

# Innovación en Repsol

---

2 de julio de 2012





## Contexto

**Hoy: Acciones y Lecciones  
Aprendidas**

**Mañana: Acelerar la  
Innovación y el Cambio  
Cultural**



# Contexto



# Un entorno en transformación

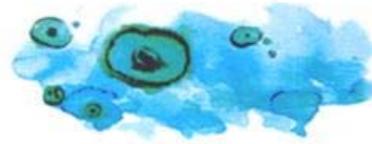
Caracterizado por la velocidad a la que se producen los cambios



Requiere de una cultura y actitud abiertas a nuevas formas de trabajo para dar respuesta a nuevos desafíos y oportunidades

# Actitud abierta en Repsol...

**Microalgas**



**Asfaltos Verdes**



**Nuevas Energías**



**Invernaderos Inteligentes**



**Autogas**



**Solargas**



**Caleidoscopio**



**AutoKing**



# Proceso de Evolución Cultural en Repsol

## Personas y Organización



# Diagnóstico

- Encuesta de Clima 2011
- Talleres de Identificación de Palancas/ Barreras para mover la Innovación

## Conclusiones:

- ✓ **Los profesionales de Repsol se muestran motivados para colaborar, ser creativos y contribuir más de lo que lo hacen actualmente**
- ✓ **Sin embargo, se encuentran con dificultades para canalizar esta motivación (medios, procesos, incentivación...)**
- ✓ **Aplicación del liderazgo al cambio, principalmente, mediante:**
  - **Asignación ágil y flexible de tiempo y recursos a las nuevas iniciativas**
  - **Incentivo y reconocimiento de la participación en iniciativas de innovación**

# La Innovación es uno de nuestros Valores

*En Repsol creemos que **la clave de nuestra competitividad y evolución** reside en nuestra capacidad para generar ideas y llevarlas a la práctica, en un entorno de colaboración y aprendizaje colectivo continuo*

# Actitud flexible y abierta

- **Conectado con el entorno** **identifica nuevas oportunidades**
- **Comparte sus aciertos y errores** **como fuente de aprendizaje permanente** en el desarrollo de sus responsabilidades
- **Sin miedo a arriesgar:** presenta, propone y desarrolla iniciativas de cambio
- **Fomenta nuevas formas de pensar** desde diversas perspectivas y **actúa participando en iniciativas multidisciplinares**
- **Impulsa la aportación de nuevas ideas y propuestas,** y **actúa de forma emprendedora** facilitando los medios para su implantación
- **Modela los comportamientos adecuados de Innovación,** trabajando en red **con un enfoque organizativo multidisciplinar, diverso, ágil y flexible**
- **Reconoce a los equipos** que se comportan de acuerdo con el perfil Innovador



*Vídeos: Where Good Ideas Come From + Imagina*





# ¿Qué estamos haciendo?

# El Equipo de Trabajo

## Grupo Sponsor/ Dirección

Promueve la innovación en Repsol

## Red de Innovación

Nexo de unión entre las diferentes Áreas y Negocios de la Compañía, coordinado por la D. Innovación y Mejora Corporativa

- ✓ 7 Negocios:
  - DEME, GLP, Química, Refino, Trading y Transporte, Upstream
  - Incorporación de Repsol Perú en 2012
- ✓ 3 Áreas Corporativas:
  - Organización, Sistemas y Tecnología

## Profesionales de Repsol

Verdaderos **Protagonistas**  
del esfuerzo innovador realizado por Repsol

# Acciones



*Proceso de  
Innovación*



*Metodologías y  
herramientas*

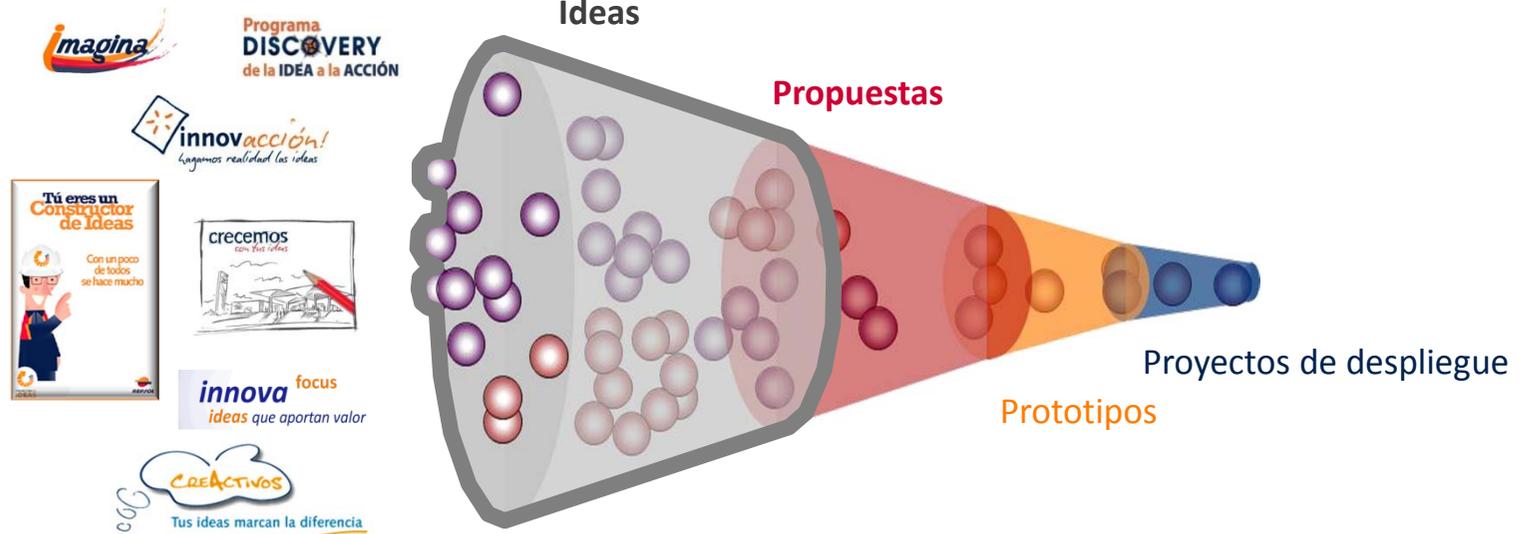


*Gestión del  
Conocimiento*

## Proceso de Innovación



Foco en la generación, valoración y desarrollo de ideas para innovación y mejora continua:

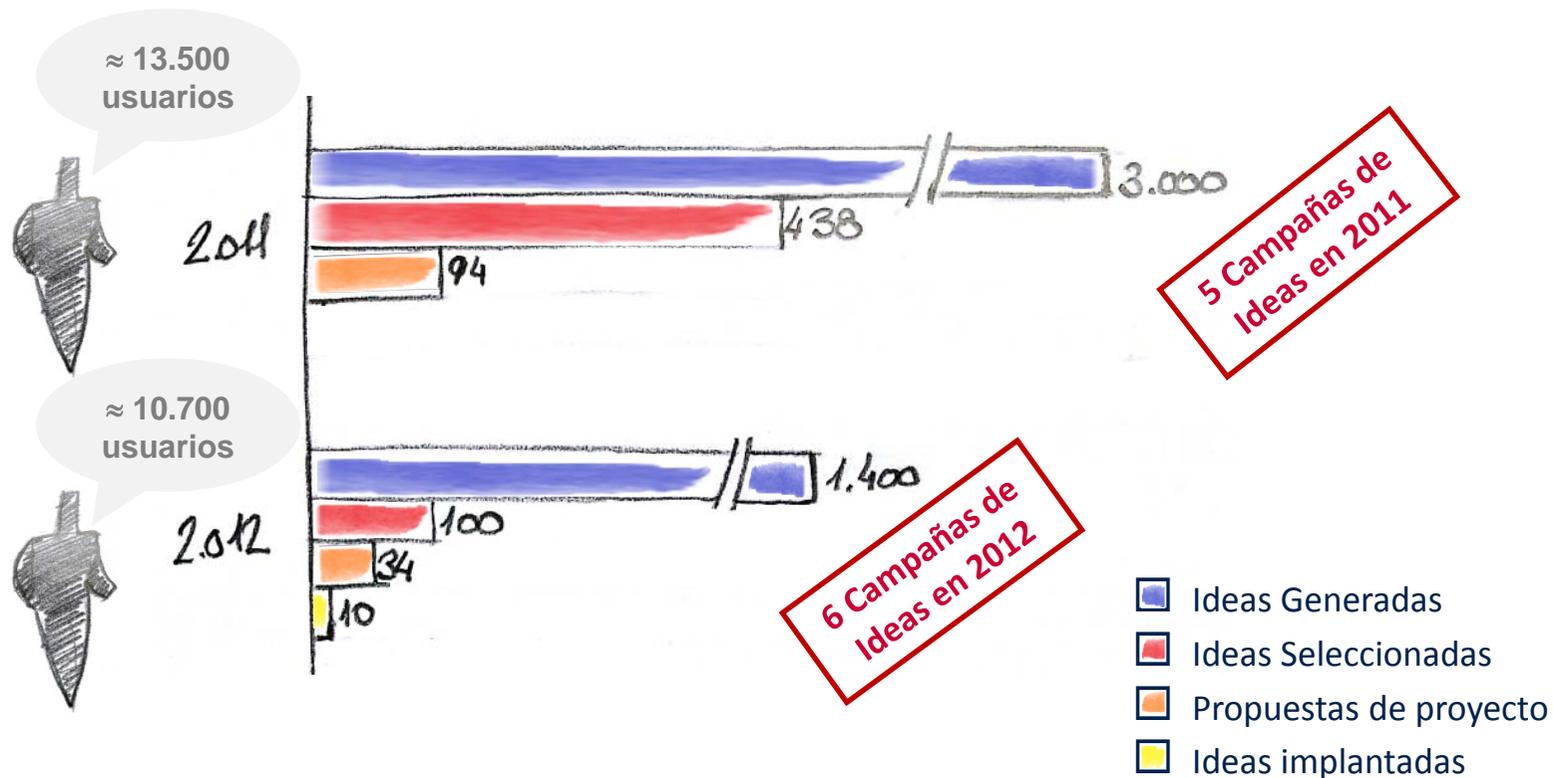


## Proceso de Innovación



# Campañas de Ideas

Puesta a disposición de un portal de recopilación y gestión de ideas sobre una temática específica (en general, retos de Negocio) en el que las personas tienen la oportunidad de aportar y votar las que consideran mejores



Proceso de Innovación



# Campañas de Ideas

Puesta a disposición de un portal de recopilación y gestión de ideas sobre una temática específica (en general, retos de Negocio) en el que las personas tienen la oportunidad de aportar y votar las que consideran mejores

Campañas 2011

Crecemos con tus Ideas  
Discovery  
Apúntate al cambio  
Portal de ideas  
InnovAcción



Campsared Compensar caída de ventas en EES  
DEME Compensar caída de ventas en EES  
CTR Proyectos Transformadores  
GLP *Reto Argentina*  
GLP Mejoras

Constructores de Ideas  
InnovAcción  
CreActivos  
Innova focus  
InnovaSIGMA  
Imagina



Refino Reducción de emisiones de CO2  
GLP Mejoras operativas y SMA  
Química Retos diversos  
VV.DD. Mantener y fidelizar clientes VVDD  
DC Ois Seguridad y Medio Ambiente  
-Viral- Nuevas formas de trabajo

Campañas 2012

## Metodologías y Herramientas



### **Innovación en Modelo de Negocio** (Design Thinking)

Es una metodología de resolución de los problemas de gestión que requieran un enfoque creativo, tal y como los diseñadores industriales enfrentan los problemas de diseño.

Descubre oportunidades de innovación centrándose en las necesidades de las personas de un modo tecnológicamente factible y comercialmente viable.

# Metodologías y Herramientas



## Design Thinking Innovación en Modelo de Negocio



## Metodologías y Herramientas



### Innovación en Modelo de Negocio

(Design Thinking)

Es una metodología de resolución de los problemas de gestión que requieren un enfoque creativo, tal y como los diseñadores industriales enfrentan los problemas de diseño.

Descubre oportunidades de innovación centrándose en las necesidades de las personas de un modo tecnológicamente factible y comercialmente viable.

Apuesta por la colaboración de todos los agentes de la Organización con el objetivo de que cada uno de ellos aporte sus conocimientos, infraestructuras y capacidades para la consecución de un objetivo común.

Permite acelerar la innovación interna y utilizarla, a nivel externo, al conectar con nuevos mercados y poner en valor las oportunidades en los mismos.

### Innovación Abierta

# Metodologías y Herramientas



## Innovación Abierta

Diversas iniciativas realizadas en 2011/12

## *Metodologías y Herramientas*



### **Eficiencia en Procesos (Lean)**

Es ver al cliente en todo lo que hacemos: reducir costes, incrementar la calidad y ganar agilidad son meras consecuencias de una cultura en la que añadir valor se convierte en un reto diario.

Implica crear más valor para los clientes con menos recursos.



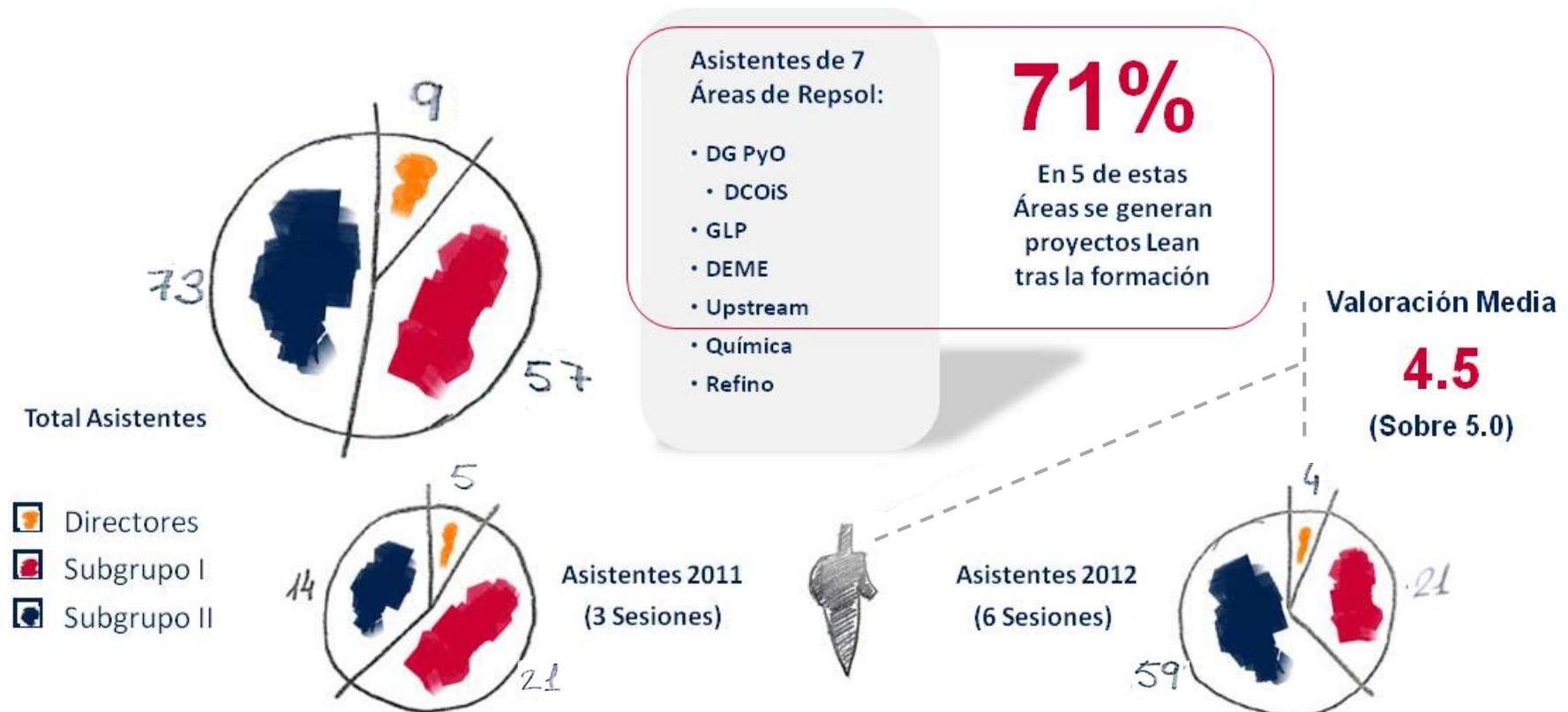
# Proyectos - Lean

			5	19	14	
			2011		2012	
			Propuesta		Propuesta Despliegue	
<b>DG PyO</b>	<b>DPCyGA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nóminas CCII</li> </ul>	✓			
	<b>DCOIS: SSI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paso a Producción</li> <li>Lanzamiento Proyectos</li> <li>CAU</li> <li>Optimización Compras</li> </ul>	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> </ul>	
<b>DEME</b>	<b>Solred</b>	Tarjetas de Fidelización: <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionales</li> <li>Particulares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> <li>✓</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> <li>✓</li> </ul>	
	<b>EES</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimización tiempos</li> <li>Lanzamiento de productos non-oil</li> <li>Procesos de conciliación: efectivo y tarjeta</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> </ul>	
	<b>Lubricantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producción/Management</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> </ul>
<b>GLP</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Compras</li> <li>Gestión Reclamaciones</li> <li>Agencias distribuidoras envasado España</li> <li>Servicios externos mto. y modelo de relación</li> </ul>	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> </ul>
<b>Trading</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Por determinar</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> </ul>	
<b>Upstream</b>	<b>DCO: GIT</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de Peticiones</li> <li>Carga de Datos</li> <li>Gestión Documental</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> </ul>



## Formación Lean

Identificación de problemas a resolver en los Negocios y Áreas Corporativas, formando a los potenciales responsables de su resolución mediante cursos de dos días de duración sobre la metodología Lean Management para su aplicación práctica en proyectos de mejora continua





## Formación Lean

Identificación de problemas a resolver en los Negocios y Áreas Corporativas, formando a los potenciales responsables de su resolución mediante cursos de dos días de duración sobre la metodología Lean Management para su aplicación práctica en proyectos de mejora continua

Asistentes de 7 Áreas de Repsol:

71%

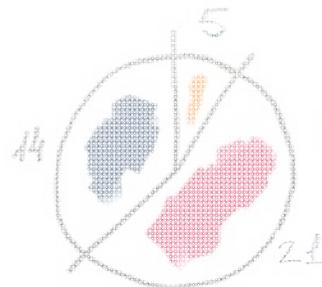
En 5 de estas



### Asistentes Subgrupo I y II en cursos Lean

Me conformaría con que Repsol empezara a aplicar esta metodología, el efecto dominó haría el resto...

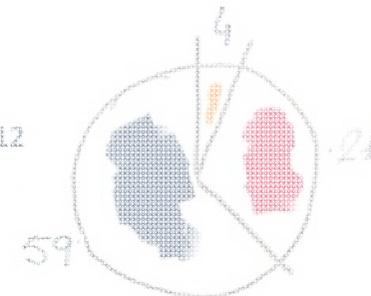
- Directores
- Subgrupo I
- Subgrupo II



Asistentes 2011  
(3 Sesiones)



Asistentes 2012  
(6 Sesiones)



## Metodologías y Herramientas



### Eficiencia en Procesos (Lean)

Es ver al cliente en todo lo que hacemos: reducir costes, incrementar la calidad y ganar agilidad son meras consecuencias de una cultura en la que añadir valor se convierte en un reto diario.

Implica crear más valor para los clientes con menos recursos.

Evolución del benchmarking general basado en la comparación de resultados de nuestros procesos críticos con Compañías líderes de otros sectores.

Permite identificar, compartir y poner las mejores prácticas e ideas en ejecución

### Nuevo Enfoque de Benchmarking

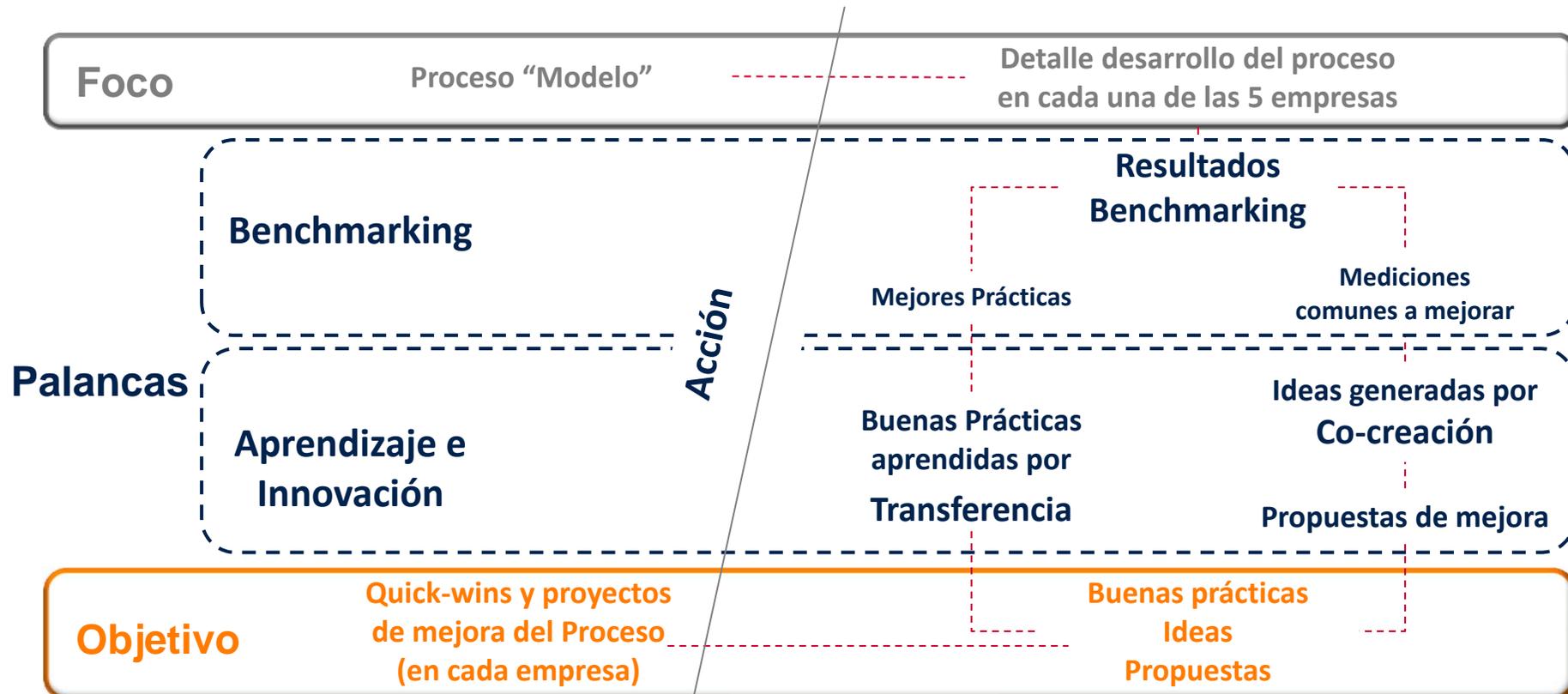
Metodologías y herramientas



# Benchmarking



En desarrollo en Campsared, aplicado sobre su proceso de Selección Formación, Promoción e Incentivos. Piloto de características disruptivas: primero en realizarse tanto dentro como fuera de Repsol



## Metodologías y Herramientas



### Eficiencia en Procesos (Lean)

Es ver al cliente en todo lo que hacemos: reducir costes, incrementar la calidad y ganar agilidad son meras consecuencias de una cultura en la que añadir valor se convierte en un reto diario.

Implica crear más valor para los clientes con menos recursos.

Evolución del benchmarking general basado en la comparación de resultados de nuestros procesos críticos con Compañías líderes de otros sectores.

Permite identificar, compartir y poner las mejores prácticas e ideas en ejecución

### Nuevo Enfoque de Benchmarking

### Técnicas de Creatividad

Despliegue y utilización en la resolución de problemas reales del día a día mediante la generación de ideas concretas de innovación y mejora



# Técnicas de Creatividad

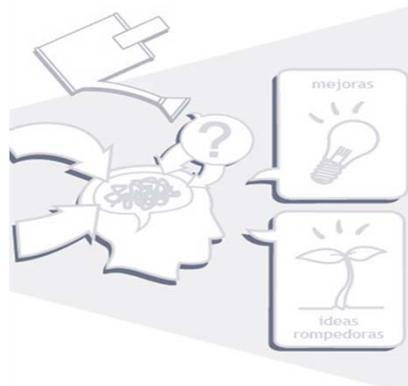
## EXPLORAR

Optimizar la pregunta



## DIVERGENCIA

Generar nuevas ideas

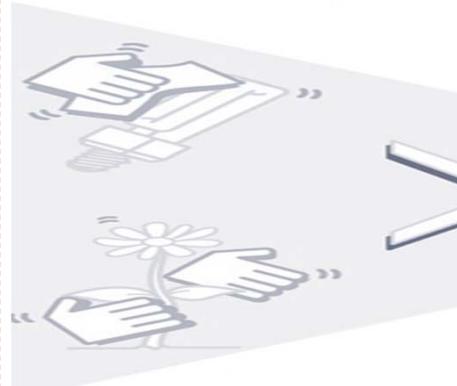


## CONVERGENCIA

Seleccionar ideas

“Pegas” a las ideas

Pulir ideas



## CONCRECIÓN

Presentar ideas

Conclusiones y próximos pasos



**2 Talleres de Trabajo Interdisciplinar**

**Enfoque: Formar a los Formadores**

**17 asistentes de todas las UN**



## Gestión del Conocimiento



### Hasta Ahora...

- Conocimiento **explícito** concentrado principalmente en **Comunidades de Práctica** orientadas a un único Negocio (diferentes grados de madurez, actividad y desarrollo)
  - Eficiencia Energética, Proyecto C-10 (Refino)...
- Iniciativas para recoger y canalizar el conocimiento **no explícito** (narrativas, experiencias, foros ...)
  - Cliente estantería (EES), Proyecto Sines (Química)...
- Desarrollo de Know-Howse como entorno para **compartir** el conocimiento de forma transversal **dentro de la DG Upstream**

## Gestión del Conocimiento



### Hasta Ahora...

- Conocimiento **explícito** concentrado principalmente en **Comunidades de Práctica** orientadas a un único Negocio (diferentes grados de madurez, actividad y desarrollo)
  - Eficiencia Energética, Proyecto C-10 (Refino)...
- Iniciativas para recoger y canalizar el conocimiento **no explícito** (narrativas, experiencias, foros ...)
  - Cliente estantería (EES), Proyecto Sines (Química)...
- Desarrollo de Know-Howse como entorno para **compartir** el conocimiento de forma transversal **dentro de la DG Upstream**



- **Despliegue** con foco en **dominios transversales**
- Proveer una nueva arquitectura que dinamice el **flujo de conocimiento**, en sus dimensiones explícita y tácita
  - **Implantación integrada.** Despliegue con Repsolnet. Piloto Portal de Refino.
  - **Soporte a la innovación.** Acceso a la información (buscador Autonomy). Funcionalidades sociales y colaborativas. Medición y reconocimiento

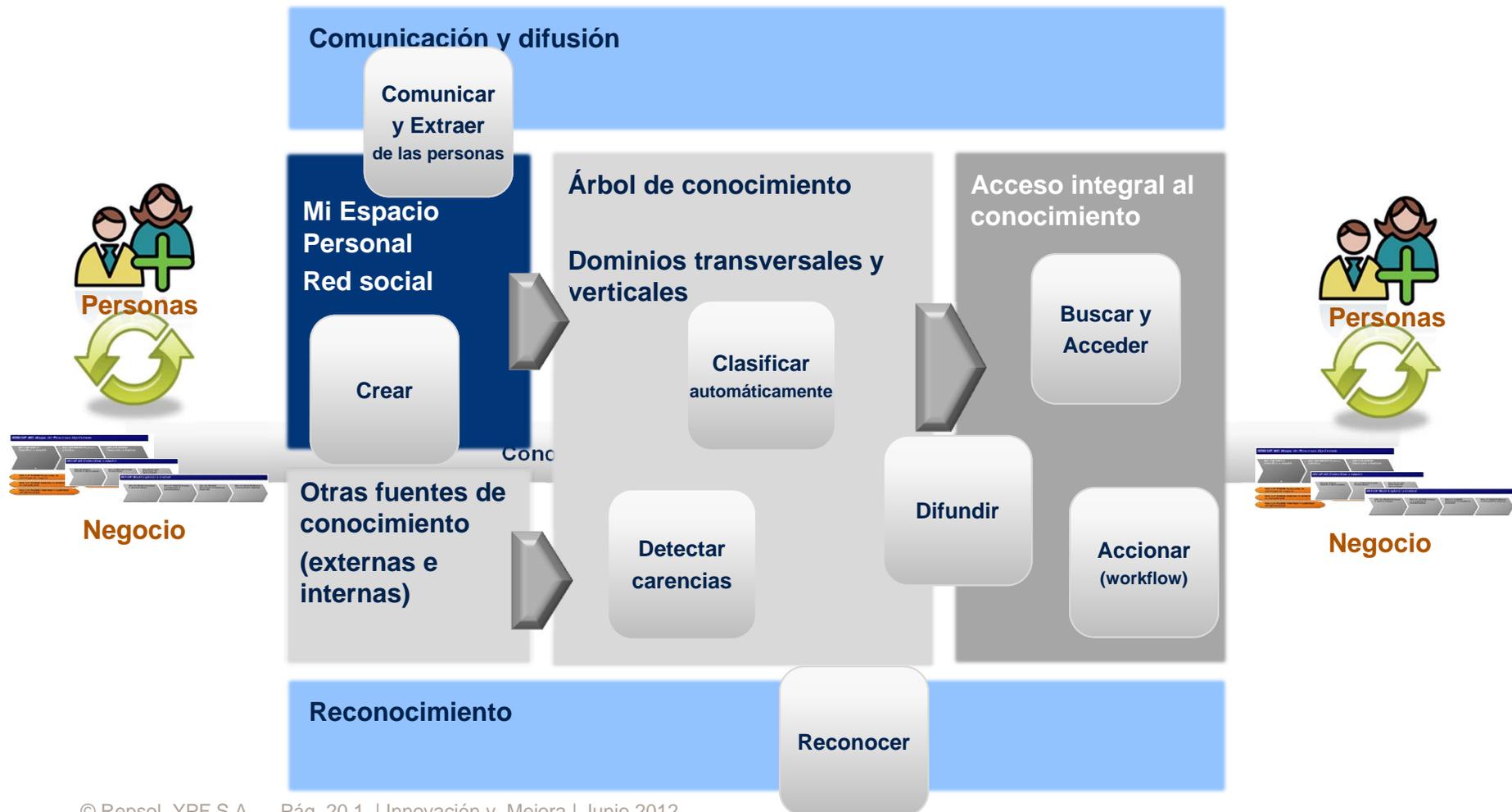
### Evolución



**REPSOL**



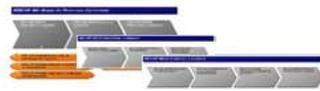
# Entornos de Colaboración



*Gestión del  
Conocimiento*



## Entornos de Colaboración



**Negocio**



**Personas**

**Buscar y  
Acceder**

**Clasificar  
automáticamente**

**Difundir**

**Accionar  
(workflow)**

**Detectar  
carencias**

**Crear**

**Reconocer**

**Comunicar  
y Extraer  
de las personas**

**Conocimiento Interno y Externo (CLASIFICACION)**

Gestión del Conocimiento



# Entornos de Colaboración



Negocio



Personas

Previsto desarrollo de piloto con Refino





# ¿Qué hemos aprendido?

# Fundamentos

- ✓ Importancia de **focalizar la** Innovación en los **Retos del negocio**
- ✓ Se requiere **agilidad** para transformar las **ideas** en **resultados**, eliminando las barreras internas que lo impiden
- ✓ La capacidad **creativa**, la actitud **abierta y flexible** y la **iniciativa** **puede y debe entrenarse**
- ✓ La gestión de la innovación es una **disciplina** con **herramientas y procesos accesibles** que permiten obtener **resultados** medibles
- ✓ La **Cultura** de la Compañía determina, en gran medida, su **potencial de innovación**



# ¿Cómo aceleramos la innovación?

# Acelerar la innovación

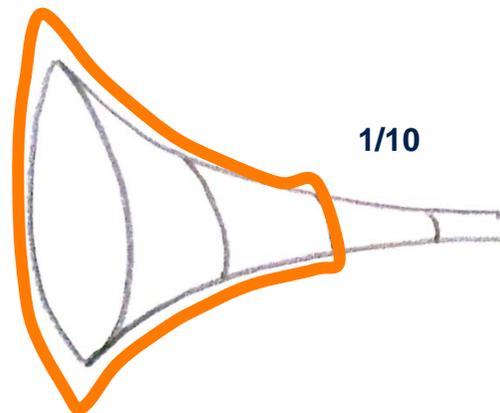


## ○ Definir el Reto

- **Foco y energía** sobre un tema estratégico del **Negocio** definido en unos términos que permitan **obtener resultados extraordinarios** a través del esfuerzo de innovación
- **Designación de una persona clave** en la organización para **definirlo y seguirlo**

## ○ Presentación de propuestas

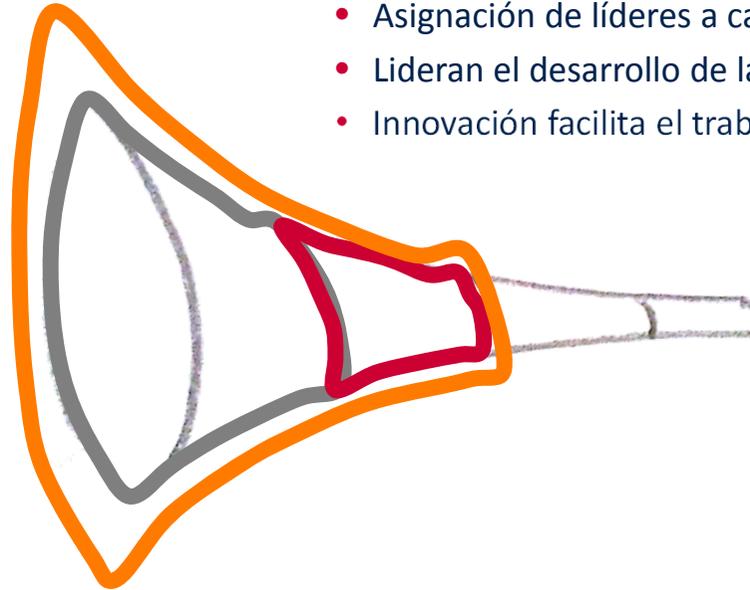
- Con el objetivo de desarrollar **trans-disciplinariamente** propuestas de nuevas iniciativas y **presentarlas al máximo responsable** para su aprobación



# Acelerar la innovación

## Generación de ideas:

- Generar suficientes ideas para seleccionar las más interesantes a estudiar
- Innovación facilita la exploración de posibilidades
- Seleccionadas por el Negocio



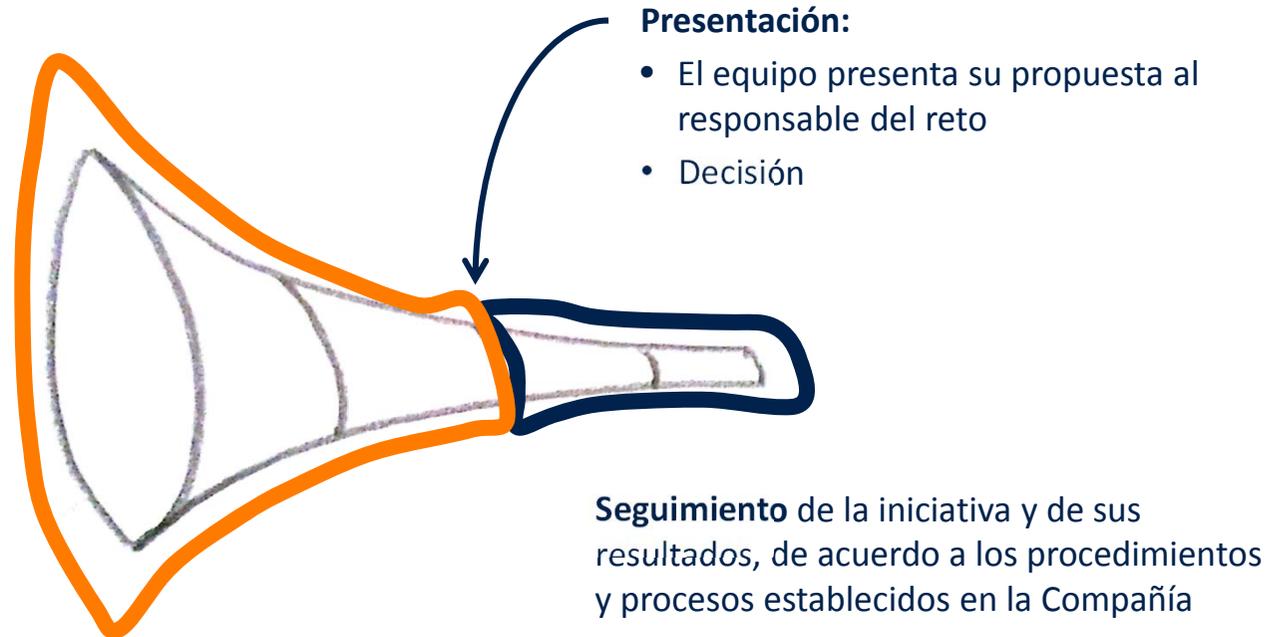
## Propuesta:

- Asignación de líderes a cada iniciativa
- Lideran el desarrollo de la propuesta
- Innovación facilita el trabajo de los diferentes equipos

## o La “mesa” de innovación

- **Agiliza el desarrollo de las propuestas**
- **Lugar de entrenamiento:** aprendizaje colectivo y mentorización
- Compuestas por **un gestor de innovación y líderes de iniciativas**
- **Con periodicidad mensual**

# Acelerar la innovación



## ○ Aprender haciendo

- Comenzar con **dos o tres** retos
- Evaluar la **efectividad** y ajustar
- **Desplegar**

# Acelerar la innovación

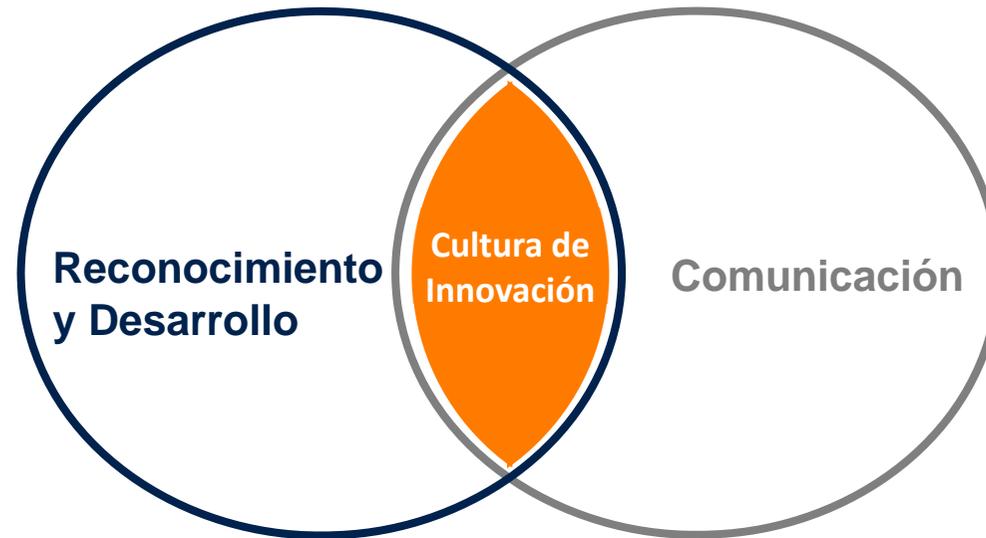
## Amplia cobertura de los fundamentos de innovación

	<i>Foco en Retos de Negocio</i>	<i>Agilidad</i>	<i>Entrenamiento</i>	<i>Herramientas y Procesos</i>	<i>Cultura</i>
○ <b>Reto</b>	✓	✓			
○ <b>Presentación de propuestas</b>	✓	✓		✓	
○ <b>La “mesa” de innovación</b>		✓	✓		✓
○ <b>Aprender haciendo</b>	✓		✓	✓	



# ¿Cómo acompañamos el cambio cultural?

# Acompañamiento al cambio cultural



Acciones para reforzar el cambio cultural buscado

# Reconocimiento y Desarrollo



## Reconocimiento Extraordinario Innovación 2012

- **Propuesta:**
  - Orientado a **difundir, reconocer y consolidar** los avances realizados
  - **Reconoce a equipos que hayan destacado** en el desarrollo de proyectos de innovación
  - **Cuantía económica** presupuestada a nivel global de Grupo (todos los países)
- **Proceso de asignación:**
  - Solicitud de reconocimiento por DEs/ DCs: **propuesta de equipos basada en su ejemplo como rol-model de desarrollo del valor de innovación**
  - **Selección y aprobación de equipos candidatos por cada DG**
  - **DG PyO:** Recogida de solicitudes, consolidación de información y reparto de la masa
  - **Entrega pública de reconocimientos** otorgada por un Director General

## Sistemas de Reconocimiento y Desarrollo

- **Consideración del comportamiento deseado y de la participación en iniciativas de innovación** en los sistemas de reconocimiento y desarrollo de la Compañía (GxC, People Review, desarrollo de carrera, etc.)
- **Selección de los líderes** de las iniciativas **en función de su potencial**

# Comunicación

## ○ Comunicación y sensibilización:

- **Jornadas y sesiones** realizadas/ planificadas

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	A	Sep	Oct	Nov	Dic
2011			Introducción a la Innovación (con <u>M. Alba</u> )	Sistemas Dinámicos	Innovación en la Gestión (privado) Expomana- gement con <u>G. Hammel</u> )	Innovación Abierta (con <u>H. Chesbroug</u> ) Experiencia de Ideo (con <u>A.Castellarnau</u> )				Gestión de Proyectos (con <u>H. Kerzner</u> )	Offsite Red de Innovación	Buscador para Acceso Inteligente a Información (Autonomy)
2012		Nuevas Formas de Organización (con <u>P. Jericó</u> )				Cultura de Innovación (con <u>J. Rao</u> )	Resultados Proyectos Buscador Autonomy		Resultados Plataformas Ideas	Resultados Eficiencia en Procesos (Lean)		

## ○ Presentaciones a Comité de Dirección, Negocios y Funciones Corporativas

## ○ Divulgación de los resultados





*Inventemos el futuro*