

EKOI: MODELO DE TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE VERDE

Junio 2013



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

GOI ESKOLA
POLITEKNIKOA
ESCUELA
POLITÉCNICA
SUPERIOR



INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

Índice

1	Introducción	3
2	Modelo de Transformación Verde: Lo definimos...	9
3	Modelo de Transformación Verde: Lo desarrollamos...	9
4	Modelo de Transformación Verde: Aprendemos...	9



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

ENFOQUE

Innovación



Conocimiento



Diversificación



Aprendizaje

Capacidades
Competencias



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

GOI ESKOLA
POLITEKNIKOA
ESCUELA
POLITÉCNICA
SUPERIOR



INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

Índice

1	Introducción	3
2	Modelo de Transformación Verde: Lo definimos...	9
3	Modelo de Transformación Verde: Lo desarrollamos...	9
4	Modelo de Transformación Verde: Aprendemos...	9



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

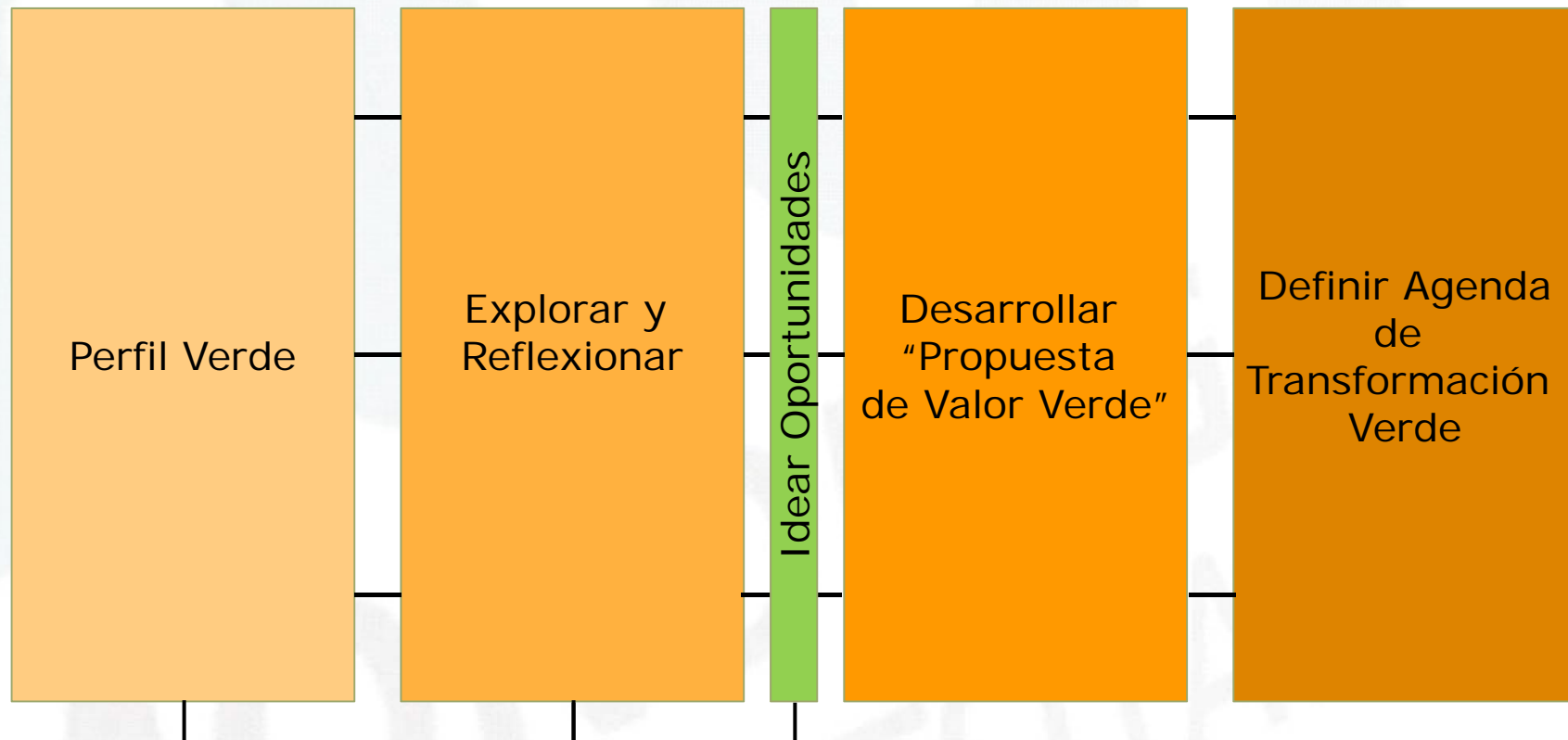
INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

- El Modelo de Transformación Verde es un esquema de análisis, búsqueda, selección y de identificación de proyectos y actuaciones que sirve para:
 - impulsar y estimular la diversificación de las PYMEs hacia la economía verde,
 - facilitar la identificación de las capacidades necesarias para diversificar,
 - y avanzar hacia este nuevo ámbito de un forma sistemática.
- El Modelo de Transformación Verde tiene como objetivo la consecución de una Agenda de Transformación Verde en la cual se despliegan:
 - Proyectos de capacitación tecnológica,
 - Proyectos de capacitación de mercado,
 - Proyectos de innovación, y
 - Proyectos de formación.
- El proceso de reflexión se auto gestiona en base a las guías desarrolladas, con el uso de las fichas metodológicas, hojas de trabajo, y recomendaciones desarrolladas.
- La empresa debiera involucrar en el proceso de Transformación al **Equipo Directivo**.
- Al objeto de dotar de un cariz más práctico a este documento, se han desarrollado tres casos reales orientados a la eco-innovación en producto y servicio; así como a la mejora verde en proceso.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

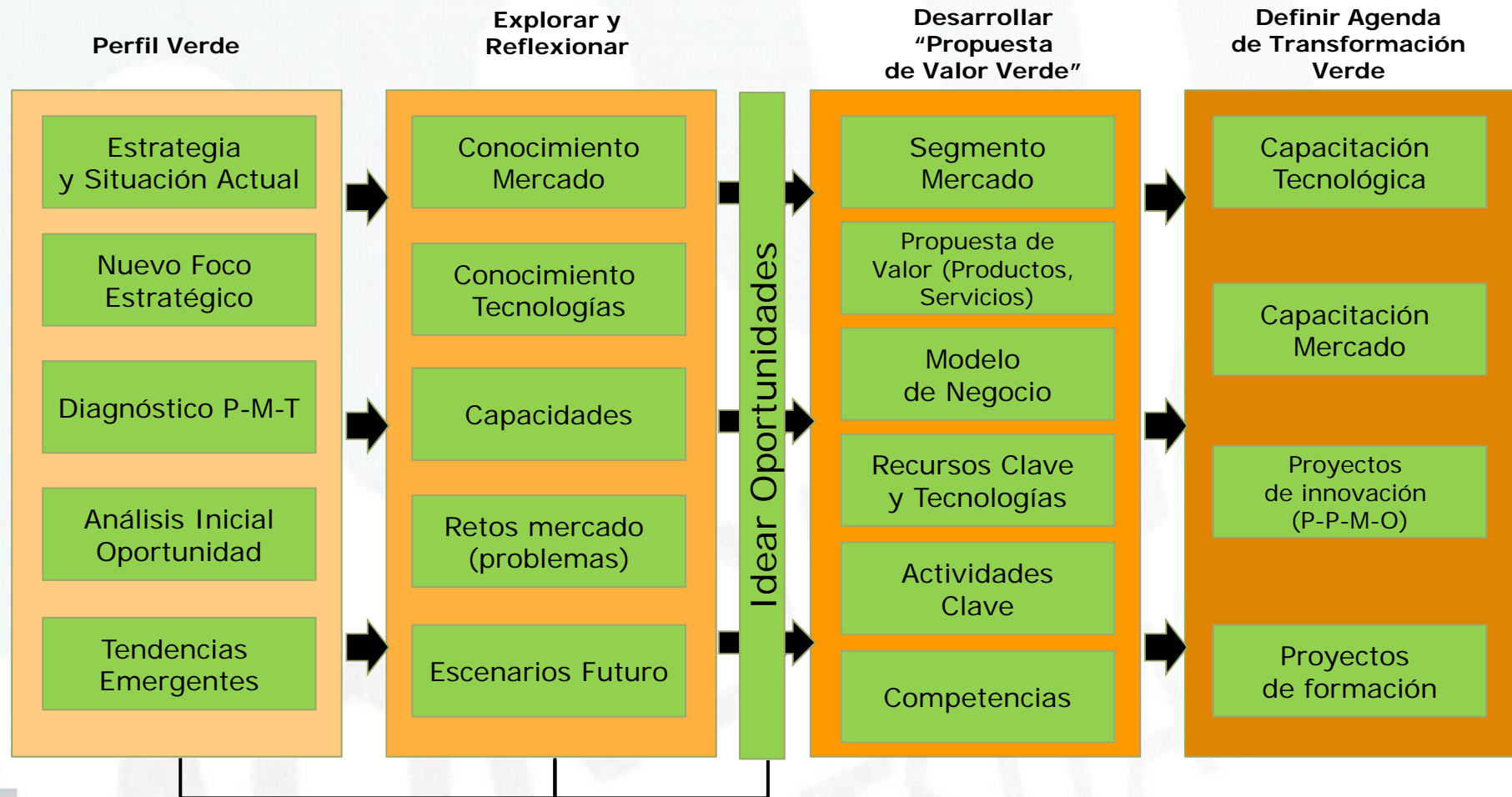
- Así, el Modelo de Transformación Verde se basa en un proceso de Reflexión que permite la definición de la Agenda de Transformación Verde que se realiza en cinco etapas, tal y como se representa en la siguiente figura:



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

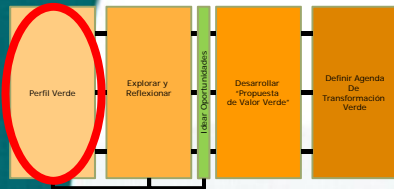
INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

- Una descripción más detallada de las etapas puede observarse en la siguiente figura:

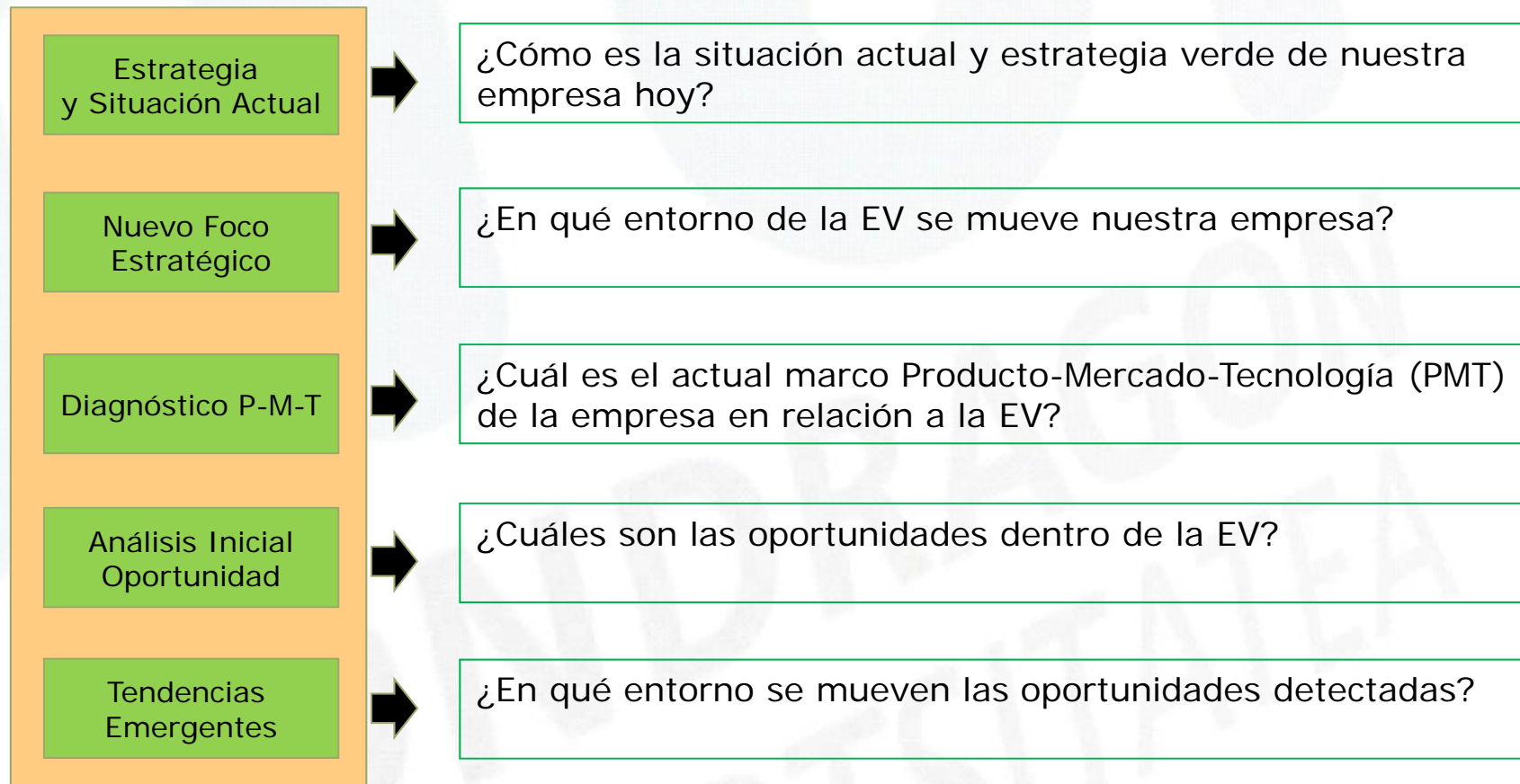


MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

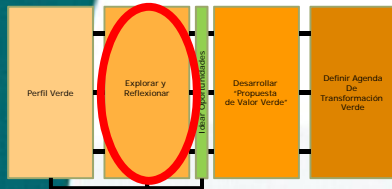


- El análisis del Perfil Verde permite identificar desde la perspectiva de empresa las claves del negocio en relación a la economía verde (EV) y los retos competitivos que se le plantean:

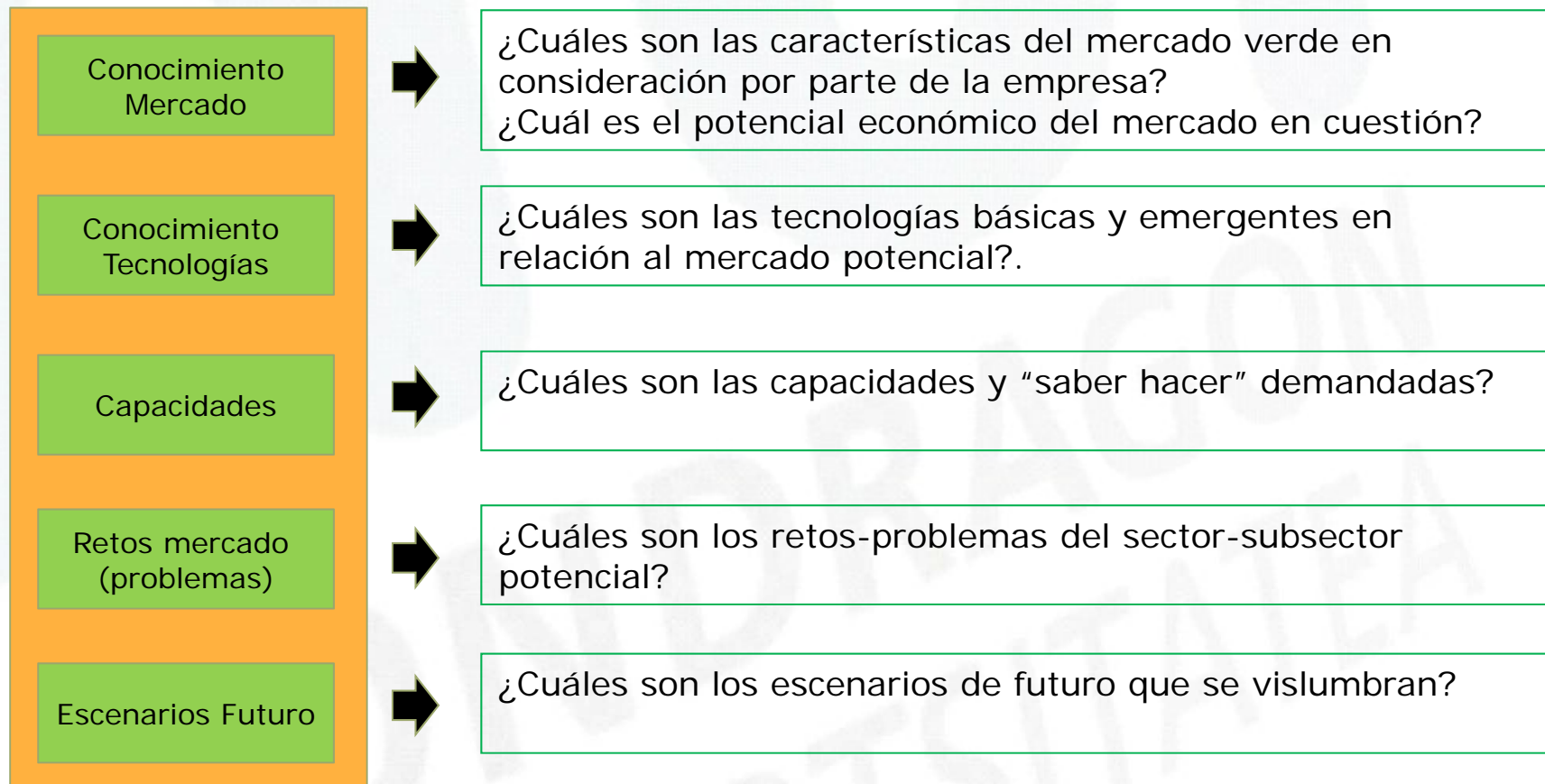


MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

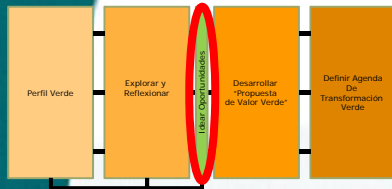


- La fase de Explorar y reflexionar permite conocer el potencial de la empresa cara a su transformación hacia la EV:

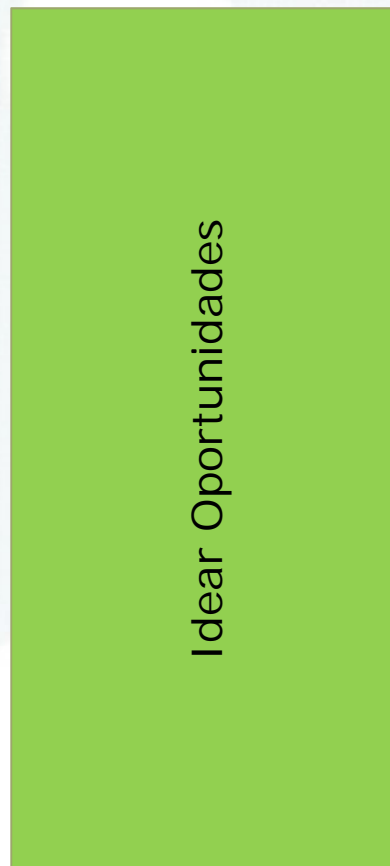


MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



- Idear oportunidades tiene como objeto generar ideas que la empresa puede acometer de cara a su transformación verde y al desarrollo de iniciativas basadas en los análisis y reflexiones previas:



¿Qué productos en el ámbito de la sectores y subsectores de la economía verde podría suministrar?

¿Qué servicios en el ámbito de la sectores y subsectores de la economía verde podría suministrar?

¿Qué tecnologías podría desarrollar o evolucionar al objeto de generar valor en el ámbito de la economía verde?

¿Qué procesos en el ámbito de la sectores y subsectores de la economía verde podría mejorar? ¿Solo para mi o también para otros?

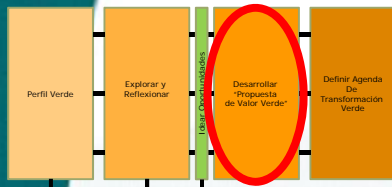
¿Cuáles son los clientes a los que podría ofrecer valor?

¿Qué podemos hacer que actualmente no estemos haciendo?

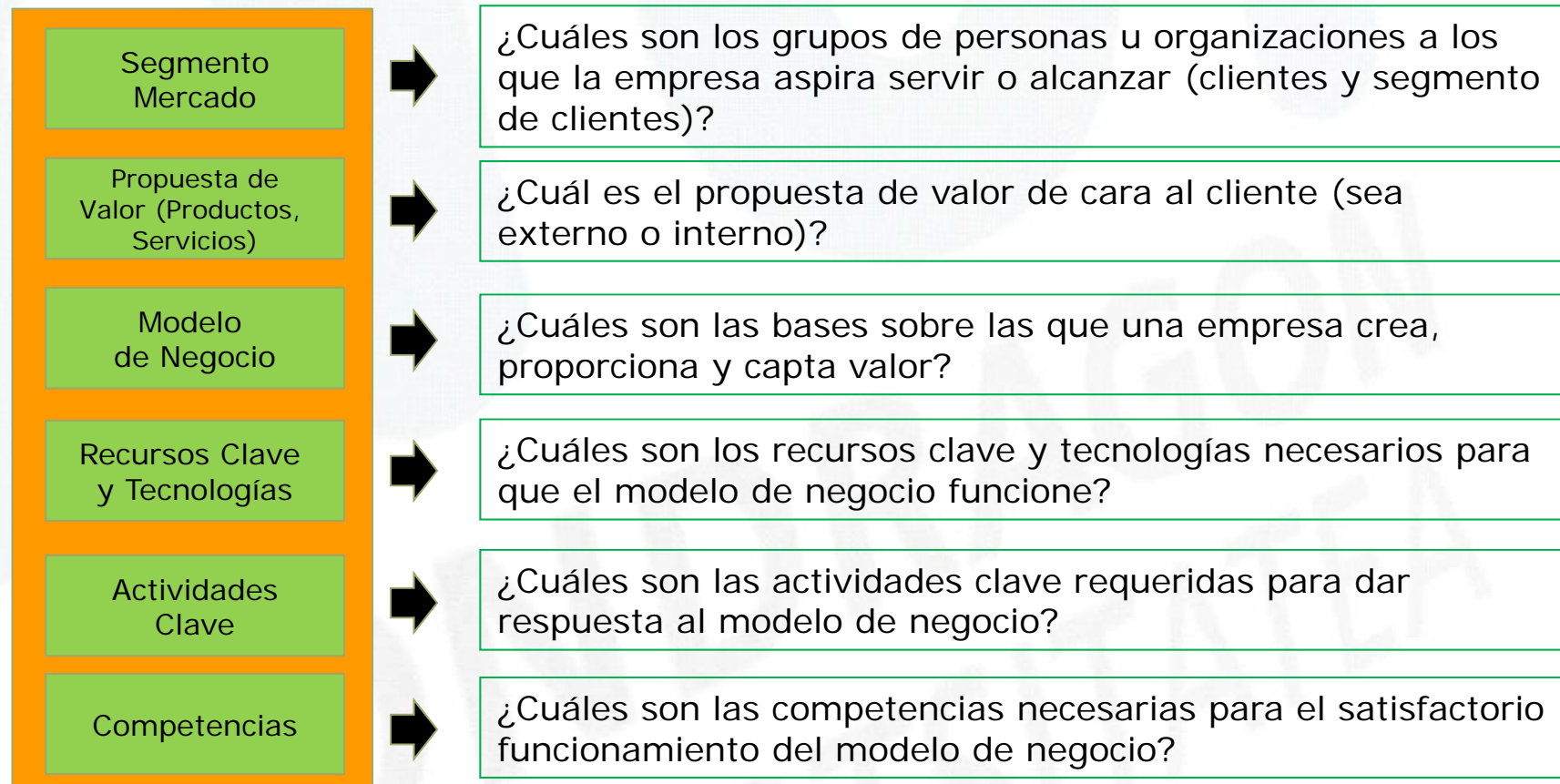


MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

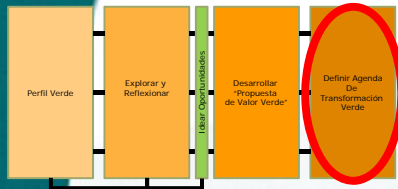


- Desarrollar la “propuesta de valor verde” tiene por objeto desarrollar la idea seleccionada a través de la configuración sistemática de aspectos clave de un modelo de negocio:

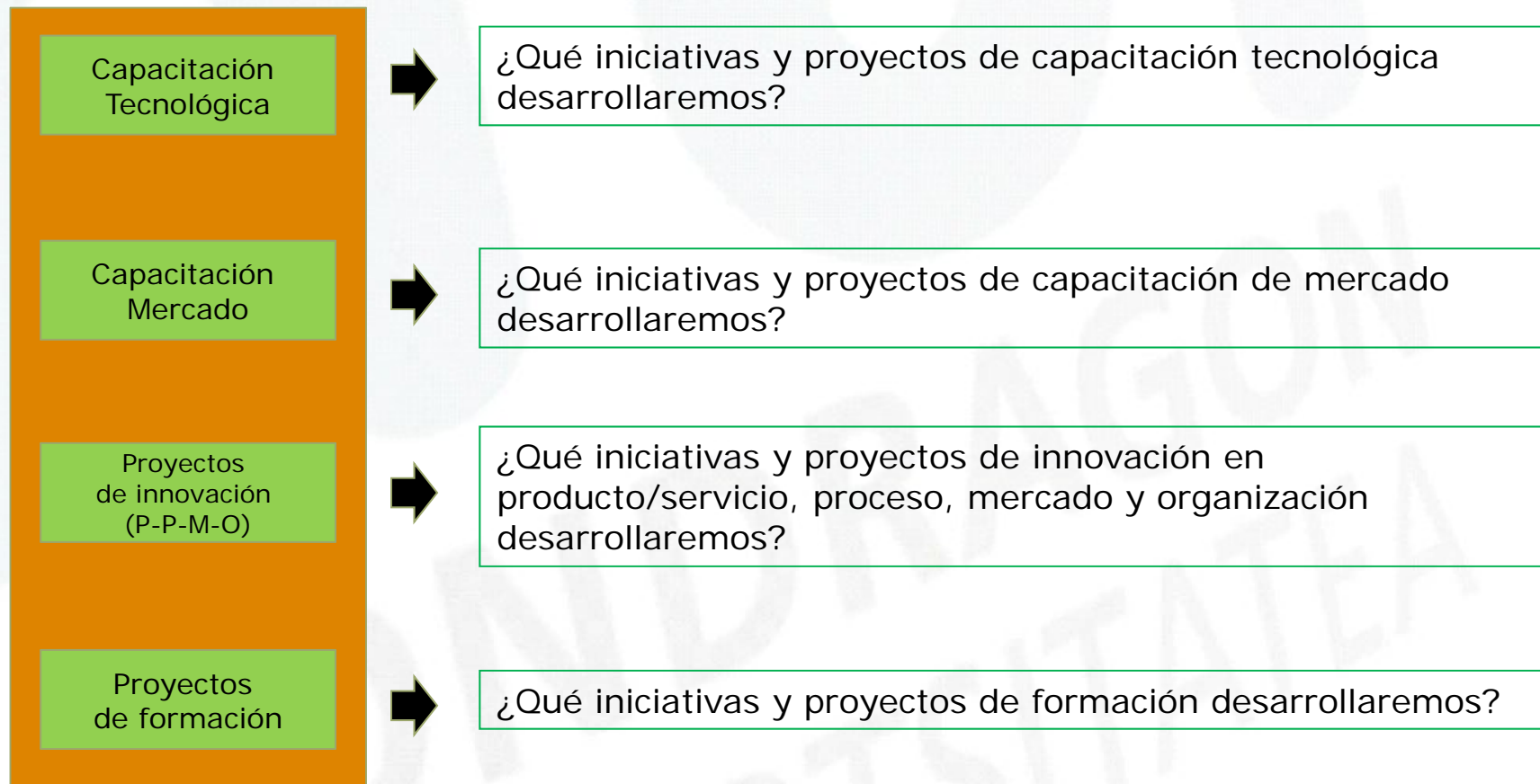


MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



- La definición de la Agenda de Transformación Verde tiene por objeto concretar los proyectos y capacitaciones necesarias para alcanzar los objetivos definidos.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

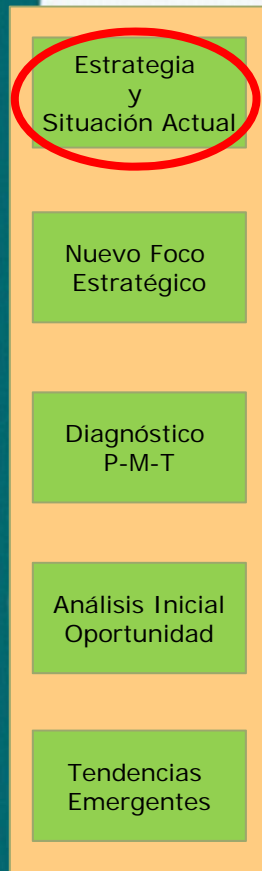
Índice

1	Introducción	3
2	Modelo de Transformación Verde: Lo definimos...	9
3	Modelo de Transformación Verde: Lo desarrollamos...	9
4	Modelo de Transformación Verde: Aprendemos...	9



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA • DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Cómo es nuestra empresa hoy

- Identificar la situación actual de la empresa
 - Identificar el enfoque estratégico
 - Identificar su comportamiento verde
- Comprensión de sector y subsectores verdes
- Identificar las expectativas en EV de la empresa

Estamos listos para evolucionar



¿PREPARADOS PARA AFRONTAR LOS NUEVOS RETOS?

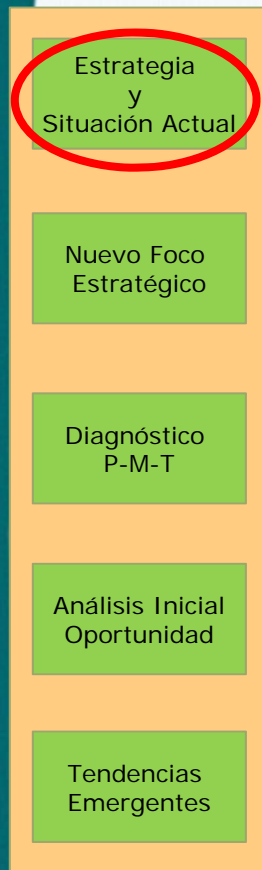


MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE



INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

Cómo es nuestra empresa hoy



1. Identificar la situación actual de la empresa

Se trata de conocer la evolución de la empresa, los sectores en los que actúa la empresa, su grado de internacionalización y las tecnologías con las que trabaja.

La herramienta propuesta es el cuestionario EKOI que se desarrolla en la Guía Perfil Verde.

2. Identificar el enfoque estratégico

Se trata de conocer la experiencia en gestión de la empresa, así como el perfil estratégico e innovador de la empresa.

La herramienta propuesta es el cuestionario EKOI que se desarrolla en la Guía Perfil Verde.

3. Identificar su comportamiento verde

Se trata de conocer el comportamiento verde de la empresa, así como su oferta en este ámbito.

La herramienta propuesta es el cuestionario EKOI que se desarrolla en la Guía Perfil Verde.

4. Comprensión de sector y subsectores verdes

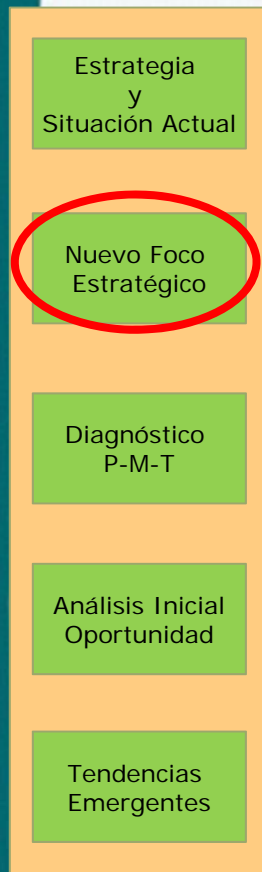
Se trata de evaluar el conocimiento de la empresa en los ámbitos y tecnologías verdes.

La herramienta propuesta es el cuestionario EKOI que se desarrolla en la Guía Perfil Verde.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA • DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Cómo visualizamos nuestra empresa en la EV

- Identificar el enfoque verde de la empresa
- Identificar las expectativas en EV de la empresa
- Identificar las necesidades de formación en EV de la empresa

Creemos en la evolución



¿VISUALIZAMOS OPORTUNIDADES EN LOS NUEVOS RETOS?



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE



INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

Cómo visualizamos nuestra empresa en la EV

1. Identificar el enfoque verde de la empresa

Se trata de conocer el enfoque estratégico de la empresa en relación a la economía verde.

La herramienta propuesta es el cuestionario EKOI que se desarrolla en la Guía Perfil Verde.

2. Identificar las expectativas en EV de la empresa

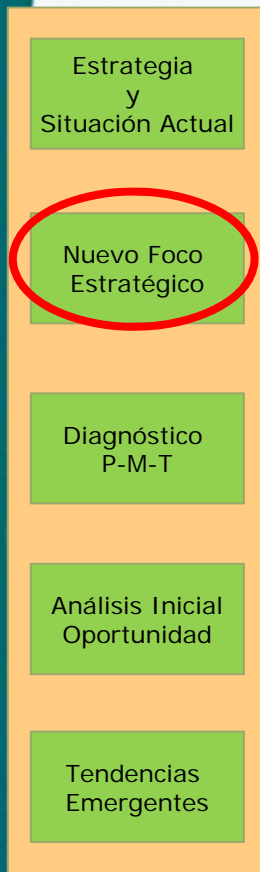
Se trata de explicitar las expectativas de crecimiento en los ámbitos y tecnologías verdes, así como las necesidades de formación que se vislumbran.

La herramienta propuesta es el cuestionario EKOI que se desarrolla en la Guía Perfil Verde.

3. Identificar las necesidades de formación en EV de la empresa

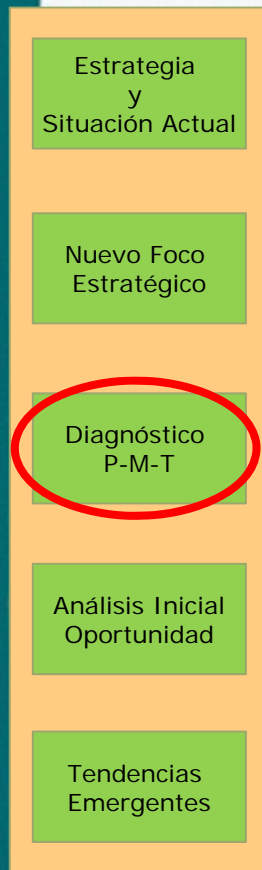
Se trata de explicitar las necesidades de formación en los ámbitos y tecnologías verdes que se anticipan.

La herramienta propuesta es el cuestionario EKOI que se desarrolla en la Guía Perfil Verde.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Cómo es nuestro negocio hoy

- Identificar las actividades/negocios de la empresa
 - Identificar el posicionamiento
- Analizar las actividades internas que influyen en el posicionamiento

Evolucionar desde nuestra posición



¿PUEDEN NUESTROS NEGOCIOS EVOLUCIONAR?



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE



INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

Cómo es nuestro negocio hoy

1. Identificar las actividades/negocios de la empresa

Se trata de conocer los negocios en los que actúa la empresa, es decir, los productos y servicios que ofrece y los mercados a los que se dirige.

La herramienta propuesta es una descripción de actividad/negocio que se desarrolla en la Guía Perfil Verde.

2. Identificar el posicionamiento

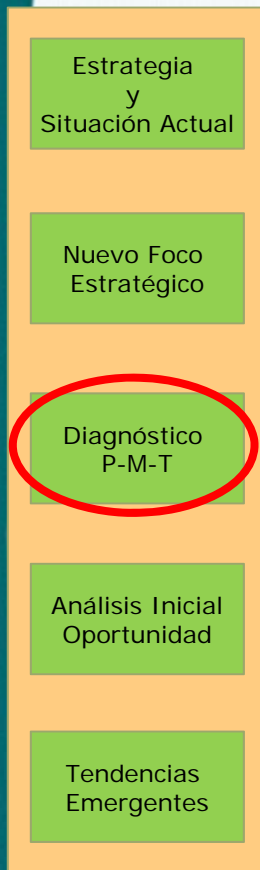
Se trata de analizar la situación de la empresa respecto a sus productos/servicios, mercado y tecnologías.

La herramienta propuesta es matriz de diversificación (mercado/producto/tecnología) en su situación actual que se desarrolla en la Guía Perfil Verde.

3. Analizar las actividades internas que influyen en el posicionamiento

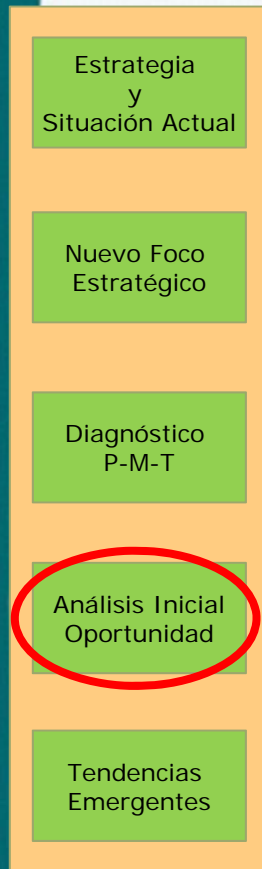
Se trata de analizar las actividades internas sobre las que se basa el actual posicionamiento de la empresa.

La herramienta propuesta es el análisis de la cadena de valor que se desarrolla en la Guía Perfil Verde.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Qué oportunidades verdes prevemos

- Identificar sectores-subsectores de interés
- Identificar posible posicionamiento futuro
- Identificar atractivo del sector-subsector

Hacia dónde queremos evolucionar



¿DÓNDE ESTÁN NUESTRAS OPORTUNIDADES?



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE



INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

Qué oportunidades verdes prevemos

1. Identificar sectores-subsectores de interés

Se trata de conocer los sectores-subsectores verdes e identificar aquel/aquellos de interés en relación a su potencial para nuestra empresa.

La herramienta propuesta es una matriz de interés EKOI que se desarrolla en la Guía Perfil Verde.

Identificar posible posicionamiento futuro

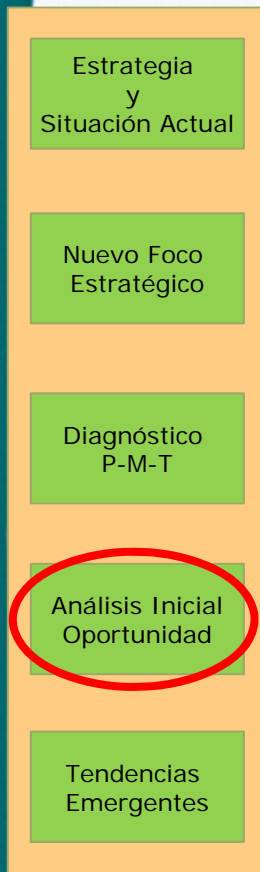
Se trata de obtener el posicionamiento deseado de la empresa en el futuro respecto a sus productos/servicios, mercado y tecnologías..

La herramienta propuesta es matriz de diversificación (mercado/producto/tecnología) en su situación futura que se desarrolla en la Guía Perfil Verde.

2. Identificar atractivo del sector-subsector

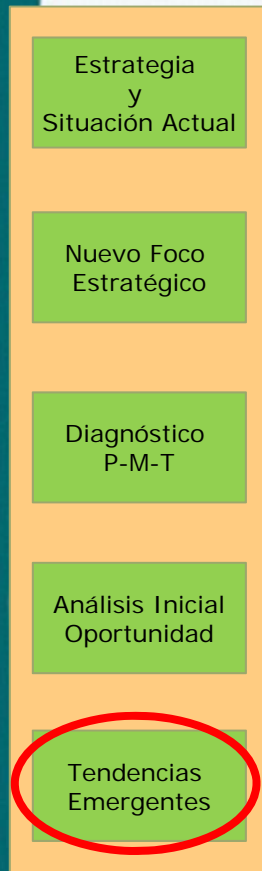
Se trata de conocer el atractivo del sector-subsector de la economía verde al que la empresa está aspirando.

La herramienta propuesta es el Modelo de las 5 fuerzas de Porter.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Cómo están evolucionando los sectores de la EV

- Identificar nuestra posición en relación a las tendencias futuras de los sectores de la EV

Estaríamos en los ámbitos de interés



¿PODEMOS JUGAR UN PAPEL EN EL FUTURO?



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE



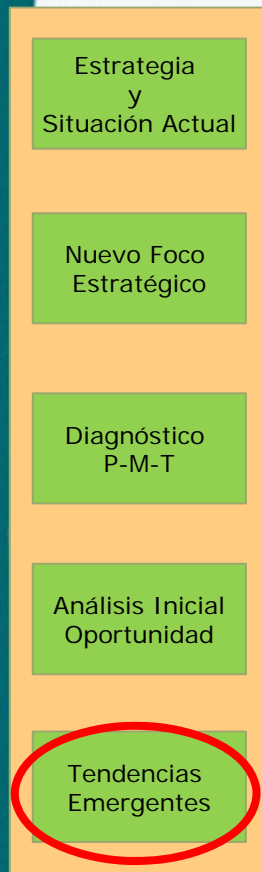
INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

Cómo están evolucionando los sectores de la EV

1. Identificar nuestra posición en relación a las tendencias futuras de los sectores de la EV

Se trata de conocer el potencial y evolución de los sectores-subsectores y las tecnologías de la EV.

La herramienta propuesta son las tablas Atractivo-Riesgo que se desarrolla en la Guía Perfil Verde.





MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

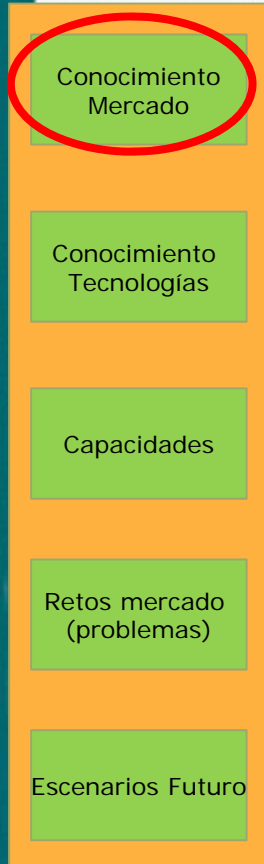
Cómo es nuestro futuro mercado

- Identificar información relativa a líderes en el mercado
- Identificar información relativa a asociaciones empresariales
 - Identificar cadena de valor actual
- Identificar producto-servicios que se están ofreciendo en la actualidad
 - Identificar información relativa a clientes potenciales
 - Identificar información relativa a proveedores

Qué está ocurriendo

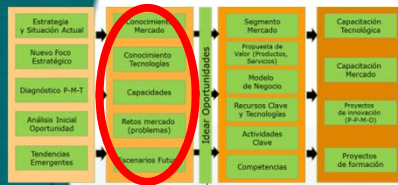


¿CÓMO ES NUESTRO FUTURO MERCADO?

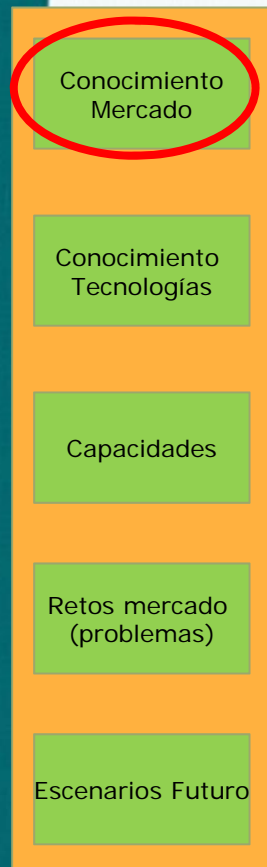


MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Cómo es nuestro futuro mercado



1. Identificar información relativa a líderes en el mercado

Se trata de conocer a los líderes del mercado, sus características y actualidad más reciente.

La herramienta propuesta es el informe Mercado EKOI que se desarrolla en la Guía de Inteligencia Competitiva y Prospectiva Verde.

2. Identificar información relativa a asociaciones empresariales

Se trata de conocer a las asociaciones empresariales relacionadas con el mercado potencial, sus características, miembros y actualidad más reciente.

La herramienta propuesta es el informe Asociaciones EKOI que se desarrolla en la Guía de Inteligencia Competitiva y Prospectiva Verde.

3. Identificar información de la cadena de valor actual

Se trata de conocer el modelo de cadena de valor del negocio, así como el modelo cliente-proveedor (cadena de suministro) asociado.

La herramienta propuesta es el informe Cadena Valor EKOI que se desarrolla en la Guía de Inteligencia Competitiva y Prospectiva Verde.

4. Identificar información relativa a clientes potenciales

Se trata de conocer a las empresas clientes del mercado en el eslabón de la cadena objetivo, sus características y actualidad más reciente.

La herramienta propuesta es el informe Clientes EKOI que se desarrolla en la Guía de Inteligencia Competitiva y Prospectiva Verde.

5. Identificar información relativa a proveedores

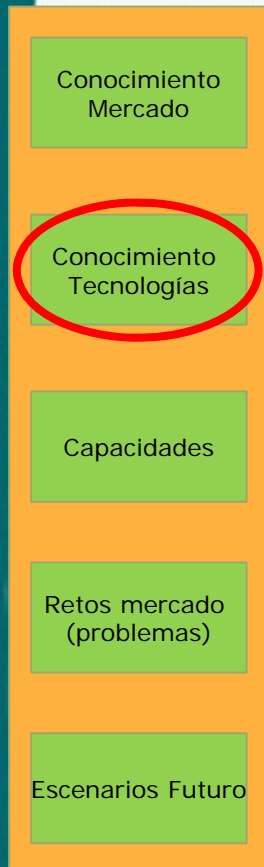
Se trata de conocer a las empresas proveedoras del mercado en el eslabón de la cadena objetivo, sus características y actualidad más reciente.

La herramienta propuesta es el informe Proveedores EKOI que se desarrolla en la Guía de Inteligencia Competitiva y Prospectiva Verde.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Qué tecnologías son claves

- Identificar información relativa a tecnologías clave
 - Identificar información relativa a patentes
- Identificar información relativa a proyectos de interés
- Identificar información relativa a Universidades y CCTT

Cuáles son los desarrollos tecnológicos



¿CUÁLES SON LAS TECNOLOGÍAS A DOMINAR?

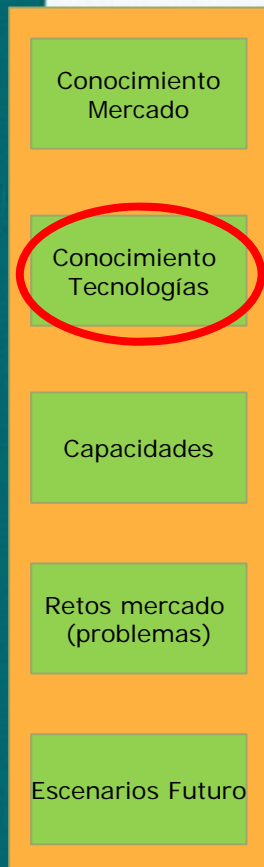


MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE



INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

Qué tecnologías son claves



1. Identificar información relativa a tecnologías clave

Se trata de realizar un listado de tecnologías que se emplean, describiéndolas y referenciándolas.

La herramienta propuesta es el informe **Tecnologías EKOI** que se desarrolla en la **Guía de Inteligencia Competitiva y Prospectiva Verde**.

2. Identificar información relativa a patentes

Se trata de realizar un análisis de las patentes desarrolladas, su evolución, origen y características.

La herramienta propuesta es el informe **Patentes EKOI** que se desarrolla en la **Guía de Inteligencia Competitiva y Prospectiva Verde**.

3. Identificar información relativa a proyectos de interés

Se trata de conocer a los proyectos tecnológicos que se están desarrollando, con sus objetivos, características y participantes.

La herramienta propuesta es el informe **Proyectos EKOI** que se desarrolla en la **Guía de Inteligencia Competitiva y Prospectiva Verde**.

4. Identificar información relativa a Universidades y CCTT

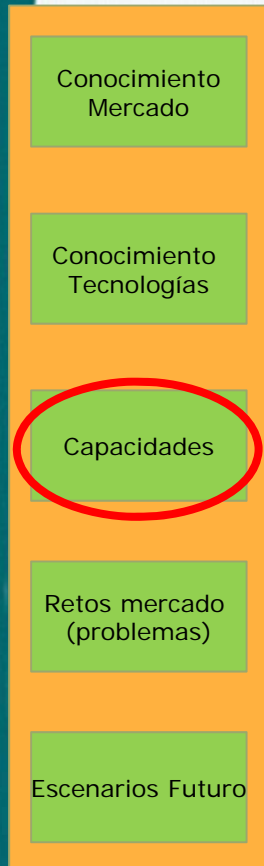
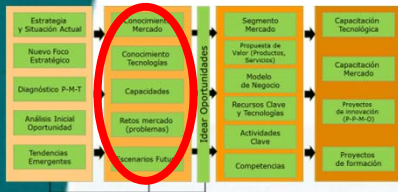
Se trata de conocer a las Universidades y Centros Tecnológicos que desarrollan tecnología, con sus características y enfoques.

La herramienta propuesta es el informe **Universidades y CCTT EKOI** que se desarrolla en la **Guía de Inteligencia Competitiva y Prospectiva Verde**.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA • DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Qué capacidades son demandadas

- Identificar las capacidades demandadas
- Identificar los requisitos de entrada en el mercado

Qué debemos de cumplir

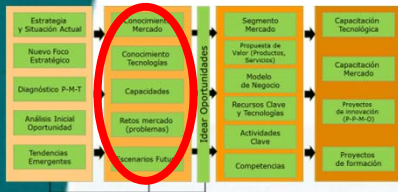


¿CUÁLES DEBIERAN SER NUESTRAS CAPACIDADES?

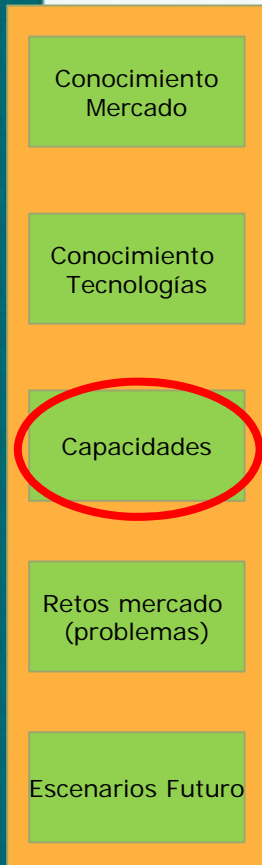


MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Qué capacidades son demandadas



1. Identificar las capacidades demandadas

Se trata de realizar un listado de las capacidades demandadas a toda empresa con intención de desarrollar una actividad en el mercado elegido (eslabón de la cadena objetivo).

La herramienta propuesta es el informe **Capacidades Demandadas EKOI** que se desarrolla en la **Guía de Inteligencia Competitiva y Prospectiva Verde**.

2. Identificar los requisitos de entrada en el mercado

Se trata de realizar un listado de los requisitos de entrada en el mercado (eslabón de la cadena objetivo)

La herramienta propuesta es el informe **Requisitos de entrada EKOI** que se desarrolla en la **Guía de Inteligencia Competitiva y Prospectiva Verde**.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Qué retos afronta el sector

- Identificar información relativa a los retos de mercado
- Identificar información relativa a los retos competitivos
- Identificar información relativa a los retos tecnológicos

Cuáles son los retos

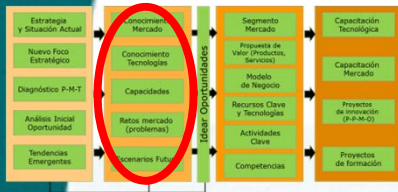


¿CUÁLES SON LOS PROBLEMAS A SOLUCIONAR?



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Qué retos afronta el sector

1. Identificar información relativa a los retos de mercado

Se trata de realizar un listado de los retos de mercado a los que se enfrenta el sector-subsector (eslabón de la cadena objetivo), describiéndolos y explicando su impacto.

La herramienta propuesta es el informe Retos Mercado EKOI que se desarrolla en la Guía de Inteligencia Competitiva y Prospectiva Verde.

2. Identificar información relativa a los retos competitivos

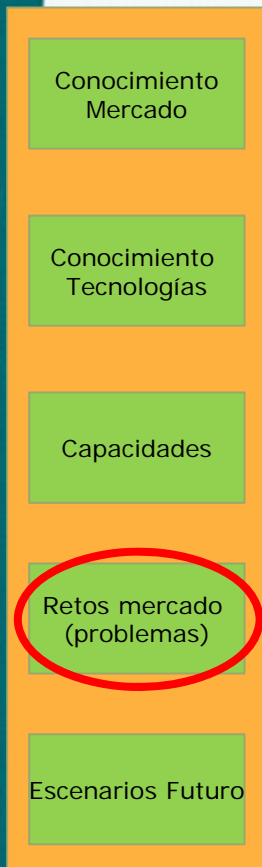
Se trata de realizar un listado de los retos competitivos a los que se enfrenta el sector-subsector (eslabón de la cadena objetivo), describiéndolos y explicando su impacto.

La herramienta propuesta es el informe Retos Competitivos EKOI que se desarrolla en la Guía de Inteligencia Competitiva y Prospectiva Verde.

3. Identificar información relativa a los retos tecnológicos

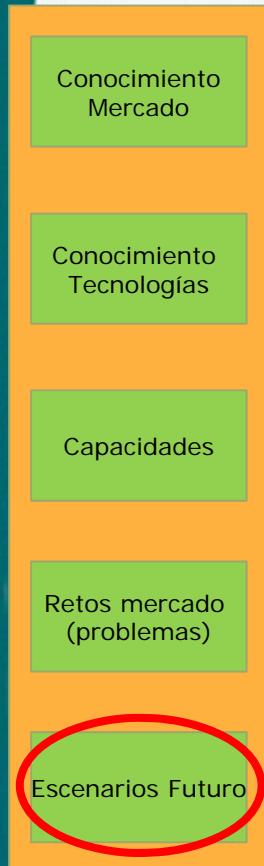
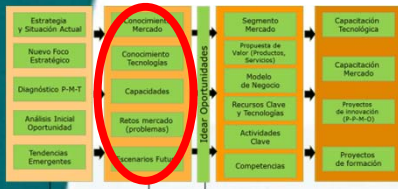
Se trata de realizar un listado de los retos tecnológicos a los que se enfrenta el sector-subsector (eslabón de la cadena objetivo), describiéndolos y explicando su impacto.

La herramienta propuesta es el informe Retos Tecnológicos EKOI que se desarrolla en la Guía de Inteligencia Competitiva y Prospectiva Verde.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA • DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Cuáles son los escenarios de futuro

- Identificar escenarios de futuro para el sector-subsector
- Identificar hojas de ruta para el sector-subsector

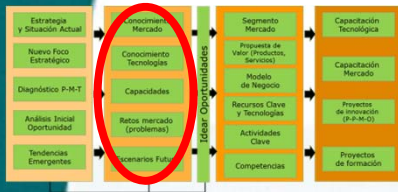
Cuál es el futuro del sector-subsector



¿CUÁLES SON LAS CLAVES DEL FUTURO?



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE



INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

Cuáles son los escenarios de futuro

1. Identificar escenarios de futuro para el sector-subsector

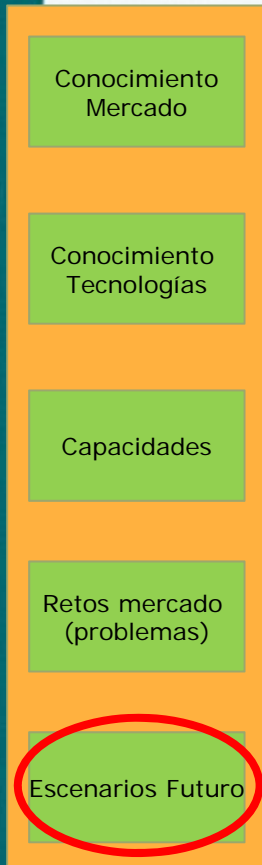
Se trata de caracterizar los escenarios de futuro del sector-subsector (eslabón de la cadena objetivo)

La herramienta propuesta es el informe Escenarios EKOI que se desarrolla en la Guía de Inteligencia Competitiva y Prospectiva Verde.

2. Identificar hojas de ruta para el sector-subsector

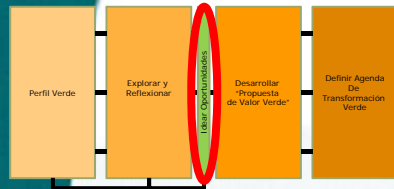
Se trata de realizar un Roadmap del sector-subsector (eslabón de la cadena objetivo)

La herramienta propuesta es el informe Roadmap EKOI que se desarrolla en la Guía de Inteligencia Competitiva y Prospectiva Verde.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Idear Oportunidades

- ## Posibles Oportunidades
- Identificar clientes a los que podría ofertar valor
 - Identificar productos que podríamos suministrar
 - Identificar servicios que podríamos suministrar
 - Identificar tecnologías que podríamos desarrollar o evolucionar
 - Identificar procesos (o mejoras de estos) que podríamos implementar o comercializar
 - Identificar actuaciones que actualmente no estemos desarrollando

Qué podemos hacer

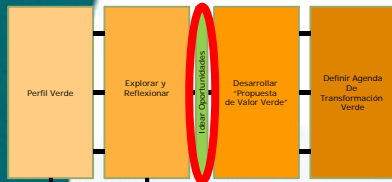


¿CUÁLES SON LAS POSIBLES OPORTUNIDADES?



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Posibles Oportunidades

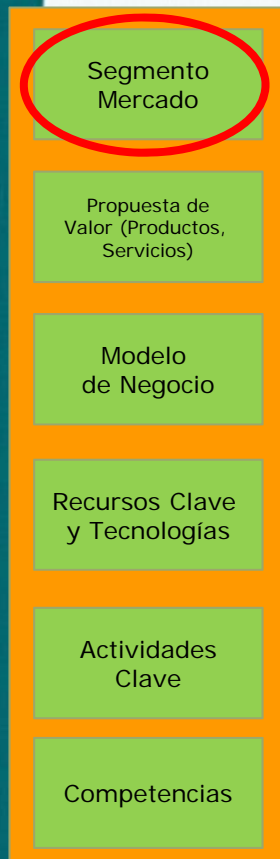
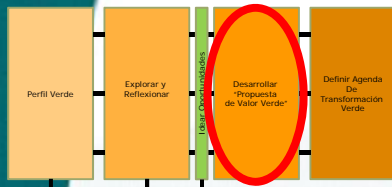
Idear Oportunidades

- 1. Identificar clientes a los que podría ofertar valor**
 Se trata de realizar un listado de clientes “reales” a los que podríamos ofertar un producto/servicio de valor
 La herramienta propuesta es la ficha Idea-Clientes EKOI que se desarrolla en la Guía de Creatividad Verde.
- 2. Identificar productos que podríamos suministrar**
 Se trata de realizar un listado de productos “reales” que podríamos ofertar
 La herramienta propuesta es la ficha Idea-Productos EKOI que se desarrolla en la Guía de Creatividad Verde.
- 3. Identificar servicios que podríamos suministrar**
 Se trata de realizar un listado de servicios “reales” a los que podríamos ofertar.
 La herramienta propuesta es la ficha Idea-Servicios EKOI que se desarrolla en la Guía de Creatividad Verde.
- 4. Identificar tecnologías que podríamos desarrollar o evolucionar**
 Se trata de realizar un listado de tecnologías “reales” que podríamos desarrollar o hacer evolucionar
 La herramienta propuesta es la ficha Idea-Tecnologías EKOI que se desarrolla en la Guía de Creatividad Verde.
- 5. Identificar procesos (o mejoras de estos) que podríamos implementar o comercializar**
 Se trata de realizar un listado de procesos (o mejoras de estos) que podríamos implementar o comercializar.
 La herramienta propuesta es la ficha Idea-Clientes EKOI que se desarrolla en la Guía de Creatividad Verde.
- 6. Identificar actuaciones que actualmente no estemos desarrollando**
 Se trata de realizar un listado de actuaciones que podríamos desarrollar
 La herramienta propuesta es la ficha Idea-Clientes EKOI que se desarrolla en la Guía de Creatividad Verde.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Para quién creamos valor

- Identificar los segmentos de mercado a los que se va a dirigir la empresa

A quién nos vamos a dirigir

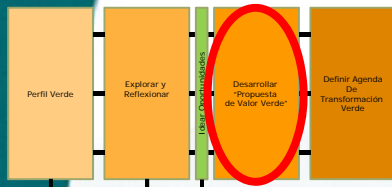


¿CUÁLES SERÍAN NUESTROS CLIENTES MÁS IMPORTANTES?



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Para quién creamos valor

1. Identificar los segmentos de mercado a los que se va a dirigir la empresa

Para la definición de los segmentos identificar si:

- sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente
- son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos
- requieren un tipo de relación diferente
- su índice de rentabilidad es muy diferente
- están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta

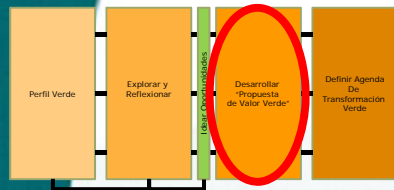
Se trata de conocer los segmentos a los que la empresa se va a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrá en cuenta.

La herramienta propuesta es la ficha Modelo de Negocio EKOI que se desarrolla en la Guía Propuesta Verde



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Qué valor proporcionamos

- Describir el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.



Qué necesidades de los clientes satisfacemos

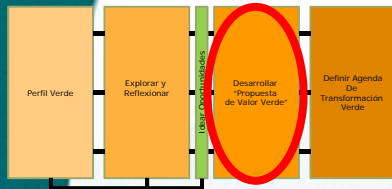


¿QUÉ PROBLEMA DE NUESTROS CLIENTES AYUDAMOS A SOLUCIONAR?



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Qué valor proporcionamos

1. Describir el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico

Algunas de las propuestas pueden:

- ser innovadoras,
- presentar una oferta nueva o rompedora,
- parecidas a ofertas ya existentes
- incluir alguna característica o atributo adicional

Se trata de solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente, a través de ofrecer:

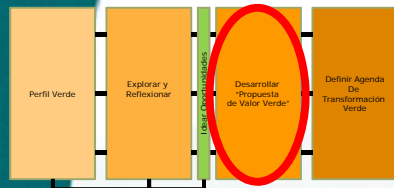
- Innovación, eficiencia, personalización.
- Diseño, marca.
- Precio
- Reducción de coste, reducción de riesgo
- Accesibilidad, usabilidad

La herramienta propuesta es la ficha Modelo de Negocio EKOI que se desarrolla en la Guía Propuesta Verde



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Cómo hacemos sostenible la oportunidad

- Mapear el modelo de negocio en su globalidad y definir el cómo lo hacemos

Cuáles son las bases sobre las que la empresa crea, proporciona y capta valor

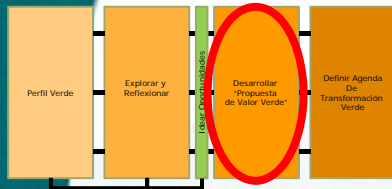


¿CÓMO ES NUESTRO MODELO DE NEGOCIO?



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Cómo hacemos sostenible la oportunidad

1. Mapear el modelo de negocio en su globalidad y definir el cómo lo hacemos

Para ello se analizan las cuatro áreas principales de un negocio:

- Clientes
- Oferta
- Infraestructura
- Viabilidad económica

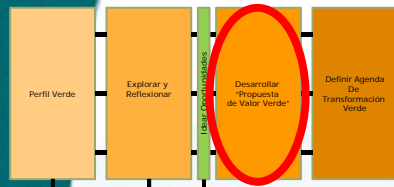
Se trata de alinear todos los elementos para que la oportunidad a desarrollar se sostenible en el tiempo.

La herramienta propuesta es la lienzo Modelo de Negocio EKOI que se desarrolla en la Guía Propuesta Verde



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA • DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Cuáles son los recursos clave y tecnologías para el desarrollo de la oportunidad

- Identificar los recursos físicos, económicos, y tecnológicos que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor

Qué necesitamos para hacer real el modelo de negocio

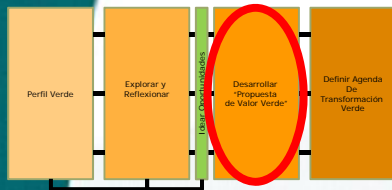


¿QUÉ NECESITAMOS PARA NUESTRO MODELO DE NEGOCIO?



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA • DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Cuáles son los recursos clave y tecnologías para el desarrollo de la oportunidad

1. Identificar los recursos físicos, económicos, y tecnológicos que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor

Para ello se analizan los:

- recursos físicos,
- económicos,
- y tecnológicos

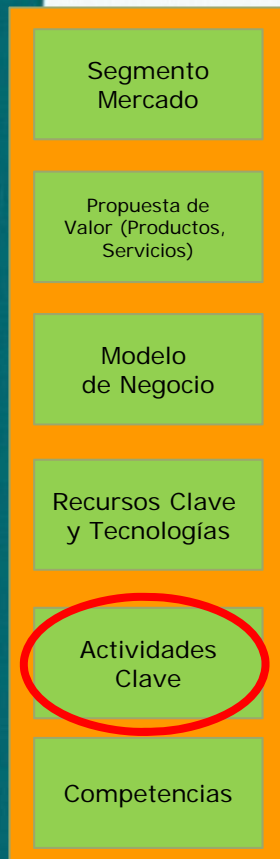
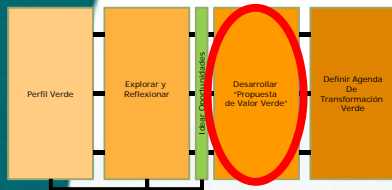
que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

La herramienta propuesta es la lienzo Modelo de Negocio EKOI que se desarrolla en la Guía Propuesta Verde.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Cuáles son los actividades clave para el desarrollo de la oportunidad

- Identificar las actividades clave requeridas para dar respuesta al modelo de negocio

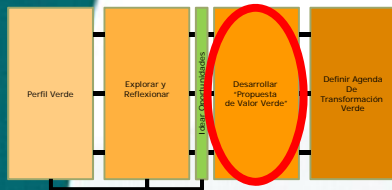
Qué debemos hacer para hacer real el modelo de negocio



¿QUÉ ACTIVIDADES SON CLAVE EN NUESTRO MODELO DE NEGOCIO?



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE



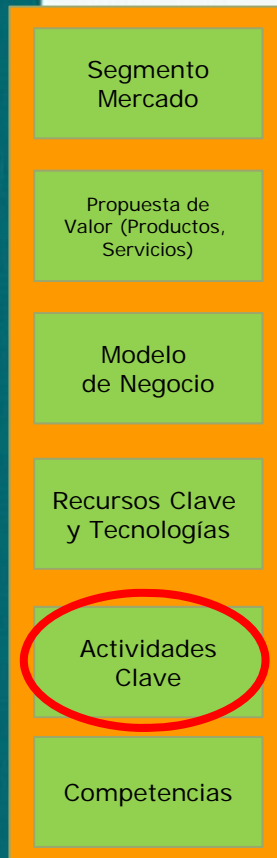
INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

Cuáles son los actividades clave para el desarrollo de la oportunidad

1. Identificar las actividades clave requeridas para dar respuesta al modelo de negocio

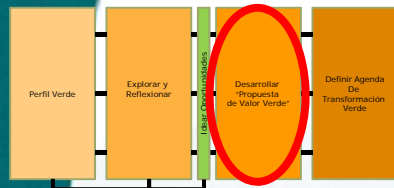
Se trata de conocer qué acciones más importantes debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

La herramienta propuesta es la lienzo Modelo de Negocio EKOI que se desarrolla en la Guía Propuesta Verde.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Cuáles son las competencias clave para el desarrollo de la oportunidad

- Identificar las capacidades y competencias intelectuales y humanas que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor

Qué debemos saber hacer

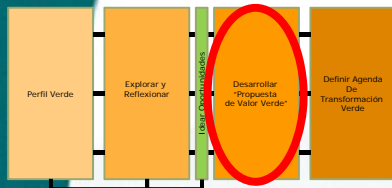


¿QUÉ COMPETENCIAS SON LAS QUE DEBEMOS DOMINAR?



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

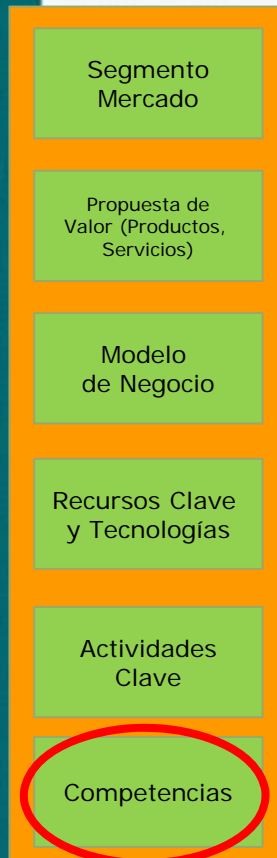


Cuáles son las competencias clave para el desarrollo de la oportunidad

1. **Identificar las capacidades y competencias intelectuales y humanas que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor**

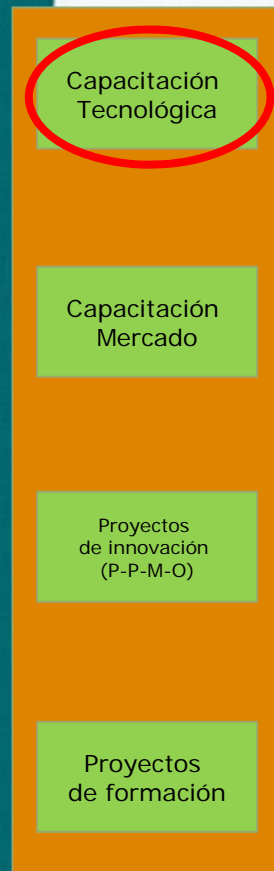
Se trata de conocer qué capacidades y competencias intelectuales y humanas que permiten a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

La herramienta propuesta es la lienzos Modelo de Negocio EKOI que se desarrolla en la Guía Propuesta Verde .



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Qué iniciativas y proyectos de capacitación tecnológica desarrollaremos

- Planificar las iniciativas y proyectos de capacitación tecnológica a desarrollar

Debemos ser tecnológicamente competentes



DOMINAREMOS LA TECNOLOGÍA !!



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE



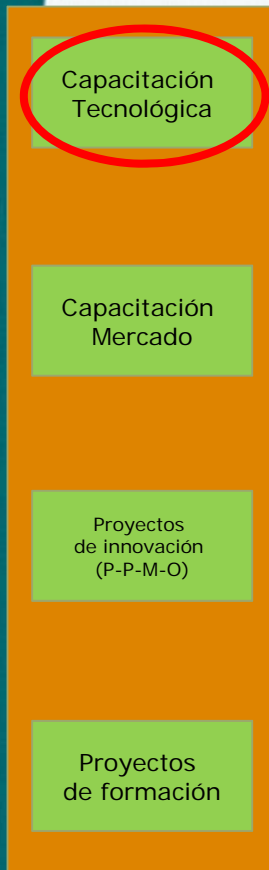
INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

Qué iniciativas y proyectos de capacitación tecnológica desarrollaremos

1. Planificar las iniciativas y proyectos de capacitación tecnológica a desarrollar

Se trata de concretar, consensuar, planificar y priorizar las iniciativas y proyectos de capacitación tecnológica a desarrollar por la empresa al objeto de implementar su Modelo de Transformación Verde.

La herramienta propuesta es la ficha **Capacitación Tecnológica EKOI** que se desarrolla en la **Agenda de Transformación Verde**.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Qué iniciativas y proyectos de capacitación de mercado desarrollaremos

- Planificar las iniciativas y proyectos de capacitación de mercado a desarrollar

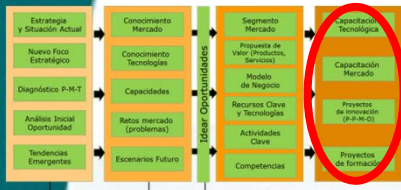
Debemos ser comercialmente competentes



DOMINAREMOS EL MERCADO !!



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE



INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

Qué iniciativas y proyectos de capacitación de mercado desarrollaremos

1. Planificar las iniciativas y proyectos de capacitación de mercado a desarrollar

Se trata de concretar, consensuar, planificar y priorizar las iniciativas y proyectos de capacitación de mercado a desarrollar por la empresa al objeto de implementar su Modelo de Transformación Verde.

La herramienta propuesta es la ficha **Capacitación de Mercado EKOI** que se desarrolla en la **Agenda de Transformación Verde**.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Qué proyectos de innovación en producto/servicio, proceso, mercado y organización desarrollaremos

- Planificar las iniciativas y proyectos de innovación en producto/servicio, proceso, mercado y organización a desarrollar

Debemos ser innovadores



SEREMOS INNOVADORES !!



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE



INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

Qué proyectos de innovación en producto/servicio, proceso, mercado y organización desarrollaremos

1. Planificar las iniciativas y proyectos de innovación en producto/servicio, proceso, mercado y organización a desarrollar

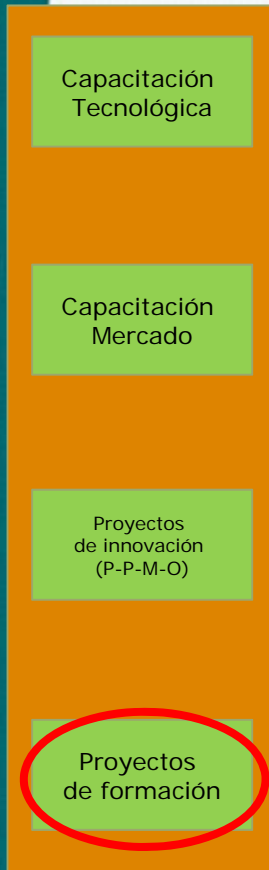
Se trata de concretar, consensuar, planificar y priorizar las iniciativas y proyectos de proyectos de innovación en producto/servicio, proceso, mercado y organización a desarrollar por la empresa al objeto de implementar su Modelo de Transformación Verde.

La herramienta propuesta es la ficha **Proyectos de Innovación EKOI** que se desarrolla en la Agenda de Transformación Verde.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



Qué proyectos de formación desarrollaremos

- Planificar las iniciativas y proyectos de formación a desarrollar

Debemos formarnos



QUEREMOS APRENDER!!



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE



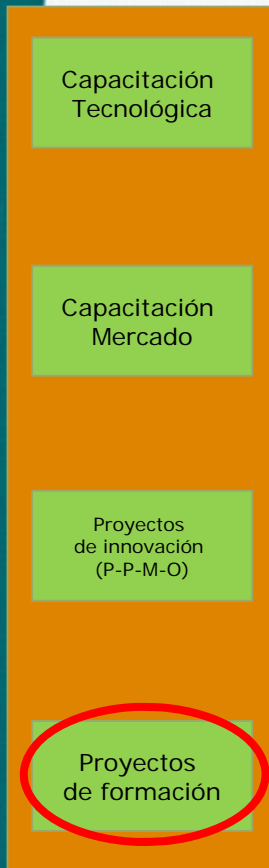
INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

Qué proyectos de formación desarrollaremos

1. Planificar las iniciativas y proyectos de formación a desarrollar

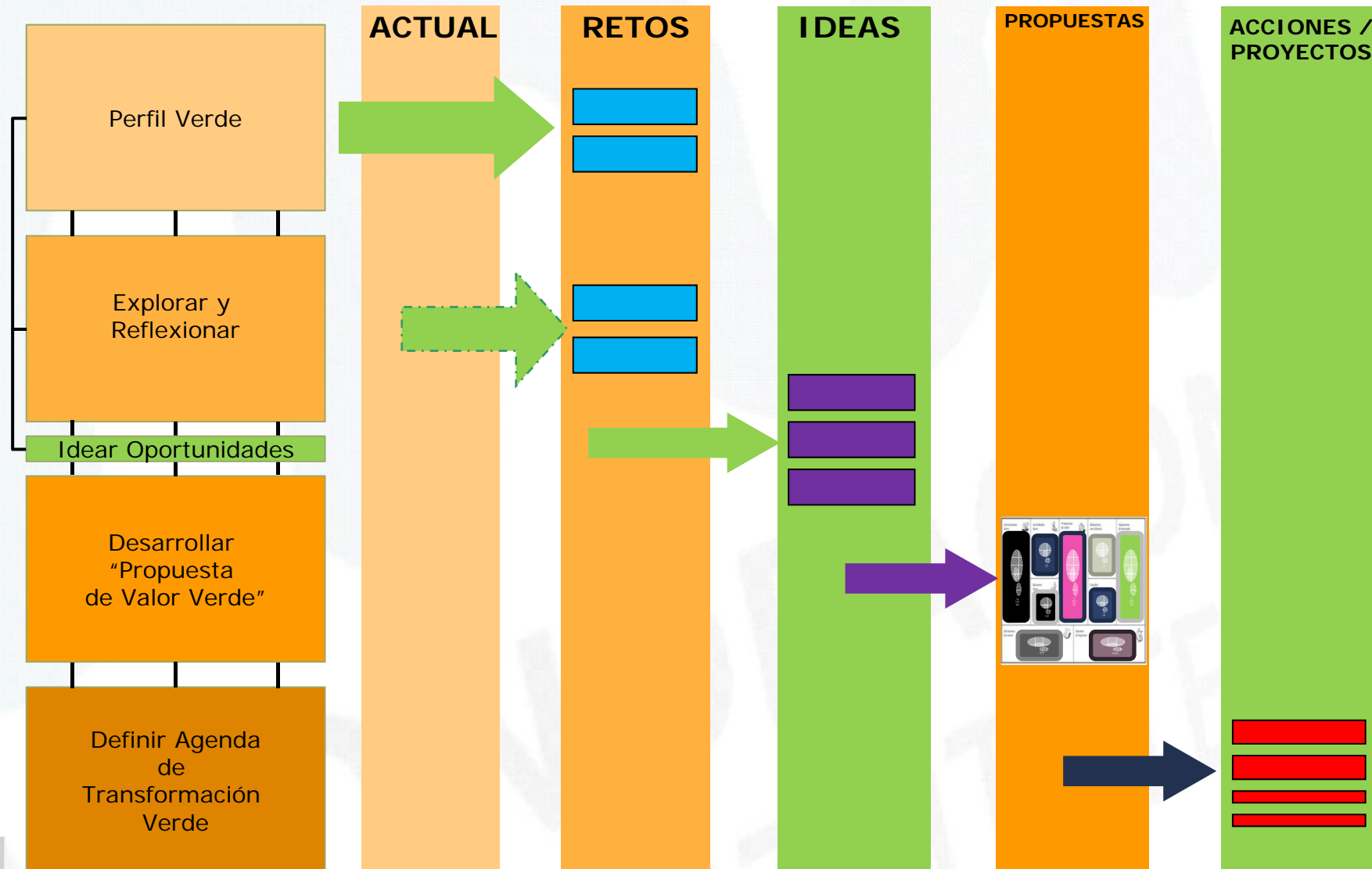
Se trata de concretar, consensuar, planificar y priorizar las iniciativas y proyectos de formación a desarrollar por la empresa al objeto de implementar su Modelo de Transformación Verde.

La herramienta propuesta es la ficha **Proyectos de Formación EKOI** que se desarrolla en la **Agenda de Transformación Verde**.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

GOI ESKOLA
POLITEKNIKOA
ESCUELA
POLITÉCNICA
SUPERIOR



INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

Índice

1	Introducción	3
2	Modelo de Transformación Verde: Lo definimos...	9
3	Modelo de Transformación Verde: Lo desarrollamos...	9
4	Modelo de Transformación Verde: Aprendemos...	9



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

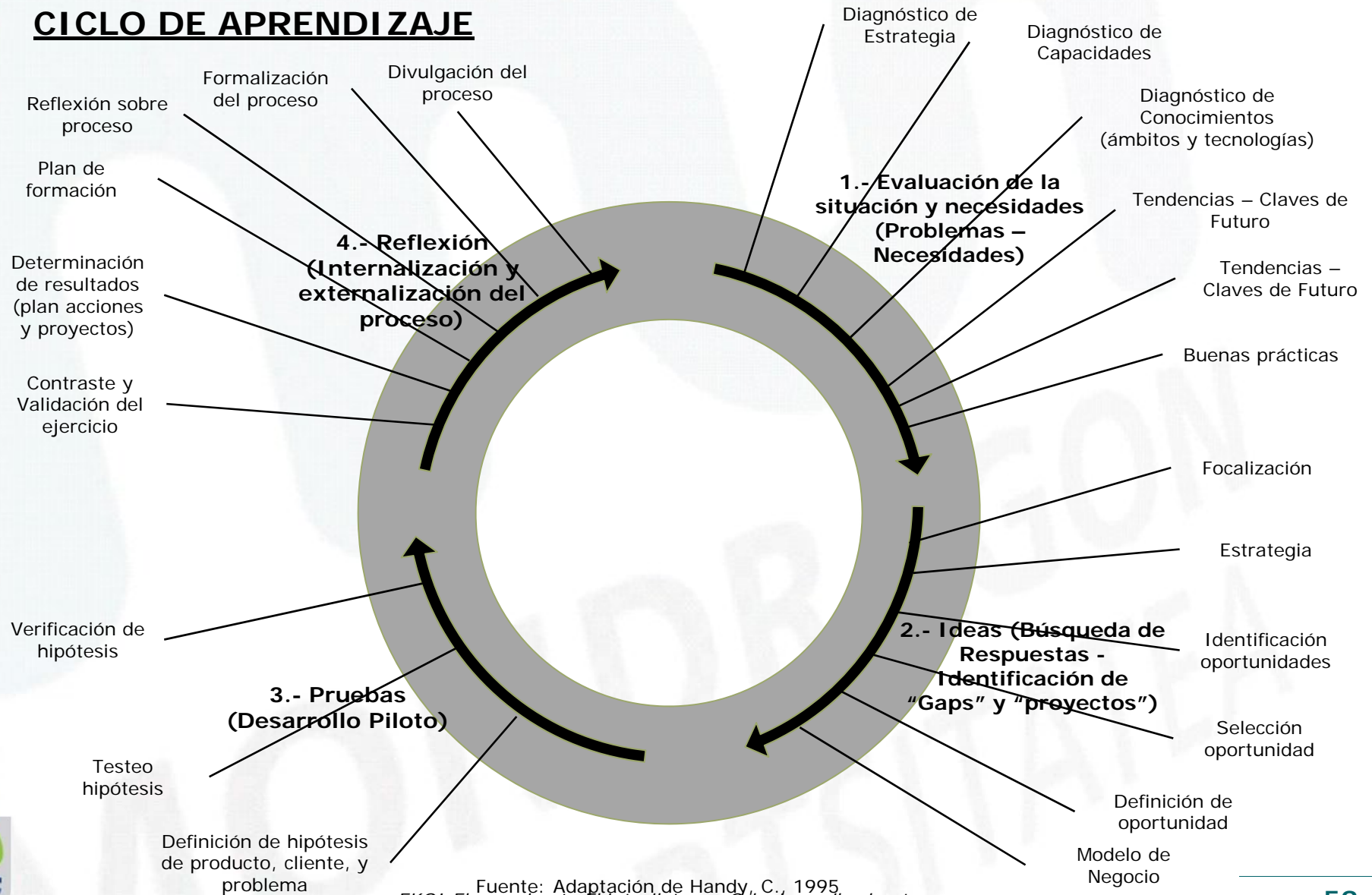
INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

- La Agenda de Transformación Verde debe tener un carácter dinámico, por lo que transcurrido un tiempo y acorde a los ciclos de gestión propios de la empresa deberemos revisar:
 - ¿Cuáles son los principales hitos y resultados alcanzados con el desarrollo de los proyectos recogidos en la Agenda de Transformación Verde?
 - ¿Qué nuevos proyectos a incorporar en la Agenda de Transformación Verde van a permitir a la empresa seguir caminando hacia una transformación verde?
 - Cuál es el grado de transformación que ha experimentado la empresa fruto del desarrollo de los proyectos incluidos en la Agenda de Transformación Verde?
 - ¿Cuáles son los principales hitos y resultados alcanzados con el desarrollo de los proyectos recogidos en la Agenda de Transformación Verde?
- Con todo ello, la empresa realizará una reflexión (recogiendo las lecciones aprendidas) que le servirá de aprendizaje para abordar nuevos retos y avanzar en su Transformación Verde.



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

CICLO DE APRENDIZAJE



Fuente: Adaptación de Handy, C., 1995
EKOI-Ekonomia eta Ekintzailetasun Orlegiaren ikaskuntza

