nuestra actividad está desplegada en **procesos**.

Esta estructura nos permite aprovechar las fortalezas y especializaciones de cada área, al mismo tiempo que podemos identificar y optimizar los flujos de trabajo,

promoviendo una visión integral y una mejor coordinación entre los equipos (*Anexo AE2*).

Este enfoque nos permite enfrentar de manera más efectiva los retos y alcanzar nuestros objetivos estratégicos de manera conjunta.

Como hemos comentado anteriormente, tras la reflexión anual se definen las líneas estratégicas, las prioridades anuales, los proyectos y los KPIs.

Para poder visualizar y comprobar la conexión entre los mismos, y a su vez, desplegar la estrategia, se realiza una **Matriz en X** (un Hoshin Kanri), (*Anexo AE6*).



En el caso de los proyectos y acciones, SCD ha desarrollado una sistemática para garantizar un seguimiento efectivo de los mismos. Así, se utiliza un "Team Charter" en el cual se detalla la situación inicial, el problema a abordar, el equipo encargado del proyecto y las partes interesadas internas y externas a las que se debe informar. Además, se elabora un diagrama de Gantt para planificar el proyecto y se realiza un seguimiento mensual a través de un informe llamado "monthly report". A su vez, en el caso de las acciones, se establece un plan de acción para su ejecución y supervisión.

Para poder definir los recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia, se cuenta con los siguientes documentos:

Plan de plantilla y Plan de formación (que se definen a través del proceso P08 – “Desarrollar personas”) y el Presupuesto anual (definido a través del proceso P12 – “Controlar la información económico – financiera”).

SCD cuenta con un **Plan de Comunicación** donde se especifica la comunicación de la estrategia (*Anexo AE8-I*).

En SCD se realizan dos charlas semestrales. Una a final de año, donde se realiza el balance del año y las previsiones del siguiente. En esta comunicación se traslada la información relativa a las líneas estratégicas, las prioridades anuales y el plan de gestión anual. También, a mitad de año se realiza otra charla para realizar el seguimiento del primer semestre.

Estas charlas son dirigidas por gerencia, pero también, los responsables de cada proyecto realizan una presentación que resume el estado de cada uno. Además, si existe algún tema transversal que deba ser comunicado a todos los empleados, también se aprovecha esta oportunidad para hacerlo.

Durante el año, después de las reuniones mensuales del comité de dirección, se envía el BSC (Balanced Scorecard), los cuadros de mando de procesos y cuentas clave a través de MyVelatia, según lo establecido en el plan de comunicación (Anexo AE8-II).

Además, a través de este mismo canal, se informa sobre diversos temas, como el estado de las cuentas clave y el seguimiento de los diferentes foros de no conformidades, entre otros.

Con el proceso tal y cómo está definido actualmente, se han realizado los siguientes procesos de estrategia:

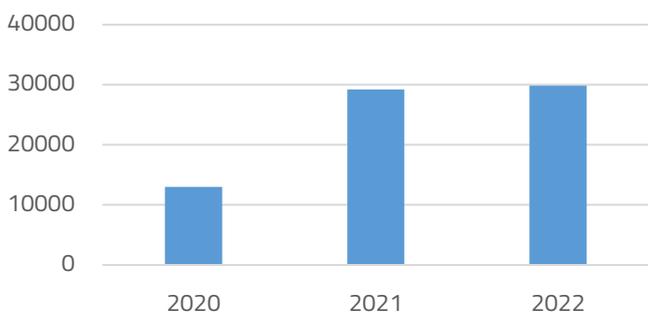
- Estrategia SCD 2020-2021
- Estrategia SCD 2022-2023
- La próxima estrategia que se definirá será la que comprende el periodo entre 2023 y 2026.

R.1 Resultados estrategia

- FRECUENCIA: Los indicadores presentados son revisados de manera mensual (a excepción del indicador relacionado con las encuestas de clima laboral) aunque se han dispuesto de manera anual, para facilitar su valoración.
- COMPARACIONES: SCD es una empresa interna del grupo y por su peculiaridad es difícil encontrar empresas con las que realizar comparativas. En esta guía las comparativas que se muestran son las que son interesantes por su naturaleza, con otras empresas del grupo.
- SEGMENTACIONES: Se segmenta por años y en algunos casos por fábricas y proveedores.
- FIJACIÓN DE OBJETIVOS: Los objetivos se fijan anualmente en el periodo de reflexión de SCD, teniendo como referencia los resultados anteriores y propio proceso de reflexión de cada equipo de proceso.

R.2.12 PEDIDOS GESTIONADOS EN SCD

En el siguiente gráfico se muestra el número de pedidos que se han gestionado a través de SCD. Se observa el incremento continuo, especialmente después de la pandemia. La tendencia ascendente se mantiene, y se prevé un aumento de aproximadamente el 15% en 2023.



E.4 Cómo revisamos y actualizamos la estrategia

Como ya se ha comentado anteriormente, anualmente la estrategia se revisa mediante el proceso P10 – “Orientar la estrategia”.

Mensualmente, el Comité de Dirección se reúne por un lado revisa el BSC:

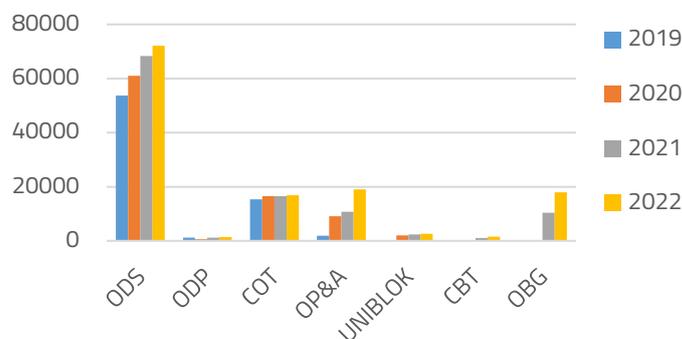
- Proyectos: se actualiza el progreso de los proyectos, compartiendo información sobre las actividades realizadas, hitos alcanzados y los retos encontrados hasta el momento.
- KPIs: también se revisan los KPIs establecidos.

Por otro lado, se revisa el desempeño de los procesos mediante el cuadro de mando de procesos, el estado de las cuentas clave mediante el cuadro de mando de los GKA y también se revisa el plan de sistemas.

Trimestralmente se hace un Comité de Dirección extendido donde cada área presenta su plan de desarrollo (Anexo AE9).

R.1.6 INTAKE

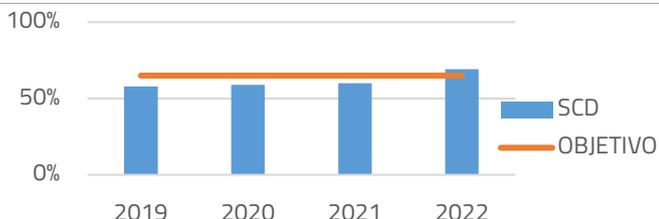
Este indicador muestra el número de unidades funcionales contratadas en cada negocio. Se observa una clara tendencia al alza. En OP&A se reajusta la clasificación del producto y por eso hay un salto. En OBG los datos de 2021 son solo de mitad de año, que es cuando empezó la fábrica.



R.1.1 - DEMANDA SATISFECHA (%)

Este indicador que mide el nivel de cumplimiento por parte del SCD, comparando la disponibilidad del producto con la fecha solicitada por el cliente.

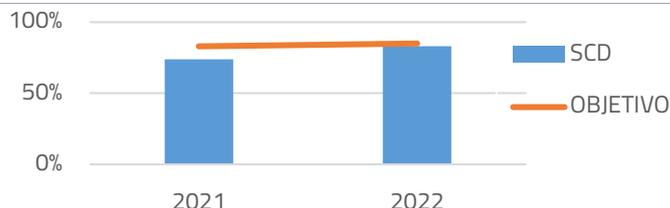
El objetivo es del 65% ya que incluye todas las ineficiencias del proceso (gestión de pedidos, fabricación, etc.). Sin embargo, gracias a los proyectos realizados, se está logrando una mejora en los resultados.



R.1.2 - NIVEL DE CUMPLIMIENTO COMPROMISO SCD

Indicador que mide el nivel de cumplimiento por parte del SCD, comparando la fecha en la que el producto está disponible y la fecha confirmada a cliente (internamente llamado "acuse CRP").

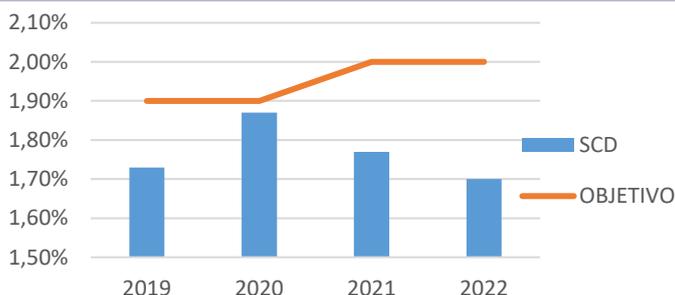
Este indicador se redefine en 2021, anteriormente solo se medía el envío de la confirmación a cliente.



R.1.3 - COSTES DE SCD RESPECTO A VENTAS DE SCD (%)

Este indicador tiene como objetivo analizar si el peso de los gastos realizados es coherente con cifra de negocios de la empresa para evitar que, sobre todo, en casos de cifras de facturación reducidas se tengan unos niveles de gasto desproporcionados.

El objetivo es que esté por debajo del valor definido. En 2021 se amplió este valor por el aumento de las ventas.



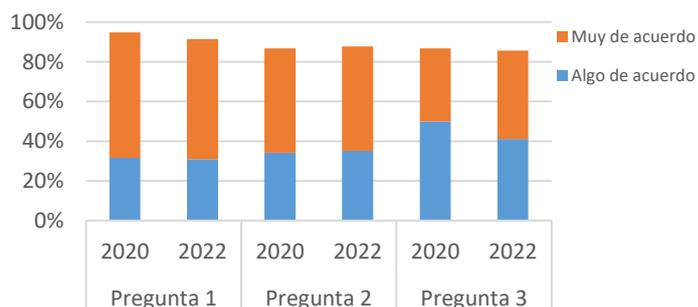
R.1.4 – INDICADORES M/V/V CLIMA

A continuación se muestran algunas respuestas de la encuesta de clima laboral, relacionadas con M/V/V y la estrategia.

Pregunta 1: Conozco la Misión, Visión y Valores del SCD.

Pregunta 2: Conozco la estrategia y los objetivos globales.

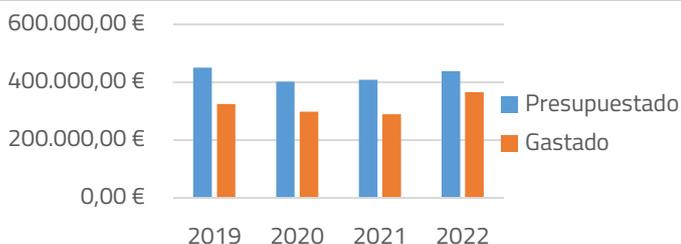
Pregunta 3: Tengo información sobre el proyecto a futuro del SCD



R.1.5 PRESUPUESTO DEL PLAN DE SISTEMAS

Este indicador muestra el presupuesto anual del plan de sistema y el gasto real en el cierre

El objetivo es intentar estar siempre por debajo del presupuesto. En los años 2020-2021 las partidas dedicadas a proyectos se paralizaron debido a la pandemia. Pero ya a partir del 2022 se retoman los nuevos desarrollos de sistemas.

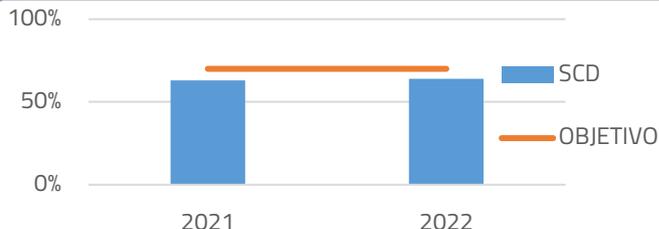


R.2.11 % ACCIONES DE INCIDENCIAS ORGANIZATIVAS CERRADAS EN PLAZO

Indicador que mide el % de las acciones derivadas de incidencias organizativas que se han cerrado en el plazo definido.

Viendo que está costando llegar al objetivo, en 2023 se ha definido como un indicador estratégico en el BSC y se revisa por parte del Comité de Dirección.

Nota: Las incidencias organizativas se tratan en los elementos CLIENTES e INNOVACIÓN.





CLIENTES

ELEMENTO 2: CLIENTES

C.1 Cómo gestionamos las relaciones con clientes

SCD tiene identificado como uno de sus principales GI a los CLIENTES. A su vez, dentro de CLIENTES diferenciamos nuestros clientes internos, que son las Regiones y las Cuentas Clave.

Para poder dar el servicio requerido, tanto cada Región, como cada cuenta clave, tiene asignado un responsable de atención a mercado dentro del equipo de Region Service Coordination (RSC). Cada RSC actúa como interlocutor único para todas las necesidades de cada Región y Cuenta Clave.

Desde SCD, de cara a recoger las necesidades de nuestros clientes, es fundamental la participación en los diferentes foros (organizados tanto por Ormazabal como por SCD) enfocados directamente a nuestros clientes y al mercado.

En función de la temática y objetivo de la asistencia al foro, desde SCD acuden personas de distintas áreas. A continuación, se muestran los foros más representativos. La información de los mismos se complementa en anexos (*Anexo AC1*).

- Jornadas anuales de Ormazabal
- Market Forum
- Product Forum
- RSB (Region Strategy Board)
- Encuesta de satisfacción mercado
- Reuniones mensuales con regiones
- Reuniones semanales/quincenales con regiones

Como parte principal de la cadena de suministro, SCD forma parte del sistema de Quejas y reclamaciones del que dispone Ormazabal. Para ello, Ormazabal cuenta con un CRM (Salesforce) para gestionar la actividad comercial y también como herramienta para tratar todas las No conformidades (NC) de cliente. A Salesforce llegan las NCs de todo Ormazabal (por ejemplo, fallos de producto origen fabricación) y SCD ha desplegado y sistematizado el tratamiento de las NCs con origen SCD (Proceso NCs) A su vez, internamente son asignadas y analizadas en base a su clasificación por el área correspondiente. Todo esto se controla a través de los indicadores de NCs que se consideran estratégicos y por tanto, se recogen en el BSC y se analizan mensualmente en el Comité de Dirección.

Por otro lado, también tenemos identificado en el BSC el indicador de nivel de servicio a cliente como un indicador estratégico que nos ayuda a medir el nivel de satisfacción. Este indicador también se trata en los comités de operaciones.

Cabe destacar que, de los resultados de la última encuesta de satisfacción enviada, SCD fue valorado positivamente por su actitud y predisposición a dar ese servicio de apoyo hacia las regiones (*Anexo AC3-I, Anexo AC3-II*).

C.2 Cómo diseñamos y desarrollamos productos y servicios orientados hacia clientes

Hasta 2019, SCD se centró en afianzar la propia gestión de los pedidos tanto a nivel de sistemas como a nivel de proceso y organización. Una vez consolidada esta parte, nos centramos en ampliar y mejorar el servicio de Atención a mercado, para ello desde 2019, se identifica dentro de la línea estratégica “Consolidar los procesos SCD” acciones para participar en los RSB y en las reuniones globales de las cuentas clave, así como en la elaboración de Planes de mejora con las regiones.

Como ya sabemos, toda la actividad de SCD se realiza a través de los procesos, explicado en C3, (*Anexo AC4*), y de los proyectos identificados para seguir mejorando e incorporando actividades y servicios nuevos, tanto para SCD como para ampliar nuestra presencia en la organización.

SCD tiene como prioridad la orientación a cliente y la continua mejora de los servicios prestados desde todas las áreas de la organización. Desde nuestro comienzo, año a año, a través de las reflexiones anuales, vamos recogiendo las demandas de mercado y del resto de empresas, analizamos las lecciones aprendidas y los avances realizados. Con todo esto se van identificando los proyectos y mejoras, siempre relacionadas con su proceso o subproceso (*Anexo AC2*).

Dentro del **P01 - “Suministrar pedidos”**:

Con las lecciones aprendidas y los avances incorporados durante la trayectoria desde nuestro comienzo, en el BSC del 2022 se identifica un proyecto estratégico PR1-“Modelo de Atención al cliente”, con el objetivo de recoger y sistematizar todos los servicios definidos desde SCD hacia las regiones y los indicadores que los avalan. Como resultado disponemos de una matriz que recoge todos los servicios hacia mercado (*Anexo AC5*) y se ha realizado el despliegue particular por cada RSC en cada Región adaptándolo a las particularidades de

cada una. Toda esta actividad está monitorizada a través de los indicadores definidos en cada Región, las reuniones semanales y mensuales y recogidas las acciones en unos planes de acción por región (*AnexoAC6*).

De la misma manera, en el BSC 2023, con el propósito de seguir avanzando en nuestro servicio especializado, se define el proyecto PR2-“Modelo GKA” cuyo objetivo es desplegar el modelo de atención a mercado anterior particularizándolo en las cuentas clave, dada la importancia que tienen en Ormazabal y viendo que la atención a las cuentas clave no es particular de la figura de RSC sino de todas las áreas, siendo un proyecto transversal (*AnexoAC7-I*). En estos momentos ya disponemos de una matriz general con los servicios definidos agrupados en paquetes de las diferentes áreas, RSC, Producto, Planificación, Logística, Calidad y el alcance particular de cada paquete. Se han identificado los paquetes que aplican a cada GKA (*Anexo AC7-III*), se han definido los equipos necesarios para cada GKA y nos encontramos en el despliegue de cada cuenta clave con sus paquetes definidos a través de las reuniones de cuenta que ya están definidas. El resultado final será el cuadro de mando de las cuentas clave, cada una con sus indicadores. Actualmente trabajamos con un cuadro de mando provisional que se revisa en el CD mensual (*Anexo AC8*).

Asimismo, desde planificación (subproceso **P01.2**), fruto de las alianzas y del trabajo conjunto con las fábricas, se han liderado proyectos como el PR2- “Consolidación y seguimiento de la integración de OP&A en SCD” dentro del BSC 2022 cuyo objetivo era integrar la planificación de la fábrica OP&A dentro de los procesos de planificación definidos, ya que hasta el momento se trataba como especial y de manera autónoma. Esto nos permita ya, teniendo todas las fábricas trabajando bajo los mismos procesos, realizar comparativas y análisis que utilizarán posteriormente en el Comité de operaciones (OOC).

De igual manera, dentro del subproceso **P01.3**, Logística ha llevado a cabo proyectos como, por ejemplo, incorporación del nuevo embalaje Palepack, diseño del embalaje específico Vestas, reducción de plásticos en embalajes, derivados del trabajo colaborativo realizado con clientes y con nuestro operador logístico DSV. También aquí se encuentran proyectos de almacenaje, como fue la implantación de almacenes intermedios de SCD de producto terminado en Francia (Barré) y en Alemania (Kempen) de cara a acercar el

producto a destino, reducir los plazos de entrega y optimizar transporte.

Otro proceso importante, aunque se defina como de apoyo, es el **P03 - “Mantener producto”**, proceso transversal entre Mercado, fábricas y SCD, donde el SCD como responsable del proceso se encarga de desarrollar y mantener toda la información de producto en los diferentes sistemas (ERPs SAP y Baan, configurador de producto REPCON, etc...) resolviendo los problemas detectados, formando y poniendo a disposición los nuevos productos diseñados desde las fábricas y desarrollando nuevas funcionalidades de los sistemas orientadas a facilitar el proceso y los sistemas.

Como resultado de la mejora del servicio dado por el SCD y viendo que cada vez más, nos consideran expertos y referentes de la cadena de suministro, año a año aumenta la participación de SCD en proyectos transversales dentro de Ormazabal, con Mercado, fábricas, IT, Marketing, etc.

- Proyecto de Reporting GSB. SCD ha conseguido tener monitorizada y por lo tanto controlada toda la cadena de suministro siendo capaces de obtener todos los indicadores de Nivel de servicio, stocks, entregas. Apoyándose en nuevas herramientas como Power Bi, Ormazabal dispone de un **Panel de indicadores estratégicos** para el GSB que SCD mantiene y analiza mensualmente.
- Proyecto integración Alemania (OVD) y Proyecto mejora interna de Southern Europe formando en el proceso y en SAP, como expertos en el proceso de cadena de suministro asegurando que desde mercado siguen el proceso general de Ormazabal.

C.3 Cómo producimos, comercializamos y distribuimos los productos y servicios

Como bien se ha indicado, SCD es una empresa de servicios donde su principal producto es el resultado de los procesos operativos y de apoyo definidos, Suministrar producto. Logística inversa y Mantener producto (*Anexo AC4*).

P01 – “Suministrar pedidos”:

P01: Proceso operativo principal que a su vez se divide en tres subprocesos que abarcan, las tres actividades principales de SCD.

P01.1: Gestionar y confirmar los pedidos recibidos de cliente.

Hito 1: “Confirmación a cliente”.

Este subproceso está realizado por las funciones RSC y Product Definition (total 14 personas) ya que engloba desde la recepción del pedido por parte del RSC, la gestión y definición del producto solicitado por los Product Definition, hasta la confirmación del pedido por RSC. A su vez también abarca el seguimiento del pedido e información a mercado por parte del RSC y la parte de asesoramiento y formación de producto por parte de Product Definition.

El reparto del trabajo se realiza en función de la especialización. Los RSC están organizados por Regiones. Product Definition está organizado en 3 grupos (técnicos de pedidos, técnicos de producto, ingenieros de producto), especializados por tipologías de pedidos y productos que se clasifican en lo que hemos llamado Flujos de pedidos, desde Flujo 0 al Flujo 4 en función de la complejidad y especialización requerida por el pedido (*Anexo AC9*).

Diariamente se realizan reuniones de los equipos para actualizar la situación de los pedidos, los que están en curso y los nuevos recibidos para clasificarlos y dirigirlos. Para ello se apoyan en diferentes herramientas como los monitores de pedidos de SAP, como el Buzón de correo de Product Definition con el que hemos conseguido una reducción de nº de correos recibidos de un 30%. Todas estas innovaciones en los sistemas y herramientas están orientadas a la reducción de los tiempos de gestión, a conseguir tener monitorizado el proceso completo y de ahí tener datos para poder dimensionar los equipos con los recursos adecuados, en cuanto a cantidad y perfil.

P01.2: Planificar las necesidades de los pedidos confirmados hacia las diferentes fábricas y asegurar la disponibilidad del producto terminado en la fecha confirmada. **Hito 2:** Producto terminado disponible en SCD.

En el caso de Planificación, el proceso y la organización está agrupado según el producto y las diferentes fábricas que lo producen (*Anexo AC9*).

Semanalmente, Planificación recoge las necesidades generadas de los pedidos confirmados segregando por productos y fábricas. Se realizan reuniones semanales con las

fábricas para cerrar dicha planificación en función de las capacidades y limitaciones publicadas por las fábricas.

A través de los monitores de planificación preparados en el sistema SAP, está toda la información monitorizada y compartida, con lo que resulta sencillo tener la información actualizada en todo momento.

Una vez cerrada la planificación, se realiza el seguimiento de la fabricación para asegurar el cumplimiento de las fechas.

También mensualmente se reúnen con las fábricas (*Anexo AC11*) donde se tratan temas más generales como previsiones, capacidades de fabricación y se revisan los indicadores de actividad definidos.

P01.3: Poner el producto disponible en cliente según condiciones definidas en el pedido. **Hito 3:** Pedido expedido en plazo.

Finalmente, desde Logística, una vez que el producto está disponible en los almacenes del SCD se encarga de organizar y preparar las entregas. En este subproceso, la organización de las actividades y del departamento está dividido por las zonas de entrega, Zona EU (Europa) y zona No EU (Fuera de Europa), lo que permite un buen dimensionamiento del área (*Anexo AC9*).

De la misma manera, Logística dispone de sus monitores de entregas, cargas, facturación en SAP que diariamente indica los pedidos a tratar y permite dimensionar las tareas.

De manera general, semanalmente y mensualmente todas las áreas realizan reuniones de seguimiento y mejora del proceso y del equipo, siguiendo los órdenes del día definidos, revisando los indicadores de cada subproceso, los proyectos departamentales, recogiendo los problemas y definiendo acciones en los diferentes planes de acción de cada área (*Anexo AC10*).

Como el proceso **P01 - “Suministrar pedidos”** es un proceso transversal, surge la necesidad de crear un foro donde compartir, analizar y solucionar todas las incidencias que vamos detectando en la actividad diaria y que están relacionadas con el proceso. De ahí nace en 2020 el foro de Incidencias organizativas. (Ver en Innovación)

P05 – “Realizar Logística inversa”: Desde SCD también nos encargamos de lo que llamamos la Logística inversa, definida a través del proceso operativo P05–“Realizar la logística inversa”.

Indistintamente del motivo, se trata de garantizar la correcta devolución de producto, desde los clientes/filiales/distribuidores al SCD, y desde el SCD a las distintas fábricas para su reparación, aprovechamiento o achatarramiento. Así, los principales hitos del proceso son que toda la información esté actualizada en todos los sistemas y poder disponibilidad de la trazabilidad completa del producto afectado.

P03 – “Mantener producto”: La cadena de suministro de Ormazabal se soporta sobre diferentes sistemas de gestión de la información (ERPs como SAP y Baan, configurador de producto Repcon, etc.).

En SCD, como responsables de la definición del producto (materiales, familias, configurador) y del proceso transversal de cadena de suministro, nos encargamos de asegurar que dicha información está totalmente actualizada en los sistemas. Toda esta actividad la realiza el equipo Product Team siguiendo lo definido en el propio proceso y monitorizado a través de sus indicadores de proceso.

Para llevar a cabo dicha actividad es vital la coordinación con: el departamento de IT Ormazabal en todos los proyectos de sistemas de Ormazabal, con las fábricas en los proyectos de Desarrollo de nuevos productos y posteriores modificaciones y sobre todo con Mercado para recoger sus necesidades y darles formación de todos los productos nuevos que se ponen a su disposición.

Tanto con las fábricas como con IT se mantienen reuniones semanales/quincenales para revisar las acciones y mejoras en curso.

Con Mercado organizamos reuniones de formación de producto según se van lanzando nuevos productos. Fruto del proyecto de análisis interno realizado en la región de Southern Europe, se organizan unas jornadas de 2 días con unas 30 personas de mercado, para recoger sus necesidades y darles una pequeña formación para actualizar el conocimiento de producto y el uso de SAP desde SCD. Se

decide que esta buena práctica es necesaria periódicamente y se crea el Foro SCD Mercado que ha arrancado este año.

Para monitorizar la actividad completa de los procesos de SCD, alimentamos un cuadro de mando de procesos (*Anexo AC13*) en el que están los procesos operativos y de apoyo de SCD. Este cuadro de mando, junto con el BSC y el cuadro de mando de los GKA se revisan mensualmente en el CD.

C.4 Cómo gestionamos otros recursos

Dentro del subproceso P01.3 – “Almacenar y entregar producto”, desde SCD nos apoyamos en nuestro aliado DSV como experto en logística y almacenamiento. Semanalmente y mensualmente se mantienen reuniones conjuntas para analizar la situación a través de los indicadores definidos y para identificar mejoras. Se ha llevado a cabo mejoras en aspectos de almacenaje y en embalajes, como los cambios en los embalajes utilizados buscando tanto la seguridad del producto como aspectos medioambientales (ejemplo Palepack, reducción del plástico...). También en el transporte se han aplicado mejoras buscando la calidad en la entrega como también en aspectos medioambientales, como ha sido el uso del transporte por ferrocarril. Más detalle en elemento sociedad.

Como se ha indicado en el subproceso **P01.2 - “Planificar y aprovisionar producto”**, las fábricas son clave en nuestro proceso. Con todas ellas, trabajamos de la misma manera siguiendo la sistemática definida por planificación, realizando las reuniones semanales para cerrar la planificación semanal de los pedidos, las reuniones mensuales para la revisión de los indicadores definidos, sobre todo el de nivel de cumplimiento de las fábricas y para recoger problemas y nuevas necesidades que mejoren el Nivel de servicio global. (necesidades y expectativas con las fábricas)

De igual manera, como se ha comentado en el **P03 - “Mantener Producto”**, una actividad principal en SCD es el mantenimiento de los sistemas y toda la información de producto utilizada en ellos, para ello contamos como aliado el área de IT de Ormazabal y los proveedores de sistemas de las herramientas claves como son los ERPs (SAP y Baan) y el configurador de producto.

SCD elabora anualmente un Plan de sistemas de cara a dimensionar y trasladar al presupuesto general esta partida económica y para planificar la evolución necesaria de los sistemas. Desde IT Ormazabal, mensualmente nos reportan

la información del correctivo, evolutivo y proyectos de sistemas con el que actualizamos nuestro plan de sistemas (Anexo AC12).

Dentro de nuestros proveedores, se encuentran los que nos suministran los embalajes. Con ellos nos relacionamos a

través de las compras que les emitimos y con la evaluación de proveedores que realizamos (Anexo AC14). Para ello, SCD dispone de un proceso específico **P02 "Aprovisionar producto no sujeto a planificación"** donde se recoge la sistemática a seguir con los proveedores externos.

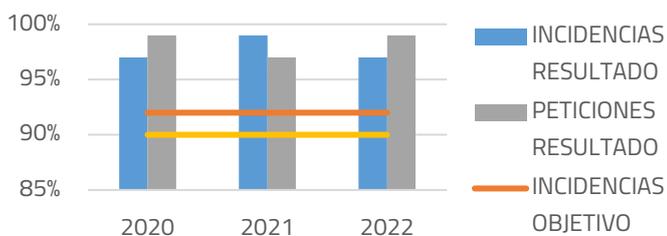
R2 Resultados clientes

- **FRECUENCIA:** Los indicadores presentados son revisados de manera mensual (a excepción de los proveedores de transporte y embalajes que es trimestral) aunque se han dispuesto de manera anual, para facilitar su valoración.
- **COMPARACIONES:** Las comparativas que se muestran son las que son interesantes por su naturaleza, con otras empresas del grupo y empresas proveedoras.
- **SEGMENTACIONES:** Se segmenta por años y en algunos casos por fábricas y proveedores.
- **FIJACIÓN DE OBJETIVOS:** Los objetivos se fijan anualmente en el periodo de reflexión de SCD, teniendo como referencia los resultados anteriores y propio proceso de reflexión de cada equipo de proceso.

<p>R.2.1 NO CONFORMIDADES ORIGEN SCD Indicador que mide el número total de No conformidades recogidas en Salesforce (CRM) con origen SCD.</p>	<p>R.2.3 IMPORTE NO CONFORMIDADES ORIGEN SCD Indicador que mide el importe asociado a las No conformidades recogidas en Salesforce con origen SCD.</p>
<p>R.2.2 NO CONFORMIDADES ORMAZABAL Indicador que presenta las comparaciones de las No Conformidades generales de Ormazabal, segmentado por la Unidad de Negocio que ha originado la NC.</p>	<p>R.2.4 IMPORTE NO CONFORMIDADES ORMAZABAL Indicador que presenta las comparaciones de las No Conformidades generales de Ormazabal, segmentado por la Unidad de Negocio que ha originado la NC.</p>
<p>R.2.5 ENVÍO ORDER CONFIRMATION Indicador que mide el % de confirmaciones de plazo de entrega enviadas a cliente en el plazo establecido en el proceso. Se observa una bajada en 2021 por el aumento de pedidos pero debido al esfuerzo y a la estabilización del proceso, se recupera.</p>	<p>R.2.6 ACIERTO ACUSES CRP Indicador que compara la fecha de confirmación enviada a cliente (acuse) con la fecha final de fabricación confirmada por las fábricas. En 2022 se dejan de reportar las fábricas en proyectos de mejora SCD-Fábrica y se incorpora la nueva fábrica (OBG).</p>

R.2.7 % INCIDENCIAS CERRADAS EN PLAZO / % PETICIONES CERRADAS EN PLAZO

Indicador que mide el % de incidencias y peticiones de los sistemas cerradas en plazo, dentro del proceso P03 – “Mantener producto”.



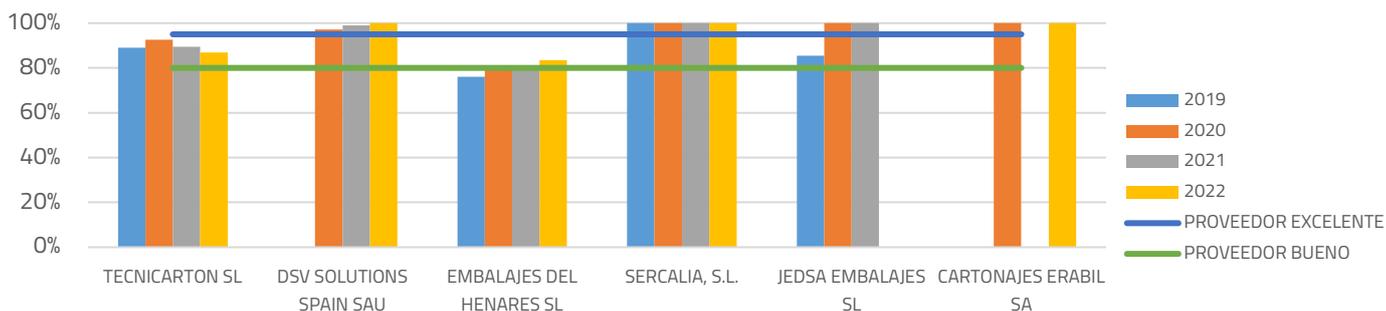
R.2.8 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE ALMACENAMIENTO

Dentro del proceso P10 –“Orientar la estrategia”, se realiza una evaluación de proveedores enfocada a medir el desempeño de los distintos proveedores de SCD. En este caso, se muestran algunos de los indicadores compartidos entre el operador logístico y SCD.



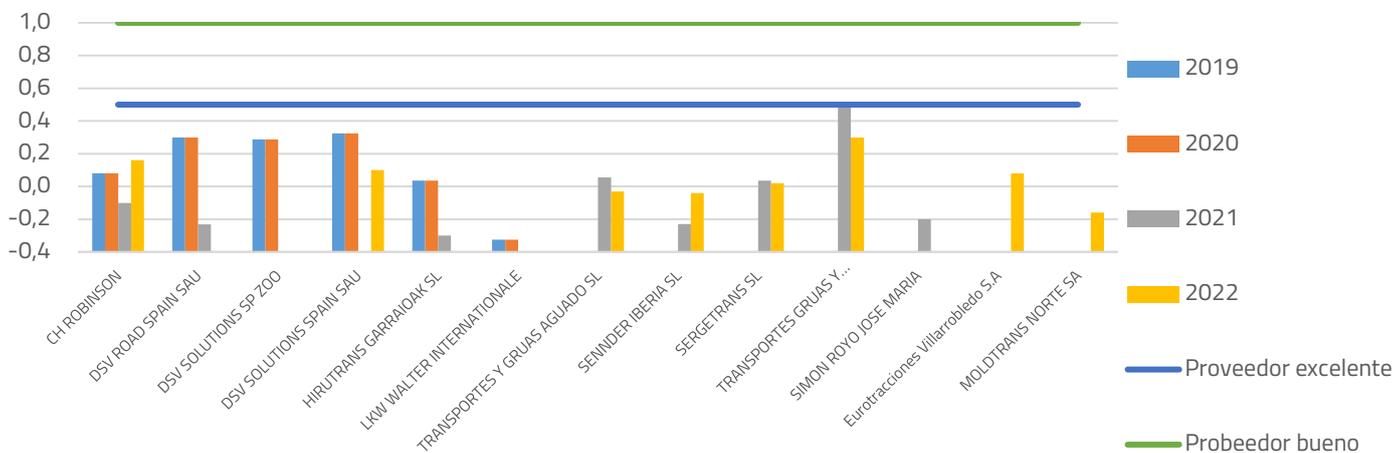
R.2.9 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE EMBALAJES

En este caso, se muestra el indicador global calculado para medir el desempeño de los proveedores de embalajes con mayor impacto en SCD. Los proveedores excepcionales deben obtener al menos un 95%, los buenos, entre 80 y 95% y los que son evaluados con un % menor al 80%, quedan en observación.



R.2.10 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE TRANSPORTE

En este caso, se muestra el indicador que calcula el promedio de desviación en días laborables entre la fecha requerida de entrega por Ormazabal y la fecha real de entrega para proveedores con más 10 envíos terrestres mensuales. El objetivo es, para ser un proveedor excepcional, que esta desviación sea menor a 0,5 días laborables. Los proveedores de más de 1 día laborable, quedan en observación.





PERSONAS

ELEMENTO 3: PERSONAS

P.1 Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas

Como se ha comentado en el subelemento E1, Capital Humano (CH) SCD forma parte de los servicios corporativos transversales de Velatia-ORMAZABAL. Esto implica que en SCD, se despliega el mapa de procesos general de CH principalmente a través del proceso **P08-“Desarrollar personas”** encargado de gestionar todas las actividades vinculadas al ciclo de vida de un empleado (*Anexo AP1*).

Anualmente, tras la jornada de Reflexión, alineados con la estrategia, de atraer, desarrollar y retener el talento necesario para alcanzar los objetivos, se identifican las necesidades relacionadas con las personas que se materializa en un Plan de Plantilla. Si bien es cierto, que las necesidades pueden identificarse en cualquier momento del año, las mismas son reflejadas en el Anexo Solicitud de contratación por el responsable directo y remitidas a la dirección para su validación. Este documento, refleja tanto las causas de la necesidad como los detalles principales del perfil de puesto.

Además, SCD cuenta con unas fichas de perfil de puesto en las que se definen la misión, áreas de responsabilidad, las principales actividades/tareas, los conocimientos mínimos, experiencia necesaria, los niveles de competencias y las interacciones. Estas fichas son las utilizadas tanto para el proceso de selección como para el proceso de evaluación del desempeño (*Anexo AP2*).

Asimismo, desde 2016 en Velatia conscientes de la necesidad de priorizar la promoción interna frente al reclutamiento externo con objeto de fomentar el desarrollo de las personas y su promoción profesional, apuesta por la publicación de las vacantes en la intranet corporativa para la visualización transparente de todos los empleados. Y en 2021 en aras de la atracción del talento requerido en la organización se pone foco en el fortalecimiento de la marca empleadora, dotándola de presencia y visibilidad en el mercado laboral, haciendo más visibles las ofertas de trabajo, e incluyendo nuestra propuesta de valor al empleado (<https://careersvelatia.com>).

Dentro del subproceso de incorporación se establecen los criterios a seguir para el reclutamiento, selección del personal requerido, así como para su posterior integración y acogida, garantizando así una fácil y rápida adaptación del nuevo empleado a la empresa, a su puesto y a la cultura y valores de la organización.

Una vez seleccionado el candidato, por un lado, el responsable directo elabora el Plan de Integración, que comparte con los compañeros que participarán en el mismo, así como con el candidato elegido el día de la incorporación. En él se detalla el cronograma con las temáticas de formación inicial sobre todos los aspectos relacionados con el puesto de trabajo, herramientas y procesos para lograr el correcto desempeño de sus funciones. Posteriormente transcurridos 6 meses, se realiza una entrevista de evaluación de dicha incorporación, donde se valora el nivel de adaptación conseguido hasta el momento, se reajusta el planning si corresponde y se toman en consideración aspectos de mejora del proceso aportados por la persona incorporada (*Anexo AP4*).

Dentro del Plan de integración, SCD dispone de un Manual de Acogida, que se entrega el primer día al empleado por CH, dónde se realiza una presentación corporativa, de empresa y de temas generales de interés en el centro de trabajo y las herramientas digitales corporativas (*Anexo AP5*).

SCD atiende la compensación como un elemento de atracción y fidelización, asegurando una retribución competitiva, homogénea y equitativa.

Asimismo, SCD trata de asegurar el equilibrio saludable entre la vida personal y profesional, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalidad de sus grupos de interés, y las nuevas formas de trabajar, favoreciendo dentro del marco legislativo actual acuerdos específicos de conciliación, así como medidas de flexibilidad, teniendo en cuenta la salvaguardia del servicio y la calidad al cliente.

En SCD atendemos a las necesidades de las personas de manera especial en las Encuestas de Clima, Satisfacción y Riesgos Psicosociales lanzadas de manera periódica cada dos años. Una vez analizados los resultados y definidas líneas de trabajo por la dirección, Capital Humano comunica los resultados de la encuesta, y se establecen grupos de trabajo para definir y abordar el plan de acción asociado (*Anexo AP6*).

P.2 Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas

En SCD, promovemos el desarrollo profesional y personal de los empleados impulsando así el propio crecimiento de la organización. Definido un marco de claridad organizativa con las fichas de puesto y los perfiles de roles departamentales, y comunicados de manera transparente, se realizan anualmente las entrevistas de desarrollo, entre responsable

y colaborador. Con el objetivo de impulsar el crecimiento profesional, en las mismas ambas partes trabajan en la evaluación competencial y de desempeño, para la definición de los compromisos de acción a realizar en el año. Transcurridos unos meses, se realiza un seguimiento de la evolución de este.

Conscientes de la importancia de las personas para alcanzar cualquier reto estratégico, Velatia ha actualizado el proceso de evaluación del desempeño y plan de desarrollo, estando en la actualidad en SCD en la adaptación progresiva a toda la plantilla.

Anualmente tanto como resultado de las entrevistas de desarrollo, como por los cambios continuos del mercado, cada responsable diseña un plan de desarrollo a medio plazo y traslada a CH las necesidades específicas de acción formativas para el siguiente año (id. Necesidades formativas). Una vez recogidas, consolidadas y aprobadas por Gerencia, CH comunica el Plan de Formación de manera anticipada a responsables de área y RLT y posteriormente de manera general a toda la plantilla. Tras esto, cada responsable comparte el detalle de las acciones formativas de su área a sus equipos (*Anexo AP7*).

Progresivamente se van realizando las formaciones planificadas y éstas son evaluadas a la finalización mediante cuestionarios de satisfacción, cumplimentados tanto por el asistente como por el responsable en aras de medir la calidad de estas. Tanto la ejecución, como la calidad, es registrada para obtener posteriormente los indicadores mensuales correspondientes a nivel de ejecución en cuanto a coste, horas y número de acciones. Estos son analizados junto con los reportes de calidad anualmente.

En SCD impulsamos la puesta en común del conocimiento existente en la organización, habilitando los recursos necesarios, y realizando la formación interna de polivalencia necesaria, que nos permite junto con el establecimiento de un sistema de retenes durante los períodos de jornada intensiva, mantener el mismo nivel de servicio a nuestros clientes a lo largo de todo el año (*Anexo AP8*).

De manera general en SCD trabajamos las competencias generales, mediante la realización de talleres específicos para toda la plantilla, por ejemplo, Gestión del tiempo y Gestión de conflictos.

También hay que mencionar que para SCD es necesario estar actualizado en la formación de las novedades de los

diferentes productos y de los procesos y actividades del resto de las empresas que participan en la cadena de suministro, por lo que se planifican visitas periódicas tanto a filiales como a fábricas y participación en foros, que, aparte de formación, permite fomentar el espíritu crítico y observador de las personas.

Otros programas de desarrollo individual de talento anuales en Velatia, tales como Mentoring y Atrae han contado con la participación de trabajadores de SCD.

Por otro lado, SCD fomenta el apoyo, el reconocimiento y la colaboración entre personas y equipos diversos para la consecución de resultados a través del desarrollo de proyectos multidisciplinarios.

Uniéndose a la globalización de los mercados y la internacionalización de los proyectos, SCD ofrece oportunidades de desarrollo a través de los desplazamientos a otros países de corta o larga duración, integrando así las inquietudes profesionales y personales de sus empleados

P.3 Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas

Como ya se ha comentado, las necesidades y expectativas de las personas de la organización son recogidas a través de las entrevistas de desarrollo, la información obtenida a través de las encuestas de clima y riesgos psicosociales, las solicitudes realizadas por los trabajadores al Comité de Empresa y el Comité de Seguridad y Salud.

SCD, al igual que el resto de las empresas del grupo, dispone desde 2014, de una Intranet Corporativa (Velatia Community), con acceso personalizado dependiendo del perfil de usuario y espacios comunes tanto para Ormazabal como para SCD. En el espacio propio de SCD está disponible toda la documentación e información de todos los procesos y actividad de la organización. Ello permite potenciar los espacios de interacción donde compartir información y fortalecer la cultura organizativa y el sentido de pertenencia.

De igual manera en la intranet, se puede consultar toda la información relativa a Velatia y Ormazabal (actividad, plan estratégico, políticas, código Ético, misión, visión, valores, producto, sostenibilidad, canal ético, soporte IT, material marketing), así como links a beneficios sociales, apps corporativas de uso general (Sabbatic, Portal Empleado, MyVelatia, Viajes) y de aprendizaje de producto y competencias (VECOM, Velatia Training, Competences in action).

Además, en Velatia con el objetivo de promover una cultura de grupo, potenciar el compromiso de todas las personas y fomentar su participación en el proyecto común, lanza en 2022 la aplicación corporativa MyVelatia, que permite la difusión de las noticias más relevantes no sólo a nivel de grupo, o negocio, sino también de empresa y de centro de trabajo, y en esto último SCD ha traccionado especialmente en los últimos meses. También en dicha aplicación, el trabajador puede visualizar su recibo de nómina y certificados.

SCD considera la comunicación una pieza clave para que todas las personas conozcan de primera mano la actividad de la organización y de qué manera contribuyen en los logros alcanzados, y es por ello por lo que diseñamos anualmente nuestro Plan de Comunicación (*Anexo AEB*) recogiendo todas las comunicaciones a realizar agrupadas por temática, definiendo el emisor, el canal y el mes de comunicación. El mismo, es desplegado a la organización a través de los diferentes canales habilitados para tal fin: Intranet, tableros de anuncio, email, charlas, etc. Y también se realiza seguimiento detallado mensual, al ser considerado como un indicador estratégico dentro del BSC.

En relación con la comunicación de la estrategia de la organización, cabe destacar que una vez que el CD aprueba los objetivos del Plan de Gestión y comunicados a toda la plantilla, estos se van desplegando a todos los niveles de la organización a través de las reuniones de cada área.

Y cabe destacar también, que la charla semestral por parte del Gerente a toda la plantilla se realiza de manera participativa, donde el gerente informa de los datos generales de la empresa, cada responsable de proyecto presenta la situación del proyecto, se trasladan temas de interés general y se hace mención especial o reconocen los logros conseguidos y los reconocimientos a la innovación.

Por otro lado, el despliegue corporativo de Office 365, ha facilitado la generación de redes de trabajo colaborativas en SCD especialmente para reuniones de área, gestión y coordinación de proyectos y/o equipos de trabajo.

En 2022, analizando el resultado de las encuestas lanzadas a la plantilla, se identifica la necesidad de trabajar la competencia del trabajo en equipo, en aras de mejorar la convivencia entre las diferentes generaciones y antigüedades. Y nace de ahí el proyecto PO5-“Trabajo en equipo en SCD” (*Anexo AP9*). En este, se realiza un taller inicial

dónde se identifican y clasifican las problemáticas, para posteriormente priorizar los aspectos a abordar en primer término (comunicación, emociones, conocimiento SCD).

Para el impulso activo de este proyecto liderado por CH, se han creado equipos de trabajo para cada una de las temáticas, siendo estos: Comunicación y encuentros informales, Emociones, Manual SCD y Presentaciones áreas SCD. De esta manera, se diseñan las acciones a realizar desde el fomento del liderazgo en todos los niveles de la organización.

Especial mención al equipo surgido de este proyecto para la comunicación interna social, “Social Communications”, quienes, junto con CH, traccionan de las celebraciones, actividades y comunicaciones sociales en horario laboral. Algún ejemplo de las iniciativas en este sentido que fortalecen a SCD como equipo, puestas en marcha son: la organización de los cumpleaños agrupando en un día al mes con un “hamaiketako”, celebración del 8M día internacional de la mujer trabajadora y otros encuentros informales fuera de las instalaciones como ruta de senderismo o asistencia concurso de pinchos en Amorebieta.

No hay que olvidar que el sistema de reconocimiento de esfuerzos y logros se fundamenta a través de un sistema de retribución salarial y emocional. Este se materializa anualmente en la fijación de objetivos alineados con la estrategia, motivando y estimulando a las personas para su implicación en la mejora e innovación, reconociendo sus esfuerzos y logros.

P.4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas

Como ya se ha visto anteriormente, uno de los valores fundamentales de Ormazabal y por tanto de SCD es el Liderazgo. Es por ello que, en 2019, con el objetivo de hacer nuestros los valores de la empresa, se desarrolla un taller de Despliegue de los valores en SCD, y en el caso del valor Liderazgo, todas las personas de SCD plasman el significado y la implicación de dicho valor (*Anexo AP10*).

Posteriormente en 2021 y tras el análisis de los resultados de la encuesta de clima dónde la valoración de los líderes de primer nivel (responsables de área) no es muy buena, se lanza un taller específico con ayuda externa para trabajar este aspecto desde la cohesión entre los propios líderes en primer término, pero también se ve necesario desarrollar más figuras de líderes a todos los niveles. Esto supone la definición en todas las áreas organizativas de una figura de Ingeniero, que

tendrá como misión la tracción en el área del despliegue de los procesos, proyectos y acciones de mejora departamentales y transversales al resto de niveles.

Además, y habitualmente como resultado de las entrevistas de desarrollo, se detecta el personal con potencial de liderazgo, asignándoles a estos, pequeños proyectos, y acciones de mejora, que permiten así mismo su desarrollo competencial y social en todos sus aspectos.

Por otro lado, se está trabajando en el liderazgo participativo en proyectos y foros transversales en la organización, siendo un ejemplo de esto: el foro de incidencias organizativas, los

equipos del proyecto trabajo en equipo, equipo del MGA, etc..., comprobándose mediante los resultados recientes de la encuesta de clima que los efectos de todos estos cambios están siendo muy positivos.

Por último, mencionar que desde Velatia en aras de potenciar el auto-liderazgo de todas las personas y acelerar su desarrollo individual, se ha diseñado un nuevo modelo de liderazgo basado en el modelo de aprendizaje 70/20/10, dónde se trabajan aspectos competenciales y culturales, estando en la actualidad en fase de despliegue para todas las organizaciones, entre las cuales se sitúa SCD

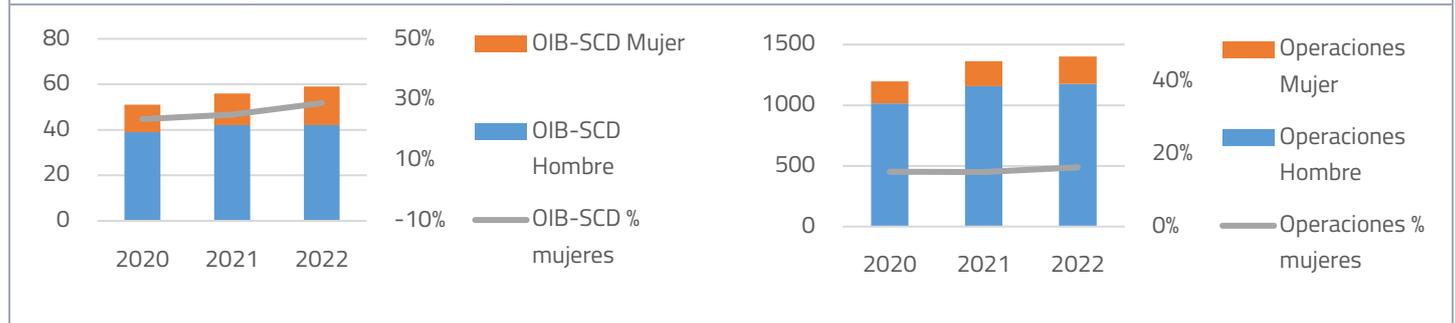
R3 Resultados personas

- FRECUENCIA: Los indicadores presentados son revisados de manera mensual (a excepción del plan de plantilla y encuesta de clima) aunque se han dispuesto de manera anual, para facilitar su valoración.
- COMPARACIONES: Las comparativas que se muestran son las que son interesantes por su naturaleza, con otras empresas del grupo y el área de operaciones (compuesto por SCD, fábricas y compras).
- SEGMENTACIONES: Se segmenta por años y en algunos casos por fábricas y proveedores.
- FIJACIÓN DE OBJETIVOS: Los objetivos se fijan anualmente en el periodo de reflexión de SCD, teniendo como referencia los resultados anteriores y propio proceso de reflexión de cada equipo de proceso.

<p>R.3.1 PLAN DE COMUNICACIÓN</p> <p>El objetivo de este indicador es medir el grado de cumplimiento del plan de comunicación, comparando las comunicaciones planificadas y las realizadas.</p> <p>En 2022 se ve una bajada debido al proyecto de trabajo en equipo, donde se redefine el plan de comunicación.</p>	<p>R.3.2 ABSENTISMO</p> <p>El objetivo es medir el absentismo de la plantilla, que incluye: Licencias retribuida, horas sindicales, visitas al médico, baja enfermedad o accidente laboral, maternidad, paternidad, etc.</p> <p>Se presenta una comparativa con el nivel de absentismo general de Ormazabal, observando un indicador muy favorable en el caso de SCD.</p>																								
<table border="1"> <caption>Plan de Comunicación Cumplimiento</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>SCD (%)</th> <th>Objetivo (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>90</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>95</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>80</td> <td>90</td> </tr> </tbody> </table>	Año	SCD (%)	Objetivo (%)	2020	90	90	2021	95	90	2022	80	90	<table border="1"> <caption>Comparativa de Absentismo</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>SCD (%)</th> <th>COMPARATIVA ORM (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>7</td> <td>6.5</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>4.5</td> <td>6.5</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>2.5</td> <td>6.5</td> </tr> </tbody> </table>	Año	SCD (%)	COMPARATIVA ORM (%)	2020	7	6.5	2021	4.5	6.5	2022	2.5	6.5
Año	SCD (%)	Objetivo (%)																							
2020	90	90																							
2021	95	90																							
2022	80	90																							
Año	SCD (%)	COMPARATIVA ORM (%)																							
2020	7	6.5																							
2021	4.5	6.5																							
2022	2.5	6.5																							

R.3.3 EVOLUCIÓN PLANTILLA

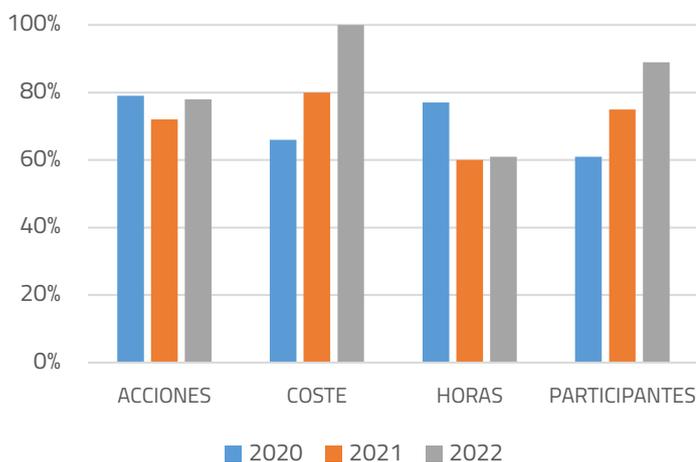
En el siguiente gráfico se muestra la evolución de la plantilla de OIB y el % de mujeres de la misma (con una tendencia de incremento). Se compara con los datos de operaciones.



R.3.5 FORMACIÓN

En el siguiente gráfico se muestran algunos indicadores relacionados con la formación. Se compara lo ejecutado frente a lo planificado.

Se está trabajando en hacer una buena planificación del plan de formación. Así, los indicadores de "coste" y "participantes" muestran los resultados favorables.

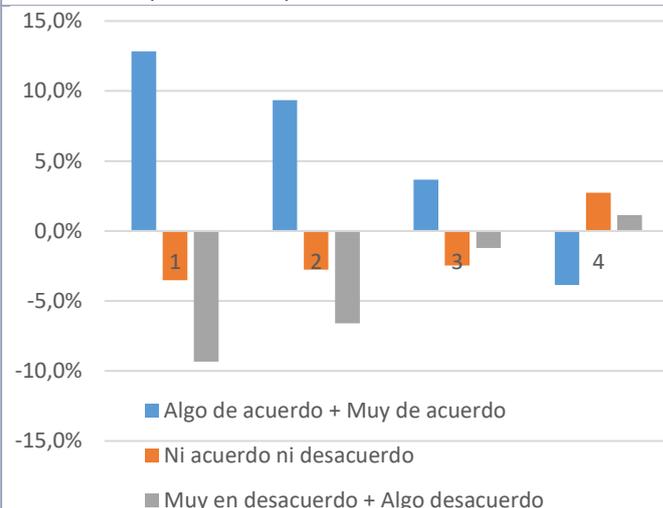


R.3.6 ENCUESTA CLIMA

A continuación se muestra la comparativa entre las encuestas de clima de los años 2020 y 2022.

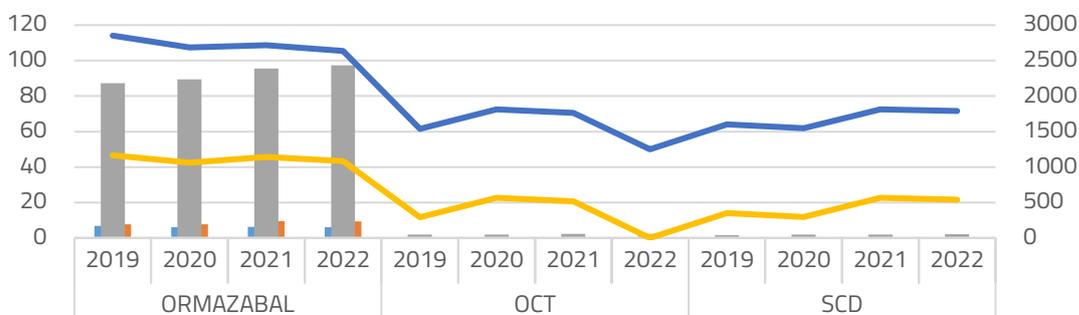
Las cuestiones planteadas son las variaciones en los bloques:

1. Liderazgo del responsable
2. Gestión de personas
3. Compañeros
4. Proyecto de empresa



R.3.7 SEGURIDAD Y SALUD

A continuación se muestran algunos indicadores relacionados con la seguridad y salud de la empresa comparándolos con los valores totales de Ormazabal y los compañeros del centro de trabajo de Boroa (OCT).



	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Accidentes con baja	6,9	6,1	6,3	6,1	0,1	0	0	0	0,1	0	0	0,1
Accidentes sin baja	7,8	7,7	9,5	9,3	0	0,2	0,2	0	0	0,1	0,2	0,1
Empleados	2184,1	2236,3	2388,6	2434	49,7	50,8	55,7	56,6	41	48,2	50,8	53,3
Frecuencia absoluta - objetivo	67,5	65	63	62	50	50	50	50	50	50	50	50
Frecuencia absoluta	46,6	42,4	45,7	43,4	11,6	22,6	20,6	0	14	11,9	22,6	21,6

■ Accidentes con baja ■ Accidentes sin baja ■ Empleados ■ Frecuencia absoluta ■ Frecuencia absoluta - objetivo



SOCIEDAD Y MEDIOAMBIENTE

ELEMENTO 4: SOCIEDAD Y MEDIOAMBIENTE

S.1 Cómo gestionamos nuestro compromiso con el entorno social

En su periodo de reflexión de 2020, SCD identifica como grupo de interés la Sociedad, en aras de desplegar el compromiso con la Sociedad, adquirido desde Velatia, quien como miembro del Global Compact (Pacto Mundial de Naciones Unidas) hace suyos los diez principios del mismo y tiene definido una política de Responsabilidad Social Corporativa.

Los agentes de la sociedad que se añaden en la actividad de Necesidades y Expectativas de los Grupos de interés, son:

- Sociedad en general
- Ayuntamiento, Gobierno Vasco, Inspección de Trabajo
- Universidades
- Servicio de Prevención Ajeno y mutuas
- Medioambiente

Velatia cuenta con un **Modelo de Sostenibilidad**, que sirve como eje en SCD (*Anexo S1*). En él, se identifican:

Áreas de actuación prioritarias y objetivos de desarrollo sostenible

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015, es un plan de acción global que busca promover la paz, la justicia y el desarrollo sostenible. Esta agenda consta de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas que abarcan las esferas económica, social y ambiental.



En VELATIA, se priorizan los ODS 5, 7, 8, 9 y 11, que se enfocan en lograr la igualdad de género, garantizar el acceso a energías sostenibles, promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, desarrollar infraestructuras resilientes y ciudades sostenibles.



VELATIA busca contribuir activamente a la consecución de estos objetivos, generando valor sostenible y compensando equitativamente a todos los grupos de interés involucrados.

Así, las áreas prioritarias de actuación de Velatia en relación a los ODS son las siguientes:

- Desempeño del negocio (ODS 8)
- Transición hacia una economía baja en carbono (ODS 7)
- Innovación tecnológica para modelos de negocio sostenibles (ODS 9)
- Creación de empleo de calidad (ODS 8 y 5)
- Infraestructuras de comunicaciones resilientes (ODS 9 y 11)

En este sentido, siguiendo con el plan de comunicación y el despliegue de los ODS, se llevan a cabo iniciativas informativas relacionadas con este tema, así como la organización de actividades en las cuales todo el personal de Velatia puede participar. Desde el Capital Humano se fomenta la participación del personal de SCD en dichas actividades.

Derechos Humanos

Velatia se compromete a promover y proteger los derechos humanos y las libertades fundamentales reconocidas a nivel internacional. Mediante la implementación de políticas y un Código Ético, Velatia garantiza el respeto a los derechos de los empleados y establece mecanismos para identificar y abordar posibles incumplimientos. Se elabora un Mapa de Riesgos en Derechos Humanos y se implementa un Plan de Acción para prevenir y corregir impactos negativos. Además, todos los empleados tienen la responsabilidad de conocer y actuar ante situaciones que vulneren los derechos humanos.

Por otro lado, Velatia promueve una cultura de respeto y conciencia, exigiendo el cumplimiento de los derechos humanos a profesionales y proveedores, y ofrece canales de denuncia confidenciales. Todos los proveedores se comprometen a ello al darse de alta al sistema de proveedores de Ormazabal.

Acción social

La Acción Social consiste en programas y acciones corporativas destinadas a generar un impacto positivo en grupos desfavorecidos y/o en el medio ambiente, sin buscar un retorno económico directo. Velatia puede colaborar con organizaciones sin fines de lucro y tercer sector, y proyectos se aprueban anualmente por el Comité de Dirección. También se valora la posibilidad de establecer alianzas con clientes, proveedores y otros aliados para proyectos conjuntos de mayor envergadura.

En este sentido, cabe destacar **Ormazabal Contribution Week**. Esta Semana de la Contribución Ormazabal es un ejemplo más de nuestro compromiso con la sostenibilidad. Nos preocupamos, no solo siendo sostenibles en nuestras instalaciones, analizando nuestros aspectos ambientales, mejorando nuestros procesos, etc., sino también por nuestro entorno social. La Semana de la Contribución Ormazabal se realizará de forma anual, siendo 2023 el primer año en realizarse.

A lo largo de la semana, se realizan diferentes actividades de voluntariado, formaciones y/o charlas a nivel global que nos permitan contribuir al desarrollo sostenible de las regiones en las que estamos presentes (*Anexo S3*).

Todas estas contribuciones se enmarcan dentro de las **líneas sociales de SCD**, definidas en 2023. Estas líneas se diferencian en: Tiempo, Medioambiente, Cultural, Social (*Anexo AS4*).

Además, en SCD se participa en las siguientes en **iniciativas / proyectos con impacto en la sociedad**:

- Inspira STEAM: personas de SCD participan anualmente en este programa cuyo objetivo es fomentar el interés hacia la ciencia y la tecnología entre la juventud, especialmente entre las chicas.
- EUSKALIT: personas de SCD son parte del Club de Evaluación de Euskalit, participando en contrastes y evaluaciones. Esto permite ayudar a otras organizaciones en su camino hacia la excelencia, y por otro parte, poder aplicar lecciones aprendidas durante estos procesos en SCD.
- Aula Velatia-Ormazabal: Se trata de un programa conjunto con la Escuela de Ingeniería de Bilbao. Anualmente se dirigen proyectos y se forma a alumnas/os y profesionales en los distintos ámbitos que abarcan las empresas del grupo. A lo largo de los años, ha habido una constante

presencia de estudiantes realizando su Trabajo de Fin de Máster en SCD, y la tasa de incorporación posterior al grupo es ciertamente muy alta (100%).

- Trabajos de Fin de Máster con otras Universidades: SCD también ha contado con estudiantes de otras universidades como es la Universidad de Deusto para la realización de proyectos conjuntos.
- Fundación Novia Salcedo: Se trata de una organización privada sin ánimo de lucro que acompaña a los jóvenes en la mejora de su empleabilidad.
- Charlas: Personas SCD suelen ofrecer charlas en distintas universidades para compartir su experiencia y conocimientos con los estudiantes.
- Ferias de empleo: Ormazabal asiste a diversas ferias de empleo para establecer contacto directo con los estudiantes, ofreciendo información sobre nuestra empresa y las posibles oportunidades de empleo. Ejemplos como, Bizkaia Talent, Escuela Ingenieros y feria de empresas UPV/EHU, Wind Talent, CEBEK, programa Erronka, etc.
- Lantegi Batuak: Se trata de una organización no lucrativa que genera oportunidades laborales para personas con discapacidad en Bizkaia, para lograr su inclusión, máximo desarrollo y calidad de vida. Ormazabal mantiene una colaboración regular con Lantegi Batuak y desde SCD, se solicitan servicios de Lantegi Batuak según las necesidades específicas de cada momento.
- Otras causas puntuales: en la celebración de distintos días internacionales, personas de SCD suelen proponer actividades, por ejemplo, para la celebración del 8 de marzo de 2022 se realizó una colecta a la fundación Ana Bella (red de mujeres supervivientes).

S.2 Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad medioambiental

El trabajo en el ámbito medioambiental ha sido una línea estratégica en SCD desde el año 2021. Es por ello, que se diseñó un proceso para llevar a cabo las actividades relacionadas con este tema. Se trata del proceso **P13.4 – “Gestionar el medioambiente y la seguridad y salud”** (*Anexo AS2*).

Durante 2021 se trabajó en la implantación de la ISO 45001, logrando obtener la certificación correspondiente en el año 2022.

A partir de ese momento, en las jornadas de reflexión llevadas a cabo, se ha considerado el medio ambiente como un aspecto adicional a tener en consideración en la gestión de

SCD. Se han identificado y abordado objetivos anuales de mejora relacionados con este tema.

En relación a los aspectos ambientales, la organización identifica los elementos en los que nuestra actividad genera impacto. Por un lado, se cuantifican los aspectos directos, los propios del edificio, tales como el consumo de electricidad y de agua. En SCD se miden estos aspectos y se reportan a los propietarios del edificio en el caso de que los valores no sean los deseados. Por otro lado, hemos tomado plena conciencia de mejorar la coordinación con los propietarios del edificio y, en consecuencia, hemos implementado reuniones periódicas para abordar los diferentes temas relacionados con el edificio. Esto nos permite identificar y resolver cualquier desviación o valor no deseado de manera oportuna.

Además, estamos empezando a considerar la posibilidad de llevar a cabo proyectos conjuntos con los propietarios del edificio. Esta iniciativa tiene como objetivo encontrar soluciones más eficientes y sostenibles para el consumo de recursos, fomentando así la colaboración en la gestión ambiental.

Adicionalmente, se realiza un seguimiento del consumo de papel y tóner a través del análisis de las impresiones realizadas. Mediante la implementación de un proyecto de digitalización del proceso, cambios en el sistema de impresiones y la sensibilización de las personas, hemos logrado una notable reducción del 46% en las impresiones realizadas en la oficina.

Asimismo, se realizan mediciones de los aspectos ambientales indirectos. Por una parte, se cuantifican los embalajes que se ponen en el mercado, desglosados según su material (madera, papel y cartón y otros).

Se ha llevado a cabo un estudio para explorar posibles formas de minimizar el material en cada embalaje, y actualmente se ha logrado optimizar por completo dicho proceso. En todo caso, todos los residuos que se generan son no peligrosos.

Asimismo, se mide un indicador de CO₂e generado en los transportes entre, ya que es SCD quien gestiona este servicio

de lanzaderas. Tras recoger datos y analizarlos, se han detectado áreas de mejora y se han establecido líneas de trabajo para optimizar el servicio de lanzaderas. Ya en 2022 se ha disminuido un 8% de CO₂ por kg transportado.

Igualmente, SCD realiza un seguimiento del transporte que gestiona para expedir el producto final a cliente. Para ello se analiza: la optimización del vehículo, el tipo de transporte (carretera, barco/avión, tren), CO₂ emitido por unidad funcional expedida. Tras realizar una combinación de estos tres criterios, se analiza el impacto medioambiental del transporte.

Por un lado, el reducir el CO₂ emitido en concepto de transporte, optimizando el proceso y realizando más envíos por ferrocarril. Ya en 2022 se realizaron los primeros envíos por y gracias a ello se ha conseguido reducir la emisión del CO₂ 14,64 toneladas. Por otro lado, depurar la información relativa a las emisiones de CO₂ emitidas.

Asimismo, aunque se comenzó a trabajar específicamente en la sensibilización sobre temas medioambientales en 2021 y 2022, actualmente es una línea de trabajo integrada en los sistemas de gestión y se encuentra incluida en el plan de formación de SCD.

Adicionalmente, se ha reforzado el departamento de Sistemas de Gestión para hacer frente a los desafíos actuales y futuros en materia medioambiental. También se cuenta con el respaldo del área de sistemas de gestión de Ormazabal y la colaboración de un consultor externo.

En 2022, por primera vez, se ha publicado una memoria ambiental con objetivo de resumir toda la información relacionada con el medioambiente y las acciones derivadas en SCD (*Anexo ASS*).

Además, en 2023 se ha puesto en marcha un cuestionario dirigido a nuestros almacenes con el fin de recopilar información sobre aspectos relacionados con el medioambiente y la seguridad y salud. El objetivo es fomentar una cultura medioambiental no solo en SCD, sino también en todos los demás actores de la cadena de suministro.

R4 Resultados sociedad y medioambiente

- FRECUENCIA: Los indicadores presentados son revisados de manera trimestral, aunque se han dispuesto de manera anual, para facilitar su valoración.
- COMPARACIONES: No se disponen datos comparativos ya que estos indicadores miden nuestra actividad en particular.
- SEGMENTACIONES: Se segmenta por años y en algunos casos por material.
- FIJACIÓN DE OBJETIVOS: Los objetivos se fijan anualmente en el periodo de reflexión de SCD, teniendo como referencia los resultados anteriores y propio proceso de reflexión de cada equipo de proceso.

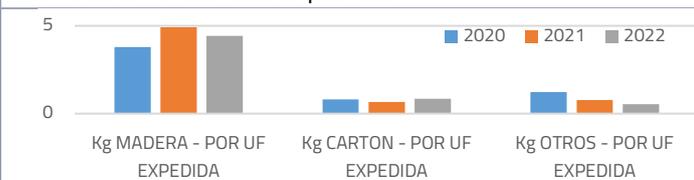
R.4.1 IMPRESIONES REALIZADAS EN LA OFICINA POR INTAKE DE PEDIDOS

Un aspecto ambiental directo identificado en la actividad de SCD es el papel de oficina y el toner, que se mide mediante las impresiones realizadas. La tendencia de este indicador es muy favorable como ya se ha explicado en el elemento.



R.4.2 KG DE EMBALAJES POR UNIDAD FUNCIONAL EXPEDIDA

Los embalajes son aspectos ambientales indirectos de nuestra actividad. Se mide la cantidad de embalajes puestos en el mercado y se toma como base con las unidades funcionales expedidas.



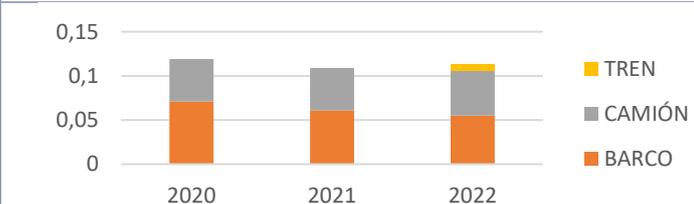
R.4.4 EMBALAJES PUESTOS EN EL MERCADO, RECICLABILIDAD

En este indicador se muestra % del peso de los embalajes en base a su posibilidad de reciclaje. Al reducir los kgs "otros" por unidad funcional expedida, el indicador de la reciclabilidad mejora.



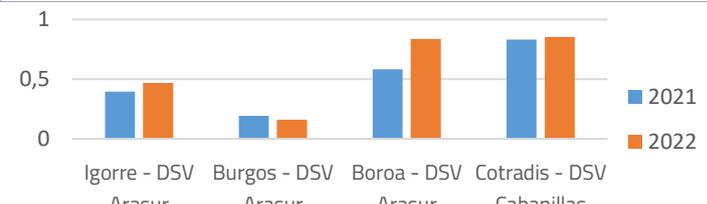
R.4.5 CO₂e GENERADO POR PESO TRANSPORTADO

El equivalente de CO₂ (CO₂e) es la unidad común utilizada para representar el impacto del calentamiento global de todos los Gases de Efecto Invernadero. Se hace un cálculo y se segmenta por tipo de transporte.



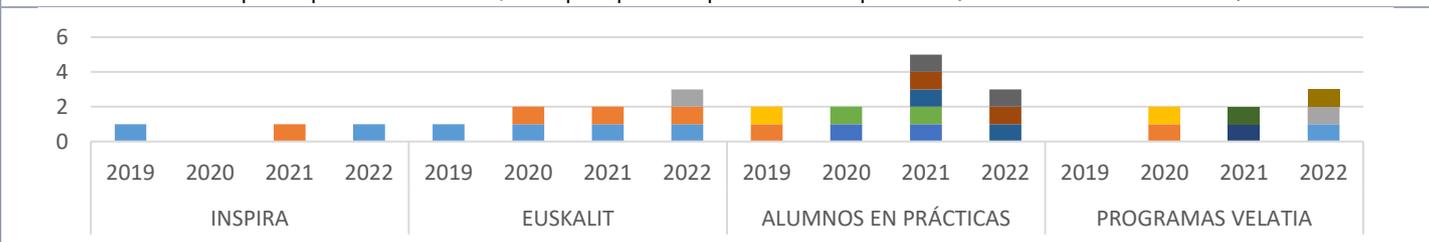
R.4.6 EMISIONES CO₂ POR UNIDAD FUNCIONAL TRANSPORTADA EN LANZADERAS

Se mide el CO₂ generado al transportar el material de desde las fábricas a los almacenes. Estas mediciones han servido para establecer líneas de actuación en las lanzaderas de Boroa y Cotradis.



R.4.7 PARTICIPACIÓN EN INICIATIVAS SOCIALES

En el siguiente gráfico se muestra la participación de personas en las distintas iniciativas en las que colabora SCD. El objetivo es aumentar esta participación año a año, siempre que la experiencia sea positiva (como el caso de Euskalit).





INNOVACIÓN

ELEMENTO 5: INNOVACIÓN

I.1 Cómo definimos nuestros objetivos y estrategia para innovar

Ormazabal lleva la INNOVACIÓN en su ADN, y es que es uno de sus valores (FLIPA).

En este sentido, su enfoque en el cliente se refleja en tres aspectos clave de la innovación (innovación tecnológica, industrial y comercial).



En el caso de nuestra organización, en este apartado resulta pertinente resaltar que SCD es una empresa de servicios. Es decir, **el producto que ofrecemos es nuestro servicio hacia el cliente** y a su vez el **proceso definido** para dar ese servicio. Así, nuestra **innovación está orientada a trabajar continuamente en ese servicio** y su proceso relacionado.

En 2019 se realizaron talleres específicos para trabajar en el despliegue de los valores de Velatia en nuestra organización. Y como ya hemos mencionado anteriormente, uno de los valores de Velatia (y por tanto, de SCD) es la **INNOVACIÓN**.

Para realizar estas actividades, se formó un grupo de trabajo compuesto por personas de distintas áreas. La actividad inicial propuesta era la de crear un buzón de innovación en SCD. Sin embargo, al crear este grupo, ya se estaba poniendo el foco en el Modelo de Gestión Avanzada, por lo que se amplió el alcance y se diseñó un proceso para gestionar la innovación.

Uno de los primeros pasos fue el **definir la innovación** y también se identificaron los **ámbitos** en los que se podía innovar y los **entornos** propicios para la innovación.

¿Qué es la INNOVACIÓN en SCD?

La concepción e implantación de cambios significativos en el producto, servicio, proceso o la organización del SCD con el propósito de mejorar los resultados, basándonos en la recopilación de ideas tanto de la mejora continua como de la vigilancia y anticipación de necesidades de nuestro mercado y resto de grupos de interés.

Así, durante 2019 se definió y en 2020 se desplegó el proceso **P13.1 – “Gestionar la innovación”**.

Durante estos años se ha trabajado en recoger, analizar, priorizar y llevar a cabo las acciones y / o proyectos derivados de las ideas recogidas en el buzón.

Ya en 2022 se incorpora una línea estratégica relacionada con la innovación en la matriz en X.

El proceso se lidera desde el departamento de Desarrollo Organizativo, pero es traccionado por el **Comité de Innovación de SCD**. Este comité está formado por representantes de todas las áreas de SCD.

Tras un periodo de recibir ideas del buzón, se vio oportuno definir y diferenciar la innovación y la mejora continua.

Sin embargo, en 2022, tras realizar una autoevaluación previa a un contraste de EUSKALIT, se detecta la necesidad de dar respuesta a la que a posteriori hemos denominado como **“innovación operativa”**. Es decir, la innovación que se realiza en los procesos y no se canaliza a través del buzón de innovación.

De esta manera, se crea un grupo de trabajo para analizar este punto, y se define la innovación operativa en aras de establecer objetivos más concretos. 2023 será un año de mediciones para poder establecer objetivos retadores en el año 2024.

I.2 Cómo creamos el contexto interno para innovar

En el proceso de innovación se han identificado espacios donde se pueden generar ideas. Derivado de esto, se han realizado iniciativas para crear el entorno para generar ideas innovadoras.

Se ha tomado conocimiento que el trabajo en equipo de manera interdepartamental fomenta la innovación y creatividad. Es por ello que se está dedicando un esfuerzo considerable a fomentar el trabajo en equipo entre distintas áreas. Lo vemos por ejemplo en:

- El proyecto de trabajo en equipo a nivel de BSC
- Formaciones internas del Modelo de Gestión Avanzada
- Definición participativa de la visión
- Dinámicas grupales de despliegue de valores

Fruto del proyecto de trabajo en equipo se ha creado un grupo llamado “**Social communications**” que se encarga de recoger y organizar propuestas de encuentros informales, que ayudan a fomentar las ideas y la creatividad.

Por otro lado, dentro de la celebración de los días mundiales en SCD (idea que llegó a través del buzón de innovación), se celebra el día 21 de abril “Día Mundial de la Creatividad e Innovación”. En 2023, se ha realizado una encuesta a través de la app MyVelatia para elegir la mejor idea innovadora y se ha realizado la entrega de premios. Este acto ha sido muy satisfactorio y se prevé repetirlo los próximos años.

Asimismo, se han definido **retos a nivel de organización** a los que se le ha dado respuesta a través de proyectos generales y departamentales. De esta manera se ha dado la posibilidad a diferentes perfiles de liderar este tipo de proyectos. A día de hoy, el 45% de la plantilla participa en dichos proyectos.

Una decisión que supuso un antes y un después para la mejora y la innovación en el proceso principal P01, fue la creación del equipo de Incidencias Organizativas. Este foro está liderado desde Desarrollo organizativo y está formado por una persona de cada área implicada en los procesos. El objetivo de este equipo es detectar todas las incidencias o desviaciones que surgen en la actividad diaria dentro los procesos operativos, analizarlas y definir acciones contenedoras, correctoras y de mejora que garanticen a su vez la mejora continua de los procesos. Este equipo tiene una sistemática definida y unos indicadores que, desde su inicio, demuestran la mejora obtenida.

A día de hoy, con la evolución del equipo, se ha ampliado el alcance y hemos pasado de trabajar solo con las incidencias a tratar acciones de mejora e innovación, llamadas “acciones de especial seguimiento” para las que se crean equipos de trabajo transversales con mayor capacidad de respuesta.

A su vez, se toman iniciativas para realizar acciones interdepartamentales, como son las “acciones de especial seguimiento” que surgen del foro de incidencias organizativas. Se trata de acciones en las que se crean equipos de trabajo para trabajar en temas de especial relevancia en la operativa de SCD, sobre todo en el proceso P01 – “Suministrar pedidos”.

Además, se trabaja directamente con el equipo de IT (aliados) para implementar mejoras e innovaciones en los sistemas. Cabe destacar que tanto el departamento de IT como SCD cuenta con el mismo responsable, que aporta una

visión global tanto del proceso como de los sistemas, creando una gran sinergia.

I.3 Como aprovechamos el potencial del entorno para innovar

El ser parte del grupo Velatia resulta ciertamente muy beneficioso a la hora de recibir información acerca del entorno y del sector eléctrico.

Desde Velatia, a través de los distintos canales de comunicación (como puede ser **Intranet** o **MyVelatia**) se publican píldoras informativas de noticias relacionadas con el sector. Por ejemplo: Newsletter Velatia, Technical & Commercial doc., The Ormazabal Times, Quarterly Business Review, Sustainability Velatia y otros.

También, miembros de SCD acuden a **foros** de ORMAZABAL como puede ser **Product Forum** o **Market Forum**, de los que se recoge información de tendencias de mercado, lo cual facilita la preparación anticipada para cuando se tenga que enfrentar a ese desafío.

Por otro lado, se cuenta con numerosas reuniones con otros departamentos de **ORMAZABAL** (Sistemas de Gestión, fábricas, regiones, etc.), reuniones con las regiones, con el operador logístico, administración de personal, etc.

También, se participa en distintos **foros en nombre de la organización**. Estos foros pueden ser tanto externos, como Euskalit, Inspira, etc. como foros de **Ormazabal y Velatia**, talento, igualdad, liderazgo, relaciones laborales, etc.

I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos de innovación

Como ya se ha comentado anteriormente, SCD cuenta con un proceso para gestionar la innovación **P13.1 – “Gestionar la innovación”**.

Este proceso, cuyo flujograma se encuentra en el *Anexo A11-I*, *Anexo A11-II*, está liderado por el área de Desarrollo Organizativo.

La operativa consiste en que las personas de SCD que tengan una idea innovadora, la hacen llegar a Desarrollo Organizativo a través del buzón físico de innovación o a través del e-mail de innovación.

Desarrollo Organizativo recolecta las ideas y las organiza en una tabla. A continuación, se realiza un análisis preliminar en el cual se clasifican las ideas por tema y tipología, se agrupan

las ideas duplicadas y se llevan a cabo otras tareas de clasificación y organización.

Después, el comité de innovación se reúne trimestralmente para analizar, priorizar y clasificar las ideas. El primer paso consiste en determinar si cada idea se convertirá en un proyecto, una acción o si no aplica, en cuyo caso se redireccionará a otro foro o proceso relevante. Una vez realizado este proceso de clasificación, se evalúa si la implementación de la idea será "inmediata" o si se colocará en una lista de espera para su ejecución en un momento posterior.

Cuando se trata de acciones o proyectos, se asignan responsables, y también se realiza un seguimiento de su progreso a través del comité de innovación. El seguimiento de estos proyectos se realiza mediante la sistemática definida en SCD para tal fin, es decir, Team Charter y Monthly Report para el caso de los proyectos, y plan de acción para el caso de las acciones.

El proceso de comunicación con las personas que aportan ideas se lleva a cabo de la siguiente manera:

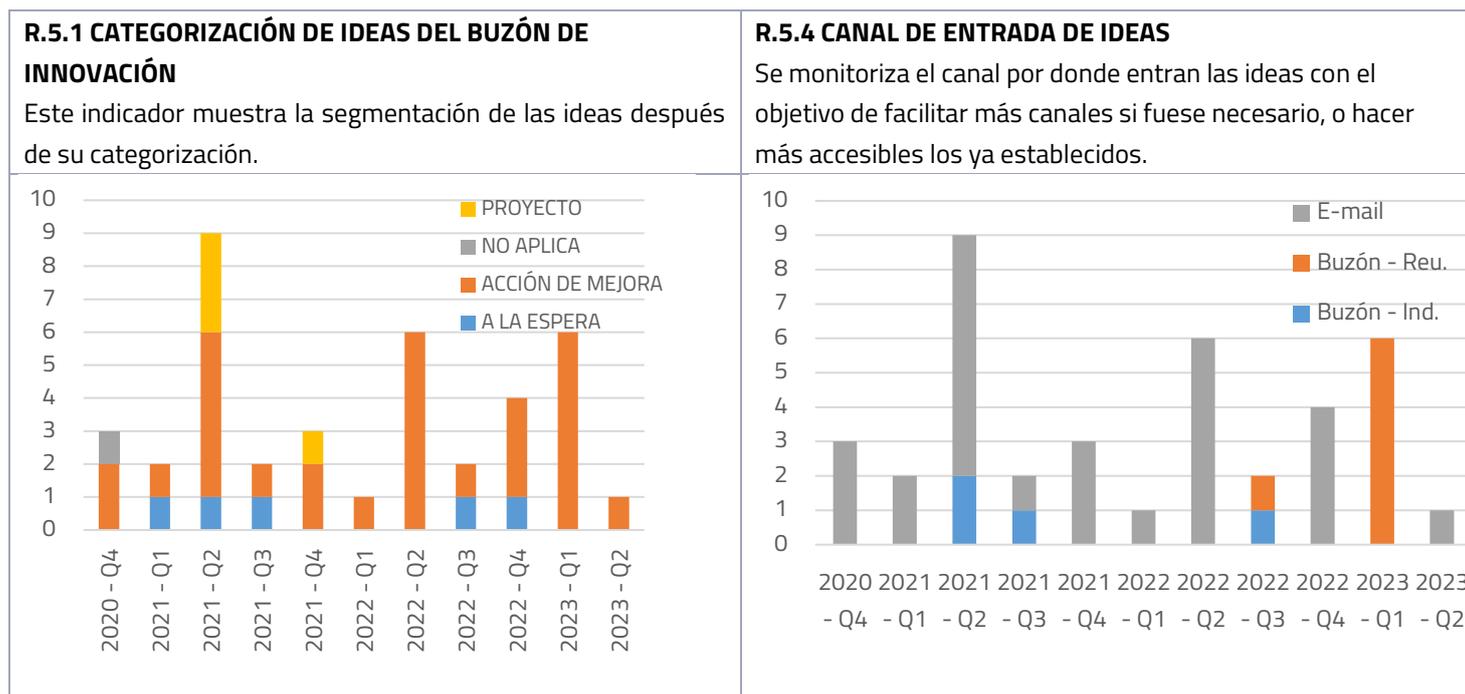
- Siempre que se recibe una idea, se responde notificando su recepción.
- Una vez que la idea ha sido categorizada (como acción, proyecto, etc.), se informa a la persona que la propuso sobre dicha clasificación.
- Cada seis meses, se realiza un reconocimiento especial a aquellas personas que han contribuido con ideas al buzón.

En cuanto a la innovación operativa, trimestralmente se reportan los datos de esta innovación en SCD. Estos datos se analizan en el Comité de Innovación.

En el *Anexo A/3* se encuentran algunas innovaciones que se han llevado a cabo en SCD.

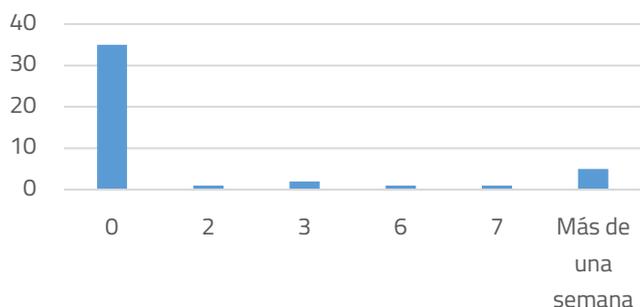
R5 Resultados innovación

- **FRECUENCIA:** Los indicadores presentados son revisados de manera trimestral. Sin embargo, en algunos se muestra el histórico general para mostrar una perspectiva más global.
- **COMPARACIONES:** No se presentan comparaciones al ser un proceso muy particular de SCD.
- **SEGMENTACIONES:** Se segmenta por fuente de innovación, categorización, área de SCD, según aplica.
- **FIJACIÓN DE OBJETIVOS:** No se han fijado objetivos todavía (a excepción del plazo de contestación al recibir una idea, 2 días laborales). Actualmente el objetivo es medir ciertos aspectos del proceso para poder realizar mejoras y consolidar así el proceso de innovación.



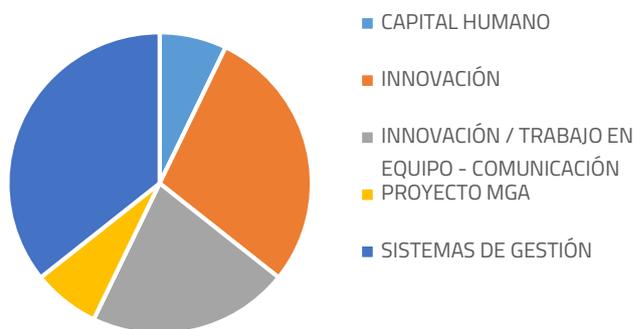
R.5.3 PLAZO DE CONTESTACIÓN AL RECIBIR UNA IDEA

Dentro del proceso de innovación, la comunicación es un pilar importante, y es por eso que se monitoriza el tiempo de respuesta. El objetivo es dar respuesta en menos de 2 días laborables.



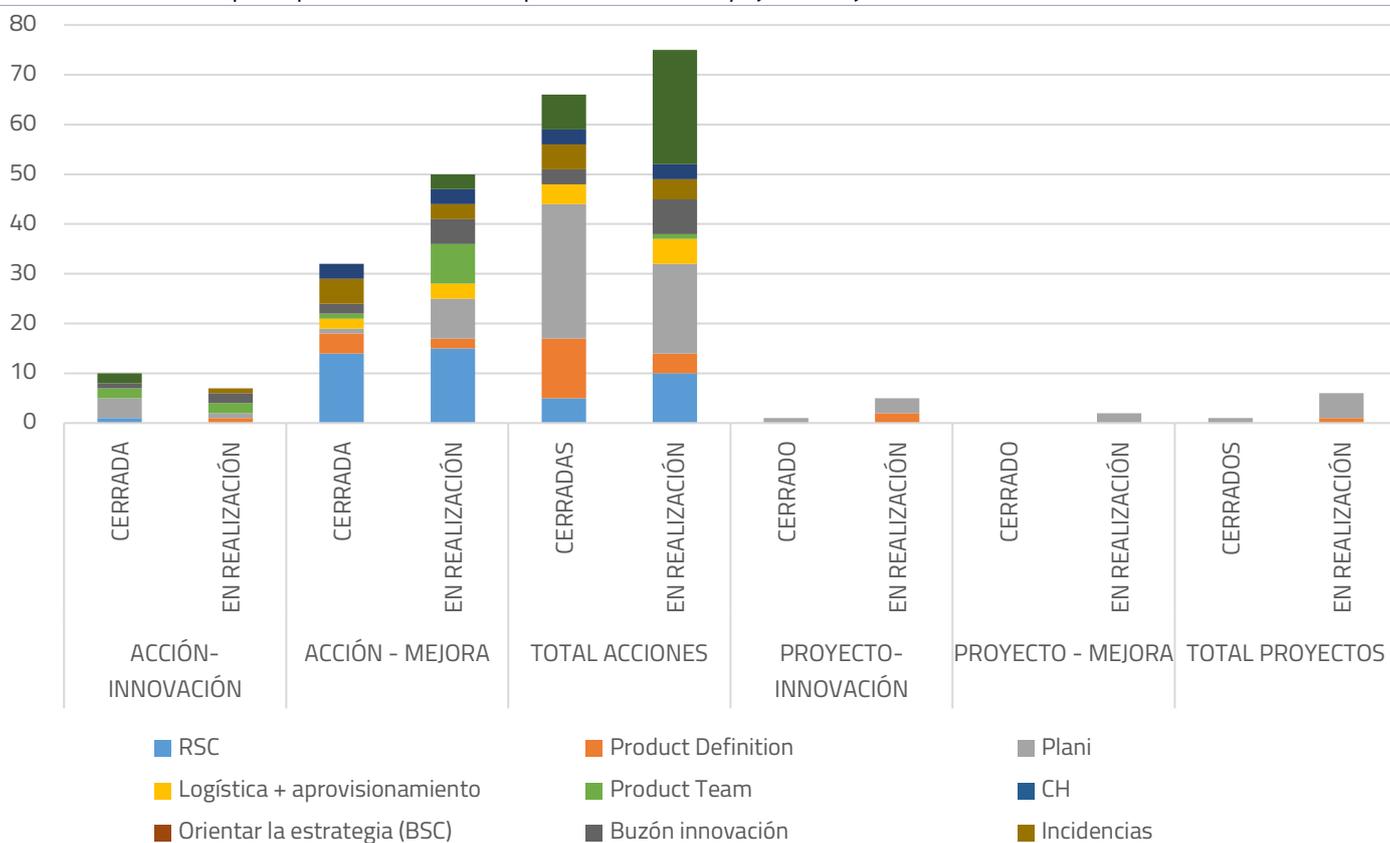
R.5.2 ASIGNACIÓN DE LAS ACCIONES / PROYECTOS DE INNOVACIÓN

Las acciones / proyectos que se abren y clasifican en el buzón de innovación, se asignan al área más idónea para su ejecución, ya que no siempre es el equipo de innovación.



R.5.5 INNOVACIÓN OPERATIVA

En 2023 se ha empezado a medir la innovación operativa identificada en todas las actividades y procesos de SCD. Se tratan de primeras mediciones para que a final de año se pueda reflexionar y fijar un objetivo en base a las tendencias.



GLOSARIO DE TÉRMINOS

- BU Business Unit
- CD Comité de Dirección
- CH Capital Humano
- GI Grupo de Interés
- GKA Global Key Account
- GSB Global Strategy Board
- KA Key Account
- NC No Conformidad
- OIB Ormazabal International Business
- PDI Plan de Desarrollo Individual
- RLT Representación Legal de los Trabajadores
- RSB Region Strategy Board
- RSC Region Service Coordination
- SCD Supply Chain Driver



GUÍA DE GESTIÓN - ANEXOS

ÍNDICE ANEXOS

ESTRATEGIA

ANEXO AE1	Orientar la estrategia	4
ANEXO AE2	Estructura	5
ANEXO AE3-I	Grupos de Interés	6
ANEXO AE3-II	Grupos de Interés	7
ANEXO AE4	MISIÓN, VISIÓN, VALORES	8
ANEXO AE5	DAFO	9
ANEXO AE6	Matriz en X	10
ANEXO AE7	Balance Scorecard	11
ANEXO AE8-I	Plan de comunicación	12
ANEXO AE8-II	Plan de comunicación	13
ANEXO AE9	Comité de Dirección	14
ANEXO AE10	Segmentos y Mercados	15

PERSONAS

ANEXO AP1-I	Procesos CH Velatia-SCD	34
ANEXO AP1-II	Procesos CH	35
ANEXO AP2	Catálogo de puestos	36
ANEXO AP3	Plan de igualdad	37
ANEXO AP4	Plan de integración	38
ANEXO AP5	Manual de acogida	39
ANEXO AP6	Encuesta de Clima	40
ANEXO AP7	Plan de formación	41
ANEXO AP8	Calendario de Retenes	42
ANEXO AP9-I	Taller Proyecto trabajo en equipo	43
ANEXO AP9-II	Proyecto trabajo en equipo	44
ANEXO AP10	Taller despliegue Liderazgo	45

CLIENTES

ANEXO AC1	Foros Mercado	17
ANEXO AC2	Proyectos de Mejora	18
ANEXO AC3-I	Encuesta de Satisfacción Mercado	19
ANEXO AC3-II	Encuesta de Satisfacción Mercado	20
ANEXO AC4	Mapa de Procesos SCD	21
ANEXO AC5	Modelo Atención Mercado	22
ANEXO AC6	Reuniones con Regiones	23
ANEXO AC7-I	Modelo de GKA/KA	24
ANEXO AC7-II	Modelo de GKA/KA	25
ANEXO AC8	Cuadro de mando GKA	26
ANEXO AC9	P01 Organización subprocesos	27
ANEXO AC10	Mapa de reuniones	28
ANEXO AC11	Orden del día reuniones	29
ANEXO AC12	Plan de Sistemas	30
ANEXO AC13	Cuadro de Mando Procesos	31
ANEXO AC14	Evaluación de proveedores	32

SOCIEDAD Y MEDIOAMBIENTE

ANEXO AS1	Modelo de sostenibilidad	47
ANEXO AS2	P13 –“Desarrollar la organización”	48
ANEXO AS3	Semana de la contribución Ormazabal	49
ANEXO AS4	Líneas sociales SCD	50
ANEXO AS5	Memoria ambiental	51

INNOVACIÓN

ANEXO AI1-I	Proceso Innovación –Buzón de innovación	53
ANEXO AI1-II	Proceso Innovación –Buzón de innovación	54
ANEXO AI2	Tabla Innovaciones	55

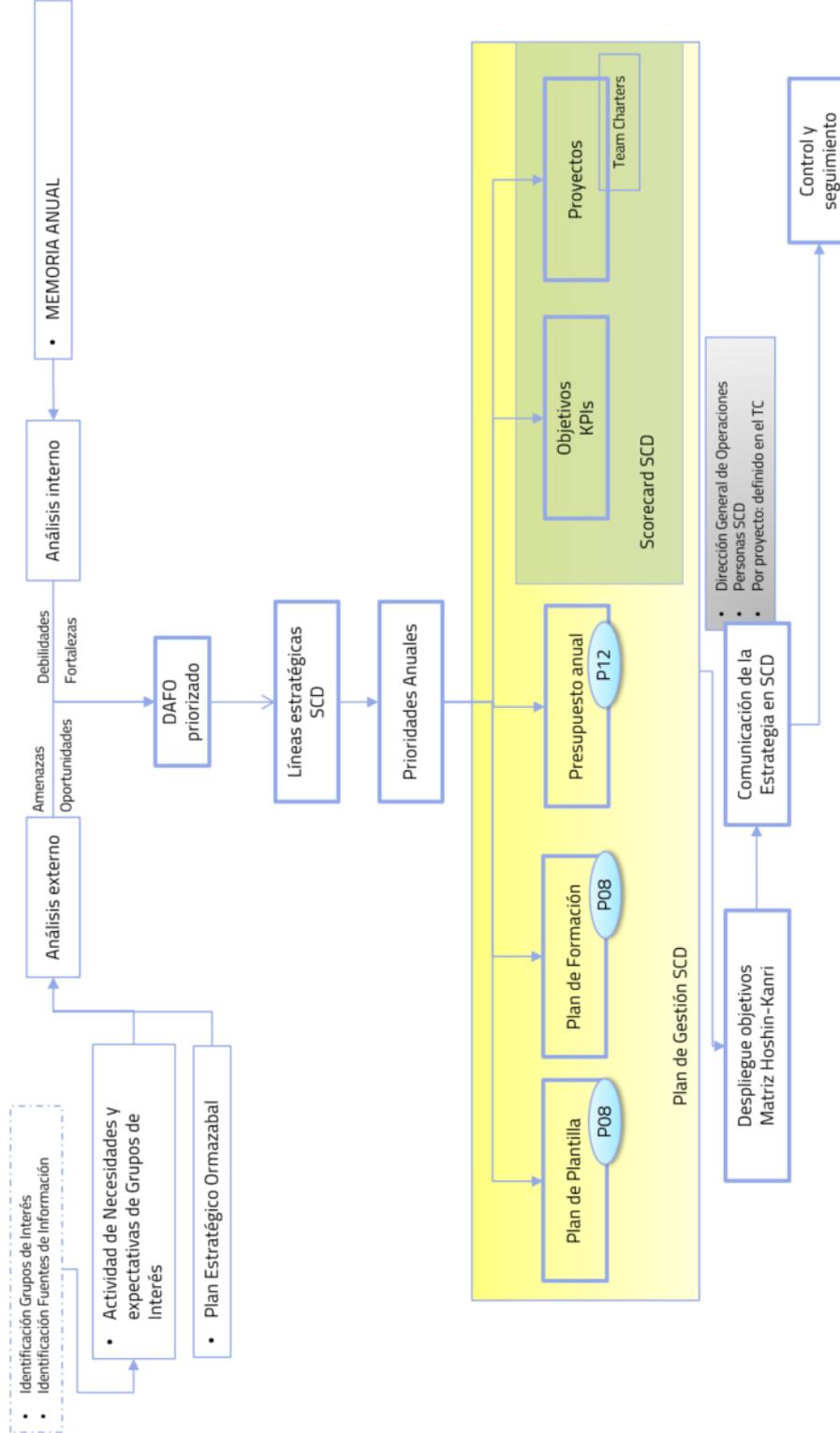


ESTRATEGIA - ANEXOS

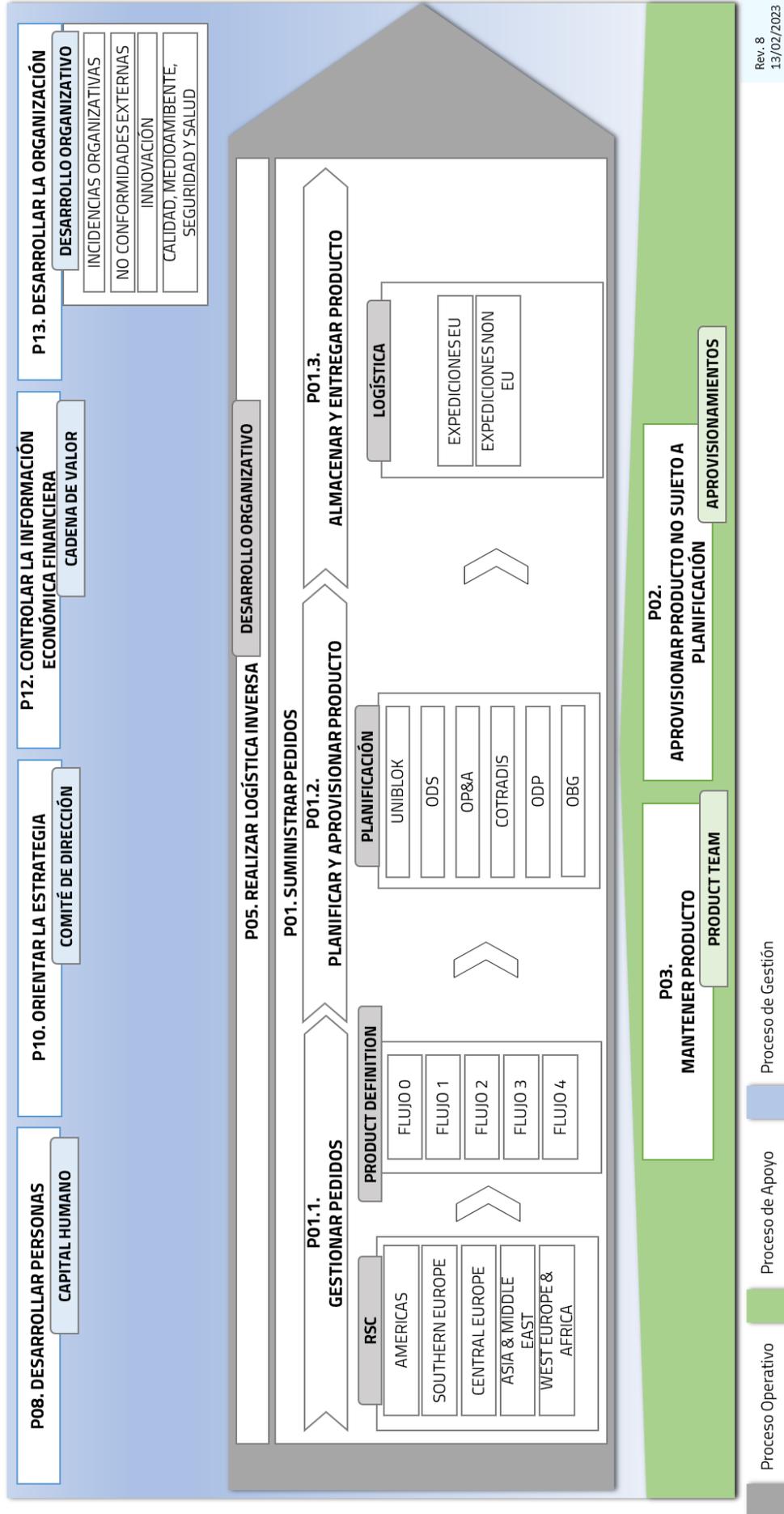
AE1 Orientar la estrategia

Flujograma

Revisión:	2
Últ. Modificación:	26/12/2022



AE2 ESTRUCTURA



Rev. 8
13/02/2023

AE3-I GRUPOS DE INTERES

A	B	C	D	E
	Necesidades y Expectativas de los Grupos de Interés		MQ-02	
			Rev 5	
			05/12/2022	
GRUPOS DE INTERÉS DE SCD			PORTAVOZ	
ACCIONISTAS	Dirección General de Operaciones		BAM	
CLIENTES	REGIONES	FILIALES	100	
		ÁREAS COMERCIALES		
	GKA	VESTAS		
		SGRE		
		IBERDROLA		
		ENEL-ENDESA		
		ENEDIS		
		UDF - GRUPO NATURGY (FENOSA)		
	GENERAL ELECTRIC			
PROVEEDORES	BUSINESS UNITS / UNIDADES PRODUCTIVAS	ODS	FAM	
		ODP		
		COTRADIS		
		OP&A		
		UNIBLOK		
		OBG		
		OAT		
	Proveedores de Embalaje y accesorios		IIM	
	Partners Almacenamiento			
	Proveedores de Servicios de Transporte			
	Departamento IT Ormazabal		BCA	
PERSONAS	Personas SCD		GCM	
	Delegados de Prevención			
	Representantes de los trabajadores			
SOCIEDAD	Sociedad en general		ILX / GCM	
	Ayuntamiento, Gobierno Vasco, Inspección de Trabajo			
	Servicio de Prevención Ajeno y Mutuas			
	Universidades			
	Medioambiente			
IDENTIFICACIÓN ACCIONISTAS CLIENTES PROVEEDORES ALIADOS PERSONAS SOCIEDAD				

AE3-II GRUPOS DE INTERES

ACCIONISTAS				
	NECESIDADES ACTUALES	CÓMO DAMOS RESPUESTA	EXPECTATIVAS FUTURAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Dirección general de operaciones	Desplegar procesos del SCD en Ormazabal	*2023: Contraste del modelo de atención a mercado del SCD con las regiones. Se realiza un reporting mensual de SCD hacia RSB (cartera, contratación, stocks, etc.) *2023: Modelo de GKA/KA para dar servicio a las cuentas. * 2023: Consolidación y seguimiento de la relación OP&A en SCD --> planificación, seminormalización. * 2023: Herramientas de reporting --> POWER BI. Tanto para el GSB como para logística. * Participación en las reuniones mensuales con las UPS * Seguimiento y optimización de Stocks	Capacidad de adaptación a los retos de la empresa	Reuniones periódicas con la dirección general de operaciones
	Dar visibilidad a la cadena de suministro a través de información cualitativa y cuantitativa			
	Fiabilidad en la información			
	Orientación a las fábricas (BUs) / apoyo en la toma de decisiones			
	Gestión de pedidos especiales y pedidos con OP&A			
	Orientación al cliente / apoyo en la toma de decisiones			
	Modelo homogéneo con todas las regiones			
Hacer partícipes a los directores de lo que está			Jornada anual de Ormazabal	
Eficiencia en la coordinación de la cadena de suministro				
Indicadores del SG a nivel de Grupo, grado de cumplimiento		Procesos SyS + MA		
Cumplimiento legal y procedimental				

CLIENTES						
	NECESIDADES ACTUALES	Respuesta	CÓMO DAMOS RESPUESTA	EXPECTATIVAS FUTURAS	FUENTES DE INFORMACIÓN	
REGIONES: Filiales y áreas comerciales	Homogeneidad en el proceso de atención a mercado	2	Sobre todo: PR1 - Modelo de atención al cliente PR2- Consolidación y seguimiento de la integración de OP&A en SCD 0.- Anterior 23/11/2022 (Próxima encuesta de satisfacción: Oct. 2023) 1.- P01.1 1.1- Pasar página. Fase uno implantación --> OK. 1.2- Fase 2: "Formas de hacer" Asentar seguimiento KPI (OC + subKPI) con análisis y acciones por parte de cada miembro. 1º. Alineamiento responsables, 2º. comunicación, 3º insistencia. 1.3- Deberes pendientes Trabajar polivalencia Cierre proyectos (pedidos tipo proyecto) 1.4- Estudiar única visión del proceso completo P01. Oportunidad para hacer equipo, única visión. 2.- Monitorización de la puesta en marcha del modelo atención a mercado: PKI de proceso y del resultado del proyecto del MAM 3.- Planificar el despliegue del modelo único de "instrucciones para la gestión de pedidos en SAP" entre las distintas filiales. (Cumplir lo indicado en la plani). Definir la monitorización. 4.- Puntos 2 y 3 para SE			
	Pedidos especiales	4				
	Influencia en las UPS	4				
	Para aquellas filiales que no tienen SAP, que seamos su backoffice comercial	2			Más visibilidad de la cadena para sus pedidos y clientes	Reuniones en las regiones, RSB
	Para aquellas filiales que tienen SAP, que ofrezcamos ayuda/apoyo para la definición/ configuración de pedidos	3				Jornadas anuales Ormazabal
	Fiabilidad en plazos de entrega de pedidos	0				Encuestas de satisfacción de clientes
	Fiabilidad en cuanto a la entrega del material solicitado	0				
	Plazos de entrega competitivos	0				
	Flexibilidad en cuanto a idiomas, tipologías de pedido (desde sencillos a complicados), respuesta a urgencias, etc.	2				
	Capacidad de soportar variaciones de la demanda	2				
	Capacidad de resolver las preocupaciones del ámbito logístico (transportes, aduanas, etc.)	1.4				Proactividad
	Profesionalidad y excelencia en el trabajo	2 y 3				
	Dar visibilidad a las filiales de la situación actual de los pedidos	3				
	Apoyo en el uso de las herramientas (ERP, configurador del producto, etc.)	2				
	Apoyo en las fases previas a los pedidos y a las adjudicaciones de concurso	2				
GLOBAL KEY ACCOUNTS	Homogeneidad en el proceso de atención a mercado	2	TRATAMIENTO A LOS GKA: Se está trabajando en el proyecto Modelo gestión de las cuentas. Es uno de los proyectos que lo tenemos en el sCD del SCD para el 2023	Horario adaptado		
	Normalización, industrialización, desarrollo de los productos de RES	11				
	Que seamos su backoffice comercial	2				
	Fiabilidad en plazos de entrega de pedidos	0				
	Fiabilidad en cuanto a la entrega del material solicitado	0				
	Plazos de entrega competitivos	0				
	Flexibilidad en cuanto a idiomas, tipologías de pedido (desde sencillos a complicados), respuesta a urgencias, etc.	2				
	Capacidad de soportar variaciones de la demanda	2				
	Capacidad de resolver las preocupaciones del ámbito logístico (transportes, aduanas, etc.)	5				
	Profesionalidad y excelencia en el trabajo	2 y 3				
	Dar visibilidad a las Key Accounts de la situación actual de los pedidos	11				
	Apoyo en el uso de las herramientas (ERP, configurador del producto, etc.)	2				
	Apoyo en las fases previas a los pedidos y a las adjudicaciones de concurso	2				
	Exigencias ambientales y Seguridad y salud laboral (embalajes, etc.)					
	Digitalización de procesos administrativos en plataforma de cliente (facturas, doc. Calidad, etc.)					
			Mayor peso en las Ups			

AE4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

01. ¿QUIÉNES SOMOS?- SUPPLY CHAIN DRIVER (SCD)

Ormazabal International Business (OIB)

MISIÓN

Empresa de servicios conformada por un equipo de personas especialistas en la Cadena de Suministro de ORMAZABAL, con permanente orientación al cliente.

QUÉ Y CÓMO LO HACEMOS

Garantizamos el suministro de producto, cumpliendo las condiciones de venta y optimizando la Cadena de Suministro

Aportamos la información necesaria tanto en mercado como en las BUS para la toma de decisiones en la Cadena de Suministro, participando en los proyectos y/o acciones fruto de las decisiones acordadas

VISIÓN

Hacer de la Gestión Integral de la Cadena de Suministro una ventaja competitiva de ORMAZABAL

VALORES

Flexibilidad – Liderazgo - Innovación - Pragmatismo - Apoyo

Valores

Nuestra gestión se basa en cinco valores fundamentales que nos inspiran y nos impulsan. Conforman el ADN común a todas las empresas de Velatia.



AE5 DAFO

 Supply Chan Driver	DAFO - Reflexión estratégica 2022		
D	A	F	O
DEBILIDADES (De origen interno)	AMENAZAS (De origen externo)	FORTALEZAS (De origen interno)	OPORTUNIDADES (De origen externo)
Dos centro de trabajo, con diferente actividad y dificultad de gestión.	Cientes finales, incluyen dentro del proceso de homologación y seguimiento, la confeccion y/o aportación de documentación específica de la empresa, y no de las unidades de producto.	Política integrada a nivel de grupo	Aumento de exigencias en el mundo de transporte, tanto a nivel de vehículos (mas eficientes) como del transporte en general, que se debe trasladar internamente.
Poca experiencia en sistemas de gestión, y concretamente en medio ambiente y prevención.	Aumento de exigencias en el mundo de transporte, tanto a nivel de vehículos (mas eficientes) como del transporte en general, que se debe trasladar internamente.	Amplia experiencia a nivel de grupo en Sistemas de Gestión	Aumento de exigencias de clientes finales en materia ambiental y de seguridad y salud laboral.
Se comparte instalaciones y servicios, dificultad para asociar los aspectos ambientales de forma específica a cada actividad.	Legislación relacionada con el cálculo de la huella de carbono de la actividad	Integración del sistema (Q + MA + PRL), un departamento conjunto con la misma metodología	Aprovechar los datos que disponemos en SCD hacia mercado
Al tratarse de una empresa intermedia entre las unidades de producto y el cliente final, no se dispone de control de los aspectos ambientales asociados al producto	Aumento de exigencias de clientes finales en materia ambiental y de seguridad y salud laboral.	Actividad de oficinas, bajo impacto ambiental y en seguridad y salud laboral.	Entrar en nuevos negocios
Falta de conocimiento de producto, mercado, marketing, ...	Demanda cada vez mayor en materia de calidad de cliente (Enel, SGRE, Vestas, etc.)	Baja siniestralidad	Planificar OPA
Falta documentar procesos, tareas, sistemáticas de reunión, etc.	SF6 Free	Instalaciones modernas y eficientes (BOROA)	Planificar ODP
No toda la información va por sistema (SAP)	Altas exigencias normativas y cambiantes	Empresa ubicada en polígono industrial (BOROA)	SF6 free
Liderazgo intermedio no desarrollado	Fusión tecnichapa - ODS	Implantación de teletrabajo, reduciendo la huella de carbono de la actividad (reducción de desplazamientos, consumo de materiales de oficinas, etc.)	Poner en valor la Gestión de Cuentas
Falta conocimiento de organización (proceso, visita a fábrica, producto)	Stock creciente	Referentes en mercado en materia de producto	Asentar los proyectos implantados (incidencias organizativas, etc.)
Áreas de mejora en el trabajo de equipo	Complejidad del proceso de gestión de SCD	SCD consolidado en la Dirección de Operaciones de Ormazabal	Modelo único mercado
Incidencias organizativas - no cumplimos con plazos de ejecución de acciones etc.	Acuses fuera de plazo generalizado	SCD tiene un proceso robusto que permite crecer (ejemplo GA)	Nuevos modos de transporte: ferrocarril (>>> MEDIOAMBIENTE)
Comunicación no fluida en SCD	Reacuses por falta de material	SCD consolidado como dueño del dato	Revisión embalaje OBG - puede tener impacto positivo en MA (por los materiales etc.)
Poco control en la información de la gestión de UPs (nosotros transmitimos la info que ellos nos dan)	Generacion de nuevos productos sin formacion (sobre todo OPA)	Avance en hacer equipo en SCD	Coordinación PLANI - RS - LOG inventario
Existe dependencia hacia los responsables	Existe incertidumbre (previsiones, etc.)	Gestión por flujos estabilizada	Realizar procedimientos generales de funcionamiento
Comunicacion ODS F3 es buena, no lo tenemos con el resto	Conocimiento bajo en SAP en filiales	Gestión por procesos funcionando	Incertidumbre futura general para todos
Dependencia hacia Operador Logístico	Seguimiento suministro componentes UPs	Cada vez menos resistencia al cambio	Conocimiento de nuestros grupos de interes, capacidad para involucramos (ej. Sociedad)
Áreas de mejora en la gestión por proyectos	Toma de decisiones fuera del procedimiento no comunicadas correctamente ni a tiempo	Se empiezan a ver los beneficios del proceso de incidencias organizativas	Despliegue de los ODS en SCD
Integración old/new school	Huelgas, genera inestabilidad	Fiabilidad de proveedores de almacenes y transporte	Desarrollo de personas en toda su amplitud (ej. matriz de talento)
Dependencia de muchas empresas para poder tener procedimientos comunes	Integración Seseña-Boroa	Sentimiento de pertenencia de empresa	Despliegue de los procesos de CH
Convivencia en Boroa con OCT	Equilibrio carga de trabajo con nuevos proyectos desde fuera	SCD como responsable de la cadena	Fomentar la comunicación en cascada
Solemos llegar tarde a los problemas y vamos solucionando sobre la marcha.	Retención del talento (Beneficios, desarrollo)	Capacidad para adaptarnos a nuevas necesidades y procedimientos.	Convivencia en Boroa con OCT
Desconocimiento de las personas hacia afuera	Mayor servicio a mercado	Participación general a todos los niveles, facilidad	
Traspaso de conocimiento, relevo generacional, Mentoring inverso	RLT, papel desempeñado en el SCD.	Personas proactivas y activas	
Liderazgo en general		Apoyo de la empresa para el cumplimiento legal	
Falta de conocimiento de la contribución a la Sociedad		Estabilidad laboral	
Falta de conocimiento digital			
Falta de información de los procesos generales de CH Velatia.			
Recursos de CH no suficientes			
No se trabaja el Bienestar social			

AE7 BALANCE SCORECARD

ORMAZABAL SCD SCORECARD 2023		ENERO		Updated: 16/02/2023			
SCD PROJECTS		KEY PERFORMANCE INDICATORS				ACUMULADO 2023	
RESP	RESULT	INDICADOR	MIDE	CONTROLA	OBJETIVO	RESULT	
PR1- Proyecto plan de formación interno	BCA	SC DEMANDA SATISFECHA (%)	IEA	100	> 70%	71,00%	71,00%
PR2- Proyecto GKA	100	SC NIVEL CUMPLIMIENTO UPs A SCD	IEA	FAM	> 95%	95,00%	95,00%
PR3- Proyecto PRL	ILX / IIM	SC NIVEL DE CUMPLIMIENTO COMPROMISO SCD	IEA / ISE	100	> 85%	76%	76%
PR4- Integrar el Modelo de Gestión Avanzada en la gestión de SCD	GCM / ILX / BCA	SC NO CONFORMIDADES ORIGEN SCD	ILX	IIM	< 12	3	3,0
PR5- Trabajo en equipo en SCD	GCM	SC IMPORTE MENSUAL DE LAS NO CONFORMIDADES ORIGEN SCD	ILX	IIM	≤ 12.000 €	1235	1235
PR6- Proyecto integración ODP en la cadena	FAM	SC INCIDENCIAS ORGANIZATIVAS: % ACCIONES CERRADAS EN PLAZO	ILX	BCA	≥ 70%	100%	100%
		FI PLAN DE COMUNICACIÓN	GCM	GCM	> 90%	89%	89%
		FI ABSENTISMO (%)	GCM	GCM	< 5%	0,5%	0,5%
		EE DESVIACION COSTES VS PRESUPUESTO (%)	IDI	IDI	< 100%		
		EE COSTES DEL SCD RESPECTO A VENTAS DEL SCD (%)	IDI	IDI	< 2,00%		
		EE BOLSA DE ANULACIONES (€)	IEA	FAM	≤ 3,75 MM	3,06	3,06
		EE STOCK PRODUCTO TERMINADO (€)	IEA	FAM	≤ 7,5 MM	7,03	7,03

SC: Satisfacción de Cliente
 EE: Eficiencia Económica
 FI: Funcionamiento Interno

AE8-I PLAN DE COMUNICACIÓN

DIMENSIÓN		ÁREA TEMÁTICA	CONTENIDO	RESPONSABLE	RECEPTOR	MEDIO	CUANDO																	
							PERIÓDICAS																	
							DIA	SEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	N.P			
ESTRATÉGICA	SCORECARD	VARIABLE	Seguimiento Scorecard SCD 2023 (Indicadores - Proyectos)	Gerencia	CD	Reunión				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
			Seguimiento Scorecard SCD 2023 (Indicadores - Proyectos)	CH	Empleados	My Velatia				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	VARIABLE	Cierre Incentivos Generales SCD 2022	Gerencia	Responsables -RLT	Empleados	Mail o Reunión					X													
		Cierre Incentivos Generales + Departamentales SCD 2022	Responsables	Empleados	Mail o Reunión					X														
	PROYECTOS	Fijación Incentivos Generales SCD 2023	Gerencia	Responsables -RLT	Empleados	Reunión - mail					X													
		Fijación Incentivos Generales + Departamentales SCD 2023	Responsables	Empleados	Mail o Reunión					X														
	ORM	Pantalla Objetivos 2023	Gerencia	Empleados	Empleados	Reunión					X													
		Aprobación proyectos Departamentales 2023	Resp. + Dpto.	Gerencia	Reunión					X														
	Cambios organizativos	Seguimiento proyectos Departamentales 2023	Resp. + Dpto.	Gerencia	Reunión					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Evolución de ORM Y SCD; (Información general, seguimiento de	Gerencia	Empleados	Reunión																			
	FORMACION	Iniciativas o proyectos CH ORM	CH	Empleados	My Velatia																		X	
		Cambios de estructura-organigrama / funcionales en Ormazabal	CH / Gerencia	Empleados	Mail																		X	
	SALARIO	Altas / Bajas	CH	Empleados	My Velatia																		X	
		Comunicar Plan Formación 2023	CH	Empleados	My Velatia																		X	
	FEEDBACK	Plan Formación 2023 detallado por departamento	Responsables	Empleados	Mail o Reunión																		X	
Subida salarial general		CH	Empleados	Mail																		X		
RRLL	Subida salarial especial	CH + Responsables	Empleados	Mail o Reunión																		X		
	Reporting proceso Innovación	Equipo Innovación	Empleados	My Velatia																		X		
OPERATIVA	GENERAL	Reporting GKA	Region Service	Empleados	My Velatia																	X		
		Incidenias externas (huelgas transporte, suministro UP's, etc.)	Resp. Departamento	Empleados	Mail / My Velatia																		X	
		Cambio en el organigrama respecto a funciones y/o tareas	Resp. Departamento	Empleados	Mail																		X	
		Incidencia logística (manipulación, saturación almacenes, etc.)	Dpto. Logística Inversa	Empleados	Mail																		X	
		Cambio/Modificación en transacción SAP	Resp. Cambio	Empleados	Mail o Reunión																		X	
		Reasignaciones/Fijar_Destijar		Empleados	Mail																		X	
		Generales UP (calendarios, normativa, etc.)		Empleados	Mail o My Velatia																		X	
		Modificaciones de producto o configurador desde UP	Dpto. ProductDefinition	Empleados	Mail																		X	
		Cambio o problemáticas en capacidades de Ups	Dpto. Planificación	Empleados	Mail																			X
		Solicitud de cambios de cadena logística	Empleados	Dpto. Logística	Mail																			X
		Reporting incidencias organizativas	D. Organizativo	Empleados	My Velatia																			X
		Reporting no conformidades	D. Organizativo	Empleados	My Velatia																			X
		Resultados de Auditorias	D. Organizativo	Empleados	My Velatia																			X
		Cambios de Legislación / Normativa área sistemas de gestión	D. Organizativo	Empleados	Mail o My Velatia																			X
		DEPARTAMENTAL	GENERAL	Información, formación de los riesgos y medidas preventivas	D. Organizativo	Empleados	Mail o My Velatia																	
Información de las emergencias	D. Organizativo			Empleados	Mail o My Velatia																			X
Informe de accidentes	D. Organizativo			Empleado afectado	Mail o Papel																			X
Accidente laboral	D. Organizativo			Resp. d/ CH / Gerencia	Mail																			X
Trabajadores con apto con condiciones	D. Organizativo			Resp. d/ CH / Gerencia	Reunión																			X
Designación del Delegado de Prevención	D. Organizativo			Empleados	My Velatia																			X
Actas del Comité de Seguridad y Salud	D. Organizativo			CSS y Gerencia	Mail																			X
Campañas PRL de Ormazabal / Velatia (p.ej. Vacunación, Acciones derivadas de aspectos ambientales	D. Organizativo			Empleados	My Velatia																			X
Cambios Acuse CRP/UP	D. Organizativo			Empleados	My Velatia																			X
Situación almacenes	Planificación			Dpto. Región Service	Mail																			X
Indicadores modelo atención al cliente	Logística			Dirección SCD	Mail																			X
Indicadores modelo atención al cliente	Region Service			Dpto. ProductDefinition	Reunión																			X
Información previsiones	Resp. Departamento			Responsables	Mail																			X
Movimientos de material/Reasignaciones - UNB	Resp. Departamento			Dpto. Plani/Dpto. Log	Mail																			X
OTROS	CULTURAL			Sostenibilidad en Velatia (Envío Memoria)	Dpto. Plani./Dpto. Log U	Dpto. Plani./Dpto. Log U	Mail																	
		Días Internacionales	Dpto. ProductDefinition	Dpto. ProductTeam	Mail																		X	
		Proyectos exitosos, felicitación cliente, presentación especial	Dpto. ProductDefinition	Dpto. ProductTeam	Mail																		X	
		Identificación de errores del configurador Repcon	Dpto. ProductTeam	Dpto. ProductDefinition	Mail																			X
		Implementación de mejoras en el configurador Repcon	Dpto. ProductTeam	Dpto. ProductDefinition	Mail																			X
		Generación de nuevos estándares SAP/Repcon	Dpto. ProductTeam	Dpto. Prod.D/ Dpto. Plani	Mail																			X
		Equipos de trabajo	Dpto. ProductTeam	Dpto. ProductDefinition	Mail																			X
		Equipos de trabajo	Dpto. ProductTeam	Dpto. ProductDefinition	Mail																			X
		Equipos de trabajo	Dpto. ProductTeam	Dpto. ProductDefinition	Mail																			X
		Equipos de trabajo	Dpto. ProductTeam	Dpto. ProductDefinition	Mail																			X
		Equipos de trabajo	Dpto. ProductTeam	Dpto. ProductDefinition	Mail																			X
		Equipos de trabajo	Dpto. ProductTeam	Dpto. ProductDefinition	Mail																			X
		Equipos de trabajo	Dpto. ProductTeam	Dpto. ProductDefinition	Mail																			X
		Equipos de trabajo	Dpto. ProductTeam	Dpto. ProductDefinition	Mail																			X
		EJECUCIÓN																						
							89%	67%	100%	100%	75%													
SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN DE COMUNICACIÓN																								
El presente Plan de Comunicación pretende ser un listado de compromisos que faciliten la comunicación a la empresa. El Responsable de la acción valorará la pertinencia o no de la comunicación.																								
Seguimiento del cumplimiento:							Por Capital Humano							Mensual										
Evaluación de los resultados:							Target: > 90%							Anual										
Seguimiento de la eficacia:							A través de las encuestas de clima y aportaciones del CD							Bienal										

AE8-II PLAN DE COMUNICACIÓN



01 Resumen Cuentas Mayo

Vestas

Revisión del lead time a 6 semanas (cajones de control, enclavamientos, relés)

Nueva limitación cajones de control ODS (15 máx. por semana)

Incremento de intake. Entrada de pedidos hasta septiembre (149 grupos). 5 grupos del stock encajados para ser aprovechados.

Iberdrola

No ha habido cambios desde el mes pasado. Las inversiones siguen paralizadas.

Fenosa

Se esta negociando un pedido de 220 mb y 150 celdas telemandadas para entrega como máximo semana 45.

Enedis

Adjudicación del concurso de trafos LOT2 junto con una ampliación del LOT1. A la espera de contratación para incrementar cuota de producción en COT.

El intake se ha reactivado pero va a trompicones. Vigilar próximas semanas.

Gamesa

Cumplimiento de las entregas del mes.

La gestión de los cases esta mejorando gracias al equipo de trabajo creado con GQ.

General Electric

La persona encargada del forecast más a corto plazo en GE ya no está en la empresa por lo que no hay información sobre lo que esta en camino.

Intake bajo respecto a previsión.

Enel

Persiguiendo previsión celdas Q4. No hay mas necesidades de trafos para Italia en Q3 y Q4.

Validación de las capacidades de cuadros ED6. Confirmados por fin la fecha de fabricación de cuadros ED-6 automatizados.

Solicitan un incremento de 4 veces la demanda prevista para suministrar a ENEL ITALIA en normativa GSM001 durante Q3. En estudio de viabilidad.

AE9 COMITÉ DE DIRECCIÓN

Portapapeles | Texto básico | Estilos

ORM SCD Comité Dirección ... | Reuniones 2023 | Reuniones 2022

Calendario de reuniones

miércoles, 1 de febrero de 2023 16:01

- Adjuntar calendario de los comité de dirección
- Definir responsable de redactar el acta en cada comité
- Incluir el orden del día de los Comités de Dirección.

Calendario Comités de Dirección SCD:

- 20 de Enero 2023 -->FAM
- 17 de Febrero 2023 -->BCA
- 16 de Marzo 2023 EXTENDIDO -->GCM**
- 21 de Abril 2023 -->IDI
- 12 de Mayo 2023 -->IOO
- 15 de Junio 2023 EXTENDIDO -->IIM**
- XX de Julio 2023 -->FAM
- XX de Septiembre 2023 EXTENDIDO -->BCA**
- XX de Octubre 2023 -->GCM
- XX de Noviembre 2023 -->IDI
- XX de Diciembre 2023 EXTENDIDO -->IOO**
- XX de Enero 2024 -->IIM

Orden del día :

- Revisión del Scorecard
 - Proyectos
 - Indicadores
- Revisión cuadro de mando de procesos
- Revisión cuadro de mando GKA
- Revisión Plan de sistemas

EXTENDIDO:

- Region Service+Product Definition (IOO+BCA)
- Planificación (FAM)
- Logística+ Aprovisionamientos (IIM)
- Product Team (BCA)
- Capital Humano (GCM)

AE10 Segmentos y Mercados

Segmentos

Los segmentos desde el punto de vista del **Comercial/cliente** son:



Smart & digital grids

- Distribution systems and networks



Green mobility

- Electric vehicles
- Green ports
- Railway and metro
- Hydrogen mobility



Green generation & storage

- Renewable energy
- Energy storage
- Hydrogen production



Sustainable buildings & infrastructure

- Data centres
- Airports and tunnels
- Hospitals, shopping centres...
- Industry

Segmentos

Sin embargo, desde el punto de vista de **Operaciones**, los segmentos que manejamos internamente son (en sistemas de gestión, SAP...):





CLIENTES - ANEXOS

AC1 Foros Mercado

Foro	Temática	Participación SCD	Información SCD
Jornadas Anuales	Situación general de la empresa Tendencias generales de mercado Prioridades estratégicas del año	Gerencia	Líneas estratégicas globales Información mercado Nuevos proyectos
Market Forum	Presentación de la situación actual, tendencias y novedades de negocio, mercado y los diferentes sectores.	Gerencia Responsable RSC Responsable de Porducto	Líneas estratégicas de negocios Nuevos productos y sectores Situación mercados actuales y tendencias
RSB	Revisión mensual situación de cada Región Nuevas necesidades	<i>Bajo invitación:</i> Gerencia Responsable RSC RSC de la región	Nuevas necesidades de la región Problemas particulares a trabajar conjuntamente
Encuesta de satisfacción clientes	Encuesta de satisfacción de la Regiones con respecto al servicio de SCD	Calidad RSC como líder	Valoración servicio SCD con Puntos fuertes y areas de mejora
Reuniones mensuales Regiones	Revisión situación servicios a la Región. Revisión de los indicadores y acciones establecidas	RSC como líder Otras áreas SCD según necesidad	Datos de previsiones Nuevas necesidades Porblemas detectados
Reuniones semanales Regiones/Subregiones	Seguimiento semanal situación pedidos en curso Revisión pedidos de especial seguimiento	RSC como líder Otras áreas SCD según necesidad	Pedidos de especial seguimiento Adelantarnos a problemas de pedidos

AC2 Proyectos de Mejora

Año	CODIGO	Proyecto	Proceso	BSC/Dpto
2015		1.1.-ENTRADA Y DEFINICIÓN DE LOS PEDIDOS (SALES ORDER WEB)	P01.1	BSC
		1.2.-ANÁLISIS MODELO DE REPLANIFICACIÓN	P01.2	BSC
		3.-DESPLIEGUE MODELO DISTRIBUCIÓN DIRECTA MERCADO PUBLICO FRANCIA	P01.3	BSC
2017		1.-REVISIÓN PROCESOS Y ORGANIZACIÓN SCD		BSC
		4.-NUEVO PROCESO NCs EN SCD		BSC
		5.-NUEVO MODELO DE DISTRIBUCIÓN EN FRANCIA	P01.3	BSC
		6.-SAP FRANCIA. APOYO EN ARRANQUE	P03	BSC
		7.-ANULACIONES Y APROVECHAMIENTOS	P05	BSC
2018		ALMACEN DE FRANCIA		
		EQUIPO DEFINICIÓN DE PRODUCTO	P03	DEPARTAMENTO
		REDISEÑO FLUJOS P01 Y P11	P01	BSC
		DESPLIEGUE REPCON WEB	P03	DEPARTAMENTO
2019		IMPLANTACION ISO 9001		BSC
		DESPLIEGUE REPCON REGIONES	P01	DEPARTAMENTO
		IMPLANTACION VSM PEDIDOS	P01	BSC
		IMPLANTACIÓN FLUJOS PLANI	P01.2	DEPARTAMENTO
		IMPLANTACIÓN FLUJOS LOGISTICA	P01.3	DEPARTAMENTO
		MEJORA SEGUIMIENTO CASES EN SCD		BSC
2020	PR1	DESPLIEGUE, ORGANIZACIÓN, SEGUIMIENTO Y ADAPTACIÓN DE LOS NUEVOS FLUJOS DEL PROCESO P01	P01	BSC
	PR4	DESPLIEGUE DE REPCON EN TODO ORMAZABAL	P01.1	BSC
	PR.DP1	MASTER QUERY TOOL FUNCIONANDO Y DESPLEGADA PARA APROVECHAMIENTOS	P03	DEPARTAMENTO
	PR.DP2	REPCON FUNCIONANDO EN ALEMANIA	P03	DEPARTAMENTO
	PR.SD1	PUESTA EN MARCHA P01.1 GESTION PEDIDOS	P01.1	DEPARTAMENTO
	PR.SD2	NUEVO MODELO DE GESTION SCD-LATAM	P01.1	DEPARTAMENTO
	PR.SD3	NUEVO MODELO DE PLANIFICACION DE CENTROS	P01.2	DEPARTAMENTO
2021	PR1	Cierre y consolidación de la implantación del proceso P01	P01	BSC
	PR2	Análisis e integración en el proceso P01 de la GA/GAE	P01	BSC
	PR3	Nuevo modelo de SCD-Mercado-OP&A	P01	BSC
	PR4	Mejora de la gestión de los pedidos especiales con ODS	P01	BSC
	PR5	Sistematizar el modelo de atención a mercado	P01.1	BSC
	PR6	Reporting GSB		BSC
2022	PR1	Modelo de atención al cliente	P01.1	BSC
	PR2	Consolidación y seguimiento de la integración de OP&A en SCD	P01	BSC
	PRLOG3	CUADRO DE MANDO	P01.3	DEPARTAMENTO
	PRLOG4	TRANSPORTE	P01.3	DEPARTAMENTO
2023	PR2	Proyecto GKA	P01	BSC
		Reducción stock WIP	P01.2	DEPARTAMENTO
		Technical clarification	P03+P01.1	DEPARTAMENTO
		Esquemas eléctricos	P01.1	DEPARTAMENTO

AC3-I Encuesta de Satisfacción Mercado

 Supply Chain Driver	Resultados encuesta satisfacción del cliente SCD - 2020	Aprobado por:	Fecha: 2020/11/20
		Ismael Ozeñajauru	Página 3 de 26

1. ENCUESTA

El 25 de septiembre se envía una encuesta de satisfacción para medir la percepción de los clientes de SCD, las regiones y las filiales concretamente.

En 2019 la encuesta consistía en rellenar un archivo Excel que los clientes nos enviaban relleno. Este año, sin embargo, se ha preparado una encuesta online mediante la plataforma gratuita **Zoho Survey**.



El límite para responder la encuesta estaba fijado en el 19 de octubre.

La encuesta de satisfacción se encuentra en el siguiente archivo y en la tabla de abajo.



Obj 2: Encuesta de Satisfacción de SCD en Castellano e Inglés

CLIENTE	CLIENTE	
Pregunta 1 Q1	En SCD el grado de proactividad y seguimiento del pedido es adecuado.	
Pregunta 2 Q2	SCD tiene capacidad de seguimiento, influencia y/o decisión sobre los principales actores de la cadena de suministro.	5= Muy satisfecho 4 = Satisfecho 3 = Neutral 2 = Insatisfecho 1 = Muy insatisfecho N/C = No contesta
Pregunta 3 Q3	SCD transmite confianza y seguridad	
Pregunta 4 Q4	SCD tiene horarios de trabajo convenientes para sus clientes	
Pregunta 5 Q5	Grado de satisfacción general.	
Pregunta 6 Q6	¿Qué destacarías positivamente en el desempeño de SCD?	
Pregunta 7 Q7	¿Qué pedirías a SCD que mejorara?	
Pregunta 8 Q8		
ADICIONAL Q9	COMENTARIOS ADICIONALES	

 Supply Chain Driver	Resultados encuesta satisfacción del cliente SCD - 2020	Aprobado por:	Fecha: 2020/11/20
		Ismael Ozeñajauru	Página 4 de 26

2. ESTADÍSTICAS GENERALES

2.1. PARTICIPACIÓN

Con la lista de envíos del año pasado actualizada, la encuesta fue enviada a 139 personas. Una vez finalizado el plazo de respuesta, SCD dispone de 56 respuestas a la encuesta de satisfacción, con un porcentaje de participación del 40%.

En el siguiente gráfico se muestra la comparativa de participación entre el año 2019 y el 2020.

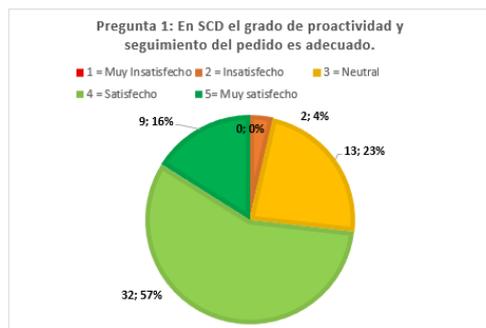
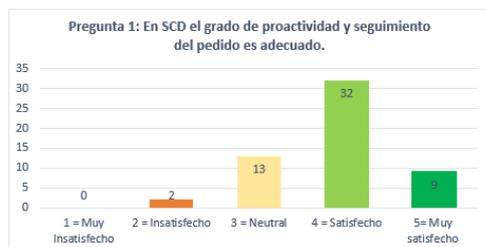


 Supply Chain Driver	Resultados encuesta satisfacción del cliente SCD - 2020	Aprobado por:	Fecha: 2020/11/20
		Ismael Ozeñajauru	Página 5 de 26

3. RESULTADOS

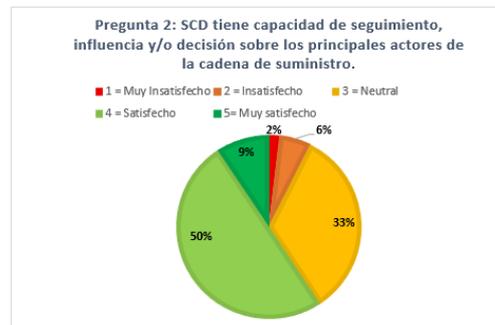
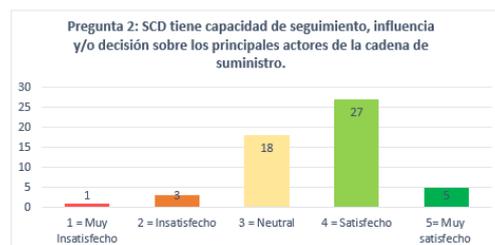
3.1. PUNTUACIONES TOTALES

3.1.1. Pregunta 1: En SCD el grado de proactividad y seguimiento del pedido es adecuado.



 Supply Chain Driver	Resultados encuesta satisfacción del cliente SCD - 2020	Aprobado por:	Fecha: 2020/11/20
		Ismael Ozeñajauru	Página 6 de 26

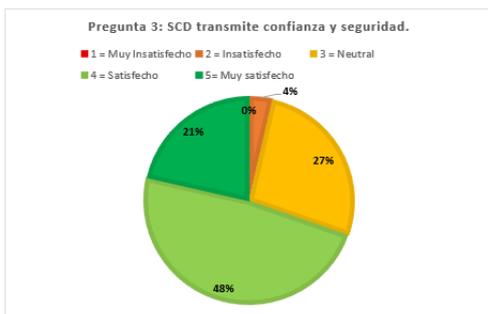
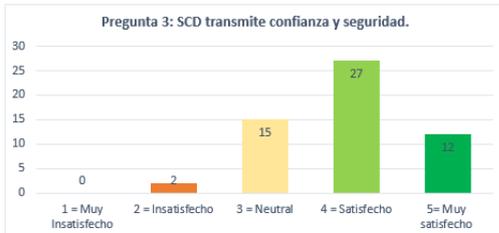
3.1.2. Pregunta 2: SCD tiene capacidad de seguimiento, influencia y/o decisión sobre los principales actores de la cadena de suministro.



AC3-II Encuesta de Satisfacción Mercado

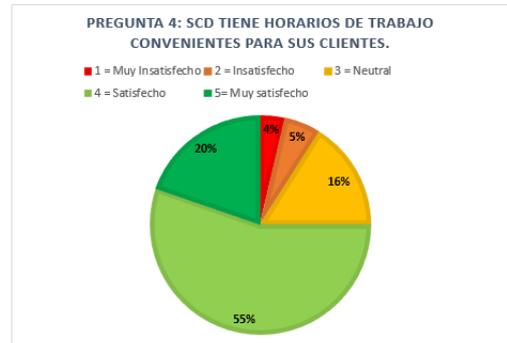
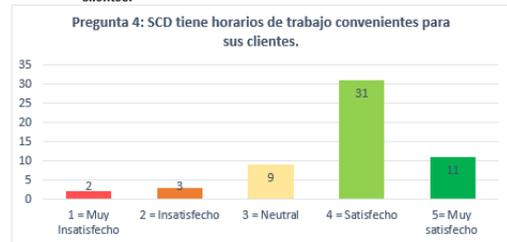
<p>Área del gr: Supply Chain Driver</p>	<p>Resultados encuesta satisfacción del cliente SCD - 2020</p>	Aprobado por:	Fecha: 2020/11/20
		Ismael Ozeinjavars Gil	Página 7 de 26

3.1.3. Pregunta 3: SCD transmite confianza y seguridad.



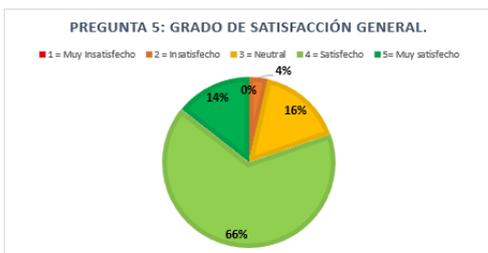
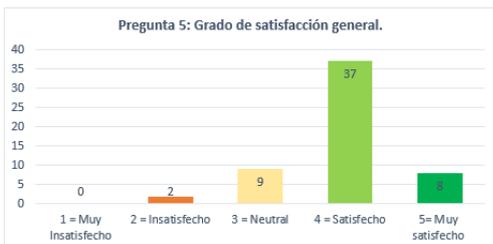
<p>Supply Chain Driver</p>	<p>Resultados encuesta satisfacción del cliente SCD - 2020</p>	Aprobado por:	Fecha: 2020/11/20
		Ismael Ozeinjavars Gil	Página 8 de 26

3.1.4. Pregunta 4: SCD tiene horarios de trabajo convenientes para sus clientes.



<p>Supply Chain Driver</p>	<p>Resultados encuesta satisfacción del cliente SCD - 2020</p>	Aprobado por:	Fecha: 2020/11/20
		Ismael Ozeinjavars Gil	Página 9 de 26

3.1.5. Pregunta 5: Grado de satisfacción general.



<p>Supply Chain Driver</p>	<p>Resultados encuesta satisfacción del cliente SCD - 2020</p>	Aprobado por:	Fecha: 2020/11/20
		Ismael Ozeinjavars Gil	Página 10 de 26

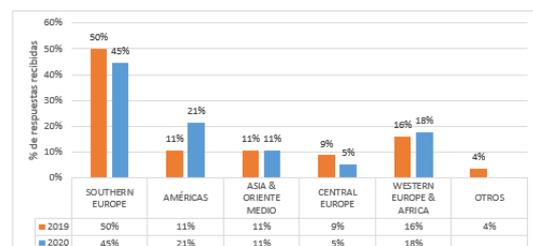
3.2. POR REGIONES

Este año, a diferencia del 2019, se ha decidido analizar la encuesta por regiones.

En el siguiente gráfico se muestra el % de respuestas que tenemos de cada región entre las respuestas de las que disponemos.

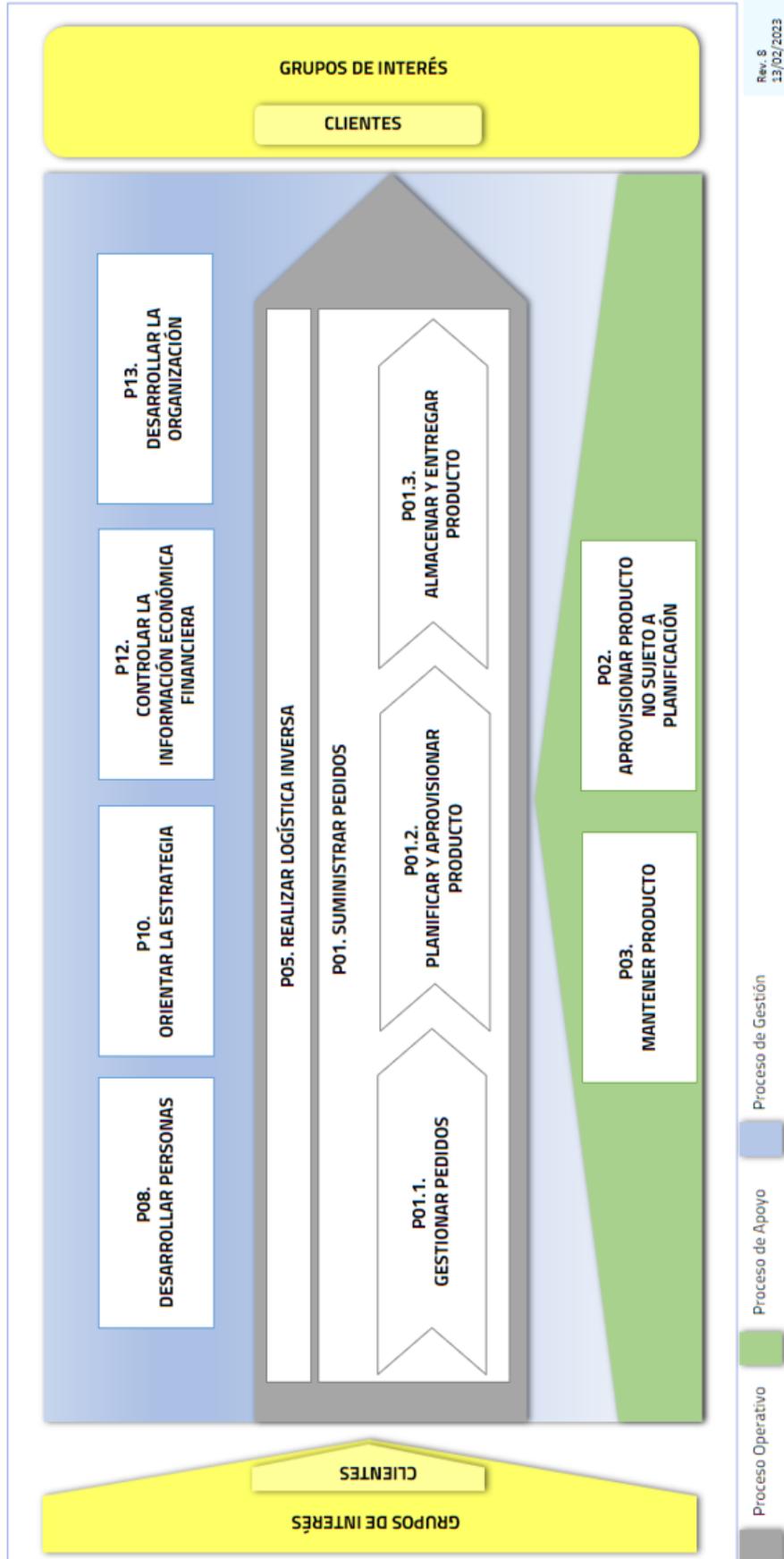


Comparando estos datos con los del 2019, no se ve ningún cambio significativo.



AC4 Mapa de Procesos SCD

MAPA DE PROCESOS En SCD estamos organizados por procesos: toda actividad que realizamos se recoge en algún proceso de este mapa de procesos.



AC5 Modelo Atención Mercado

Actividades	Actividad nº	Actividades core	Cumplimiento de la tarea	¿Cual sería la evidencia?	Mercado			Medición	Como lo mido	Nueva medición	MEDICION	SCD rev.1	Delegación / Filial rev.1
					OIB	Filiales OMT, OOD y OPR	Resto filiales						
Reuniones con mercado													
Reunión semanal subregiones Se realiza la reunión de acuerdo a los objetivos de procedimiento?													
GESTION DE LOS PEDIDOS													
Correcta identificación (CCT) de los flujos. Identificamos bien los pedidos o los gestores no los echamos a andar por tratarse de otro flujo?		Caso 1: - Se realizan reuniones semanales / quincenales con las subregiones que tengan pedidos en proceso de gestión. - Tal y como se indica en la "Agenda reunión semanal / quincenal con la subregión", se comparará el documento "Order status" donde se reflejará la situación de los pedidos vivos en ese momento (incluidos los disponibles pendientes de expedir) así como la situación del "Action list con la subregión", donde se reflejarán las acciones a llevar a cabo para solución de problemas detectados en la gestión de pedidos en general con la región. - En caso que alguna subregión tuviese pocos pedidos para tratar, la relación podrá ser vía envío informe "Order status" sin necesidad de reunión periódica. Caso 2: - Se tratará igual que el Caso 1 excepto que no será necesario enviar el documento "Order status" ya que de esa info está a disposición de ORMAZABAL S.A	Caso 1 y 2: - Citar pedido que se recibe con un plazo inferior al publicado en la tabla semanal de plazos, se e informará con mercado para acordar el plazo real requerido, esto se documentará en un "Action list con la subregión" , actualizada. Caso 2: - En la reunión semanal con mercado se tratará la relación de pedidos con plazos superior a inferior al publicado, realizando seguimiento en el "Action list con la subregión". - En aquellas subregiones que no se realice reunión semanal al menos se convocará una mensual para tratar de este apartado. Caso 2: - Comunicar a mercado en la reunión periódica agenda (semanal / quincenal/mensual) los pedidos solicitados con plazo inferior al publicado realizando el seguimiento en el "Action list con la subregión".	Caso 1 y 2: - Correo a responsable del acuerdo alcanzado con mercado a cerca de la fecha definitiva. Caso 2: - Acciones recogidas en el "Action list con la subregión".									
Revisión plazo solicitado por mercado vs plazo ofertado en la tabla semanal	1												
Correcta clasificación (CCT) de los flujos. Clasificamos todos los pedidos asignados un flujo?	2	Acuse de recibo. Se genera el acuse de recibos con el mensaje ZACU que se ha generado (email desde SAP)? Esto conlleva el correcto mantenimiento del maestro de clientes											
Gestion documental de los pedidos (GEST DOX). Esta toda la documentación necesaria para la vida del pedido subida al gestor documental?	3	Asignación de pedidos a flujos:											
Acuse de recibo. Se genera el acuse de recibo con el mensaje ZACU que se ha generado (email desde SAP)? Esto conlleva el correcto mantenimiento del maestro de clientes	4	Correcta asignación del flujo al pedido.											
Cumplimentación modo de fallo (CMF). Cada vez que un pedido no se acusa en plazo se cumplimenta el modo de fallo?	5	Gestion documental de los pedidos (GEST DOX).											
Revisión plazo solicitado vs plazo ofertado (tabla semanal). Revisamos en todos los pedidos que el plazo solicitado es de acuerdo al plazo hecho publico para la semana?	6	Cumplimentación modo de fallo (CMF) Cada vez que un pedido no se acusa en plazo se cumplimenta el modo de fallo?											
Reacuses		Reacuses											
Análisis del pedido recusado. Como de prioritario es el pedido? Que impacto tiene para el mismo? Es necesario tomar acciones para mejorar la fecha?		Análisis del pedido recusado. Como de prioritario es el pedido? Que impacto tiene para el mismo? Es necesario tomar acciones para mejorar la fecha?											
Comunicar recusos a mercado. Se envía OC a mercado? Se envía la tabla de recusos, convenientemente filtrada, a las filiales con SAP?		Se envía OC a mercado? Se envía la tabla de recusos, convenientemente filtrada, a las filiales con SAP?											

AC6 Reuniones con Regiones

Reunión mensual con la región

Analisis Intake vs prevision

Gestión de los stock

Paso	Actividad	Duración
1	Analisis del intake del mes vs prevision + acumulado	10 min
2	Situación de los stock.	10 min
3	Temas varios	5 min

Reunión semanal RSC - mercado

Problemas detectados durante la semana

Visión de pedidos en curso y fase oferta.

Paso	Actividad	Duración
1	Situación de pedidos de especial seguimiento.	5 min
2	Posibles intakes fuera de lo "normal": Especial seguimiento, cantidades, complejidad, etc.	5 min
3	Problemas detectados durante la semana. Situación Action list	5 min
4	Situación de los Stock	5 min
5	Revisión de los plazos solicitados inferiores a los publicados semanalmente	5 min
6	Varios	5 min

Clasificación GKA/KA

LISTADO GKA/KA

Actualizado a Enero de 2022.

GKA / KA	Cliente		Responsable	
	REG.	CLIENTE	Cuenta	SCD
GKA (Global Key, Accounts)	IBERDROLA		Jorge Plasencia	Roberto Alonso
	SIEMENS GAMESA		Victoria Torrico	Dani Diaz
	VESTAS		Nestor Ajuria	Iñigo De Santiago
	GRUPO ENEL		Dolors Porcuna	Iñigo De Santiago
	EDF-ENEDIS		Philippe Eyraud	Bidatz Berriozabalgoitia
EON				
KA	REG.	CLIENTE	TIP.CLIENTE	
	AS	GOLDWIND	Tecnólogo	Iñaki Segarra
	AS	GUANGZHOU PSB	Cía Eléctrica	Iñaki Segarra
	AS	EVD	Distribuidor	Iñaki Segarra
	AS	CSEMC	Tecnólogo	Iñaki Segarra
	AS	SUNGROW	Tecnólogo	Iñaki Segarra
	CE	ENERCON GMBH	Tecnólogo	Iñigo De Santiago
	CE	Scheidt GmbH & Co. KG	Integrador	Aintzane Zarraga
	CE	Netze BW (group)	Cía Eléctrica	Aintzane Zarraga
	GL	GENERAL ELECTRIC	Tecnólogo	Aintzane Zarraga
	SE	POWER ELECTRONICS ESPANA SL	Tecnólogo	
	SE	UFD DISTRIBUCION ELECTRICIDAD SA	Cía Eléctrica	
	SE	EIFFAGE ENERGIA SLU	Instalador	Roberto Alonso
	SE	SUMINISTROS ELECTRICOS INDUSTRIALES A TEIXIDO SA	Distribuidor	Roberto Alonso
	SE	AMARA SA	Distribuidor	Roberto Alonso
	SE	ELECNOR, S.A.	Instalador	Roberto Alonso
	SE	E-REDES DISTRIBUIÇÃO DE ELETRICIDADE, SA	Cía Eléctrica	Roberto Alonso
	SE	INGETEAM POWER TECHNOLOGY SA	Tecnólogo	Roberto Alonso
	SE	SONEPAR IBERICA SPAIN, SAU	Distribuidor	Roberto Alonso
WEA	VINCI	Instalador	Monica Velez	
WEA	NEXANS (MAROC + West Africa)	Distribuidor	Monica Velez	

AC7-II Modelo de GKA/KA

Clasificación GKA/KA

Clasificación de los GKA/KA en base a su tipo y gestión de complejidad.

- **A** Full Service. Aquellas cuentas a las que se les va a dar el servicio completo.
- **C** Cuentas que requieren el nivel mínimo de servicio
- **B** Las cuentas que además el nivel mínimo de servicio requieren una o varias tareas extra.

Tareas		Clasificación por tareas a realizar		
		A	B	C
Herramientas de apoyo		X		X
Equipo GKA / KA SCD		X		
Entrada y gestión de pedidos		X		
Producto	Soporte global de producto	X		X
	Gestión especializada de producto	X		
Planificación		X		
Acuse		X		X
Reacuse		X		X
Mantenimiento del pedido		X		X
Expedición / Facturación		X		X
Reunión semanal		X		
Reunión semanal Planificación-fábricas		X		
Reunión mensual KAM		X		
Reunión trimestral de la cuenta		X		
Gestión de stock producto terminado		X		X
Cases / Logística inversa		X		X
KPIs		X		
Calidad		X		X
Plataformas de los clientes		X		X

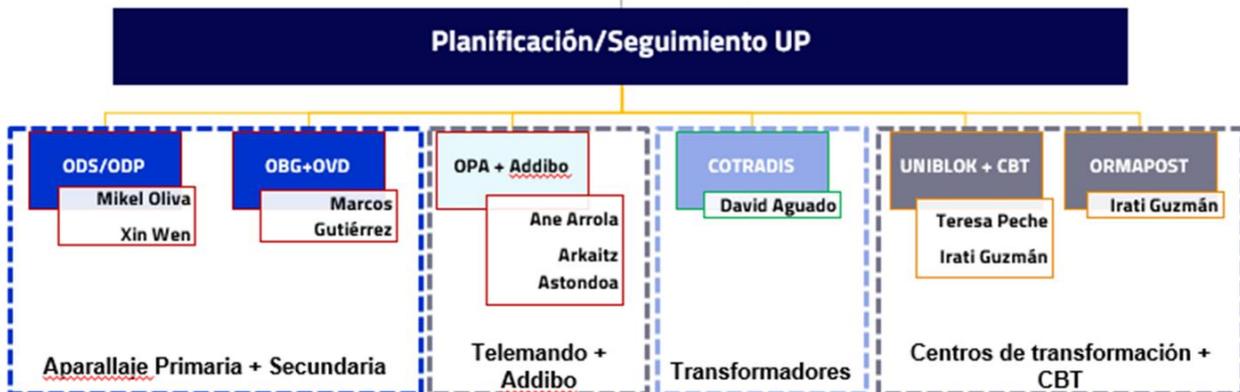
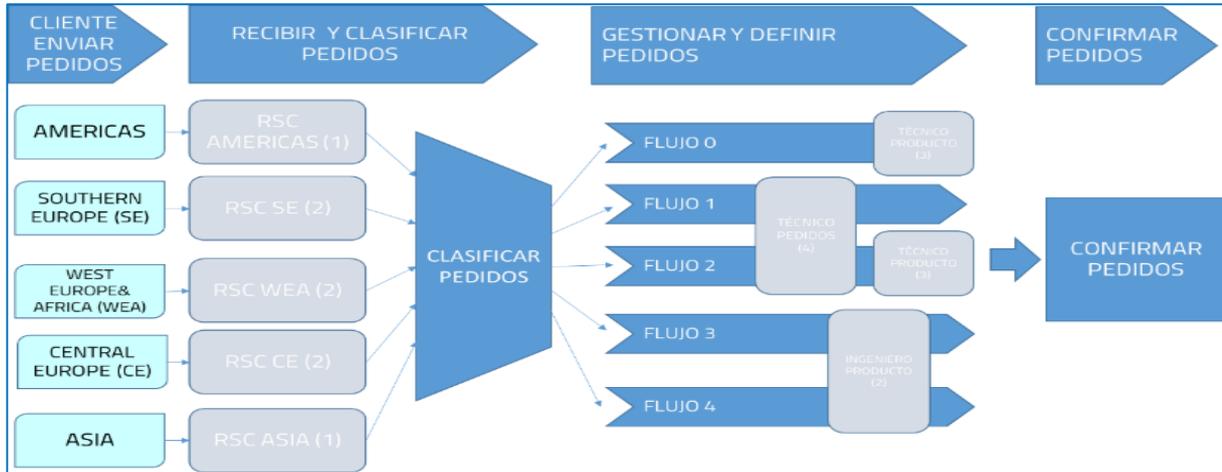
2022

GKA / KA	TAREAS																			Resultado por tareas a realizar
	Herramientas de apoyo	Equipo GKA / KA SCD	Entrada y gestión de pedidos	Producto		Planificación	Acuse	Reacuse	Mantenimiento del pedido	Expedición / Facturación	Reunión semanal	Reunión semanal Planificación-fábricas	Reunión mensual KAM	Reunión trimestral de la cuenta	Gestión de stock producto terminado	Cases / Logística inversa	KPIs	Calidad	Plataformas de los clientes	
				Soporte global de producto	Gestión especializada de producto															
Iberdrola	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A
SGRE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A
Vestas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A
GE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A
Enedis	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A
Enel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A
Fenosa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A
Grupo EDP - Viesgo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A
Power	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
EON	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X			X	X	X	X	X	C
High Energy	X				X	X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
Netze	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
Vind	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
Scheidt	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
Elecnor	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
Eiffage	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
Nexans	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
EVD	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
Enercon	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
Goldwing	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
Sungrow	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
Ingeteam	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
Sonepar	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
A Teixido	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
E-Redes	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
Guanthou	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C
CSEM	X			X			X	X	X	X					X	X	X	X	X	C

AC8 Cuadro de mando GKA

CUADRO DE MANDO DE GLOBAL KEY ACCOUNT- 2023											
		ene-23		feb-23		mar-23		abr-23			
REFERENCIA	OBJETIVO	Dato mensual	Acum. Anual								
VESTAS											
	Nivel de cumplimiento VESTAS	95%	98%	100%	100%	100%	100%	73%	91%	78%	88%
SGRE											
	Nivel de cumplimiento SGRE		83%	49%	49%	92%	71%	89%	81%	87%	79%
ENEDIS											
	Nivel de cumplimiento ENEDIS - Celdas	80%	85%	64%	64%	44%	54%	63%	57%	74%	61%
	Nivel de cumplimiento ENEDIS - Trafos	80%	85%	15%	15%	56%	36%	41%	37%	65%	44%
IBERDROLA											
	Nivel de cumplimiento IBERDROLA - STAR		91%	54%	54%	100%	77%	100%	85%	81%	84%
UNIÓN FENOSA DISTRIBUCIÓN											
	Nivel de cumplimiento FENOSA		90%	50%	50%	85%	68%	69%	68%	59%	66%
ENEL											
	Nivel de cumplimiento ENDESA		85%	66%	66%	78%	72%	78%	74%	54%	69%

AC9 P01 Organización subprocesos



AC10 Mapa de reuniones

ormazabal velatia Supply Chain Driver		MAPA DE REUNIONES - SCD													
ORIGEN	PERSONAS								FRECUENCIA	CONTENIDO	¿SISTEMÁTICA DEFINIDA?	PLAN DE ACCIÓN	ACTA / NOTAS DE REUNIÓN	COMENTARIOS ADICIONALES	
	CD	RSC	PRODUCT DEFINITION	PLANI	LOG	PRODUCT TEAM	DO	OTROS							
REUNIONES - INTERNAS SCD, LIDERA SCD															
RSC															
Reunión semanal	I00	Todos							Miércoles 12:00 a 13:30 h	Revisión indicadores, acciones y proyectos abiertos	SI	SI	NO. Se rellena en el propio Action List		
Reunión individual	I00	Todos menos los ingenieros							Martes 1/2 hora	Revisión acciones pendientes	NO	SI	NO. Se rellena en el propio Action List	Reunión individual con cada RSC salvo los ingenieros	
Reunión con los ingenieros	I00	BBL, ALV, ZAA, AND, EPA							Quincenal, Viernes 7:30 a 8:30 h	Revisión proyectos en curso y temas varios	NO	NO	Documento seguimiento actualizado en cada reunión		
Reunión seguimiento de Pedidos tipo proyectos	I00	UPU, AND, ALV							Martes 10:00 a 10:30 h y Viernes 8:30 a 9:00 h	Revisión pedidos tipo proyecto	NO	Por proyecto	Listado seguimiento proyectos		
Reunión de pedidos de especial seguimiento con OP&A.	I00							OP&A: Aukene y Olatz	Martes y jueves 9:00 a 9:30 h	Revisión pedidos de especial seguimiento	NO	NO	Documento de seguimiento de pedidos y sus acciones		
Reunión de pedidos de especial seguimiento con ODS	I00							ODS Raúl	Martes y jueves 8:30 a 9:00 h	Revisión pedidos de especial seguimiento	NO	NO	Documento de seguimiento de pedidos y sus acciones		
Reunión de mejora de proceso con ODS (F3)	I00							ODS Raúl	Quincenal, Miércoles 15:30 a 16:30 h		NO	SI	NO. Se rellena en el propio Action List		
Reunión seguimiento con las Regiones	I00	Todos						South Europe WEA Central Europe ASIA AMERICAS	Mensual	Revisión de previsiones, contratación, stocks, pedidos de especial seguimiento...	NO	SI	NO. Se rellena en el propio Action List	Pendiente resultado del proyecto de Modelo de Atención a Cliente	
Reunión seguimiento cuentas GKA															
RSC + GESTORES															
Reunión diaria pedidos		Todos	Todos						L-V 9:30 a 10:00 h	Revisión Monitor seguimiento de pedidos	SI	NO	NO		
GESTORES															
Reunión diaria			Todos						L-V 9:00 a 9:30 h	Asignación flujos pedidos nuevos y seguimiento	NO	NO	NO		
Reunión mensual	BCA		Todos						2ª semana del mes	Revisión indicadores y situación pedidos	SI	SI	SI		
PLANI															
Reunión diaria	FAM			Todos					L-V 9:00 a 9:30 h	Contrataciones, cambios de acuse	¿SI?	NO	NO		
Reunión semanal	FAM			Todos					Jueves 15:00 a 16:30 h	Revisión de indicadores, necesidades IT, Incidencias organizativas, control semanal de fabricaciones	SI	SI	Notas en teams		
Reuniones mensuales Ups	-	-	-	Planificador UP	-	-	IEA	Personas UP	3ª semana del mes, un día por UP	Revisión de indicadores, previsiones y otros	¿SI?	SI	Notas en teams		
Reuniones semanales planificación Ups				Planificador UP				Personas UP	Semanalmente, cada UP un día	Cierre de la planificación semanal					
LOGÍSTICA															
Reunión semanal	IIM			Todos					Viernes 8:15 a 9:30 h	Seguimiento semanal de departamento	SI	¿SI?	Notas en teams		
Reunión semanal EU															
Reunión semanal no EU															
Reuniones mensuales aprovisionamientos	IIM				LME, ANF				Se define mensualmente	Seguimiento mensula del departamento	SI	SI	NO. Se rellena en el propio Action List		
Reunión mensual DSV	IIM				UBI			DSV	2ª semana del mes	Seguimiento indicadores y plan de acción	SI	SI	NO. Se rellena en el propio Action List		
PRODUCTO															
Reunión diaria					Todos				L-V 9:30 a 10:00 h	Revisar buzón, incidencias y peticiones	SI	SI	NO. Se rellena en el propio Action List		
Reunión mensual	BCA				Todos				1ª semana del mes	Revisión de indicadores, plan de acción y proyectos	SI	SI	SI, OneNote		
Reuniones con producto Ups					Todos			Producto de las Ups	Semanal/Quincenal	Seguimiento incidencias, peticiones y proyectos en curso		SI	SI, Excel de calendario de reuniones Ups	Se han planificado todas las reuniones periódicas del año, pero se relatan en función de la demanda de las Ups	
DESARROLLO ORGANIZATIVO															
Reunión diaria Calidad SCD								ILC + OGG							
COMITÉ DE DIRECCIÓN															
CD mensual	Todos								2ª semana del mes	BSC, Cuadro de mando de procesos y de GKA, CD+Presentación de cada área	SI	SI	SI, OneNote		
CD extendido	Todos								Trimestral		SI	SI	SI, OneNote		
OTROS															
Incidencias Organizativas	BCA	BBL, IOO	AND, NAS	DAP (RRA)	KGE, IIM	FCA	ILX	-	Semanal	Análisis incidencias + seguimiento acciones	SI	SI	NO. Se rellena la tabla de incidencias	-	
Comité de Innovación	BCA	GCM	BBL, JTG	RRA	BTU	-	ILX	-	Trimestral	Análisis ideas + seguimiento de acciones	SI	SI	NO. Se rellena la tabla de innovación	-	
Comité de Seguridad y Salud	GCM	-	-	-	-	-	ILX	Delegados PRL (KGE + DAP)							
Reunión semanal de GKA y KA								Ups	Semanal, cada cliente su día	Reposo semanal de cartera y pedidos en curso			Todo a través de Teams	En función de la necesidad se decide que clientes necesitan reunión semanal. Se terminará de definir con el proyecto de los GKA	
REUNIONES - EXTERNAS, SCD PARTICIPA															
¿Cómo trasladar la información internamente en el SCD?															
OOO	BAM								Mensual					BAM envía al CD el acta de esa reunión. Lo tratamos en los CD del SCD.	
Foro Industrial	BAM								Trimestral					BAM nos traslada la info en los CD del SCD.	
RSB	IOO								Quando nos invitan					BAM nos traslada la info en los CD del SCD.	
Jornadas anuales	BAM/IOO								Anual					BAM nos traslada la info en los CD y jornadas comunes del SCD.	
Foro de producto	BAM/IOO/BCA								Biennial					BAM nos traslada la info en los CD del SCD.	
Foro de mercado	BAM/IOO/BCA								Anual					BAM nos traslada la info en los CD del SCD.	
Comité IT	BAM/BCA								2ª semana del mes					En los CD si hay algún tema relevante	

AC11 Orden del día reuniones

01 Coordinación Área de Planificación

PASO	ACTIVIDAD	LIDERA	DURACIÓN
1	Propuesta de planificación S+1	PLANIFICADOR	30 min
2	Evolución de cartera	PLANIFICADOR	10 min
3	Evolución de stock	PLANIFICADOR	10 min
4	Plazos Comerciales	PLANIFICADOR	5 min
5	Confirmación de la propuesta de planificación	TODOS	5 min

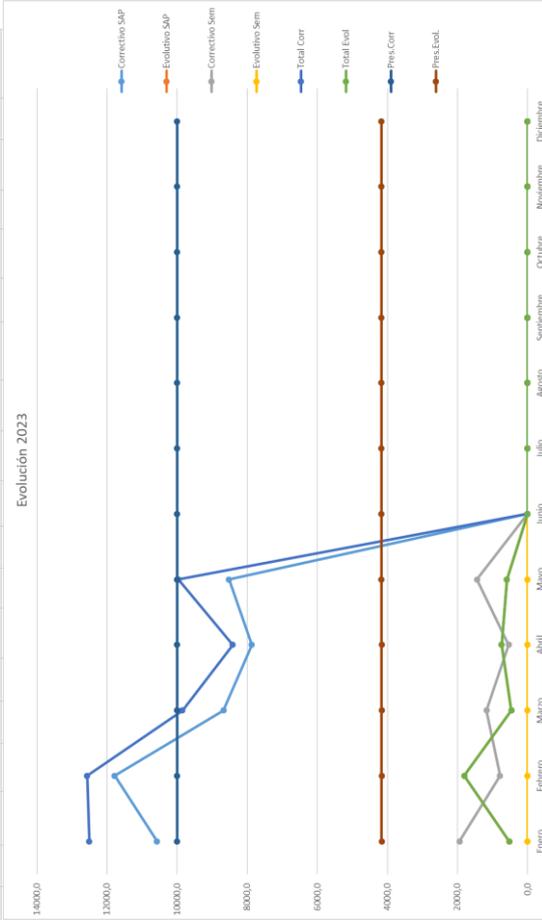
01 Coordinación Área de Planificación

PASO	ACTIVIDAD	LIDERA	DURACIÓN
1	Producto crítico (limitación, montaje...)	TODOS	30 min
2	Situación de la planta (retrasos, proveedores, formaciones, huelga...)	UP	10 min
3	Adelanto de la planificación de la próxima semana	PLANIFICADOR	15 min

AC12 Plan de Sistemas

PLAN DE SISTEMAS SCD 2023

AREA	IMPORTE	FACTURADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	€	OIB(h)	€	OIB(h)	€	OIB(h)	€	OIB(h)	€	OIB(h)	€	OIB(h)	€	OIB(h)
Cuota fija	180,661	72275	15035	15035	15035	15035	15035	15035	15035	15035	15035	15035	15035	15035
SAP	180,661	47429	266	10371,6	369,5	11,285,2	183,25	8677,2	244,25	8521,8				
SERVIOS	20000	5876	43,08	1938,6	17,5	787,5	26	1170	12	540	32	1440		
Total Correctivo	200,000	53204	12510,2	12572,7	9877,6	8412,2	5961,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SAP SD	20000	2795			12,5	462,5	20	740						
SAP BP	20000	0												
SAP PP	20000	2035	5	225	47,5	1803,5								
SAP LE	20000	3494	8	296	6	238	9,5	351,5	2608,05					
SAP FI	20000	0												
SAP IN	20000	0												
SAP LOGISTICA	20000	0												
SAP INVENTARIO	20000	2323			700,5	1091,5								
SAP CRM	20000	0												
SAP BI	20000	0												
SAP REPORTING	20000	0												
Total Evolutivo	50,000	7323	6,5	232,5	48,5	2182,5	35	1440	46,5	2047,5	50,5	2272,5	0	0
Alquiler mantenimiento Pruebas	40000	1800	3,58	196,9	5,75	358,75	3	342,59	2,08	118,18	13,57	783,93		
Alquiler mantenimiento Pruebas	15000	9916												
PRODUCTO	50000	0												
VENTA	50000	0												
PLANIFICACION	50000	0												
LOGISTICA	50000	0												
APROVISIONAMIENTOS	50000	0												
CALIDAD	50000	0												
LOGISTICA INVERSA	50000	0												
Total Proyectos	70,000	19951	489,4	10792,3	3477,6	2165,7	3056,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
GASTOS INFORMATICA	900	2	1,7											
Total Gastos	0	2	1,7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hardware	6,000	2113												
Infraestructuras	0													
TOTAL	426661	157969	28.577	40.230	29.051	26.724	33.387	0	0	0	0	0	0	0
revisión final	400000	37%												



Mes	Correctivo SAP	Evolutivo SAP	Correctivo Sem	Evolutivo Sem	Total Corr	Total Evol	Pres. E
	vol.	vol.	vol.	vol.	vol.	vol.	vol.
Enero	10571,6	521	1588,6	0	12510,2	521	10000
Febrero	11785,2	1809,5	787,5	0	12572,68	1810	10000
Marzo	8677,6	462,5	1170	0	9847,577	462,5	10000
Abril	7872,2	740	540	0	8412,159	740	10000
Mayo	8521,8	592	1440	0	9961,806	592	10000
Junio	0,0	0	0	0	0	0	10000
Julio	0,0	0	0	0	0	0	10000
Agosto	0,0	0	0	0	0	0	10000
Septiembre	0,0	0	0	0	0	0	10000
Octubre	0,0	0	0	0	0	0	10000
Noviembre	0,0	0	0	0	0	0	10000
Diciembre	0,0	0	0	0	0	0	10000
TOTAL	53294,42	4125	28.577	40.230	29.051	26.724	30000
			44%	8%			

AC13 Cuadro de Mando Procesos

CUADRO DE MANDO DE PROCESOS DE SCD - 2023													
OBJETIVO	ene-23		feb-23		mar-23		abr-23		may-23		Dato mensual	Dato mensual	
	Dato mensual	Acum. Anual											
PO1.1 GESTIONAR PEDIDOS													
Envío Order Confirmation	70%	70%	70%	70%	70%	70%	73%	88%	75%				
Dato sin el modo de fallo del envío del Acuse UP	92%	90%	90%	90%	92%	91%	91%	99%	93%				
Cumplimiento de las tareas core en el Modelo de atención a mercado	85%	78%	86%	86%	89%	87%	87%	89%	88%				
Polivalencia de gestión por Regiones	60%	55%	60%	60%	65%	63%	63%	68%	65%				
Reparto de pedidos por gestores y por flujo	95%	99%	96%	98%	97%	97%	97%	96%	97%				
PO1.2 PLANIFICAR Y APROVISIONAR PRODUCTO													
% Acuses CRP enviados	94%	95%	94%	95%	95%	95%	95%	96%	95%				
ODS	85%	96%	96%	96%	96%	93%	93%	93%	95%				
COTRADIS	98%	94%	95%	95%	96%	95%	95%	96%	95%				
OBG	99%	95%	91%	93%	97%	94%	100%	100%	96%				
Plazo de envío de Acuses CRP	2,5	1,19	1,65	1,42	2,61	1,82%	2,98	2,1	2,3				
ODS	2,5	1,30	2,20	1,75	2,50	200%	3,34	2,3	2,3				
COTRADIS	2,5	0,97	1,09	1,03	1,57	121%	3,45	1,8	1,8				
OBG	2,5	1,31	1,67	1,49	3,77	225%	2,15	2,2	2,2				
% Acierio Acuses CRP	90%	95%	97%	96%	90%	94%	89%	93%	93%				
ODS	90%	96%	96%	96%	94%	95%	94%	95%	95%				
COTRADIS	90%	92%	96%	94%	91%	93%	93%	93%	93%				
OBG	90%	98%	99%	99%	85%	94%	81%	91%	91%				
PO1.3 ALMACENAR Y ENTREGAR PRODUCTO													
% de transportes con fecha fin de transporte a D+3 laborables de cada mes	99,5%	99,7%	99,7%	99,7%	95,0%	98,1%	99,9%	99,9%	98,4%				
Introducción de fecha fin de transporte en plazo (%)													
Terrestre	95%	97,1%	97,5%	97,3%	98,6%	95,7%	95,7%	95,7%	97,4%				
Barré	95%	98,4%	98,1%	98,3%	72,3%	89,6%	97,2%	97,2%	91,6%				
Ferrocarril	95%	n/a	100,0%	100,0%	n/a	100,0%	n/a	n/a	100,0%				
Courier	95%	97,9%	98,8%	98,4%	94,9%	97,2%	94,4%	94,4%	96,3%				
Aéreo	90%	100,0%	100,0%	100,0%	91,7%	97,2%	83,3%	83,3%	93,5%				
Marítimo	90%	97,6%	90,7%	94,2%	81,5%	89,9%	95,0%	95,0%	89,9%				
Fiabilidad de la primera fecha prevista fin transporte													
Terrestre	85%	84,5%	86,2%	85,4%	87,9%	86,2%	100,0%	100,0%	85,3%				
Barré	85%	85,3%	93,6%	89,5%	100,0%	93,0%	100,0%	100,0%	85,8%				
Ferrocarril	85%	NA	0,0%	0,0%	n/a	n/a	n/a	n/a	0,0%				
Courier	85%	81,6%	79,2%	80,4%	78,7%	79,8%	71,9%	71,9%	77,2%				
Aéreo	85%	33,3%	71,4%	52,4%	44,4%	49,7%	42,3%	42,3%	42,3%				
Marítimo	85%	4,2%	51,4%	46,9%	61,5%	51,8%	58,3%	58,3%	49,0%				
Fiabilidad de la última fecha prevista fin transporte													
Terrestre	85%	94,0%	91,6%	92,8%	94,8%	93,5%	100,0%	100,0%	92,7%				
Barré	85%	94,0%	93,0%	93,5%	91,3%	92,8%	100,0%	100,0%	93,0%				
Ferrocarril	85%	NA	0,0%	0,0%	n/a	0,0%	n/a	n/a	0,0%				
Courier	85%	92,1%	90,9%	91,5%	94,7%	92,6%	87,5%	87,5%	91,9%				
Aéreo	85%	33,3%	85,7%	59,5%	77,8%	65,6%	100,0%	100,0%	73,1%				
Marítimo	85%	87,9%	77,1%	82,5%	92,3%	85,8%	88,9%	88,9%	87,3%				
PO3 MANTENER PRODUCTO													
% Incidencias cerradas en plazo	92%	99%	99%	99%	100%	99%	97%	97%	99%				
% Peticiones cerradas en plazo	90%	97%	97%	97%	99%	97%	100%	100%	98%				
PO5 REALIZAR LOGÍSTICA INVERSA													
Tiempo medio en dar de alta bulto físico en el OL	1	1	1,6	1,3	1,7	1,4	1,8	1,5	1,5				
PT1.3.2 TRATAR NO CONFORMIDADES - SALESFORCE													
NCS Logística	9	3	5	4	11	6,3	11	7,5	7,5				
NCS Gestión	3	0	1	1	1	1	3	1,3	1,3				
NCS Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
NCS sin Analizar	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
PT1.3.2 TRATAR NO CONFORMIDADES - INCIDENCIAS ORGANIZATIVAS													
% Acciones realizadas en plazo (acum anual)	70%	100%	75%	66%	66%	66%	66%	66%	66%				
Desvío acciones cerradas fuera de plazo		NA	6,85	4,14	4,14	4,14	4,14	4,14	4,14				
% Incidencias asignadas en el plazo de una semana	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	81%	95%				
% Incidencias analizadas en el plazo de una semana tras la asignación	90%	100%	86%	93%	100%	92%	80%	91%	91%				

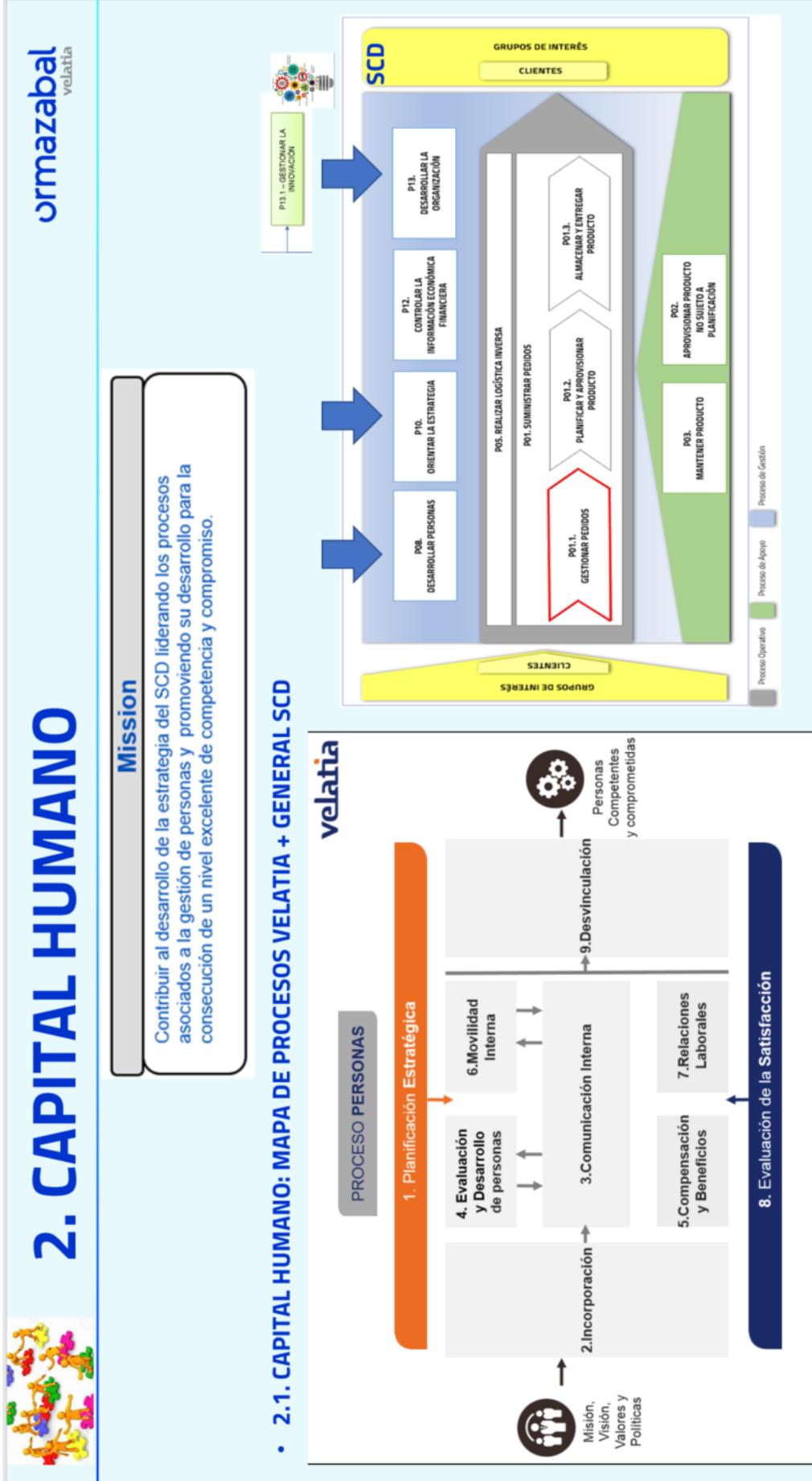
AC14 Evaluación de proveedores

		SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES		
	APROVISIONAMIENTO	TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO	
CRITERIOS DE SELECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> En el caso de suministro de embalajes de madera, disponibilidad de certificado de inscripción en el registro oficial de operadores de embalajes de madera y autorización de marcado conforme a la norma NIMF n°15 y autorizada para efectuar el marcado de los embalajes de madera con el logotipo de NIMF n°15 Resultado satisfactorio de suministros anteriores realizados por el proveedor Aceptación de las condiciones de pago del grupo Velatia 	<ul style="list-style-type: none"> Resultado satisfactorio de servicios anteriores realizados por el proveedor. Aceptación de las condiciones de pago del grupo Velatia. Se valorará que la oferta económica sea competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Requisitos mínimos exigibles en de Calidad, Medio Ambiente o Seguridad y Salud (en realización con Sistemas de Gestión) Aceptación de las condiciones de pago del grupo Velatia Se valorará que sea una empresa internacional Se valorará el resultado satisfactorio de servicios anteriores realizados por el proveedor <p>Los servicios de almacenaje y manipulación se externalizan por periodos de 4 años. El contrato actual con el operador logístico DSV Solutions se ha extendido por un año adicional mientras se realiza la negociación de renovación. Actualmente el contrato en vigor termina en julio del 2023.</p>	
REQUISITOS PARA EVALUAR AL PROVEEDOR	La evaluación se realiza a aquellos cuyo volumen medio de líneas de pedido mensuales entregadas sea superior a 2.	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de transporte contratados y pagados por Ormazabal, esto es, se dejan fuera los envíos gestionados por los transportistas de nuestros clientes (Incoterms EXW y FCA instalaciones Ormazabal). Envíos terrestres: se dejan fuera los servicios de transporte de exportación aéreos y marítimos ya que en estos envíos hay procesos (principalmente aduaneros) que afectan a los tránsitos que escapan de la responsabilidad tanto del proveedor como de Ormazabal. Volumen de envíos mensuales es superior o igual a 10. 	No Aplica	
CÓMO MEDIMOS EL DESEMPEÑO	<p>KPI Ponderado: Resultado de multiplicar KPI Incidencia y KPI Fiabilidad Entrega.</p> <p>KPI Fiabilidad Entrega: Indicador que calcula el "Número de líneas de pedido entregadas en fecha/Número total de líneas entregadas". Entrega en fecha: Dentro de los 3 días laborables a partir de fecha solicitada/confirmada.</p> <p>KPI Incidencia: % de posiciones entregadas sin incidencias.</p>	KPI: Fiabilidad en la fecha de entrega acordada (transporte terrestre)	La evaluación del proveedor se realiza en base a una serie de indicadores de cálculo mensual que se tratan en las reuniones de seguimiento bimensuales con DSV. -MANIPULACIÓN --> Eficiencia en la Manipulación en Almacén (Siniestros) -RECEPCIÓN --> Tiempos Recepción ASN FABRICACIÓN -RECEPCIÓN --> Tiempos Recepción ASN OTRAS ENTRADAS -EXPEDICIÓN --> Carga DTs en Fecha solicitada -EMBALAJES --> Puesta a disposición SCD PALEPACK -EMBALAJES --> Puesta a disposición SCD VESTAS	
EVALUACIÓN	<p>Requisitos para la clasificación de proveedores de embalajes:</p> <p>Proveedor A: KPI Ponderado \geq 95% Proveedor B: $80\% \leq$ KPI Ponderado $<$ 95% Proveedor C: KPI Ponderado $<$ 80%</p>	<p>Requisitos para la clasificación de proveedores de transporte:</p> <p>Proveedor A: Promedio desviación \leq 0,5 días Proveedor B: $0,5 <$ Promedio desviación \leq 1 día Proveedor C: Promedio desviación $>$ 1 día</p>	El seguimiento de la actividad se realiza en las reuniones mensuales con el análisis de los indicadores y seguimiento del Action List.	
REEVALUACIÓN	<p>En el caso de ser evaluado como proveedor "C", se establecerá un Action List conjunto entre Ormazabal y el proveedor para revertir la situación.</p> <p>Si las acciones del Action List son llevadas a cabo de forma satisfactoria el proveedor será reevaluado con una "B". En caso contrario, permanecerá como una "C" y se replanificarán los plazos de las acciones y el proveedor se mantendrá con una "C".</p>	<p>En el caso de ser evaluado como proveedor "C", se establecerá un Action List conjunto entre Ormazabal y el proveedor para revertir la situación.</p> <p>Si las acciones del Action List son llevadas a cabo de forma satisfactoria el proveedor será reevaluado con una "B". En caso contrario, permanecerá como una "C" y se replanificarán los plazos de las acciones y el proveedor se mantendrá con una "C".</p>	No Aplica	
COMUNICACIÓN	El departamento de Aprovisionamientos comunicará durante el primer mes del año mediante una carta firmada y sellada enviada por email. Las evaluaciones de cada año se registrarán en una carpeta llamada "Comunicaciones 20XX" ubicada en "/PROCESOS/P10-ORIENTAR LA ESTRATEGIA/Relación con proveedores/Aprovisionamiento"	El departamento de expediciones comunicará durante el primer mes del año mediante una carta firmada y sellada enviada por email. Las evaluaciones de cada año se registrarán en una carpeta llamada "Comunicaciones 20XX" ubicada en "/PROCESOS/P10-ORIENTAR LA ESTRATEGIA/Relación con proveedores/Transporte"	No Aplica	



PERSONAS - ANEXOS

AP1-I Procesos CH Velatia-SCD



AP1-II Procesos CH

2. CAPITAL HUMANO- Funciones/áreas actuación



OTRAS

Marca Empleadora Velatia

El Impacto de Velatia



Modelo Velatia de Sostenibilidad

Creación de empleo de calidad: (ODS 8 y 5)

AP2 Catálogo de puestos

Región / B.U.	Empresa	Area / Departamento	Tipo de Pto.	Puesto
SCD	Ormazabal International Business	DEFINICIÓN DE PRODUCTO	MOI	Responsable de Definición de Producto

CONTENIDO		ENTORNO LABORAL	
Misión Garantizar el suministro de pedidos en lo referente a definición y mantenimiento de producto cumpliendo las condiciones de venta y optimizando la Cadena de Suministro a través de la gestión con datos y las actividades de mejora continua en nuestros procesos. También coordinar con los distintos grupos de interés el servicio transversal de definición de producto.		Organigrama <pre> graph TD A[Gerencia SCD] --> B[Responsable de Definición de Producto] B --> C[Ingeniero/a de Producto] B --> D[Técnico/a de Mantenimiento de Producto] B --> E[Técnico/a de Pedidos] B --> F[Técnico/a de Producto] </pre>	
Principales Responsabilidades a) Análisis de los pedidos - por tipología de producto, volumen, características, ... - para generar datos que sirvan de base para la mejora continua de los procesos. b) Seguimiento y mejora continua de los procesos de P1.1 - "Planificar y aprovisionar producto" y P03 - "Mantener producto". c) Participación en la definición, despliegue y evaluación de la Estrategia del SCD, a través de la elaboración del Plan de Gestión anual, los proyectos que emanan del mismo y las reuniones de seguimiento del Comité de Dirección del SCD. d) Participa en las auditorías internas y se responsabiliza de llevar a cabo las acciones derivadas del resultado de las auditorías.		Relaciones Relaciones internas Otras áreas de SCD Unidades Productivas IT Filiales Relaciones externas Distribuidores Proveedores Riesgos laborales Oficina Desplazamientos	
Presupuesto Sí		Movilidad Ocasional, Nac. e Intern.	
Gestión de personas Sí, 8			
REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO			
Formación Grado o Master en Ingeniería			
Experiencia previa Puesto y en el sector		Años 6	
Idioma Nivel Inglés B2		Nivel Competencial Necesario Competencias Genéricas	
Otros conocimientos Portfolio producto Ormazabal Gestión por proyectos Repcom, Sap, Baan		1. Orientación al cliente 3 2. Innovación / creatividad 2 3. Trabajo en equipo 3 4. Gestión del cambio 3 5. Gestión de recursos 3 6. Toma de decisiones 3 7. Afán de logro 2 8. Iniciativa / proactividad 2 9. Comunicación efectiva 2 10. Gestión de emociones 2 Competencias de Gestión 1. Liderazgo 3 2. Visión estratégica y de negocio 2	
Ultima ene.-20			

Administrativo	RespDefProducto	Ing.Producto	Téc.Producto
----------------	-----------------	--------------	--------------

Página 1

AP3 Plan de igualdad

| Índice

- 1** **Presentación de la empresa**
 1. Perfil, ámbito de actuación, y relaciones con el entorno.
 2. Antecedentes.
 3. Compromiso.
- 2** **Determinación de las partes que conciertan el plan**
- 3** **Ámbito personal, territorial y temporal**
- 4** **Metodología de trabajo**
 1. Orientaciones
 2. Fuentes de datos
- 5** **Proceso participativo: Orientaciones para el I Plan de Igualdad**
- 6** **Informe del diagnóstico: Principales conclusiones**
- 7** **Informe de la auditoria retributiva**
- 8** **Objetivos (cualitativos y cuantitativos) y acciones**
 1. Panel de objetivos generales
 2. Presentación de objetivos y acciones por área
 3. Resumen del presupuesto del plan de igualdad
- 9** **Cronograma de actuaciones**
- 10** **Sistema de seguimiento, evaluación y revisión periódica**
- 11** **Composición y funcionamiento de la comisión encargada del seguimiento y evaluación de las medidas del plan de igualdad**
- 12** **Procedimiento de modificación y de resolución de discrepancias**

AP4 Plan de integración

					
PLAN DE INTEGRACIÓN					
ORMAZABAL INTERNATIONAL BUSINESS - OIB					
Nombre del empleado					
Fecha de incorporación					
Puesto					
Área / Departamento					
Responsable de Área					
Responsable de Capital Humano					
RELLENAR ANTES DE INCORPORACIÓN					RELLENAR DESPUÉS DE INCORPORACIÓN
FECHA	TEMA	FUNCIÓN	TAREA	RESPONSABLE	REALIZADO
	PREPARACIÓN INICIAL ANTES DE ENTRADA	Propuesta condiciones Hoja Administrativa V31 a GOSA Checklist recursos e incidencia HELPDESK	Excel Excel		SÍ NO
	ACOGIDA INICIAL OFICINA	Presentación Velatia Presentación Ormazabal Presentación perfil Presentación políticas y procedimientos Organigrama y centros varios Canales comunicación corporativa Protocolo Acoso Laboral, Código Ético y Política Integrada	PPT+Video PPT Manual de acogida OIB PPT My Velatia (Intranet + App) Documentos		
	PUESTO TRABAJO Y PRESENTACIÓN	Visita al centro e insatallaciones Presentación compañeros centro Presentación general puesto de trabajo			
FECHA	TEMA	ÁREA/EMPRESA	TAREA	RESPONSABLE	REALIZADO
REUNIONES CON PERSONAS DEL ÁREA Y PERSONAS DE OTRAS ÁREAS					
REUNIONES CON OTRAS COMPAÑÍAS DEL GRUPO					
REUNIONES CON OTRAS COMPAÑÍAS EXTERNAS (CLIENTES, PROVEEDORES, DISTRIBUIDORES...)					
FORMACIÓN ENFOCADA					

AP5 Manual de acogida



ÍNDICE

- 1 ● Velatia
- 2 ● Ormazabal
- 3 ● Ormazabal International Business
- 4 ● Centro de Trabajo: BOROA OCT
- 5 ● Canales de comunicación



AP6 Encuesta de Clima



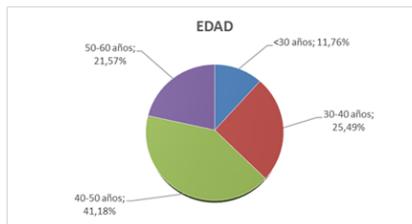
RESULTADOS ENCUESTA DE CLIMA SCD 2022 EQUIPO EMOCIONES Y CAPITAL HUMANO



01. RESULTADOS GENERALES- 1.1 2022

PARTICIPACION

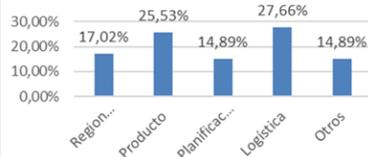
95%



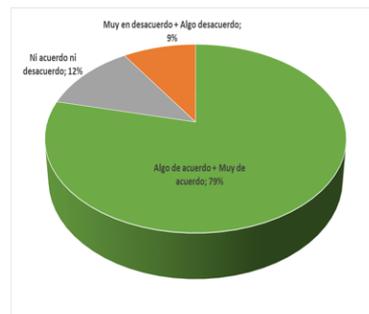
SEXO



DEPARTAMENTOS

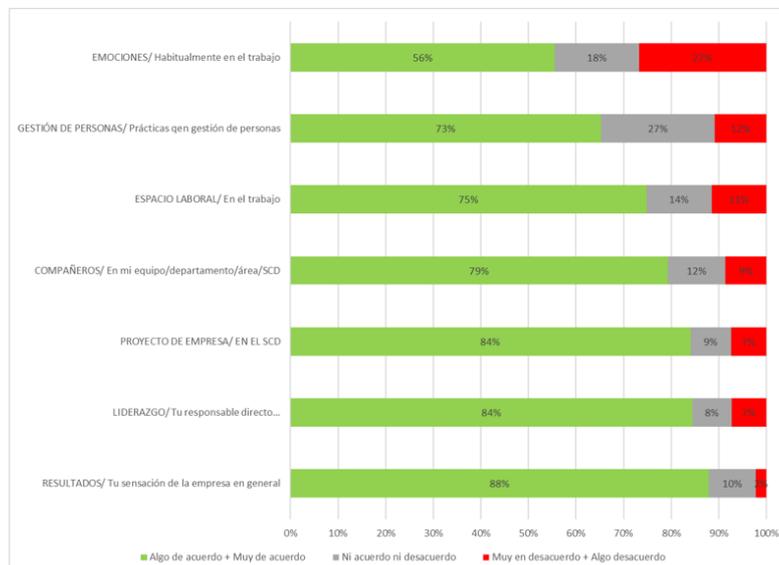


GENERAL



PROMEDIO RESPUESTAS 53

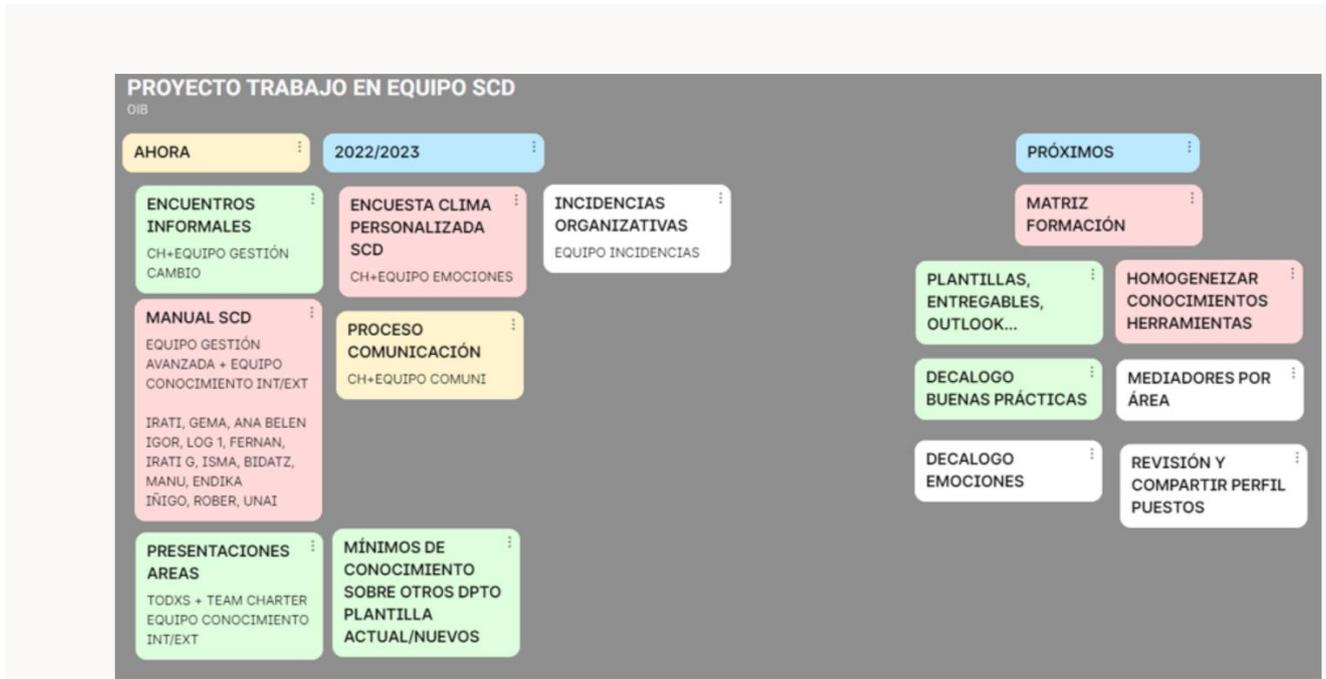
% POR TEMÁTICA



AP9-I Taller Proyecto trabajo en equipo

220630- PADLET_PROYECTO.png

Cerr



A ABORDAR AHORA, 2022-2023	ENCUENTROS INFORMALES	Fomentar encuentros informales: proponer opciones, fechas, organizar y ejecutar	CH	EQUIPO GESTIÓN CAMBIO
	MANUAL SCD	Crear manual SCD: quienes somos, qué hacemos, principales transacciones, Regiones Ups, Terminología SCD	EQUIPO GESTIÓN AVANZADA	EQUIPO CONOCIMIENTO INT/EXT
	ENCUESTA CLIMA PERSONALIZADA	Ver cuál es la situación actual y marcar el punto de partida de acciones a realizar	CH	TEAM CHARTER: EQUIPO GESTIÓN EMOCIONES
	PROCESO COMUNICACIÓN	Junto con el plan de comunicación, establecer flujograma con situaciones y casos en los que hay que comunicar	CH	EQUIPO COMUNICACIÓN
	PRESENTACIONES ÁREAS, MÍNIMOS DE CONOCIMIENTO SOBRE OTROS DPTO.	Darnos a conocer (lo que hacemos como SCD y en cada dpto.) de manera interna y externa, además de establecer qué necesitan saber otros sobre mi dpto.	TODXS	TEAM CHARTER: EQUIPO CONOCIMIENTO INT/EXT
	INCIDENCIAS ORGANIZATIVAS	Valorar e introducir ideas aportadas en la jornada. Optimización y objetivo de la reunión	EQUIPO INCIDENCIAS ORGANIZATIVAS	

AP9-II Proyecto trabajo en equipo

PROYECTO TRABAJO EN EQUIPO 2023

Aumento de la calidad del trabajo, obtención de mejores ideas, decisiones y soluciones; favorecer la creatividad; contribuir a un clima laboral afable y dinámico; fomento del desarrollo de las relaciones interpersonales positivas y cooperativas; promoción de la fluidez de la comunicación entre todas las partes; incremento del compromiso de todos los miembros del equipo; reducción del nivel de estrés al compartir tareas y responsabilidades; mejora del desempeño y calidad del trabajo, aumentando la productividad; fomento del respeto mutuo entre todos los miembros; finalización de proyectos o tareas de manera más rápida y ágil.

OPORTUNIDAD DE MEJORA

Se evidencian áreas de mejora relacionadas con afianzar el SCD como equipo, la consolidación de procesos, la venta de logros interna y externamente, así como la adaptación al entorno. Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas y áreas del SCD, gestionando la diversidad y fomentando una cultura de aprendizaje continuo y conjunto.

PROYECTO	EQUIPO	OBJETIVO	ACCIONES	Leader	Start Date	End Date	Actual End
Comunicación + E. informales	Irati G, Endika P, Naiara A, Xin W, Teresa P, Cristina C, Broja O		Equipo comunicación- elaboración propuesta plan comunicación interna departamental	Equipo	ene-23	ene-23	
			Equipo e. informales- Elaboración propuesta plan actividades sociales horario laboral	Equipo	ene-23	ene-23	
			Creación nuevo equipo y comunicación del mismo	Equipo	feb-23	mar-23	
			Creación y puesta en marcha del canal comunicación con la plantilla y la sistemática de funcionamiento	Equipo	mar-23	mar-23	
Emociones- clima	Bidatz B, Aintzane Z, Alberto B, Daniel D, Ana B. C	La mejora del clima laboral, identificando los aspectos más relevantes que salgan de la encuesta.	Elaboración de propuesta de celebración días internacionales y puesta en marcha	Equipo	mar-23	abr-23	
			Elaboración de propuesta de celebración cumpleaños y puesta en marcha	Equipo	mar-23	abr-23	
			Elaboración de propuesta y puesta en marcha de otro tipo de eventos sociales en la empresa	Equipo	abr-23	may-23	
			Análisis resultado encuesta de clima con visión emociones	Equipo	ene-23	mar-23	
			Elaboración y propuesta plan acción ligado a aspectos peor valorados	Equipo	mar-23	mar-23	
			Presentación a la plantilla con CH sobre los resultados y temática plan de acción	Equipo	mar-23	mar-23	
			Análisis y propuesta a la dirección de la ejecución de las acciones definidas para 2023 y 2024	Equipo	abr-23	abr-23	
			Puesta en marcha y ejecución de las acciones definidas para 2023	Equipo	mayo	dic-23	
			Revisión formulario encuesta psicosocial con visión emociones	Equipo	jul-23	jul-23	
			Análisis resultado encuesta psicosocial ligado a aspectos emocionales	Equipo	sep-23	oct-23	
Manual SCD	Roberto A, Igor A, Fernando A, Bidatz B, Unai B, Ana B. C, Iñigo S, Irati G, Irati L, Ismael O, Manuel R	Crear un Manual SCD que recoja el funcionamiento interno y el conocimiento mínimo que se debe tener por formar parte del equipo SCD.	Propuesta plan de acción encuesta psicosocial con visión emociones a la dirección	Equipo	oct-23	oct-23	
			Definición de índice de contenidos, asignación de responsables, formato y propuesta a la dirección	Equipo	oct-23	nov-23	
			Redacción por equipos de los capítulos correspondientes del borrador	Equipo	ene-23	feb-23	
			Presentación a la dirección del borrador de manual	Equipo	mar-23	jun-23	
			Ajustes sobre el manual para la elaboración del manual final, así como definición de sistemática de manual	Equipo	jul-23	jul-23	
			Presentación y validación del manual por la dirección	Equipo	sep-23	sep-23	
			Modificaciones y revisiones del manual	Equipo	sep-23	sep-23	
			Presentación difusión del manual al resto de plantilla	Equipo	oct-23	oct-23	
			Trabajo por departamentos en la preparación del contenido específico	Equipo	ene-23	ene-23	
			Convocatoria, realización y puesta a disposición a la finalización de las 7 presentaciones departamentales	Equipo	feb-23	mar-23	
Presentaciones áreas	Irati L, Iñigo d S, Roberto A, Unai B, Fernando A, Manuel R	Que todas las personas de SCD tengan un conocimiento mínimo del funcionamiento de cada departamento al que no pertenece.	Elaboración de versiones departamentales de presentación en formato reducido	Equipo	abr-23	abr-23	
			Creación y envío a la dirección de versión resumida empresa	Equipo	may-23	may-23	
			Definición sistemática para su actualización, asignación de responsables, definición de lugar de repositorio y comunicación a toda la plantilla	Equipo	jun-23	jun-23	

AP10 Taller despliegue Liderazgo

Valor LIDERAZGO según definición Velatia	Valor LIDERAZGO taller SCD	Valor LIDERAZGO equipo Valores
Implica	Implica	Implica
»» Demostrar espíritu de superación en la actividad diaria que pueda servir de ejemplo y motivación a otros.	1. Promover trabajo en equipo	Promover el trabajo en equipo
»» Espíritu de autocrítica constante en las actividades diarias.	2. Igual que hay que saber apoyar cuando hay un problema a las personas que lideras, hay que saber exigirle unos comportamientos básicos: puntualidad, respeto, etc.	10. Confiar en el trabajo del resto de compañeros
»» Comunicación y generar un entorno de comunicación.	7. Un buen líder tiene que ser un buen psicólogo o un poco por lo menos	Priorizar las tareas y responsabilidades tanto propias como del equipo
»» Reconocimiento de la labor ajena.	3. Respetar el turno de palabra y saber escuchar a las personas	Promover la responsabilidad (funciones, conductas, obligaciones) y el respeto
»» Enseñar desde la propia experiencia y aprender de los demás.	4. Tener reuniones periódicas personales con los colaboradores para hablar de forma natural y abierta	»» Espíritu de autocrítica constante en las actividades diarias.
»» Mantener un comportamiento de acuerdo con los valores y que sirva de referente a los demás.	5. Liderazgo es involucrarse en los problemas	Preocuparse e involucrarse en los problemas de los compañeros y colaboradores, y trabajar en su solución de forma proactiva y asertiva
»» Facilitador.	6. Ser tractor de los campos de mejora con independencia de si nos afecta directamente o no, convocando reuniones, reclamando respuestas, desarrollando planes de acción, etc.	»» Enseñar desde la propia experiencia y aprender de los demás.
»» Compartir, promover el consenso.	8. Cada uno a su nivel tiene que saber liderar su trabajo	Reconocimiento de la labor ajena.
»» Gusto por trabajo bien hecho.	9. Para ser un buen líder también hay que tener paciencia	Ser ejemplo y modelo para otros
»» Orientación al logro.	10. Confiar en el trabajo del resto de compañeros	Generar un entorno de comunicación
»» Decisión y determinación para dar un paso adelante cuando hace falta.	11. Motivar al resto de compañeros para realizar tareas difíciles e incluso rutinarias	Saber escuchar y ser empático.
»» Compromiso.	12. Admitir los defectos de cada persona de tu equipo. Motivar a cada persona de tu equipo.	Adaptarse en función de la situación: Dirigir, persuadir, participar y delegar.
»» Traccionar sin arrollar.		
No es	No es	No es
»» Comportarse de forma autoritaria.	1. Un mal líder es la persona que no sabe enfrentarse y trasladada un problema que tiene con una persona, cargándole de trabajo a otra	No fijar objetivos ni transmitirlos adecuadamente
»» Un atributo del cargo.	2. No respetar el turno de palabra y no escuchar a las personas	»» Comportarse de forma autoritaria.
»» Figurar.	3. Un mal líder, es la persona que exige y no da, no crea ilusión, no motiva, no da ejemplo	5. Incapacidad para reconocer errores
	4. Marcar objetivos inalcanzables.	Mantenerse siempre dentro de la zona de confort/control
	No tener objetivos ni transmitirlos adecuadamente	Atribuirse méritos propios por el trabajo del equipo
	5. Incapacidad para reconocer errores	
	6. Ponerse "la medallita" por trabajos en los que no has colaborado	



SOCIEDAD Y MEDIOAMBIENTE - ANEXOS

AS1 Modelo de sostenibilidad

velatia

Modelo Velatia
de Sostenibilidad



velatia
Modelo VELATIA de SOSTENIBILIDAD

Carta del Presidente

Este documento recoge el Modelo de Sostenibilidad de Velatia en el que reafirmamos nuestra voluntad de consolidar una verdadera cultura ligada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, impulsados por la Organización de las Naciones Unidas, como pilar de nuestra actividad.

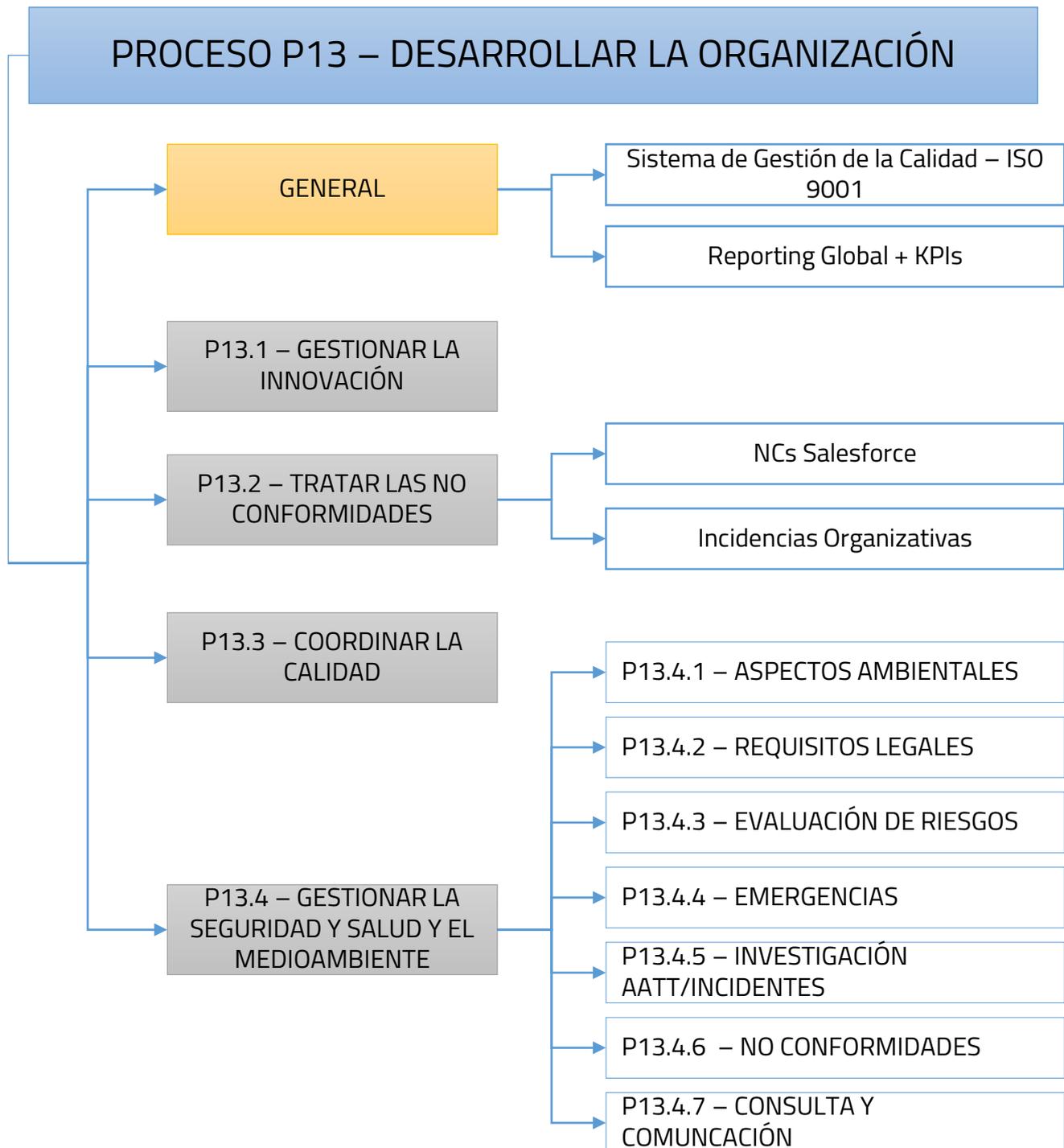
En este modelo de sostenibilidad incorporamos consideraciones medioambientales, sociales y de gobernanza que, partiendo del dialogo con nuestros grupos de interés, generarán iniciativas de respuesta a sus necesidades y expectativas. Este es un pacto inclusivo dirigido a todas las personas que formamos parte de Velatia y que no hace sino refrendar nuestro compromiso y visión a largo plazo.

Con este propósito, y siguiendo el sendero del Modelo de Gestión de Velatia (VMM), se establecen los requisitos para fomentar el recorrido de nuestras organizaciones hacia un modelo de gestión excelente en la búsqueda de la sostenibilidad.

Avanzamos así un camino que, junto con el resto de políticas, nos permitirá alcanzar nuestro objetivo de lograr una organización más innovadora y justa.

JAVIER ORMAZABAL ECHEVARRIA
Presidente

AS2 P13 – “Desarrollar la organización”



AS3 Semana de la contribución Ormazabal



Comunicados EDIFICIO
26 may. 14:00

Semana de la Contribución Ormazabal

Estimado/a compañero/a

¿Has oído hablar de los [Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas](#)? ¿Qué sabes sobre las líneas de actuación de [Sostenibilidad de Velatia](#)?

Alineados con estas iniciativas, queremos ir un paso más allá, y por eso desplegamos la **Semana de la Contribución Ormazabal!**

La Semana de la Contribución Ormazabal es un ejemplo más de nuestro compromiso con la sostenibilidad. Nos preocupamos, no solo siendo sostenibles en nuestras instalaciones, midiendo nuestra huella de carbón, mejorando nuestros procesos productos, etc., sino también por nuestro entorno social.

La Semana de la Contribución Ormazabal se realizará de forma anual. Este año haremos un piloto durante la semana del 12 de Junio.

A lo largo de la semana, tendremos diferentes actividades de voluntariado, formaciones y/o charlas a nivel global que nos permitan contribuir el en desarrollo sostenible de las regiones en las que estamos presentes.

Concretamente, en Bizkaia, dispondremos de espacios para la recogida de enseres para **Koopera**; nos informaremos de cómo es el proceso de **reciclaje** de diferentes elementos diarios, tendremos una charla de **Ecoembes** y propondremos distintas actividades de **voluntariado**. Iremos recibiendo comunicados con más detalles a partir de la próxima semana.

Todos/as nosotros/as, quienes formamos Ormazabal, estamos invitados/as a participar y contribuir con nuestro granito de arena.

Porque nuestro entorno nos importa!

ACTIVIDADES SESEÑA 12-18 Junio

ormazabal
velatia



CHARLA ONLINE SOBRE RECICLAJE 14 de junio a las 15:00



LIBERA
UNIDOS CONTRA LA BASURALEZA

SEO BirdLife
ecoembes
El cambio con la sostenibilidad



Hola,
Hoy empieza nuestra ORMAZABAL CONTRIBUTION WEEK, y como te anticipábamos comenzamos con:



Por ello, a partir de hoy y **durante la semana**, podrás dejar en los contenedores metálicos habilitados en la **zona de recepción** todo aquello que consideres **se puede reutilizar** y esté en buen estado para **darle una segunda vida útil**.

Tendrás **dos contenedores** diferentes, cada uno habilitado para diferentes contenidos:

- **BAZAR:** Juguetes, electrónica, pequeño electrodoméstico, libros, marcos de fotos, adornos, etc. (*Contenedor metálico pequeño en la entrada*)
- **TEXTIL:** Ropa, bolsos, cinturones, zapatos, sábanas, toallas, mantas, cojines, etc. (*Contenedor grande verde detrás de la cristalera*)



Agradecer puedas dejarlo todo en bolsas cerradas o paquetes para evitar pérdidas y aseguramos que el material llegue en buenas condiciones a los centros de Koopera para su posterior gestión.

¡Ayúdanos a construir una sociedad más ecológica, inclusiva y solidaria!

AS4 Líneas sociales SCD

LÍNEAS SOCIALES - SCD							
ACTIVIDADES	TIEMPO	MEDIOAMBIENTE	CULTURAL	SOCIAL	BOROA	SESEÑA	PLANIFICACIÓN
Donación de sangre				x	x	x	Semana ORM
Donación de alimentos				x	x	x	Navidad
Voluntariado				x	x	x	Semana ORM
Apertura de puertas abiertas				x		x	Semana ORM
Mentoring para estudiantes de riesgos de exclusión	x			x	x	x	Semana ORM
Visitas de / a centros de estudiantes (centros de estudios tradicionales -- > universidades / centros de FP)	x			x	x	x	Semana ORM
Patrocinios de proyectos			x				Siguiente
Colaboración con museos			x				Siguiente
Donación ropa / objetos			x		x	x	Semana ORM
Recogida juguetes / libros (navidad)				x	x	x	Navidad
Charla reciclaje Ecoembes		x			x	x	Semana ORM
Difusión material informativo relacionado con el medioambiente		x			x		Semana ORM
Eliminación papeleras y sustitución por contenedores		x				x	Semana ORM
Limpieza de puestos de trabajo (eliminación papel y enviarlo a destruir)		x				x	Semana ORM
Encuesta de huella de carbono		x			x	x	Mayo
Comercio local - compra del lunch				x	x	x	Durante el año
Inspira	x			x	x		Durante el año
EUSKALIT	x			x	x		Durante el año
Mentoring ORM	x			x	x	x	Durante el año
Carrera empresas				x	x		Semestre 1

AS5 Memoria ambiental

Recursos naturales – CONSUMO AGUA

(Magnitud + peligrosidad) * Impacto

CRITERIO	DESCRIPCIÓN CRITERIO	PUNTAJACIÓN	RESULTADO CRITERIO	EVALUACIÓN
MAGNITUD	Consumo igual o superior al 15% del anterior por trabajador/a.	3	3	15
	Consumo entre el 5% y 15% del anterior por trabajador/a.	2		
PELIGROSIDAD	Consumo entre el 0% y 5% del anterior por trabajador/a.	1	2	15
	Consumo superior al 5% del anterior por trabajador/a.	3		
IMPACTO	Se utiliza agua en procesos de saneamiento.	2	3	15
	Se utiliza agua en áreas de oficinas.	3		
IMPACTO	Se utiliza agua en áreas de oficinas.	3	3	15
	Se utiliza agua en áreas de oficinas.	1		



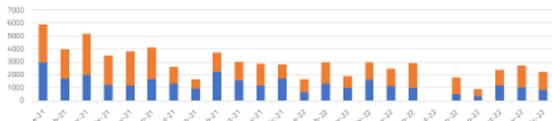
MEMORIA – ASPECTOS AMBIENTALES SCD – DESARROLLO ORGANIZATIVO

Febrero 2023

Materias primas - TONER

CRITERIO	DESCRIPCIÓN CRITERIO	PUNTAJACIÓN	RESULTADO CRITERIO	EVALUACIÓN
MAGNITUD	Incrementos del consumo igual o superior al 15% del consumo anterior por intake pedidos.	3	1	3
	Incrementos del consumo entre el 5% y 15% del consumo anterior por intake pedidos.	2		
	Incrementos del consumo entre el 0% y 5% del consumo anterior por intake pedidos.	1		

2021: 1,59 impresiones por intake de pedido
2022: 0,86 impresiones por intake de pedido
-46%



Línea de trabajo realizada durante 2022:

- Seguimiento de impresiones involuntarias realizadas → cambio de configuración a los usuarios de SAP afectados
- Recordatorios uso impresora
- Tarjeta para validar impresiones
- Recordar → Digitalización del proceso: Ya no se funciona por gestión por carpetas, se utiliza el gestor documental de SAP

01 Section title | 1 Subsection title

Recursos naturales – CONSUMO ELECTRICIDAD

(Magnitud + peligrosidad) * Impacto

CRITERIO	DESCRIPCIÓN CRITERIO	PUNTAJACIÓN	RESULTADO CRITERIO	EVALUACIÓN
MAGNITUD	Incrementos del consumo igual o superior al 15% del consumo anterior por trabajador/a.	3	1	6
	Incrementos del consumo entre el 5% y 15% del consumo anterior por trabajador/a.	2		
PELIGROSIDAD	Incrementos del consumo entre el 0% y 5% del consumo anterior por trabajador/a.	1	2	6
	Carbon, fuel-oil, gasoil, gasolinla.	3		
IMPACTO	Otro tipo de energía renovables, alternativas (hidrosol).	1	3	6
	Continuado todo el año en todas las áreas.	3		
IMPACTO	Continuado todo el año en áreas concretas.	2	3	6
	Perforos concretos de la calle en todas o algunas áreas.	1		



Embalajes - MAGNITUD

DESCRIPCIÓN CRITERIO	PUNTAJACIÓN	Madera (kg)	Ufs expedidas	Kg madera por UF expedida
Incrementos del consumo igual o superior al 10% del consumo anterior por UF Expedida.	3	2021: 287.379 kg	58.342 UF	4,93
Incrementos del consumo entre el 0,1% y 10% del consumo anterior por UF Expedida.	2	2022: 300.490 kg	67.961 UF	4,42
Incremento del 0% o disminución del consumo por UF Expedida.	1			

-10%

DESCRIPCIÓN CRITERIO	PUNTAJACIÓN	Papel y cartón (kg)	Ufs expedidas	Kg papel y cartón por UF expedida
Incrementos del consumo igual o superior al 10% del consumo anterior por UF Expedida.	3	2021: 39.157 kg	58.342 UF	0,67
Incrementos del consumo entre el 0,1% y 10% del consumo anterior por UF Expedida.	2	2022: 57.910 kg	67.961 UF	0,85
Incremento del 0% o disminución del consumo por UF Expedida.	1			

+27%

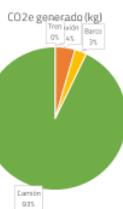
DESCRIPCIÓN CRITERIO	PUNTAJACIÓN	Otros (kg)	Ufs expedidas	Kg "otros" por UF expedida
Incrementos del consumo igual o superior al 10% del consumo anterior por UF Expedida.	3	2021: 45.252 kg	58.342 UF	0,78
Incrementos del consumo entre el 0,1% y 10% del consumo anterior por UF Expedida.	2	2022: 37.036 kg	67.961 UF	0,54
Incremento del 0% o disminución del consumo por UF Expedida.	1			

-30%

Datos de transporte

Indicador de CO2e generado en los transportes entre almacenes y a destinos finales. El equivalente de CO2 (CO2e) es la unidad común utilizada para representar el impacto del calentamiento global de todos los GEI (Gases de Efecto Invernadero) como lo exigen las principales normas como el Protocolo de GEI, la Norma europea EN16258, la regulación francesa "Affichage GES" y el Marco GLEC.

Medio	Valores	2020	2021	2022
Avión	Peso transportado (kg)	38.255	56.782	39.257
	CO2e generada (kg)	172.834	273.686	191.878
	CO2e generada (kg)/Peso transp (kg)	4,518	4,820	4,888
Barco	Peso transportado (kg)	2.334.249	2.799.186	2.107.140
	CO2e generada (kg)	165.136	169.725	116.262
	CO2e generada (kg)/Peso transp (kg)	0,071	0,061	0,055
Camión	Peso transportado (kg)	68.387.232	72.905.823	78.428.926
	CO2e generada (kg)	3.354.709	3.518.299	4.019.250
	CO2e generada (kg)/Peso transp (kg)	0,048	0,048	0,051
Tren	Peso transportado (kg)			72.084
	CO2e generada (kg)			505
	CO2e generada (kg)/Peso transp (kg)			0,007



2021: 23,8 CO2 por kg transportado
2022: 21,8 CO2 por kg transportado
-8%

Lanzaderas - MAGNITUD

DESCRIPCIÓN CRITERIO	PUNTAJACIÓN	kg CO2	Ufs expedidas	CO2 por UF expedida
Incrementos del consumo igual o superior al 8% del consumo anterior por UF expedida.	3	2021: 26.334	66.491	0,396
Incrementos del consumo entre el 0,1% y 8% del consumo anterior por UF expedida.	2	2022: 31.590	67.327	0,469
Incremento del 0% o disminución del consumo por UF expedida.	1			

+18,5%

DESCRIPCIÓN CRITERIO	PUNTAJACIÓN	kg CO2	Ufs expedidas	CO2 por UF expedida
Incrementos del consumo igual o superior al 8% del consumo anterior por UF expedida.	3	2021: 1.252	7.720	0,162
Incrementos del consumo entre el 0,1% y 8% del consumo anterior por UF expedida.	2	2022: 2.346	14.739	0,159
Incremento del 0% o disminución del consumo por UF expedida.	1			

-1,9%

DESCRIPCIÓN CRITERIO	PUNTAJACIÓN	kg CO2	Ufs expedidas	CO2 por UF expedida
Incrementos del consumo igual o superior al 8% del consumo anterior por UF expedida.	3	2021: 1.548	2.661	0,582
Incrementos del consumo entre el 0,1% y 8% del consumo anterior por UF expedida.	2	2022: 1.642	1.959	0,838
Incremento del 0% o disminución del consumo por UF expedida.	1			

+44,1%

DESCRIPCIÓN CRITERIO	PUNTAJACIÓN	kg CO2	Ufs expedidas	CO2 por UF expedida
Incrementos del consumo igual o superior al 8% del consumo anterior por UF expedida.	3	2021: 12.675	15.211	0,833
Incrementos del consumo entre el 0,1% y 8% del consumo anterior por UF expedida.	2	2022: 12.712	14.892	0,854
Incremento del 0% o disminución del consumo por UF expedida.	1			

+2,4%

Transporte

(Optimización + tipo) * CO2

CRITERIO	DESCRIPCIÓN CRITERIO	PUNTAJACIÓN	RESULTADO CRITERIO	EVALUACIÓN
OPTIMIZACIÓN DE VEHÍCULO	El vehículo cargado entre el 75%-100%	3	1	4
	El vehículo cargado entre el 50%-75%	2		
	El vehículo cargado < 50%	1		
TIPO DE TRANSPORTE	Transporte por carretera	3	3	4
	Transporte por barco/aéreo.	2		
CO2 por transporte realizado	Transporte por tren.	1	3	4
	Transporte por avión.	3		
CO2 por transporte realizado	Incrementos del consumo igual o superior al 8% del consumo anterior por UF expedida.	3	2	1
	Incrementos del consumo entre el 0,1% y 8% del consumo anterior por UF expedida.	2		
CO2 por transporte realizado	Incremento del 0% o disminución del consumo por UF expedida.	1	3	1
	Incremento del 0% o disminución del consumo por UF expedida.	1		

- Se pretende reducir el CO2 emitido en concepto de transporte, optimizando el proceso y realizando más envíos por ferrocarril.
- En 2022 se ha empezado con esta operativa, y se ha abierto una línea de trabajo para trabajar en envíos por ferrocarril.
- Se quiere mejorar el dato del CO2 emitido.

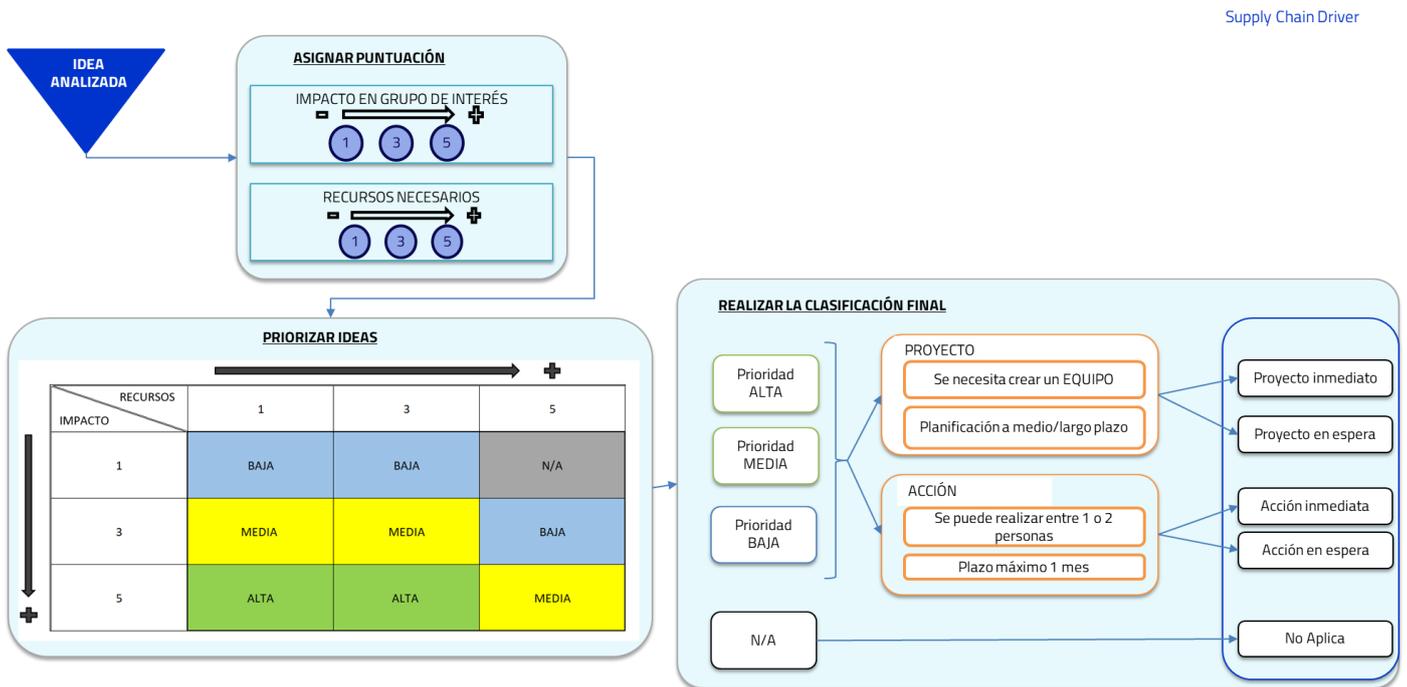
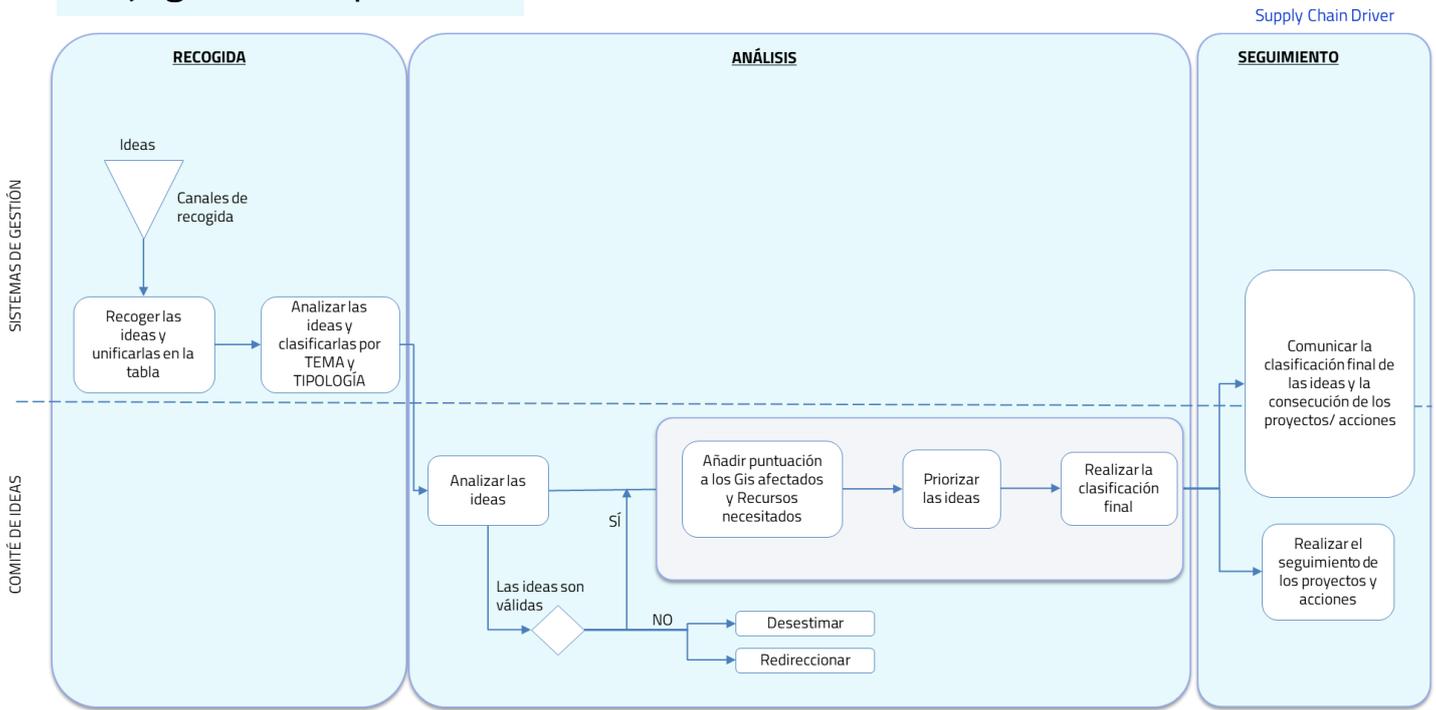
REDUCCIÓN DE EMISIONES CO2: 2022 APROX. 1,83 Tn X 8 = 14,64 Tn



INNOVACIÓN - ANEXOS

AI1-I Proceso Innovación – Buzón de innovación

Flujograma del proceso



COMITÉ DE IDEAS



- Desarrollo Organizativo**
Irati
- Comité de Dirección**
Ana Belén
- Planificación**
Ane
- RSC**
Bidatz
- Producto**
Dani
Juanfran
- Logística y aprovisionamiento**
Laura
Teresa

AI1-II Proceso Innovación – Buzón de innovación

IDEAS



Ideas relativas a la mejora producto, servicio, proceso o la organización del SCD



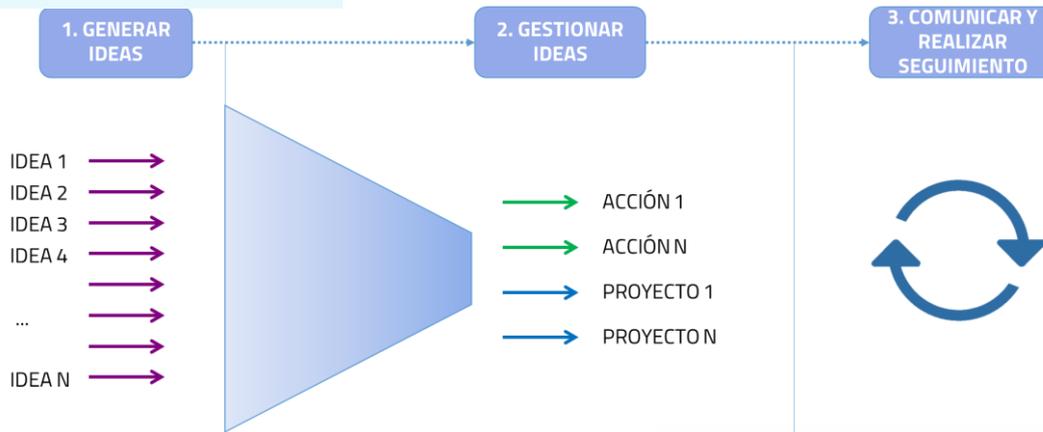
No incluye la evolución o desarrollo de las herramientas habituales de trabajo

ESPACIOS DONDE SE PUEDEN GENERAR IDEAS



- Foros de seguimiento diario de actividad
- Reuniones del Comité de Dirección
- Reuniones de área
- A nivel individual
- Reuniones informales
- Reuniones con los grupos de interés
- Visitas a empresas internas o externas, proveedores, clientes, etc.
- Asistencia a foros, seminarios, formaciones etc.
- Proceso de reflexión estratégica

Alcance del proceso:



Recogida de ideas:

Buzón físico de la innovación

Enviar	Para...	innovacionscd@ormazabal.com
	CC...	
	Asunto	IDEA



INNOVACIÓN	
PERSONA/EQUIPO:	
IDEA:	
Descripción:	
PERSONA/EQUIPO:	
IDEA:	
Descripción:	
PERSONA/EQUIPO:	
IDEA:	
Descripción:	

INNOVACIÓN	
NUEVA IDEA	
Persona:	
Descripción:	

AI2 Tabla Innovaciones

INNOVACIONES CONSEGUIDAS – BUZÓN DE INNOVACIÓN	INNOVACIONES CONSEGUIDAS – INNOVACIÓN OPERATIVA
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un calendario de días mundiales para después realizar comunicaciones etc. (p.ej. 11 de febrero - Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia, 8 de marzo - Día Internacional de la Mujer, 21 de abril - Día Mundial de la Creatividad y la Innovación, 3 de diciembre - Día Internacional del Euskera, etc.) - Protección frente al covid: Adquirir un aparato para que mida la calidad del aire en entornos cerrados (oficina) para evitar la propagación del covid por aerosoles. Gracias al mismo se modificaron las pautas de ventilación del edificio. - Desarrollar acciones para fomentar el trabajo en equipo en SCD (trabajar en la comunicación interdepartamental, compartir información, etc.) - Crear una lista de e-mail que permita escribir a todo SCD 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto de trabajo en equipo en SCD - Reporting de los principales datos de la organización a nivel ORMAZABAL a través del PowerBI. - Utilización de herramienta de VSM en el proceso P01 – “Suministrar pedidos” - Creación del departamento de Desarrollo Organizativo. - Creación de buzones de correo propios por departamento. - Proyecto de la technical clarification. - Digitalización del cuadro de mando de logística. - Digitalización del proceso P01