

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

**MARIDAJEA:
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
DISRUPTIVA INTEGRADA CON CLIENTES**

ORMAZABAL Y CÍA, S.L.U.



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	2
VINCULACIÓN DE LA INNOVACIÓN CON EL RESTO DE ELEMENTOS.....	5
INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA	5
INNOVACIÓN Y PERSONAS.....	6
INNOVACIÓN Y CLIENTES	6
INNOVACIÓN CON SOCIEDAD.....	7
CÓMO SE GESTIONA LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA – SUKALDARITZA.....	10
VIGILANCIA TECNOLÓGICA – BÚSQUEDA DE INGREDIENTES	11
FOROS DE GENERACIÓN DE IDEAS – BÚSQUEDA DE NUEVAS RECETAS.....	12
COMITÉ DE INNOVACIÓN – DEFINICIÓN DEL MENU	13
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN – COCINA.....	14
PROTECCIÓN Y EXPLOTACIÓN DE LOS RESULTADOS – MENÚ DEGUSTACIÓN.....	14
RESULTADOS	15
INNOVACIÓN CON CLIENTES – MAHAIRATZEA.....	17
CAPTACIÓN NECESIDADES DEL CLIENTE – SELECCIÓN DE VINOS.....	18
UNIÓN NECESIDADES MERCADO CON IDEAS INNOVADORAS – MARIDAJE.....	19
DEFINICIÓN DE PRODUCTO CON EL CLIENTE – PRUEBA DEL MENU	19
CONFIRMACIÓN DEL PRODUCTO – MENU DEGUSTACIÓN	20
RESULTADOS	21
EJEMPLO CELDA WIND – MENU CON MARIDAJE	22

PRESENTACIÓN

0. Introducción

ORMAZABAL DISTRIBUCIÓN SECUNDARIA, en adelante ODS, es una empresa industrial del negocio eléctrico (ORMAZABAL) de Velatia.

Velatia, es un grupo empresarial que ofrece soluciones, productos y servicios para sectores tan diversos como: redes eléctricas, redes de comunicación, transporte, seguridad y gestión inteligente de infraestructuras.



ORMAZABAL diseña, fabrica, y ofrece 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.

La razón de ser de ODS es diseñar, desarrollar y fabricar aparataje eléctrica de media tensión. Esta razón de ser queda claramente explicitada a la hora de definir la Misión de ODS. Definidos corporativamente para todo Velatia y asumidos íntegramente por ODS, los Valores conforman las señas de identidad de todas las personas de ODS.

ODS orienta su gestión a satisfacer a sus clientes, a través de la participación e involucración de todas las personas en el desarrollo de un proyecto común, que lleve a alcanzar

resultados positivos a través de la mejora continua y la innovación.

1. Productos/servicios y clientes

En el ámbito de la aparataje eléctrica de media tensión, ODS suministra a sus clientes principalmente dos familias de productos, con amplias posibilidades de personalización.



- Celdas cgmcosmos, para redes eléctricas de hasta 24 kV.
- Celdas cgm.3, para redes eléctricas de hasta 40,5kV.

ORMAZABAL tiene identificados sus clientes en tres grandes sectores, Compañías Eléctricas (Utility), Compañías de Energía Renovable y Usuarios Finales (E3U).



2. Mercado/Competencia/ Entorno

El mercado de ODS es global y corresponde al de las Regiones de ORMAZABAL: Americas, Europa del Oeste & Africa, Europa Central, Asia & Oriente Medio y Sur de Europa.

Entre sus competidores se encuentran las grandes multinacionales del sector: Schneider, ABB, Siemens, etc., así como otros competidores locales.

MISION

Somos una empresa industrial de ORMAZABAL especializada en el diseño, desarrollo y fabricación de aparataje eléctrica de media tensión con una fuerte base innovadora y vocación internacional. Suministramos productos personalizados y fiables, así como servicios para las redes de distribución secundaria, gracias a nuestra capacidad para entender y anticiparnos a las necesidades del sector y compromiso e implicación con nuestros clientes, partners, empleados y la sociedad.

VISION (2018-2020)

Ser una empresa reconocida a nivel internacional como especialista de referencia en ofrecer productos tecnológicos de calidad orientados a resolver las necesidades actuales y futuras del sector eléctrico de media tensión.

VALORES

Los valores se asumen íntegramente por todas las organizaciones que forman parte de Velatia, conformando las señas de identidad de todas las personas que forman parte de la organización.

Flexibilidad: Voluntad para entender distintas opciones y adaptarnos a situaciones diversas.

Liderazgo: Demostrar espíritu de superación en la actividad diaria que pueda servir de ejemplo y motivación a otros.

Innovación: Actitud dinámica para anticipar y crear procesos, productos y/o servicios novedosos y exitosos.

Pragmatismo: Orientación al resultado de manera eficiente.

Apoyo: Disposición de ofrecer y solicitar ayuda para el desarrollo de personas y el logro de objetivos.

3. Personas y liderazgo

Las necesidades y expectativas de las personas son consideradas en el análisis de los grupos de interés dentro del proceso de reflexión estratégica llevado a cabo por ODS. En este sentido, se cuenta con el proceso Desarrollar Personas, que orienta a las personas hacia la Misión, Visión y Valores de la organización, promoviendo su desarrollo para la consecución de un excelente nivel competencial y de compromiso.

Una de las palancas que se accionan desde el área de personas es la participación. Muestra del modelo participativo con el que cuenta la organización es el modelo de gestión por minicompañías (en adelante mCías) de la Dirección Industrial, que permite la gestión autónoma de las distintas unidades de la empresa con actividades y objetivos comunes. Basa su actuación en la gestión con datos de su actividad y en el trabajo en equipo para el logro de objetivos compartidos, centrados en la mejora de la satisfacción del cliente, la eficiencia y el funcionamiento interno.

Actualmente, ODS cuenta con 362 trabajadores, de los cuales 280 pertenecen a la MOD y 82 a la MOI (Datos mayo 2019).

4. Sociedad

Uno de los compromisos adoptados a nivel de Velatia y sus organizaciones es el compromiso con la Sociedad, que tiene por objeto apoyar el desarrollo social de la comunidad en la que se opera, participando y promoviendo proyectos de interés social, cultural y medioambiental.

ODS está ubicada en Igorre (Bizkaia) y tiene identificada como sociedad más relevante e inmediata al valle de Arratia, a sus habitantes, así como a las distintas entidades públicas y privadas.

No obstante, como parte del despliegue del compromiso adoptado desde Velatia, hace extensible este compromiso más allá de este entorno.

De forma complementaria, la organización apuesta por la prevención de la contaminación y la minimización del impacto ambiental que pueda generar la empresa, en aras a dar cumplimiento al compromiso con el Medio Ambiente y llevarlo más allá del estricto cumplimiento normativo.

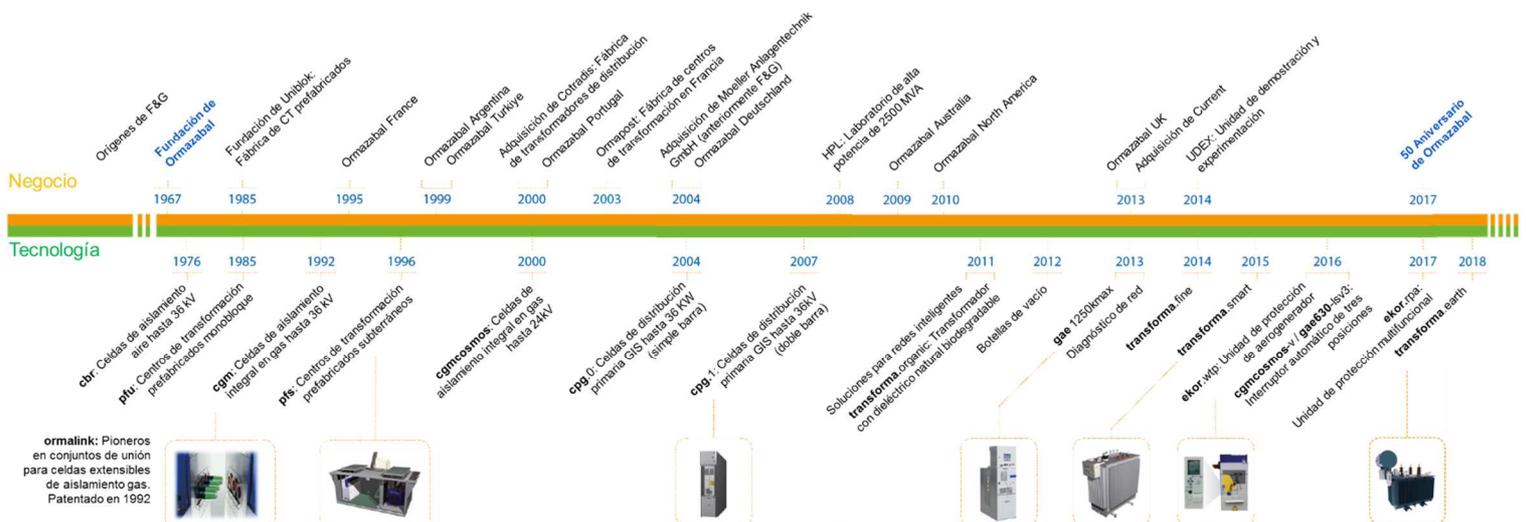
5. Innovación

La organización ha apostado desde sus orígenes por la Innovación, siendo uno de sus valores, para desarrollar las soluciones más competitivas, anticipándose a las necesidades de sus clientes.

Para ODS, la gestión de la Tecnología va ligada de manera indisoluble al desarrollo de la Innovación. En un producto, para algunos, maduro, la razón última de su supervivencia, es precisamente el mantenerlo tecnológicamente vigente, adaptándolo a las necesidades de los nuevos mercados, aumentando las prestaciones de los productos actuales y creando nuevas gamas de producto.

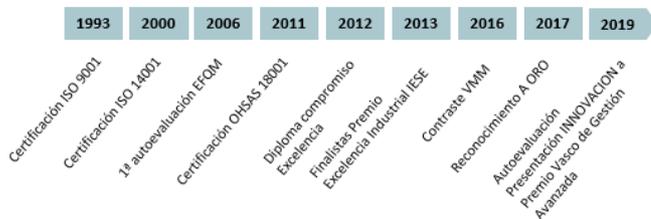
Si bien la Innovación, no se circunscribe exclusivamente a la tecnología, ésta juega un papel determinante en la historia innovadora de ORMAZABAL. Como muestra de ello, se muestra el desarrollo de la organización en cuanto a innovación de negocio y tecnología.

Como consecuencia de la reflexión para el Plan de Gestión de 2016, se decide impulsar acciones globales encaminadas a la estimulación de la creatividad en todos los ámbitos de ODS.

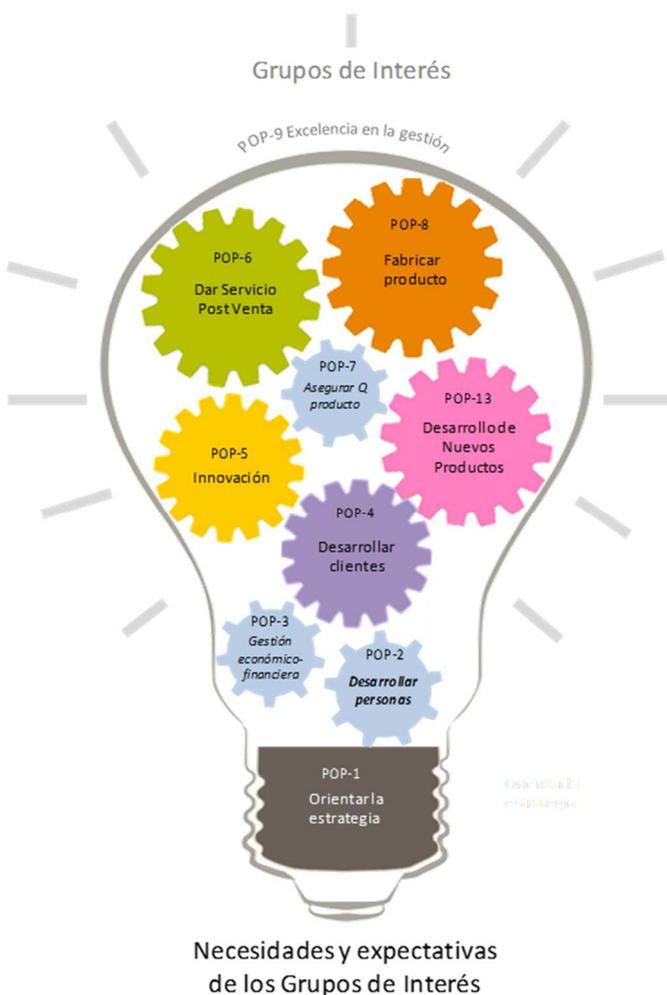


6. Camino a la Excelencia

ODS desde sus orígenes ha venido orientando su gestión hacia la Calidad, la Mejora continua y la Excelencia (ADN). Así, ha aprovechado planteamientos corporativos y también ha liderado iniciativas propias que han permitido avanzar desde su nacimiento en el camino a la Excelencia.



El mapa de procesos recoge todas y cada una de las actividades desarrolladas en la organización.



7. Aliados / Proveedores

ODS considera como aliado a aquellas organizaciones con las que existe una relación duradera en el tiempo con beneficio mutuo y basada en el compromiso y la confianza. Tanto la gestión de los proveedores como la de las alianzas son aspectos relevantes en la consecución de la estrategia y cumplimiento de los objetivos.

Un proveedor se convierte en un aliado, denominándole proveedor clave, cuando existe un compromiso basado en la confianza, que va más allá del suministro de productos y servicios, generando en consecuencia una riqueza mutua, no sólo económica, sino también tecnológica y de desarrollo para ambas organizaciones. ODS tiene definidos como aliados a AlfaDeco, Tecnichapa, Combisa, Lantegi y ASSL.

El centro de investigación y tecnología de ORMAZABAL (OCT), que realiza la vigilancia, investigación, transferencia tecnológica y gestión de la propiedad intelectual (gestión de patentes), se considera también aliado en el plano tecnológico.

Más allá de estos ámbitos de los proveedores, la organización identifica como aliados a otros organismos con los que colabora y obtiene beneficio mutuo, como son: Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Bilbao- Aula ORMAZABAL y las escuelas de formación profesional de Zulaibar.

8. Retos Estratégicos

Los retos estratégicos para el periodo 2018-2020 están definidos por grupo de interés.

A continuación, se indican los retos estratégicos establecidos para el periodo 2018-2020.



VINCULACIÓN DE LA INNOVACIÓN CON EL RESTO DE ELEMENTOS

Desde sus inicios, la innovación forma parte del ADN de Ormazabal, por ello tiene en la tecnología propia y la innovación sus principales señas de identidad. La historia de Ormazabal se puede escribir en paralelo a la evolución de nuestros logros tecnológicos. Este espíritu innovador se extiende a toda la organización y forma parte de la cultura de la compañía.

Para Ormazabal la tecnología propia y la investigación son una actividad estratégica fundamental para afrontar los retos de mañana. Por eso, destina una parte importante de los recursos al desarrollo de proyectos de I+D+i en todas las líneas de negocio.

Asimismo, con el objetivo de estar a la vanguardia tecnológica, participa, junto a los principales actores industriales y tecnológicos europeos, en proyectos de investigación para afrontar los retos que el desarrollo de la sociedad plantea.

Innovación es uno de los valores de la organización, entendiéndose por ella a la actitud para crear y anticipar procesos, productos y/o servicios novedosos y exitosos.

INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA

El proceso Orientar la estrategia, establece los pasos a seguir para la definición de las líneas estratégicas, entre ellas la de Innovación. Este proceso comienza con la identificación de los grupos de interés, situando en el vértice a los Accionistas o Shareholders, representados en el GSB (Global Strategic Board), además de Clientes, Personas, Aliados y Sociedad. Cada miembro del CD de ODS es portavoz de un grupo de interés, siendo el/la responsable de conocer las necesidades y expectativas de mismo.

La estrategia que ODS define para innovar se materializa gracias al análisis de la información recogida de los grupos de interés, de la vigilancia tecnológica, así como de los

distintos procesos que tienen relación directa con los clientes, como son, el proceso Desarrollar Clientes, dar Servicio Post Venta y Fabricar producto Personalizado (subproceso del proceso Fabricar Producto).

Toda esta información se recoge para las jornadas de reflexión estratégica cada 4 años, y es revisada y actualizada anualmente en las jornadas de definición del Plan de Gestión.

Las necesidades recogidas a través de estos procesos dependiendo de su envergadura, se pueden llevar al CNP y lanzar como nuevos proyectos de desarrollo o gestionar a través de otros canales (Modificaciones, Compras, mCías Área Industrial...).

Los proyectos de innovación se pueden dividir en 2 grandes ámbitos:

- Proyectos de Desarrollo de Nuevos Productos, gestionados a través del proceso Desarrollo de Nuevos Productos. Están basados en las demandas del CNP y la información obtenida por Dirección Técnica. Disponen de un objetivo, desarrollo de producto y Time to Market establecido.
- Proyectos de Investigación, gestionados a través del Proceso de Innovación (antiguo proceso Desarrollar Tecnologías). Los proyectos de investigación están basados en la información obtenida del marco normativo y legislativo, así como de los movimientos de la competencia. Son proyectos con un objetivo claro de adquisición de conocimiento y análisis de viabilidad técnica y económica.

El propietario del proceso de Innovación, de acuerdo a las líneas estratégicas de ODS, define los objetivos de innovación a través del proceso de Desarrollo de Nuevos Productos y del Proceso de Innovación, además de los diferentes objetivos rupturistas a abordar en los distintos foros de generación de ideas.

INFORMACIÓN EXTERNA					
	Shareholders	Clientes	Personas	Sociedad	Aliados
DEFINICIÓN	El GSB (Global Strategic Board), está presidido por el Director General de Ormazabal, los directores Generales de las Regiones y de las Business Units (una de ellas es ODS), el director de Marketing Global (GLOMs), Finanzas y RRHH.	Clientes clave, es decir, tractores tecnológicamente, referentes en sus países y áreas geográficas de influencia, y con un volumen de negocio significativo	Todos los trabajadores de ODS	El valle de Arratia, haciendo extensible este compromiso más allá del entorno (despliegue del compromiso de VELATIA). Prevención de la contaminación y minimización del impacto ambiental.	Proveedores clave (incluyendo OCT), así como otros acuerdos y colaboraciones, con los que colabora y se obtiene beneficio mutuo.
QUIEN	Gerencia	Gerencia Dirección Técnica	Capital Humano	Sistemas de Gestión	Dirección Industrial Capital Humano Dirección I+D
CÓMO	* Plan estratégico ORMAZABAL 2018-2020 * Proyectos y líneas de actuación definidas en el Plan de Gestión de ORMAZABAL * PREVISIONES VENTAS	* CNP * Encuesta del Gerente a los Directores Generales de las Regiones * Solicitudes de información	* Reuniones de Orientación y Desarrollo de MOI y Evaluación de MOD * Encuestas de clima * Comité Empresa * Ideas de Mejora * Reuniones participativas de las mCías * RRLL: comisiones mixtas	* Política responsabilidad social de VELATIA_ Memoria GRI * Normativa * Comunicaciones entidades publico-privadas * Quejas y reclamaciones * Necesidades clientes	* Encuestas realizadas a proveedores clave * Reuniones periódicas con los proveedores * Acuerdos de colaboración con otras entidades

INNOVACIÓN Y PERSONAS

Para la organización, la motivación y participación de las personas son aspectos clave para el desarrollo y mejora de sus actividades, por lo que se considera imprescindible impulsar dinámicas de comunicación interna que propicien la innovación desde el conocimiento e inquietudes de las personas. Como muestra de ello, la Presidencia de Velatia, en coordinación con la Dirección General de Capital Humano, lleva a cabo la iniciativa denominada “Desayunos con el Presidente”, que permite escuchar de viva voz las necesidades y dudas de un amplio abanico de personas que forman parte de las distintas organizaciones existentes dentro de los negocios.

Como parte del modelo participativo de ODS se han ido desarrollando diferentes metodologías para difundir la cultura de la innovación e incentivar la generación de ideas innovadoras, creando un ambiente propicio para el libre flujo de ideas y asunción del riesgo. Para ello, además del existentes en el proceso de innovación (Jornadas Tecnológicas y Talleres de Creatividad) se dispone de multitud de foros en los que las personas pueden realizar sus aportaciones:

- Kaizen diario: son reuniones diarias donde participan todos los trabajadores y tratan propuestas de mejora que puedan llevar a cabo ellos mismos. Además de la generación de ideas, sirve para fomentar la cultura de la innovación y la participación de las personas con el consecuente cambio de cultura. La generación de ideas puede ser para solventar incidencias internas, mejorar ergonomías, seguridad, 5S's, etc. (ver Anexo I.2.1).
- CONCOR (PCP): son reuniones diarias de cada mCía en el panel de Control de Producción, donde se analizan las incidencias de la producción del día anterior y se proponen mejoras.
- Mesa de Compras: foro de compras quincenal, donde se analizan todas las solicitudes de cambios de proveedor o tecnología de fabricación, que cualquier persona puede proponer.
- Mesa de Modificaciones: foro semanal multidepartamental, donde se analizan todas las solicitudes de modificaciones y mejoras propuestas por cualquier persona de la organización. A consecuencia de la reflexión para el plan de gestión de 2016, que derivó en la reestructuración del área de Calidad, se revisa el proceso de modificaciones, pasando a ser responsabilidad del Área de I+D, de cara a controlar los cambios efectuados en los productos.
- Reuniones semanales de mCía: reuniones en el ámbito de cada mCía, encaminadas a la resolución de incidencias crónicas y al seguimiento de proyectos internos de la mCía. En algunas ocasiones estos proyectos están focalizados en procesos y/o

tecnologías innovadoras que pueden suponer un incremento en la calidad, control de proceso y o productividad.

- Ideas de mejora. Sistemática única de ideas de mejora, donde toda la organización pueda participar en la aportación de ideas para la mejora continua y que favorezcan un modelo de gestión orientado a la excelencia.

Por otra parte, se fomenta el espíritu crítico y observador de las personas a través del aprendizaje obtenido en la realización de visitas a otras empresas, tanto las pertenecientes al grupo (ODP, OAT, UNIBLOK, etc.) como externas (Mercedes, Volkswagen, Fagor, Ederland, Microdeco, Pierburg, etc.)

Asimismo, se considera fundamental mantener una comunicación fluida y cercana entre los distintos homólogos de las empresas del grupo, por lo que existen distintos foros participativos (Foro Industrial, Foro de I+D, reuniones semestrales de Sistemas de Gestión sobre requisitos legales, reunión semanal planificación con SCD, etc.).

Dentro del proceso de Desarrollar Personas, ODS garantiza que todas las actuaciones cumplen con los valores y principios éticos definidos dentro del código ético y en la Misión, Visión y Valores de ORMAZABAL / Velatia. Estos Valores son FLEXIBILIDAD, LIDERAZGO, INNOVACIÓN, PRAGMATISMO Y APOYO.

A través de las reuniones de Orientación y Desarrollo de MOI y Evaluación de MOD se valora el nivel de integración de los valores por parte de las personas de la organización, reconociendo en su caso aquellas actitudes innovadoras.

INNOVACIÓN Y CLIENTES

ORMAZABAL tiene identificados sus clientes en tres grandes sectores Compañías Eléctricas (Utility), Compañías de Energía Renovable y Usuarios Finales (E3U). En base a la estrategia marcada para 2018-2020 se decide focalizar los esfuerzos principalmente en las cuentas globales, “Global Key Account” (GKA) de estos grandes grupos. Estas cuentas globales se han seleccionado teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- 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

Cada GKA tiene asignado un responsable, Global Key Account Manager (KAM), y se gestiona a través de un grupo de trabajo específico (Global Key Account Team, KAT), donde participa entre otros la persona responsable de la cuenta del Área Técnica.

CLIENTE

KAM	XXXX		
Coach:	XXXX	GLOMS:	XXXX
Country Manager:	XXXX	FIN:	XXXX
	XXXX	BUS:	XXXX
Reg. Marketing:	XXXX		XXXX
			XXXX
		SCD:	XXXX

GKA Expert Members:	XXXX
	XXXX

Cada GKA tiene un cuadro de mando monitorizado por el responsable de la cuenta y donde se realiza un seguimiento de los proyectos e indicadores relacionados con el cliente.

GKA BALANCED SCORECARD YEAR		
VISION, MISSION, VALUES, GUIDELINES	WORLD CLASS ENTERPRISE	KEY PERFORMANCE INDICATORS
<p>VISION We encourage the development of the electric sector to solve future energy needs</p> <p>MISSION We are a company specialized in the electric sector focused on innovation. We provide reliable solutions anywhere thanks to our capacity to anticipate the needs of the sector and our commitment and involvement with our customers, partners, employees and society.</p> <p>VALUES - Reliability - Leadership - Support - Pragmatism - Innovation</p> <p>BOARD OF DIRECTORS'S GUIDELINES - Profitability - Quality - Brand Value - Diversification</p>	<p>OBJECTS</p> <p>01 HOMOLOGACION 0000 <input type="checkbox"/></p> <p>02 HOMOLOGACION 0000 <input type="checkbox"/></p> <p>03 EQUIPO Proyecto 0000 <input type="checkbox"/></p> <p>04 ESTANDARIZACION SOLUCIONES <input type="checkbox"/></p>	<p>COMPETITIVENESS</p> <p>1 FACTURACION <input type="checkbox"/> M</p> <p>2 CONTRATACION <input type="checkbox"/> M</p> <p>3 MC product m <input type="checkbox"/> %</p> <p>4 MC product cc <input type="checkbox"/> %</p> <p>5 Comofacturación <input type="checkbox"/> \$/M</p> <p>6 Comofacturación <input type="checkbox"/> \$/M</p>

Por otra parte, y como segundo grupo prioritario se identifican los Key Customers entre los cuales se diferencian las "Key Utility Customers" y las "Key Wind Customers".

El resto de clientes son igual de importantes para la organización, pero las necesidades de desarrollo de productos, actividades de marketing (ferias, workshops, etc.) de los GKA y después de los "Key Customers", son las primeras en ser cubiertas en función de los recursos disponibles. Esto es debido a que se trata de tractores tecnológicos y prescriptores que marcan tendencia en el mercado. Estas ideas se pueden extrapolar al resto de clientes.

En base a esta estrategia, la organización establece que la Dirección Técnica (Desarrollo de Clientes) se centre exclusivamente en los clientes "Key", reforzando la atención a los mismos, recogiendo sus necesidades e inquietudes y con el objetivo principal de desarrollar una vinculación de ese cliente con la empresa.

A los clientes Key son a los que se les presentan las ideas seleccionadas y priorizadas en el proceso de Innovación, con el objeto de buscar fórmulas de colaboración, como

proyectos de investigación, que permitan el desarrollo de soluciones innovadoras.

INNOVACIÓN CON SOCIEDAD

ODS incorpora la Innovación a todos los ámbitos de su gestión y no sólo a los aspectos relacionados con el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios.

En el ámbito de la gestión de la sociedad la principal innovación acometida en relación con el entorno, ha sido la participación activa con la fundación ERROTA, que tiene como objetivo dinamizar el entorno socioeconómico del valle de Arratia y mejorar la calidad de vida del entorno en el 2030, respondiendo conjuntamente entre todas y todos a los desafíos de la sociedad en el compromiso con la lengua, cultura y territorio, promoviendo la construcción del futuro de nuestra comunidad, creando vínculos, impulsando ideas, proyectos innovadores y proponiendo nuevas formas de construir. Los retos definidos para el Arratia 2030 relacionados con el sector industrial son:

- Crear un foro de empresas para mejorar la competitividad y canalizar sus necesidades.
- Impulsar la generación y mantenimiento del empleo en Arratia (impulsando el emprendimiento, innovación, intraemprendimiento, servicios que supongan la mejora de la competitividad de las empresas, etc.).
- Crear un foro de cooperación entre la comunidad del aprendizaje y el resto de agentes, para tejer una formación basada en valores.

Coincidiendo con el aniversario de la creación de la Fundación Errota, en 2018 se ha realizado una visita a ODS por parte de las empresas que participan en el foro. Esta jornada ha servido para fortalecer las relaciones entre las empresas a través del intercambio de buenas prácticas.

Por otra parte, todas las personas de la organización tienen la oportunidad de proponer acciones e ideas de mejora, entre las cuales se incluyen aquellas relacionadas con la sociedad y el medio ambiente. Para ello se dispone de distintos canales de comunicación, como pueden ser el Comité de Empresa, el Comité de Seguridad y Salud y las Ideas de Mejora.

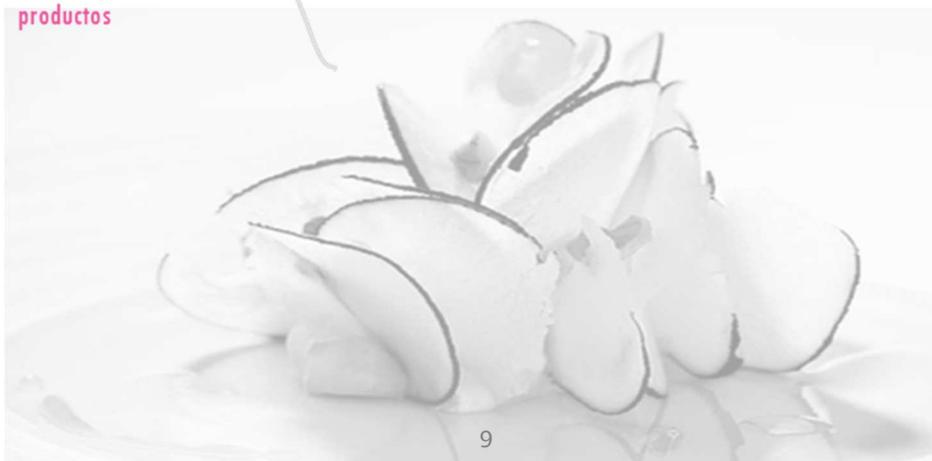
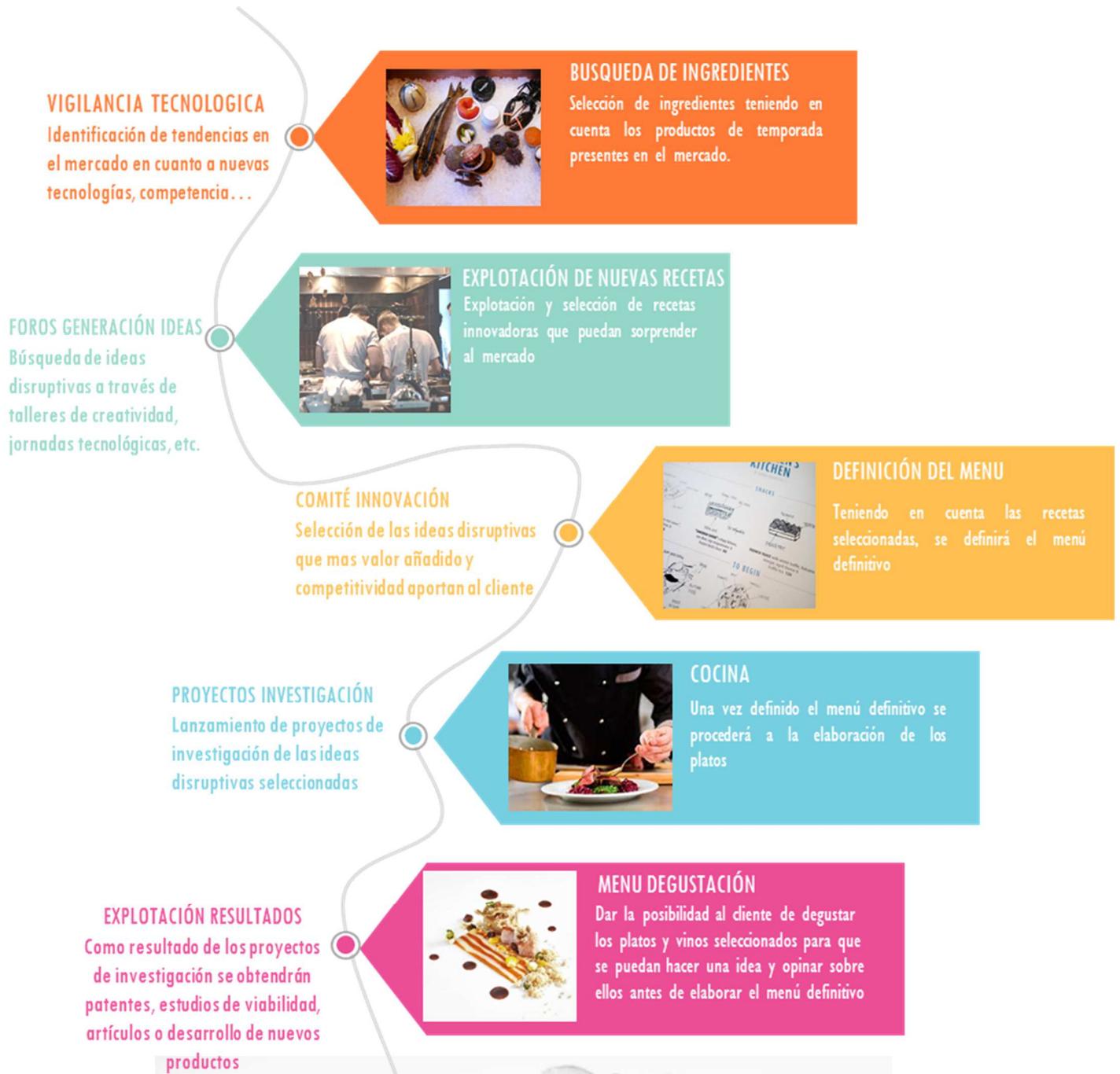
En este sentido cabe destacar que la mejor idea de mejora de 2018 ha sido una idea relacionada con la gestión ambiental, concretamente la de sustituir embalajes no reciclables por embalajes reciclables, reduciendo así el impacto ambiental generado por los mismos.

CÓMO SE GESTIONA LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA



SUKALDARITZA

SUKALDARITZA: CÓMO SE GESTIONA LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA



CÓMO SE GESTIONA LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA – SUKALDARITZA

“Identificar, seleccionar y desarrollar productos innovadores que puedan romper el mercado”

Como consecuencia de la reflexión para el Plan de Gestión de 2016, se detecta que las tendencias macro del mercado están cambiando (vehículo eléctrico, almacenamiento eléctrico, integración e incremento de productividad y rendimiento de las energías renovables, redes inteligentes, etc.), cuya consecuencia será la reestructuración de las infraestructuras eléctricas basadas en la digitalización y descarbonización.

Para hacer frente a este nuevo escenario se detecta la necesidad de impulsar acciones globales encaminadas a la estimulación de la creatividad en todos los ámbitos de ODS, de cara a aportar al mercado nuevas soluciones competitivas y diferenciadoras.

Como consecuencia de ello se crea el proceso de Innovación, anulando el anterior proceso, Definir y Desarrollar Tecnologías, definiendo de forma clara los tres tipos de innovación que se pueden dar dentro de la organización, estableciendo en cada uno de ellos el proceso asociado.

- **Innovación Incremental:** mejoras de producto de bajo impacto, que tienen su origen en la demanda del mercado (Desarrollo de Nuevos Productos) y mejoras del resto de ámbitos de la organización (Excelencia en la Gestión).
- **Innovación Radical:** mejoras en el “status-quo” existente, pero de alto impacto (Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos).
- **Innovación Disruptiva:** Innovación de base tecnológica que suponen una rotura completa y súbita del “status-quo” existente, generando grandes mejoras en los resultados y con un fuerte impacto sobre la competencia (Proceso de Innovación).

Asimismo, se estructura toda la información obtenida a través de la vigilancia tecnológica mediante reuniones mensuales de I+D, se fomenta la generación de ideas a través de la creación de nuevos foros (Talleres de Creatividad), revisión de los existentes (Jornadas Tecnológicas) y se establece un único canal de “Ideas de Mejora”, sustituyendo al sistema de sugerencias monitorizado hasta 2016 por cada mCía independientemente, dando así la oportunidad a todas las personas de ODS a plantear ideas de mejora de cualquier ámbito, sea de mejora de producto, gestión, etc.

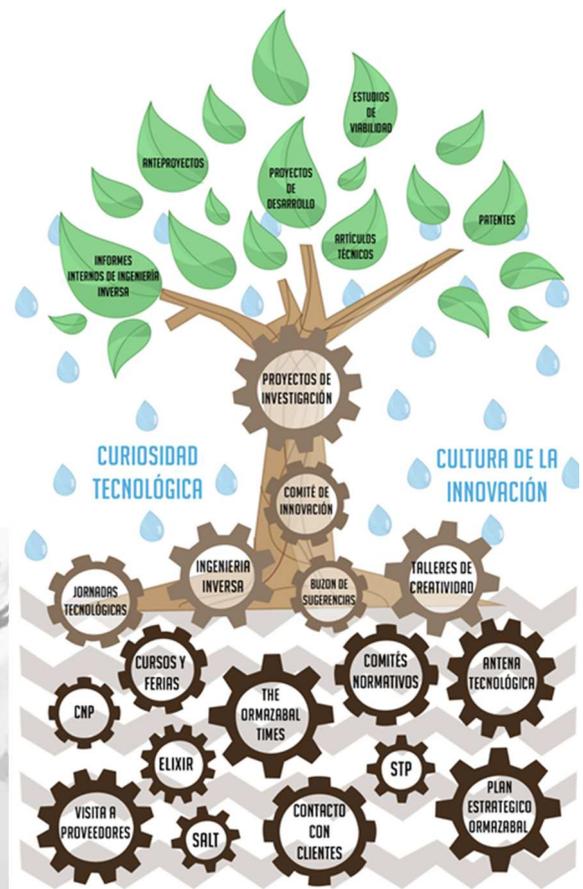
La misión del nuevo proceso de Innovación es la de adquirir el conocimiento necesario para desarrollar nuevos productos y servicios que se anticipen a las necesidades actuales y futuras del sector eléctrico de media tensión, para ser reconocidos como referentes tecnológicos internacionales. Y

su objetivo principal es la búsqueda deliberada de la innovación de base tecnológica y de carácter disruptiva.

Este proceso, además de tener en cuenta la Política de I+D+i de ODS, y ser un proceso de primer nivel en el mapa de procesos de ODS, está basado en 4 pilares fundamentales:

- **Vigilancia Tecnológica:** Identificando la necesidad de desplegar y tener accesible toda la información recopilada a través de distintos canales.
- **Foros de Generación de Ideas:** Estableciendo grupos y espacio de trabajo específicos para fomentar la generación de ideas y estimular la creatividad.
- **Comité de Innovación:** Sistematizando el análisis y priorización de las ideas generadas.
- **Proyectos de investigación:** Desplegando las acciones necesarias para validar y seleccionar las ideas factibles de convertirse en proyectos de Desarrollo de Nuevos Productos

La eficacia del proceso se evalúa a través de indicadores, a los que se hace seguimiento periódico en Comité de Innovación, con el objeto de analizar los resultados obtenidos, y presentar las ideas seleccionadas al Comité de Dirección de ODS y a la Dirección General de Ormazabal.



VIGILANCIA TECNOLÓGICA – BÚSQUEDA DE INGREDIENTES

“Todos los integrantes del proceso tienen accesibilidad a la información relevante del sector y del mercado, con el objetivo de fomentar la cultura de la innovación y la curiosidad tecnológica”



A través de la vigilancia tecnológica se obtiene información de los mercados, efecto de los productos, normativa, etc. identificadas como fuentes de información externa. Esta vigilancia tecnológica se enriquece con la información de otras fuentes, tales como los foros tecnológicos internos (CNP, etc.) y externos (AFBEL, T&D, IEC, GIMELEC, AENOR...) en los que la organización participa de manera activa.

1. Comité de Nuevos Productos (CNP)

En este Comité se reúnen trimestralmente los responsables de Marketing de cada Región Comercial de ORMAZABAL con el Director Técnico de ODS, de cara a recopilar las necesidades de los clientes. Estas necesidades se analizan, seleccionan y priorizan anualmente en base a la rentabilidad económica, cruzando la demanda de mercado con la posible solución ofrecida por ORMAZABAL. Si hay alguna incertidumbre, bien en el mercado o bien en el desarrollo del producto, se plantean formatos intermedios de proyectos como estudios de viabilidad.



2. Contacto con clientes

La Dirección Técnica de ODS y la Red Comercial de Ormazabal obtienen información de las necesidades tanto actuales como futuras de los clientes, ya sea a través de reuniones periódicas o reuniones ad-hoc con determinados clientes clave.

3. Plan Estratégico Tecnológico (STP)

El Plan Estratégico Tecnológico se realiza trienalmente analizando los aspectos técnicos de las diferentes tendencias tecnológicas a largo plazo y estableciendo diferentes planes de acción para cada una de las tendencias.

4. Presencia en Comités Normativos

Tanto el responsable de Normalización de ODS, como otras personas de la organización son miembros de los diferentes comités normativos IEC u otros, como por ejemplo las

asociaciones de fabricantes de bienes de equipo eléctrico, tanto a nivel nacional (AFBEL), como europeo (T&D).

El objetivo de esta participación es la de prescribir o, al menos, tener información anticipada de los diferentes movimientos normativos y legislativos que pueden afectar el negocio eléctrico.

Toda esta información se despliega a las diferentes organizaciones de Ormazabal a través del Foro llamado SALT, donde todos los Directores Técnicos están presentes.

5. Antena Tecnológica (Alertness)

Desde Ormazabal Corporate Technology (OCT) se realizan la vigilancia tecnológica de todos los movimientos de la competencia, especialmente la publicación de patentes. Toda esta información está disponible a través del Portal de Tecnología de la Intranet de Ormazabal.

6. The Ormazabal Times

Desde Global Marketing (GloM) de Ormazabal, se envía un boletín informativo con periodicidad mensual con noticias referentes a los movimientos y acciones de la competencia en los diferentes mercados y sectores. Asimismo, a través de esta herramienta se pueden consultar noticias del sector divididas en diferentes secciones: Compañías, Renovables Eólico, Renovables Solar, Competencia, Medio Ambiente, Usuarios finales, SmartGrids y Varios.



7. Elixir

La información de todos los nuevos productos lanzados por la competencia, está disponible en la Intranet a través de la herramienta Elixir, donde se analizan puntos fuertes y áreas de mejora de los productos de la competencia respecto al producto de Ormazabal. Asimismo, en la herramienta Salesforce, existe un foro específico donde se comparte toda la información de los nuevos productos de la competencia.

8. Ferias

GloM realiza informes de todas las ferias del sector eléctrico, donde se detallan las presentaciones de producto que ha realizado la competencia. Estos informes están disponibles en la Intranet. Además, el departamento de I+D+i asiste de manera regular a Ferias del sector, subcontratación y de prototipaje, vigilando todos los movimientos de la

competencia y nuevas tecnologías de fabricación. Cuando se detecta alguna novedad, se comparte dentro del departamento.

9. Contacto con Proveedores

De manera continua, el área de compras de ODS como los integrantes del equipo de I+D+i está en contacto con los

proveedores actuales de ODS para conocer la evolución de las diferentes tecnologías de fabricación disponibles

A continuación, se muestra la información recogida de las distintas fuentes externas, tanto en relación a la Tecnología y la competencia, como en relación a actividades de aprendizaje y Benchmarking.

INFORMACIÓN EXTERNA	Información	Descripción	Periodicidad	Participantes	Quien recoge la información para el CD
Actividades de aprendizaje (Benchmarking)	Visitas a empresas	Visitas a otras empresas del grupo u otras empresas industriales	Ocasional	Cualquier área de ODS	Responsable Área
	Proveedores	Las nuevas tecnologías disponibles en la red de proveedores son actualizadas a través del contacto diario de Compras de I+D y el calendario de visita a proveedores que los técnicos de I+D realizan anualmente, para explorar conjuntamente nuevos procesos de fabricación.	Anual	Compras de I+D	Dirección I+D
Tecnología y competencia	Presencia en Comités Normativos	Grupos normativos internacionales IEC, UNE-EN y grupos de trabajo como T&D Europe, AFBEL...	Continua	* Responsable de normalización de ODS * Dirección Técnica * Sistemas de Gestión	* Dirección Técnica * Director I+D * Director Calidad
	SALT	Foro ORMAZABAL donde todos los participantes en grupos de trabajo normativos y legislativos comparten y analizan el alcance de los movimientos normativos para poder estar preparados ante cambios o incluso prescribir.	Continua	Responsable de normalización de ODS y todos los Directores Técnicos	Dirección Técnica
	STP (Plan Estratégico Tecnológico)	Análisis de los aspectos técnicos de las diferentes tendencias tecnológicas a largo plazo, estableciendo diferentes planes de acción para cada una de las tendencias	Trienal	Propietario proceso	Dirección I+D
	Alertness (Antena Tecnológica)	Vigilancia tecnológica de todos los movimientos de la competencia, especialmente la publicación de patentes (información está disponible en el Portal de Tecnología de Intranet)	Continua	Área I+D	Dirección I+D
	The Ormazabal Times	Boletín informativo realizado por GIoM con las noticias más relevantes de los movimientos y acciones de la competencia en diferentes mercados y sectores.	Mensual	Área I+D	Dirección I+D
	Elixir	Comunicaciones a través de la Intranet y de SalesForce (Foro interno en red) toda la información correspondiente a los nuevos productos lanzados por la competencia, además de una comparativa con el producto de Ormazabal		Área I+D Área Técnica	Dirección I+D Dirección Técnica
	Ferias	Informe sobre las Ferias más representativas del sector, remarcando las novedades presentadas por la competencia.		Área I+D	Dirección I+D

FOROS DE GENERACIÓN DE IDEAS – BÚSQUEDA DE NUEVAS RECETAS

“Se establecen foros de generación de ideas para resolver las necesidades del mercado de manera diferente y más competitiva, aportando mayor valor añadido al cliente”



ODS dispone de diferentes canales y foros que promueven la generación de ideas, así como su canalización.

- **Ideas de Mejora:** A través de esta herramienta, toda la organización puede participar en la aportación de ideas para la mejora continua y que favorezcan un modelo de gestión orientado a la excelencia. El sistema de “Ideas de Mejora” se gestiona a través del

proceso Excelencia en la Gestión, siendo el Comité de Dirección el responsable de seleccionar la mejor idea entre las propuestas.

- **Jornadas Tecnológicas:** Es un foro interno de I+D+i de intercambio de ideas, con una periodicidad trimestral, organizado y dinamizado por el responsable del proceso. En estas jornadas se plantea un tema retador, completamente diferente de los proyectos gestionados en ese momento, y procedente de la vigilancia tecnológica.

Fruto de la creación del nuevo proceso de Innovación, en 2016 se decide dar un nuevo enfoque a las Jornadas Tecnológicas, pasando de ser sesiones de formación interna unidireccional (de formador a asistentes) de la Dirección de I+D+i, a jornadas donde se plantea un tema retador a largo plazo, procedente de la vigilancia tecnológica. Las personas

indicadas serán las encargadas de recopilar información, y dar un barniz del tema elegido. Esta charla, cuya duración no excederá la hora y sin el ánimo de ser una ponencia, nos servirá para provocar el debate y la generación de ideas. Asimismo, a través de la utilización de distintas herramientas de creatividad, como pueden ser, World Café, Design Thinking, mapas mentales, etc. se estimula la generación de ideas.

- **Talleres de creatividad:** Estos talleres están formados por personas de distintas áreas de la organización (excepto de I+D+i), seleccionadas por el Comité de Innovación, identificadas como potencialmente creativas, con inquietudes personales y ganas de proponer nuevas ideas. Las jornadas se realizan utilizando la misma sistemática que con las Jornadas Tecnológicas, planteando los mismos temas retadores.



- **Ingeniería Inversa:** Foro liderado por el responsable de Normalización donde participa principalmente personal de I+D+i. Anualmente se selecciona y adquiere un producto de la competencia, realizando un análisis y ensayos representativos para identificar los puntos fuertes y áreas de mejora. Esta información sirve para aumentar el conocimiento de las personas pertenecientes al área de I+D+i, de cara a nuevos desarrollos, así como para alimentar la herramienta Elixir, sobre comparativa con la competencia, sirviendo como argumentario técnico para la Red Comercial.

Las ideas provenientes de los foros anteriormente expuestos, se registran a través del formato destinado a ello, donde se recoge la siguiente información:

- Titular de la idea
- Alcance de la idea
- Ámbito de aplicación
- Dónde, cuándo y cómo surgió la idea
- Aportación a la organización
- Modo de desarrollarla.



Para la realización de las Jornadas Tecnológicas y los Talleres de Creatividad, así como reuniones donde se quiera fomentar la creatividad, innovación, generación de ideas, trabajo en equipo, etc. ORMAZABAL cuenta con la Sala de Innovación, ubicada en Derio. Esta sala está específicamente diseñada para permitir a las personas desconectar de su actividad diaria y abrir la mente a la creatividad.

COMITÉ DE INNOVACIÓN – DEFINICIÓN DEL MENU

“Se seleccionan las ideas que más valor añadido y competitividad aportarían al cliente, para luego poder presentárselas”



Se trata de un comité donde se analizan, se seleccionan y se priorizan las líneas de investigación que surgen de los Foros de Generación de Ideas.

El Comité de innovación es un comité interdisciplinar y está compuesto por responsables de proyecto, el responsable de normalización, el responsable de industrialización de nuevos productos, dos diseñadores que rotan anualmente y una persona del departamento de Calidad. Este Comité analizará las ideas formuladas en los foros descritos y las seleccionará teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Inversión, gasto y horas necesarias estimadas.
- ✓ Beneficio económico o intangible generado
- ✓ ROI
- ✓ Conocimiento generado
- ✓ Mejora de proceso generada
- ✓ Reducción de incidencias y No conformidades

Teniendo en cuenta estos criterios de selección y priorización ya establecidos, las ideas analizadas, en función de su envergadura, pueden ser:

- Redireccionadas a la **Mesa de Modificaciones** si son aceptadas y referentes a mejoras del producto ya existente.
- Redireccionadas a la **Mesa de Compras**, si son aceptadas, pero, al suponer un incremento de los

precios de compra, necesitan un análisis económico más exhaustivo.

- Aceptadas como una posible **innovación disruptiva**. Estas ideas serán incluidas en el siguiente Plan de Gestión Anual como proyecto de investigación con su presupuesto y recursos correspondientes.
- **Archivadas**, si se estima que no es el momento adecuado para lanzar el estudio de viabilidad. Las ideas archivadas serán revisadas anualmente.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN – COCINA

“Las ideas se materializan en diseños concretos y maquetas para contrastarlas con los clientes y despejar posibles dudas”



Las ideas disruptivas, seleccionadas por el Comité de Innovación, se contrastan con los clientes seleccionados, quienes pueden aceptarlas, modularlas o incluso descartarlas. De esta manera se verifica su interés y viabilidad. Esto permite definir con más detalle el alcance del proyecto de investigación, el cual, a medida que va avanzando, se sigue contrastando con los clientes. De esta manera, se involucra al cliente en el proceso de concepción y diseño, dando lugar a un alineamiento perfecto entre las necesidades del cliente y la oferta de ORMAZABAL.

A lo largo del proceso, se van presentando maquetas funcionales que sirven al cliente para tener una percepción clara de la solución ofrecida, e incluso como modelo para que pruebe la integración en sus instalaciones. Una vez terminado este proceso iterativo, se definen perfectamente las condiciones de contorno del proyecto para lanzar el proyecto de desarrollo correspondiente, con el objetivo de lanzar un nuevo producto al mercado.

Los proyectos de Investigación son proyectos que se gestionan como un Proyecto de Desarrollo de Nuevos Productos, pero con el objetivo claro de adquisición de conocimiento y análisis de viabilidad.

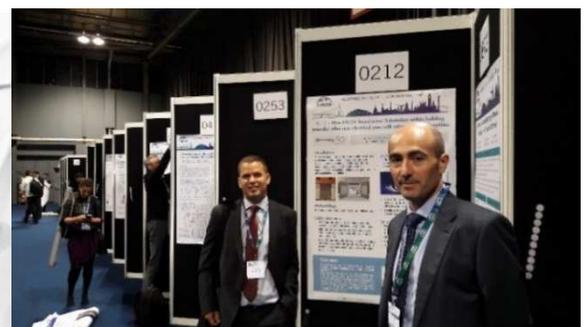
PROTECCIÓN Y EXPLOTACIÓN DE LOS RESULTADOS – MENÚ DEGUSTACIÓN

“Los resultados de los proyectos de investigación se protegen y se explotan mediante patentes, artículos técnicos o informes internos”



En función de los resultados obtenidos, los Proyectos de Investigación pueden generar:

- **Patentes:** Tanto desde el proceso de desarrollo de Nuevos productos, como del proceso de Innovación, se generan ideas y productos innovadores que son objeto de patente o modelo de utilidad. La gestión de Patentes que se realiza a través de OCT (centro de investigación de Ormazabal). Comienza con la identificación del concepto a patentar, continúa con la búsqueda de posibles interferencias legales con otras patentes, y finaliza con la redacción y publicación de la patente o modelo de utilidad y su mantenimiento asociado.
 - Todas las patentes del ORMAZABAL se encuentran archivadas y disponibles para su consulta en un servidor llamado el Portal de Tecnología, disponible en la Intranet.
- **Estudios de viabilidad y/o anteproyectos:** Análisis de la viabilidad de una línea de trabajo cuyo resultado no ha sido el esperado y se decide congelar en el tiempo. Todos los proyectos y estudios de viabilidad disponen de ficha de cierre de proyecto, donde se valoran los hitos conseguidos y las lecciones aprendidas para otros proyectos. Estas fichas son analizadas por el equipo del proceso, para trasladar al equipo de I+D+i y valorar la necesidad de algún cambio en el proceso.
- **Proyectos de Desarrollo:** Cuando los resultados obtenidos en el estudio de viabilidad son los esperados, el proyecto de investigación deriva al proceso de Desarrollo de Nuevos Productos.
- **Informes internos de Ingeniería Inversa:** Son informes donde se recoge toda la información de las pruebas realizadas a los equipos de la competencia adquiridos.
- **Artículos Técnicos:** Estos artículos se presentan en los principales Congresos internacionales eléctricos, como la CIRED, o a revistas técnicas.



Hay 3 tipos de modalidades:

- Publicación del Artículo Técnico
- Publicación y Presentación en Congreso
- Publicación y Presentación de Póster técnico en Congreso

De cara a evaluar la eficacia del proceso de innovación, se establecen unos objetivos anuales en cuanto a publicación de patentes, presentación de artículos técnicos y generación de informes de ingeniería inversa.

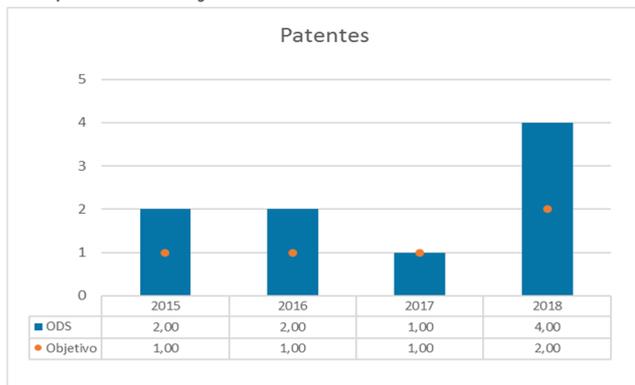
Por otro lado, también se establecen objetivos y se monitorizan las ideas generadas en los diferentes foros, que cuantifican de alguna manera también la motivación de las personas que participan.

RESULTADOS

La evaluación de la eficacia del proceso de innovación se mide a través de indicadores, algunos de los cuales se muestran a continuación.

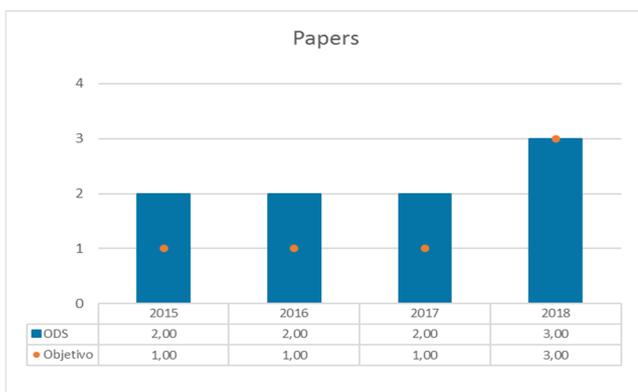
R.1. Patentes

Se muestra el número de patentes registradas por Ormazabal, cumpliendo el objetivo marcado en todos los casos.



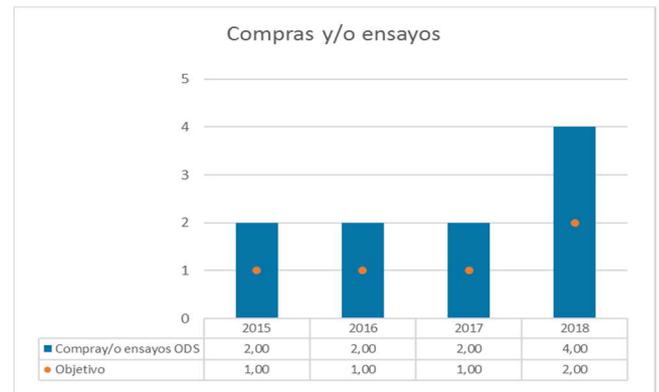
R.2. Papers

Se muestra el número de papers realizados, cumpliendo el objetivo en todos los casos y mostrando una tendencia positiva.



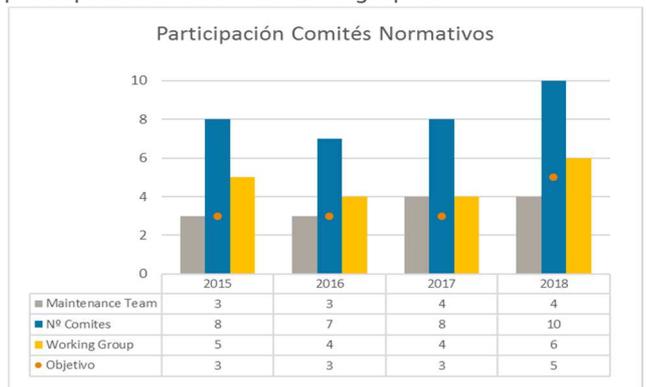
R.3. Compras y/o ensayos de ingeniería inversa

Se muestra el número de actividades de ingeniería inversa realizadas, tanto en cuanto a compra de equipos de la competencia, como en ensayos realizados.



R.4. Participación en Comités Normativos

Se muestra la cantidad de participaciones en los distintos comités normativos, tanto en los Maintenance Team como en los Working Group. El objetivo se marca para el total de comités, cumpliéndose en todos los casos. La tendencia es positiva debido a que se ha aumentado la cantidad de participaciones en los distintos grupos.



R.5. Ideas de mejora

Se muestran las ideas de mejora presentadas en los últimos años. Debido a la disminución de las sugerencias planteadas en 2016, se detecta la necesidad de motivar de nuevo a las personas, por lo que en 2017 se implanta la sistemática de ideas de mejora. De esta manera se abre la posibilidad de plantear ideas a todas las personas de la organización, eliminando los criterios anteriormente establecidos (limitaciones en cuanto a coste, tipo de idea, etc.).



INNOVACIÓN CON CLIENTES



MAHAIRATZEA

MAHAIRATZEA: INNOVACIÓN CON CLIENTES

SELECCIÓN DE VINOS

Búsqueda y selección de los vinos teniendo en cuenta los gustos del cliente



CAPTACIÓN NECESIDADES DEL CLIENTE

La Dirección Técnica recoge las necesidades de los clientes Key a través de las distintas vías de comunicación y el contacto continuo con ellos

MARIDAJE

El maridaje entre el vino y la comida es el proceso de casar, metafóricamente a un alimento con un vino con la intención de realzar el placer de comerlos



CONTRASTE NECESIDADES MERCADO CON IDEAS INNOVADORAS

Asociación de ideas disruptivas con las necesidades detectadas en el mercado

PRUEBA DE MENU

Dar la posibilidad al cliente de degustar los platos y vinos seleccionados para que se puedan hacer una idea y opinar sobre ellos antes de elaborar el menú definitivo



DEFINICIÓN DE PRODUCTO CON EL CLIENTE

WhorkShop con el cliente con un demostrador o maqueta física donde probar y opinar antes de desarrollar el producto

MENU DEGUSTACIÓN

Dar la posibilidad al cliente de degustar los platos y vinos seleccionados para que se puedan hacer una idea y opinar sobre ellos antes de elaborar el menú definitivo



CONFIRMACIÓN DEL PRODUCTO

WhorkShop de confirmación de producto con el cliente



INNOVACIÓN CON CLIENTES – MAHAIRATZEA

“Detectar las necesidades e inquietudes de los clientes y contrastar las mismas con las ideas innovadoras”

El sistema eléctrico está sufriendo una transformación profunda en relación a la descarbonización iniciada por los países miembros de la OECD. Los acuerdos firmados persiguen ir hacia sistemas medioambientalmente sostenibles, seguros y competitivos.

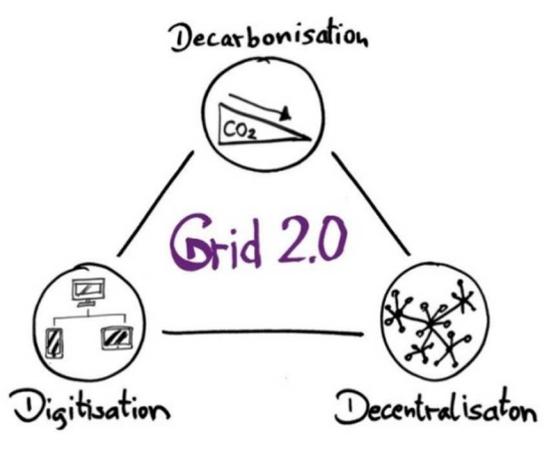


Aunque el sector no tiene una idea clara sobre cómo la electricidad se suministrará y distribuirá en un futuro, para ORMAZABAL es clave anticiparse y prepararse para los retos que deberá afrontar.

Además, así se expresa en la Visión (ORMAZABAL se compromete a trabajar en el desarrollo del sector eléctrico para resolver las necesidades energéticas futuras).

Dentro de los factores clave detectados que están influyendo de forma más notable en el sector eléctrico se pueden destacar los siguientes:

- Descarbonización. Conducida principalmente por políticas medioambientales y fuerzas de mercado.
- Descentralización. Mayor introducción de generación distribuida. Nuevas instalaciones de almacenamiento.
- Digitalización. Proliferación de las tecnologías de comunicaciones e información. Esto permite distribuir y consumir la energía de forma más eficiente.



La propuesta de valor de ORMAZABAL es posicionarse en el mercado como un especialista y líder en innovación a través de la proximidad a la tecnología y a los clientes, permitiendo un desarrollo de soluciones conjuntas.

Tal y como se mencionaba anteriormente ORMAZABAL, e acuerdo a la estrategia marcada, focaliza sus esfuerzos principalmente en los clientes Global Key Account (GKA).

Cada uno de estos clientes tiene una cuenta interna en ORMAZABAL formada por un equipo de trabajo multidisciplinar. Este grupo de trabajo está integrado por personas de la Dirección Técnica, marketing, comercial y financiero. Esto permite tener un grupo de trabajo conjunto que conoce al cliente en sus 360°.

CAPTACIÓN NECESIDADES DEL CLIENTE – SELECCIÓN DE VINOS

“La Dirección Técnica recoge las necesidades de los clientes Key a través de las distintas vías de comunicación y el contacto continuo con ellos”



La Dirección Técnica está en contacto continuo con el cliente mediante distintas vías, procurando establecer una relación cordial, cercana y constante para conocer de primera mano sus necesidades, expectativas e inquietudes y proponer soluciones a sus problemas.

Una de las vías de comunicación con clientes son las reuniones periódicas con cada cliente clave, en las que se tratan dos partes bien diferenciadas.

- *Trabajos en curso con el cliente:* Incidencias, obras puntuales, discusiones técnicas de temas en ejecución, homologaciones, precios de licitación, plazos, etc.
- *Necesidades futuras:* Identificación de sus necesidades no cubiertas a medio y largo plazo. Reflexión conjunta sobre los factores que afectan a su negocio y como los tienen previsto abordar. Presentación de posibles colaboraciones en proyectos futuros, etc.

En este último apartado es de vital importancia identificar las personas clave en el cliente para llevar a cabo las reflexiones sobre necesidades futuras y que no se vean muy influenciadas por urgencias o incidentes del momento.

Las propuestas de necesidades recogidas de los clientes, se ordenan y priorizan respetando los segmentos definidos de Compañías Eléctricas y Compañías de Energía Renovable.

UNIÓN NECESIDADES MERCADO CON IDEAS INNOVADORAS – MARIDAJE

“Asociación de ideas disruptivas con las necesidades detectadas en el mercado”



Se realiza una primera valoración dentro de ODS donde se relaciona las necesidades detectadas en los clientes GKA y RKA con las aportaciones generadas a través del proceso de innovación. Se asocian ideas con necesidades que pueden satisfacer. El Director del Área Técnica, junto con el Director de I+D+i (responsable del Comité de Innovación) realizan una primera valoración dentro del seno del Comité de Dirección.

Una vez asociadas se realiza un **WorkShop interno** de ORMAZABAL donde se incluye a personas clave de la red Comercial y Marketing, además del Key Account Manager (KAM), el Director Técnico y el Director de I+D+i. De esta forma, se aborda la visión Comercial de la idea y su encaje en el mercado, seleccionando las que más probabilidades de éxito pueden tener desde un punto de vista técnico y comercial.

Con la asociación ya definida y filtrada, se prepara una hoja de ruta de los **WorkShop con los clientes** seleccionados, con los que se va a contrastar la solución a la necesidad. Si bien las necesidades de los GKA y después de los “Key Customers” son las primeras en ser cubiertas, estas soluciones se harán extensibles a otros mercados o tipología de clientes.

Este proceso es iterativo ya que se va enriqueciendo a medida que se tiene feedback de los clientes. Es decir, la idea coge una forma más sólida y encaja mejor técnica y comercialmente a medida que se contrasta con los diferentes clientes y se va añadiendo las aportaciones de cada uno.

Dentro de cada WorkShop con los clientes GKA y RKA se abordan diferentes puntos desde una perspectiva de construcción de idea incipiente que permite ser muy flexibles a todas las partes en los planteamientos.

- *Presentación de solución preliminar para la necesidad.* La receptividad y flexibilidad a la hora de recibir comentarios es fundamental.
- *Exploración de detalles constructivos.* Sirve para matizar detalles clave que condicionan la viabilidad de diseño de la solución.
- *Filtrado de propuestas.* No todas las propuestas son viables para cada cliente. Hay algunas que son personalizadas.
- *Identificación del líder de la idea dentro del cliente.* Es fundamental que alguna persona del cliente tome ese rol, ya que la idea será buena para su

organización e implicará que se empuje internamente.



DEFINICIÓN DE PRODUCTO CON EL CLIENTE – PRUEBA DEL MENU

“WhorkShop con el cliente con un demostrador o maqueta física donde probar y opinar antes de desarrollar el producto”



Después de los WorkShop de cliente se tiene más concreción de las necesidades y las posibilidades de las soluciones planteadas. Los frutos de esta fase engloban la preparación detallada de un demostrador o maqueta física y la búsqueda de proyectos de I+D conjuntos, donde el consorcio incluya al cliente y a Ormazabal.

Como ejemplo de estos proyectos se pueden citar los siguientes en los últimos años.

IBERDROLA



Este proyecto liderado por Iberdrola Distribución tenía como objetivo desarrollar las tecnologías necesarias para la modernización de la red eléctrica de distribución. Estas necesidades se agruparon en a) Supervisión, b) Telegestión y c) Automatización. Los tres pilares fundamentales de las Smart Grids.

BIDELEK

Bidelek 4.0 es un proyecto liderado por Iberdrola Distribución para abordar las necesidades de digitalización masiva de la red de distribución. Siendo la continuación al proyecto STAR, Ormazabal tiene el reto de aportar soluciones que ayuden a la mejora de la calidad del servicio, mejor aprovechamiento de los activos, mejora de la eficiencia y seguridad de la red eléctrica.



ENEL-ENDESA

Dentro de los primeros proyectos que se lanzaron sobre Smart Grids, ENDESA tuvo la visión de crear un laboratorio real experimental en la ciudad de Málaga "Smartcity Málaga". El reto era mejorar la eficiencia y calidad de suministro a 12.000 clientes. Los resultados fueron satisfactorios y hoy parte de los productos que se suministran al grupo ENEL incorporan la tecnología desarrollado en esta experiencia.



La introducción de generación distribuida mediante paneles fotovoltaicos y la cada vez más evidente necesidad de puntos de recarga de vehículos eléctricos están modificando de forma evidente los patrones de consumo en Baja Tensión. El proyecto Mónica (y su sucesor Pastora) abordan la gestión de la red de Baja Tensión para la integración masiva de estas tecnologías en la red. Ormazabal está desarrollando soluciones para el control de las líneas de Baja Tensión y regulación de los perfiles de tensión que den respuesta a las necesidades planteadas.



ENEDIS



El proyecto Grid4EU ha sido una iniciativa a nivel Europeo donde han participado 6 de las principales compañías eléctricas. En el caso de Ormazabal, se trabajó colaborando con Enedis (Francia) en el desarrollo de un sistema de comunicaciones PLC (Programmable Logic Controller) para la lectura de los contadores inteligentes. Hoy Ormazabal es uno de los principales suministradores de concentradores de datos y módems PLC que utilizan la red eléctrica para la lectura de datos.

SIEMENS GAMESA (Wind 4.0)

El sector de las energías renovables está experimentando un crecimiento significativo en el sector eléctrico. Las potencias que se generan en los parques eólicos hace necesario crear redes de evacuación en Media y Alta Tensión que permiten aprovechar la energía generada. Estas redes se están abordando con soluciones existentes orientadas a las redes de distribución, y por lo tanto no satisfacen todas las necesidades. El proyecto Wind 4.0 persigue desarrollar la tecnología necesaria para dar respuesta a las necesidades de Siemens Gamesa en las nuevas redes de Media Tensión de evacuación en los parques eólicos. En concreto se abordan aspectos de eficiencia, seguridad, pérdida mínima de producción y monitorización de activos.



CONFIRMACIÓN DEL PRODUCTO. MENU DEGUSTACIÓN

"WhorkShop de confirmación de producto con el cliente"



Cómo última fase antes del lanzamiento de la Propuesta de Desarrollo del producto, se procede a repetir los WorkShop con el cliente. En este caso el objetivo es confirmar los atributos definidos anteriormente y la solución propuesta. Dado que se dispone de un demostrador el feedback obtenido en este WorkShop es de mucho detalle. Se ayuda al cliente a visualizar claramente los atributos de los productos y conseguir que se posicione con respecto a su validez o plantee modificaciones. Con esta información y la que aportan la red comercial y marketing se genera el documento

de Propuesta de Desarrollo, que entra directamente al proceso de Desarrollar Producto de ODS.

En todos los proyectos se plantea un consorcio liderado por el cliente como usuario final del producto. Adicionalmente se presentan papers y ponencias en congresos para dar a conocer y divulgar, dentro del sector, la solución planteada para la necesidad del cliente.



RESULTADOS

Desde la Dirección Técnica se realizan mediciones de la satisfacción de los clientes en relación a distintos hitos, entre los cuales se encuentran la Innovación Tecnológica, el portfolio de productos, así como la satisfacción en general de los productos y servicios ofrecidos por ODS.

R.1. Innovación Tecnológica

La satisfacción de los clientes en cuanto a Innovación Tecnológica ha ido aumentando en los últimos años, cumpliendo con el objetivo marcado.



R.2. Portfolio Productos

La satisfacción en cuanto al Portfolio de producto se mantiene, obteniendo una mejora en los últimos años.



R.3. Satisfacción general

En los últimos años la satisfacción general de los clientes en relación a los productos y servicios ofrecidos por ODS ha aumentado, cumpliendo el objetivo planteado en todos los casos.



CELDA WIND



MARIDAJEA

EJEMPLO CELDA WIND -MARIDAJE

SUKALDARITZA: CÓMO SE GESTIONA LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA

MAHAIRATZEA: INNOVACIÓN CON CLIENTES





ORMAZABAL

velatia