

EKOI: GUIA PERFIL VERDE

Junio 2013



Índice

1	Introducción	3
2	Guía Perfil Verde: Fichas metodológicas y recomendaciones	9
3	Guía Perfil Verde: Hojas de Trabajo	9
4	Guía Perfil Verde: Buenas prácticas de aplicación	9



MODELO TRANSFORMACIÓN Y APRENDIZAJE

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

- Esta etapa del proceso de reflexión busca identificar desde la perspectiva de empresa:
 - las claves del negocio en relación a la economía verde,
 - y los retos competitivos que se le plantean.

- Así, se realiza con el enfoque en la economía verde:
 - un análisis de la estrategia y situación actual de la empresa,
 - una reflexión en relación al foco estratégico verde,
 - un diagnóstico Producto-Mercado-Tecnología,
 - un análisis preliminar de oportunidades verdes,
 - así como de una exploración de las tendencias emergentes,



Índice

1	Introducción	3
2	Guía Perfil Verde: Fichas metodológicas y recomendaciones	9
3	Guía Perfil Verde: Hojas de Trabajo	9
4	Guía Perfil Verde: Buenas prácticas de aplicación	9



GUIA PERFIL VERDE



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

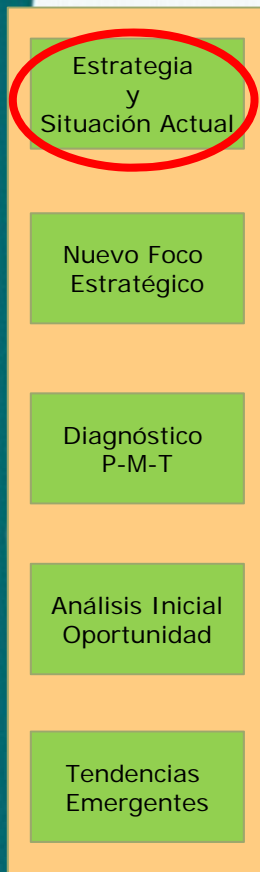
Se trata de conocer el comportamiento verde de la empresa, así como su oferta en este ámbito.

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.



GUIA PERFIL VERDE

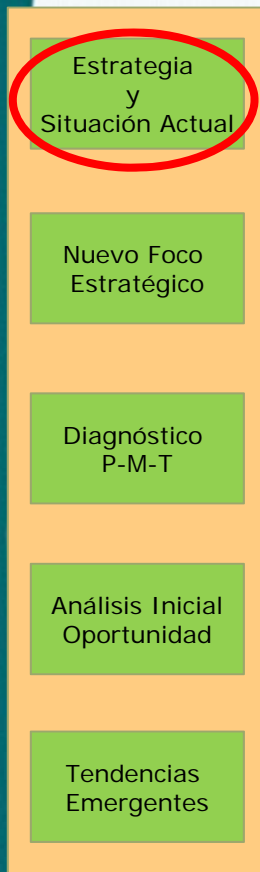
INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



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.

Las herramientas propuestas para ello son:



• Cuestionario

Mi empresa					
Por favor indique su grado de acuerdo en relación a las siguientes cuestiones					
	Nada de acuerdo	De acuerdo			Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
Situación de la empresa					
1.	En mi empresa la plantilla se ha mantenido en los últimos 3 años.				<input type="checkbox"/>
2.	En mi empresa el beneficio se ha mantenido en los últimos 3 años.				<input type="checkbox"/>
3.	La situación global de la empresa en estos momentos es buena.				<input type="checkbox"/>
4.	La situación global de la empresa en relación a otras empresas del sector es buena.				<input type="checkbox"/>
Indique los sectores para los que su empresa trabaja					
<input type="checkbox"/> Sistemas de información y comunicación		<input type="checkbox"/> Aeroespacial		<input type="checkbox"/> Farmacéutico y médico	
<input type="checkbox"/> Construcción (materiales, equipamiento, construcción pesada)		<input type="checkbox"/> Automoción		<input type="checkbox"/> Metalúrgico	
<input type="checkbox"/> Plástico		<input type="checkbox"/> Productos químicos		<input type="checkbox"/> Textil, calzado,	
<input type="checkbox"/> Energía		<input type="checkbox"/> Equipos de producción (maquinaria, eléctrico)		<input type="checkbox"/> Alimentación	
<input type="checkbox"/> Entretenimiento		<input type="checkbox"/> Servicios		<input type="checkbox"/> Otros	
Indique en las tecnologías en las que su empresa trabaja					
<input type="checkbox"/> Gestión de la energía		<input type="checkbox"/> Tecnologías de Información y Comunicación		<input type="checkbox"/> Electrónica	
<input type="checkbox"/> Tecnologías y sistemas de eficiencia energética		<input type="checkbox"/> Tecnologías de fabricación y transformación de materiales		<input type="checkbox"/> Siderurgia y fundición	
<input type="checkbox"/> Tecnologías de materiales		<input type="checkbox"/> Sistemas inteligentes de fabricación.		<input type="checkbox"/> Salud	
<input type="checkbox"/> Tecnologías en edificación, obra civil		<input type="checkbox"/> Mecatrónica, robótica y manipulación		<input type="checkbox"/> Electrónica	
<input type="checkbox"/> Cambio climático y sostenibilidad urbana-territorial		<input type="checkbox"/> Tecnologías de unión y adhesivos		<input type="checkbox"/> Aprovechamiento, reutilización y valorización energética de residuos naturales, urbanos, industriales y de la construcción	
Otros: _____		Otros: _____		Otros: _____	
Otros: _____		Otros: _____		Otros: _____	
Otros: _____		Otros: _____		Otros: _____	
Porcentaje de ventas (%)					
Regional		Año -1		Año	
Iberia (España y Portugal)					
Internacional					
		100 %		100 %	

• Gráfico Radar



GUIA PERFIL VERDE

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



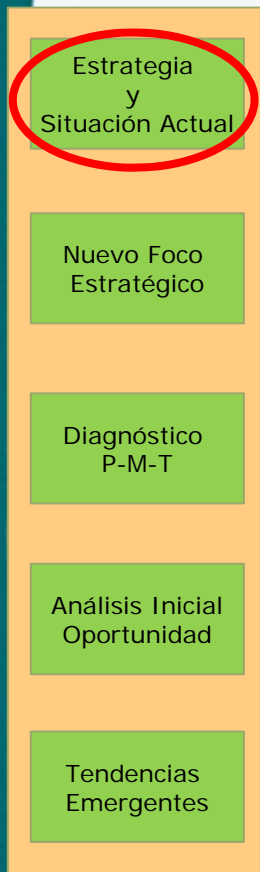
Identificar el enfoque estratégico

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

Las herramientas propuestas para ello son:

- Cuestionario

- Gráfico Radar



Mi empresa						
Por favor indique su grado de acuerdo en relación a las siguientes cuestiones						
Nada de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		
1	2	3	4	5	6	
1.	Somos una empresa con un alto bagaje histórico en la implantación de sistemas de gestión de la Calidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Somos una empresa con un alto bagaje histórico en la implantación de sistemas de gestión medioambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Somos una empresa con un alto bagaje histórico en la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Somos una empresa con un alto bagaje histórico en la gestión sistemática de la I+D+i	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrategia empresarial						
1.	Nuestra empresa dispone de una clara y definida orientación estratégica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Nuestra empresa cuenta con un información relevante y útil a la hora de establecer nuestra estrategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Nuestra empresa tiene una clara vocación internacional con una activa actividad internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Nuestra empresa dispone de una clara y definida estrategia de innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Nuestra empresa dispone de una clara y definida estrategia medioambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Nuestra empresa colabora de forma habitual con agentes del conocimiento (Universidades, Centros Tecnológicos, consultoras, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación						
1.	Nuestra empresa innova a través del desarrollo de algún producto nuevo o sensiblemente mejorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Nuestra empresa innova a través del desarrollo de algún servicio nuevo o sensiblemente mejorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Nuestra empresa innova a través de la introducción de algún proceso nuevo o sensiblemente mejorado para la producción o suministro de bienes y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Nuestra empresa busca el desarrollo de eco innovaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Nuestra empresa busca la diversificación en productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Nuestra empresa busca la diversificación en procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Nuestra empresa busca la diversificación en mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar su comportamiento verde

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

Las herramientas propuestas para ello son:

- Cuestionario

Comportamiento Verde		Mi empresa				
		1	2	3	4	5
1.	En nuestra empresa la componente medioambiental ha ayudado a la introducción de muchas de las innovaciones anteriormente citadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	En nuestra empresa contamos con un sistema de gestión medioambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	En nuestra empresa consideramos que la gestión medioambiental se limita al cumplimiento de la ley	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Nuestra empresa desarrolla proyectos medioambientales al objeto de ser más competitiva en productos y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Nuestra empresa desarrolla proyectos medioambientales al objeto de ser más competitiva en los procesos para la producción o suministro de bienes y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Nuestra empresa desarrolla proyectos medioambientales al objeto de ser más eficiente medioambientalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Gráfico Radar



GUIA PERFIL VERDE



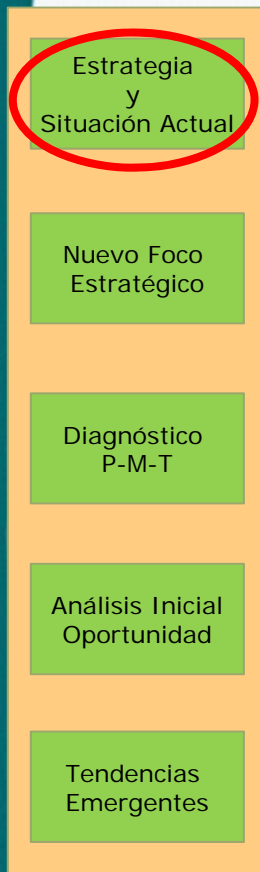
INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA • DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

Comprensión de sector y subsectores verdes

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

Las herramientas propuestas para ello son:

- Cuestionario
- Gráfico Radar



Mi empresa				
Economía Verde – Ámbitos				
Indique para cada uno de ellos, el nivel de conocimientos de su empresa en los siguientes ámbitos de la economía verde (1 bajo – 5 alto)				
Reciclado	Eficiencia energética	Energía renovables	Ingeniería medioambiental	
Producción ecológica	Tratamiento y depuración de aguas (Gestión del agua)	Gestión y tratamiento de residuos	Gestión del medio natural (zona forestal, etc.)	
Servicios ambientales a empresas y entidades	Educación e información ambiental	Edificación sostenible (Green Cities)	Control Ambiental	
Indique para cada uno de ellos, el nivel de interés de su empresa en los siguientes ámbitos de la economía verde (1 bajo – 5 alto)				
Reciclado	Eficiencia energética	Energía renovables	Ingeniería medioambiental	
Producción ecológica	Tratamiento y depuración de aguas (Gestión del agua)	Gestión y tratamiento de residuos	Gestión del medio natural (zona forestal, etc.)	
Servicios ambientales a empresas y entidades	Educación e información ambiental	Edificación sostenible (Green Cities)	Control Ambiental	
Economía Verde - Tecnologías				
Indique para cada uno de ellos, el nivel de conocimientos de su empresa en las siguientes tecnologías verdes (1 bajo – 5 alto)				
Energía solar	Energía eólica	Energía hidroeléctrica	Energía geotérmica	
Hidrógeno	Técnicas de edificación verde	Biocombustibles	Tecnologías asociadas a vehículos de transporte sostenibles (coche eléctrico, biodiesel, etc.) Va a crecer	
Tratamiento de aguas	Distribución de aguas	Gestión del agua	Tratamientos de residuos sólidos	
Prevención de contaminación	Tratamiento de contaminaciones	Eficiencia y gestión energética	Eficiencia en la utilización de materias primas	
Indique para cada uno de ellos, el nivel de interés de su empresa en las siguientes tecnologías verdes (1 bajo – 5 alto)				
Energía solar	Energía eólica	Energía hidroeléctrica	Energía geotérmica	
Hidrógeno	Técnicas de edificación verde	Biocombustibles	Tecnologías asociadas a vehículos de transporte sostenibles (coche eléctrico, biodiesel, etc.) Va a crecer	
Tratamiento de aguas	Distribución de aguas	Gestión del agua	Tratamientos de residuos sólidos	
Prevención de contaminación	Tratamiento de contaminaciones	Eficiencia y gestión energética	Eficiencia en la utilización de materias primas	



GUIA PERFIL VERDE



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

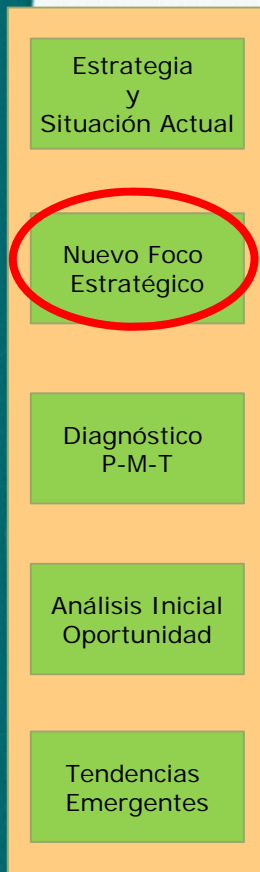
Se trata de explicitar las expectativas de crecimiento en los ámbitos y tecnologías verdes, así como las necesidades de formación que se vislumbran.

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.



GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar el enfoque verde de la empresa

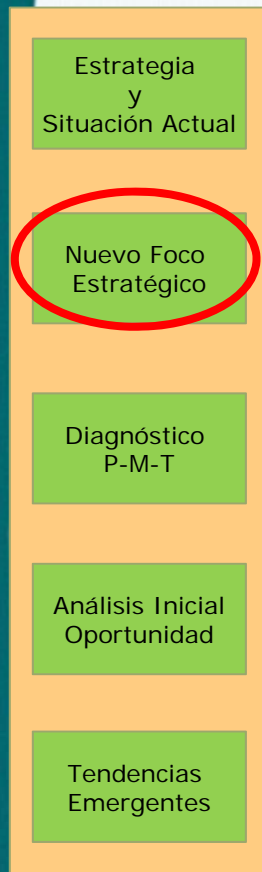
Se trata de conocer el enfoque estratégico de la empresa en relación a la economía verde.

Las herramientas propuestas para ello son:

- Cuestionario

Economía verde		MI empresa				
		1	2	3	4	5
1.	Nuestra empresa dispone de un buen conocimiento de las oportunidades que pudiera aportar la economía verde a nuestra empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Nuestra empresa considera la economía verde como un factor estratégico clave para nuestro futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Nuestra empresa dispone de una clara y definida estrategia en el ámbito de la economía verde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Nuestra empresa conoce a los agentes clave en el desarrollo de la economía verde, así como las ayudas que brindan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Existen muchas barreras en nuestra empresa para abordar una estrategia en el ámbito de la economía verde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	No disponemos de los necesarios apoyos a la hora de abordar nuestra estrategia en el ámbito de la economía verde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Gráfico Radar



GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar las expectativas en EV de la empresa

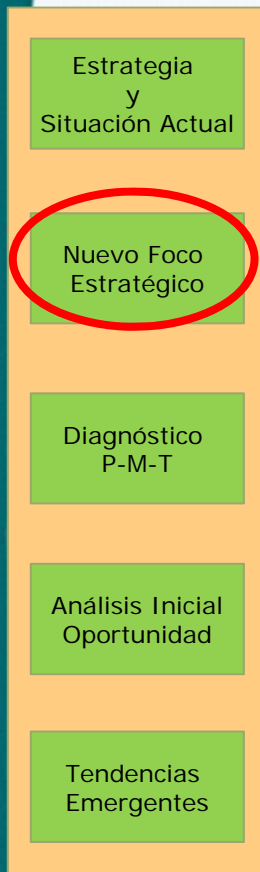
Se trata de explicitar las expectativas de crecimiento en los ámbitos y tecnologías verdes, así como las necesidades de formación que se vislumbran.

Las herramientas propuestas para ello son:

- Cuestionario

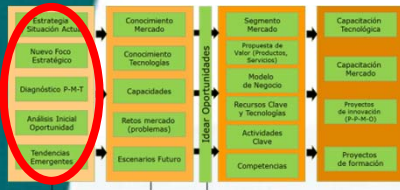
Mi empresa Economía Verde - Empleo			
Indique para cada uno de ellos, el nivel de crecimiento que su empresa considera adquirirá el empleo verde relacionado con los siguientes ámbitos verdes (1 bajo - 5 alto)			
Reciclado	Eficiencia energética	Energía renovables	Ingeniería medioambiental
Producción ecológica	Tratamiento y depuración de aguas (Gestión del agua)	Gestión y tratamiento de residuos	Gestión del medio natural (zona forestal, etc...)
Servicios ambientales a empresas y entidades	Educación e información ambiental	Edificación sostenible (Green Cities)	Control Ambiental
Indique para cada uno de ellos, el nivel de crecimiento que su empresa considera adquirirá el empleo verde relacionado con las siguientes tecnologías verdes (1 bajo - 5 alto)			
Energía solar	Energía eólica	Energía hidroeléctrica	Energía geotérmica
Hidrógeno	Técnicas de edificación verde	Biocombustibles	Tecnologías asociadas a vehículos de transporte sostenibles (coche eléctrico, biodiesel, etc.) Va a crecer
Tratamiento de aguas	Distribución de aguas	Gestión del agua	Tratamientos de residuos sólidos
Prevención de contaminación	Tratamiento de contaminaciones	Eficiencia y gestión energética	Eficiencia en la utilización de materias primas

- Gráfico Radar



GUIA PERFIL VERDE

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

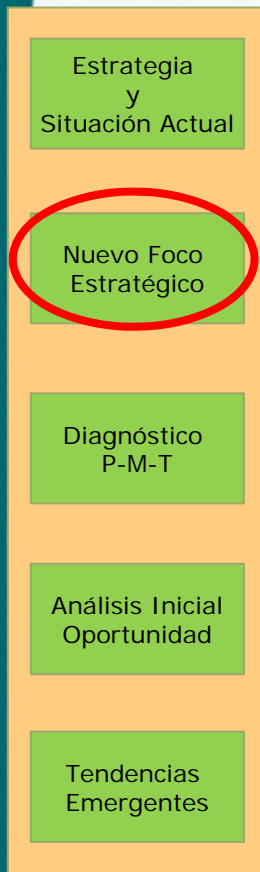


Identificar las necesidades de formación en EV de la empresa

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

Las herramientas propuestas para ello son:

- Cuestionario
- Gráfico Radar



Mi empresa Economía Verde - Formación			
Indique para cada uno de ellos, la necesidad de formación en los siguientes ámbitos verdes (1 bajo - 5 alto)			
Reciclado	Eficiencia energética	Energía renovables	Ingeniería medioambiental
Producción ecológica	Tratamiento y depuración de aguas (Gestión del agua)	Gestión y tratamiento de residuos	Gestión del medio natural (zona forestal, etc.)
Servicios ambientales a empresas y entidades	Educación e información ambiental	Edificación sostenible (Green Cities)	Control Ambiental
Indique para cada uno de ellos, la necesidad de formación en las siguientes tecnologías verdes (1 bajo - 5 alto)			
Energía solar	Energía eólica	Energía hidroeléctrica	Energía geotérmica
Hidrógeno	Técnicas de edificación verde	Biocombustibles	Tecnologías asociadas a vehículos de transporte sostenibles (coche eléctrico, biodiesel, etc.) Va a crecer
Tratamiento de aguas	Distribución de aguas	Gestión del agua	Tratamientos de residuos sólidos
Prevención de contaminación	Tratamiento de contaminaciones	Eficiencia y gestión energética	Eficiencia en la utilización de materias primas



GUIA PERFIL VERDE



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

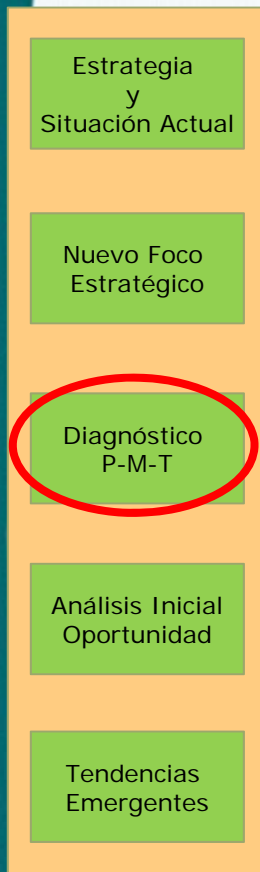
Se trata de analizar la situación de la empresa respecto a sus productos/servicios, mercado y tecnologías.

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.



GUIA PERFIL VERDE

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

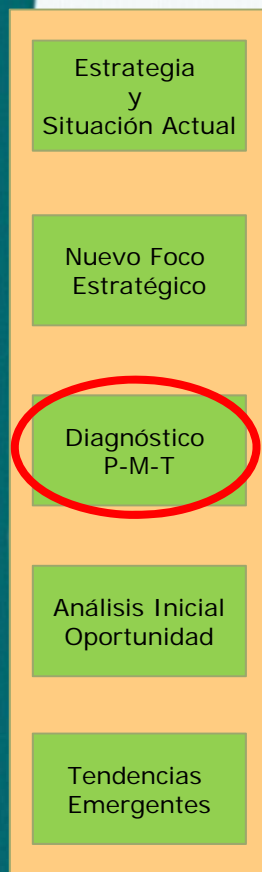


Identificar las actividades/negocios de la empresa

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 para ello es:

- Cuestionario
- La ficha descripción de actividad/negocio



Mi empresa Economía Verde - Oferta				
Indique para cada uno de ellos, el nivel de desarrollo de la oferta actual de su empresa de productos o servicios verdes para los siguientes ámbitos (1 bajo - 5 alto)				
Reciclado	Eficiencia energética	Energía renovables	Ingeniería medioambiental	
Producción ecológica	Tratamiento y depuración de aguas (Gestión del agua)	Gestión y tratamiento de residuos	Gestión del medio natural (zona forestal, etc.)	
Servicios ambientales a empresas y entidades	Educación e información ambiental	Edificación sostenible (Green Cities)	Control Ambiental	

NEGOCIO 1	CARACTERÍSTICAS
Denominación Negocio	
Resumen de la Idea de Negocio	
Tipología	
Productos/ Servicios	
% de facturación	
Mercado objetivo	
Tecnologías y capacidades	
Competidores	
Otros (canales/ proveedores/ ...)	



GUIA PERFIL VERDE

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



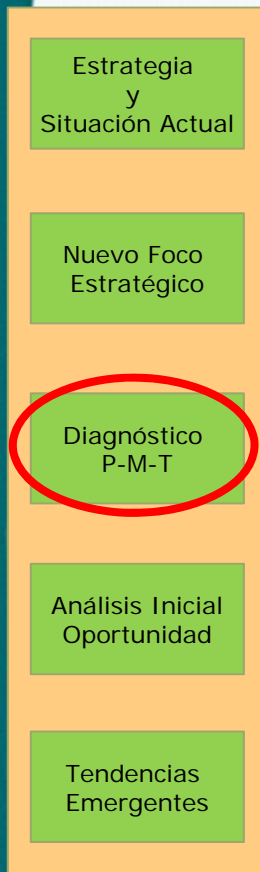
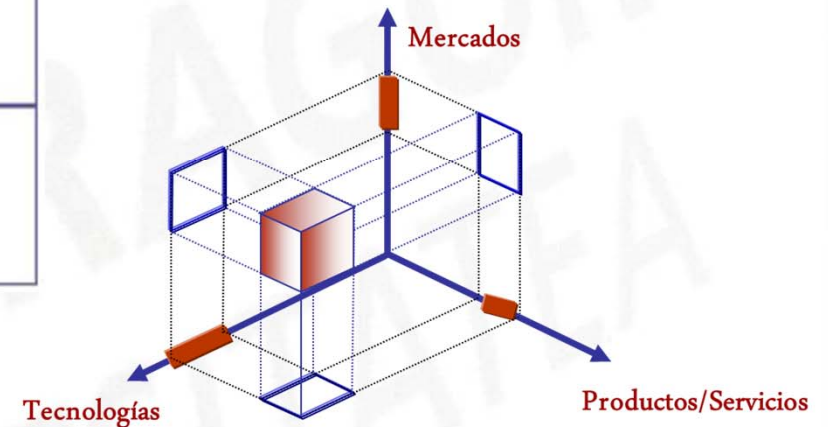
Identificar el posicionamiento

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

La herramienta propuesta para ello es:

- La Matriz de Diversificación Actual

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación



GUIA PERFIL VERDE

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

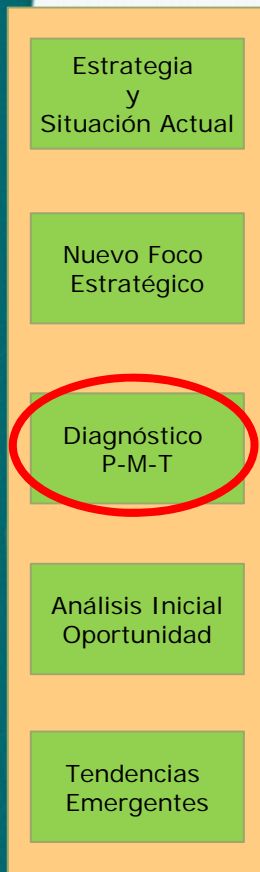


Analizar las actividades internas que influyen en el posicionamiento

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

La herramienta propuesta para ello es:

- El análisis de la cadena de Valor



CADENA DE VALOR

	Marketing	Logística Entrada	Producción	Logística Salida	Ventas Comercialización
Actividad 1					
Actividad ...					
Actividad ...					
Actividad ...					
Actividad n					

GUIA PERFIL VERDE



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.

2. Identificar posible posicionamiento futuro

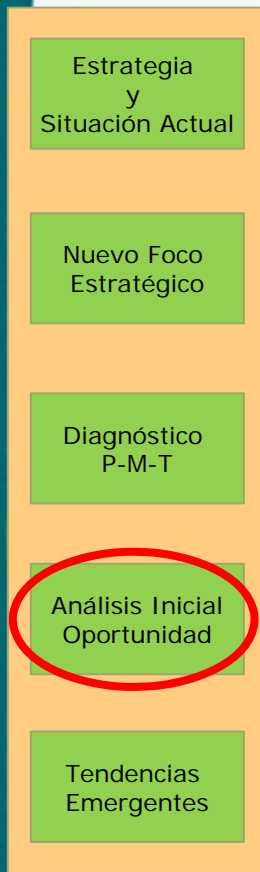
Se trata de obtener el posicionamiento deseado de la empresa en el futuro respecto a sus productos/servicios, mercado y tecnologías..

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

3. 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 que se desarrolla en la Guía Perfil Verde.



GUIA PERFIL VERDE



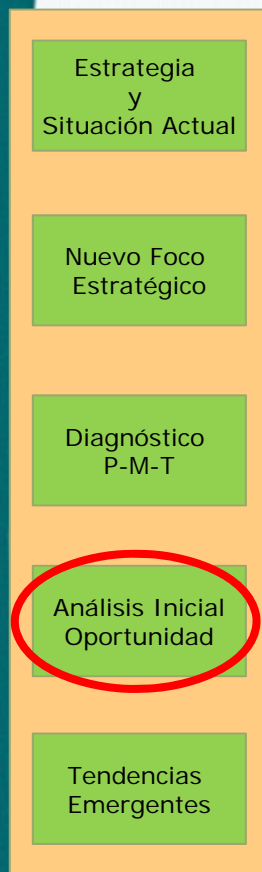
INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

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 para ello es:

- La Matriz de Interés EKOI



	Crecimiento	Afinidad Estratégica	Capacidades	Factibilidad	Valoración Global
	A %	B %	C %	D %	(A+B+C+D) 100 %
SECTOR-SUBSECTOR					
Sector-subsector 1					
Sector-subsector..					
Sector-subsector..					
Sector-subsector..					
Sector-subsector n					



GUIA PERFIL VERDE

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



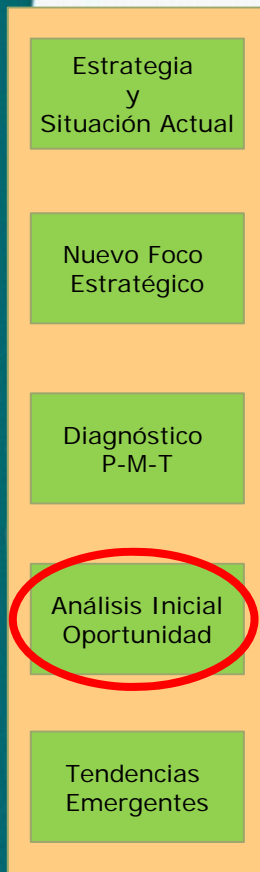
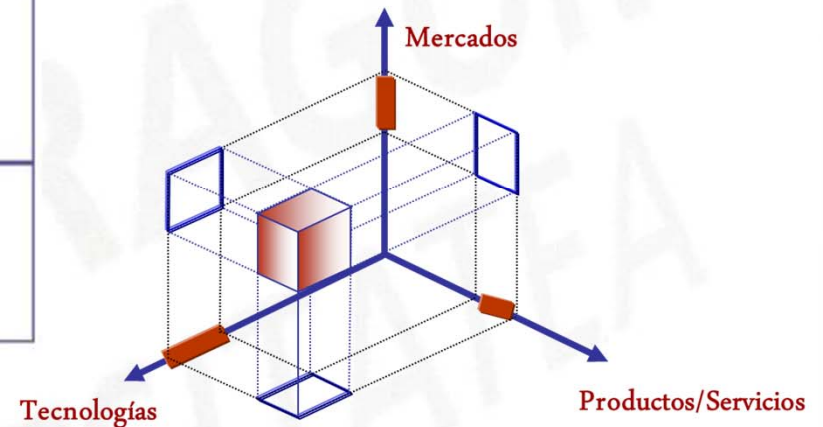
Identificar posible posicionamiento futuro

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

La herramienta propuesta para ello es:

- La matriz de diversificación (mercado/producto/tecnología) Futura:

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación



GUIA PERFIL VERDE

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

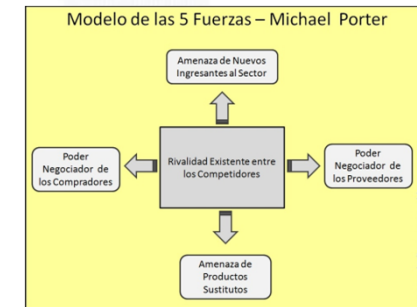


Identificar atractivo del sector-subsector

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

La herramienta propuesta para ello es:

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



Estrategia y Situación Actual

Nuevo Foco Estratégico

Diagnóstico P-M-T

Análisis Inicial Oportunidad

Tendencias Emergentes

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	REPULSIÓN			ATRACCIÓN			Ejemplo
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta		
Especialización de la actividad o dificultad de subcontratación	Baja					<input checked="" type="checkbox"/>	Alta
Economías de escala	Pequeñas				<input checked="" type="checkbox"/>		Grandes
Costes de cambio	Bajos	<input checked="" type="checkbox"/>					Altos
Calidad del servicio	Poca	<input checked="" type="checkbox"/>					Mucha
Necesidades de capital	Bajas				<input checked="" type="checkbox"/>		Altas
Acceso a nueva tecnología	Amplio			<input checked="" type="checkbox"/>			Restringido
Sinergias entre organizaciones	Baja				<input checked="" type="checkbox"/>		Alta
Relaciones institucionales	No existe				<input checked="" type="checkbox"/>		Alta
Efecto de la experiencia	No importa	<input checked="" type="checkbox"/>					Importa

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	REPULSIÓN			ATRACCIÓN			Ejemplo
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta		
Nº de clientes importantes	Pocos		<input checked="" type="checkbox"/>				Muchos
Estandarización de producto	Muchos	<input checked="" type="checkbox"/>					Pocos
Costes de cambio para el cliente	Bajos	<input checked="" type="checkbox"/>					Altos
Amenaza de integración hacia atrás del cliente	Alta				<input checked="" type="checkbox"/>		Baja
Contribución del cliente a la calidad de los servicios del sector	Alta		<input checked="" type="checkbox"/>				Baja
Importancia del sector para el cliente	Pequeña				<input checked="" type="checkbox"/>		Grande
Fidelidad del cliente	Baja		<input checked="" type="checkbox"/>				Alta
Rentabilidad del cliente	Baja			<input checked="" type="checkbox"/>			Alta

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	REPULSIÓN			ATRACCIÓN			Ejemplo
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta		
Número de competidores	Alto	<input checked="" type="checkbox"/>					Bajo
Tamaño de los competidores	Grande					<input checked="" type="checkbox"/>	Pequeño
Diversidad de los competidores	Amplia		<input checked="" type="checkbox"/>				Reducida
Crecimiento del sector	Nulo				<input checked="" type="checkbox"/>		Alto
Costes fijos / existencias	Altos		<input checked="" type="checkbox"/>				Bajos
Grado de diferenciación del producto	Estandar	<input checked="" type="checkbox"/>					Especializado
Incrementos de la capacidad	Grande		<input checked="" type="checkbox"/>				Continuos
Posiciones estratégicas en el sector	Fuertes				<input checked="" type="checkbox"/>		Débiles
Fuerza de la marca	Alta					<input checked="" type="checkbox"/>	Baja
Obstáculos a la salida	Altos					<input checked="" type="checkbox"/>	Bajos

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	REPULSIÓN			ATRACCIÓN			Ejemplo
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta		
Disponibilidad de productos / servicios sustitutivos	Alta		<input checked="" type="checkbox"/>				Baja
Costes de cambio para clientes	Bajos				<input checked="" type="checkbox"/>		Altos
Rentabilidad y agresividad del sustituto	Alta		<input checked="" type="checkbox"/>				Baja
Relación valor - precio	Alta			<input checked="" type="checkbox"/>			Baja

PODER DE LOS PROVEEDORES	REPULSIÓN			ATRACCIÓN			Ejemplo
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta		
Nº de proveedores importantes	Pocos	<input checked="" type="checkbox"/>					Muchos
Disponibilidad de sustitutos para productos de proveedores	Baja			<input checked="" type="checkbox"/>			Alta
Costos de sustituir clientes	Altos					<input checked="" type="checkbox"/>	Bajos
Amenaza de integración por delante del proveedor	Alta					<input checked="" type="checkbox"/>	Baja
Contribución del proveedor a la calidad de los servicios del sector	Alta				<input checked="" type="checkbox"/>		Baja
Contribución del proveedor a los costes totales del sector	Grande			<input checked="" type="checkbox"/>			Pequeña
Importancia del sector para el grupo de proveedores	Pequeña				<input checked="" type="checkbox"/>		Grande

GUIA PERFIL VERDE



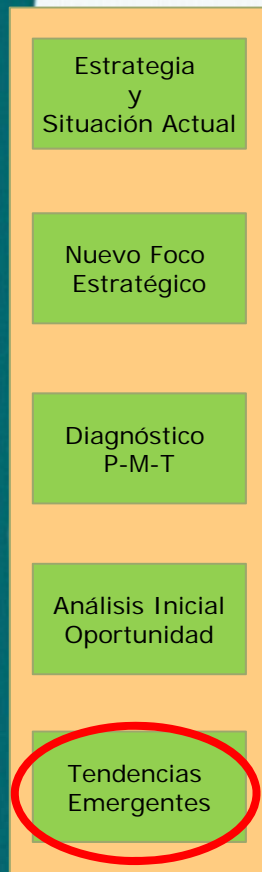
INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL

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**.



GUIA PERFIL VERDE

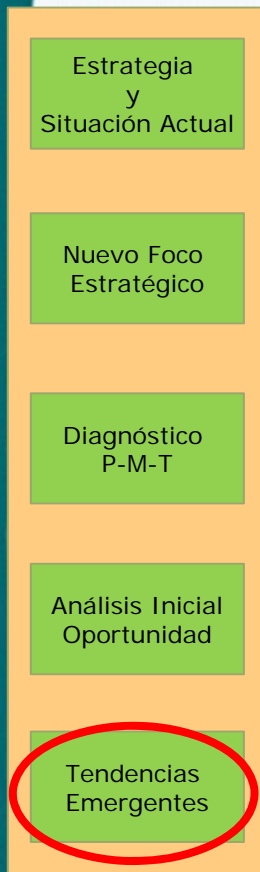
INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



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

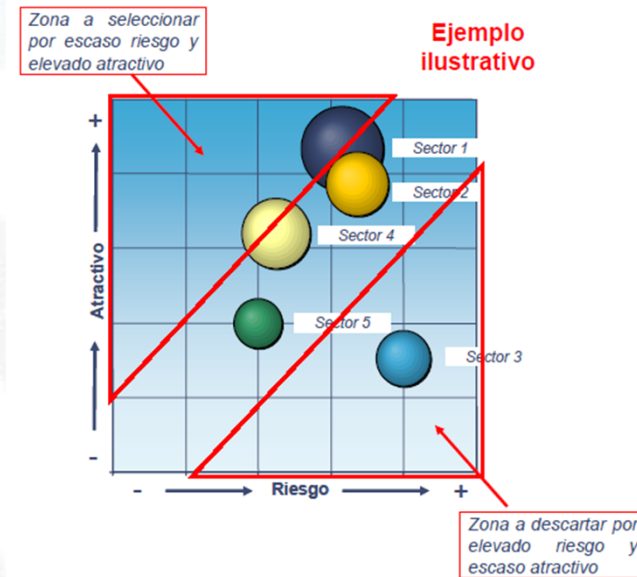
Se trata de conocer el potencial y evolución de los sectores-subsectores y las tecnologías de la EV.

Las herramientas propuesta para ello son las tablas Atractivo-Riesgo:



ATRACTIVO
<ul style="list-style-type: none"> - Expectativas de crecimiento del sector - Rentabilidad del sector - Potencial de crecimiento de la empresa en el sector, motivado por la escasa madurez del sector - Capacidad de acceso y adaptación al sector por parte de las empresas de la industria auxiliar de automoción - Existencia de un amplio abanico de actividades/productos en el sector - Posibilidad de las empresas de la industria auxiliar de automoción de diferenciarse respecto a las empresas existentes en el sector - Facilidad de adaptación a las tecnologías existentes / empleadas en el sector - Impulso al sector

RIESGO
<ul style="list-style-type: none"> - Valoración de la experiencia por parte del sector - Elevado poder de negociación del cliente - Factores de presión externos (Patentes, Homologaciones, Regulación normativa, etc.) - Necesidades de capital - Necesidad de la ubicación de los proveedores próxima al cliente - Rivalidad de la competencia - Integración entre cliente/proveedor con fuertes vínculos y contratos de larga duración - Elevado poder de los proveedores



Índice

1	Introducción	3
2	Guía Perfil Verde: Fichas metodológicas y recomendaciones	9
3	Guía Perfil Verde: Hojas de Trabajo	9
4	Guía Perfil Verde: Buenas prácticas de aplicación	9

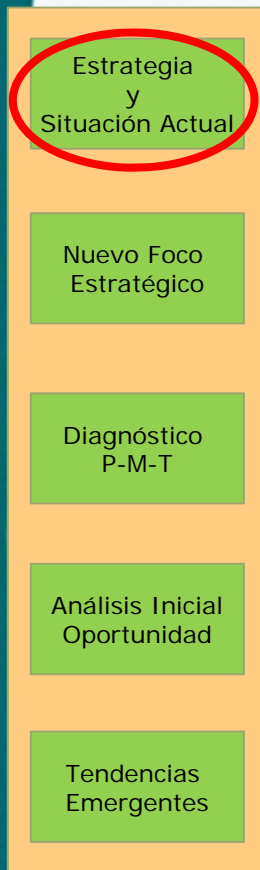


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar la situación actual de la empresa



Mi empresa							
Por favor indique su grado de acuerdo en relación a las siguientes cuestiones							
Nada de acuerdo		De acuerdo			Totalmente de acuerdo		
1	2	3	4	5			
Situación de la empresa							
			1	2	3	4	5
1.	En mi empresa la plantilla se ha mantenido en los últimos 3 años.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	En mi empresa el beneficio se ha mantenido en los últimos 3 años.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	La situación global de la empresa en estos momentos es buena.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	La situación global de la empresa en relación a otras empresas del sector es buena.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indique los sectores para los que su empresa trabaja							
<input type="checkbox"/>	Sistemas de información y comunicación	<input type="checkbox"/>	Aeroespacial	<input type="checkbox"/>	Farmacéutico y médico		
<input type="checkbox"/>	Construcción (materiales, equipamiento, construcción pesada)	<input type="checkbox"/>	Automoción	<input type="checkbox"/>	Metalúrgico		
<input type="checkbox"/>	Plástico	<input type="checkbox"/>	Productos químicos	<input type="checkbox"/>	Textil, calzado,		
<input type="checkbox"/>	Energía	<input type="checkbox"/>	Equipos de producción (maquinaria, eléctrico)	<input type="checkbox"/>	Alimentación		
<input type="checkbox"/>	Entretenimiento	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>	Otros		
Indique en las tecnologías en las que su empresa trabaja							
<input type="checkbox"/>	Gestión de la energía	<input type="checkbox"/>	Tecnologías de Información y Comunicación	<input type="checkbox"/>	Electrónica		
<input type="checkbox"/>	Tecnologías y sistemas de eficiencia energética	<input type="checkbox"/>	Tecnologías de fabricación y transformación de materiales	<input type="checkbox"/>	Siderurgia y fundición		
<input type="checkbox"/>	Tecnologías de materiales	<input type="checkbox"/>	Sistemas inteligentes de fabricación.	<input type="checkbox"/>	Salud		
<input type="checkbox"/>	Tecnologías en edificación, obra civil	<input type="checkbox"/>	Mecatrónica, robótica y manipulación	<input type="checkbox"/>	Electrónica		
<input type="checkbox"/>	Cambio climático y sostenibilidad urbana-territorial	<input type="checkbox"/>	Tecnologías de unión y adhesivos	<input type="checkbox"/>	Aprovechamiento, reutilización y valorización energética de residuos naturales, urbanos, industriales y de la construcción		
<input type="checkbox"/>	Otros: _____	<input type="checkbox"/>	Otros: _____	<input type="checkbox"/>	Otros: _____		
<input type="checkbox"/>	Otros: _____	<input type="checkbox"/>	Otros: _____	<input type="checkbox"/>	Otros: _____		
<input type="checkbox"/>	Otros: _____	<input type="checkbox"/>	Otros: _____	<input type="checkbox"/>	Otros: _____		
Porcentaje de ventas (%)					Año -1	Año	
Regional							
Iberia (España y Portugal)							
International							
					100 %	100 %	

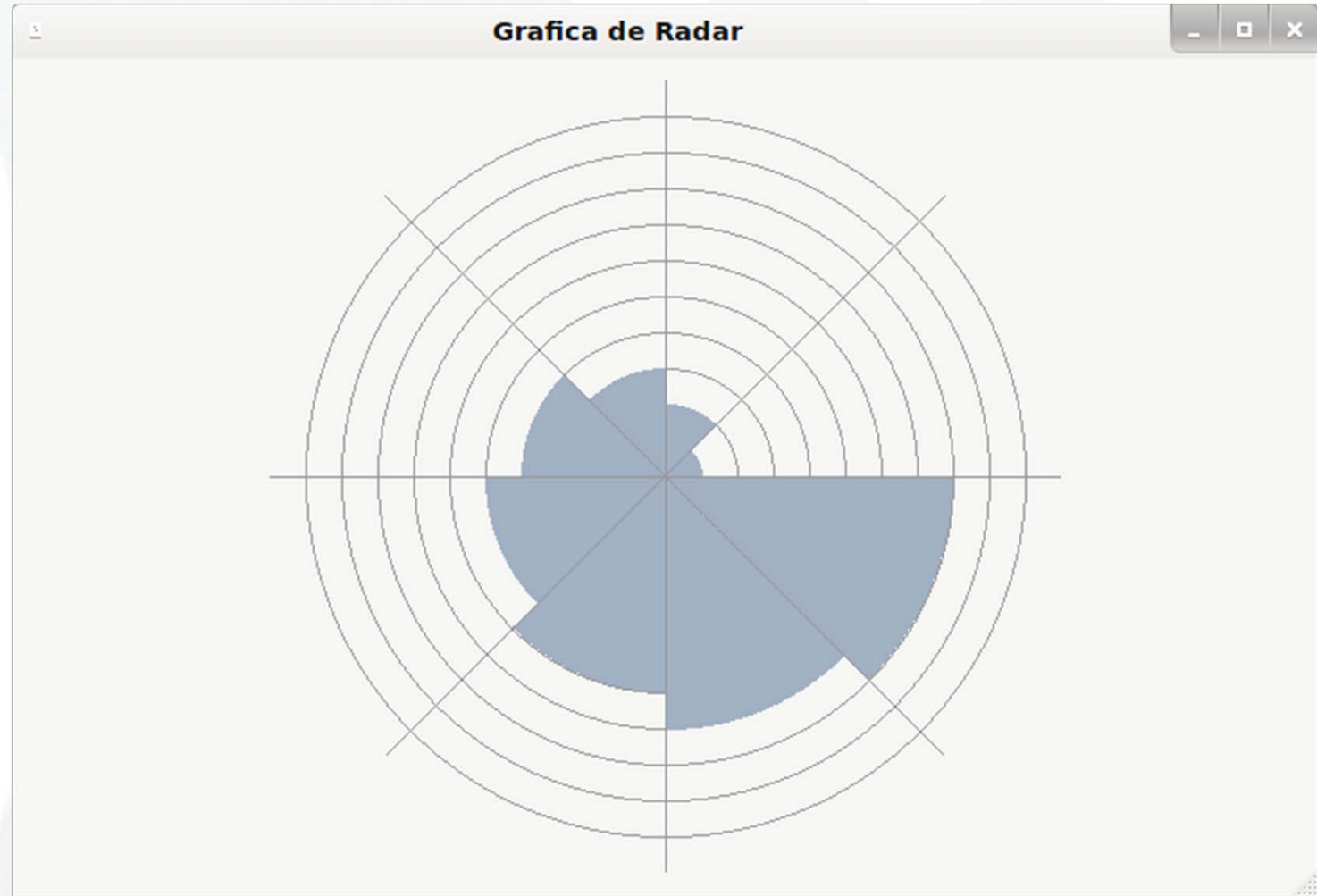
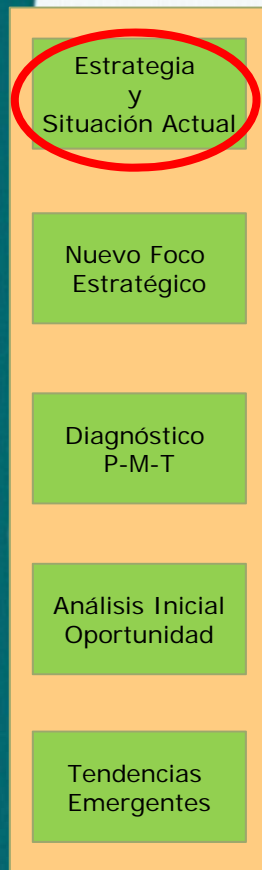


GUIA PERFIL VERDE

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

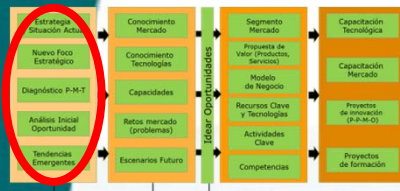


Identificar la situación actual de la empresa

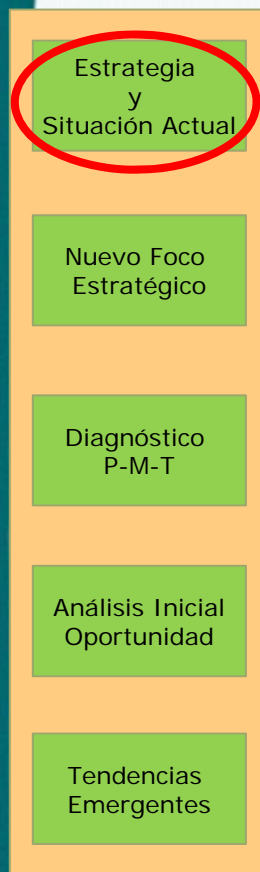


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar el enfoque estratégico



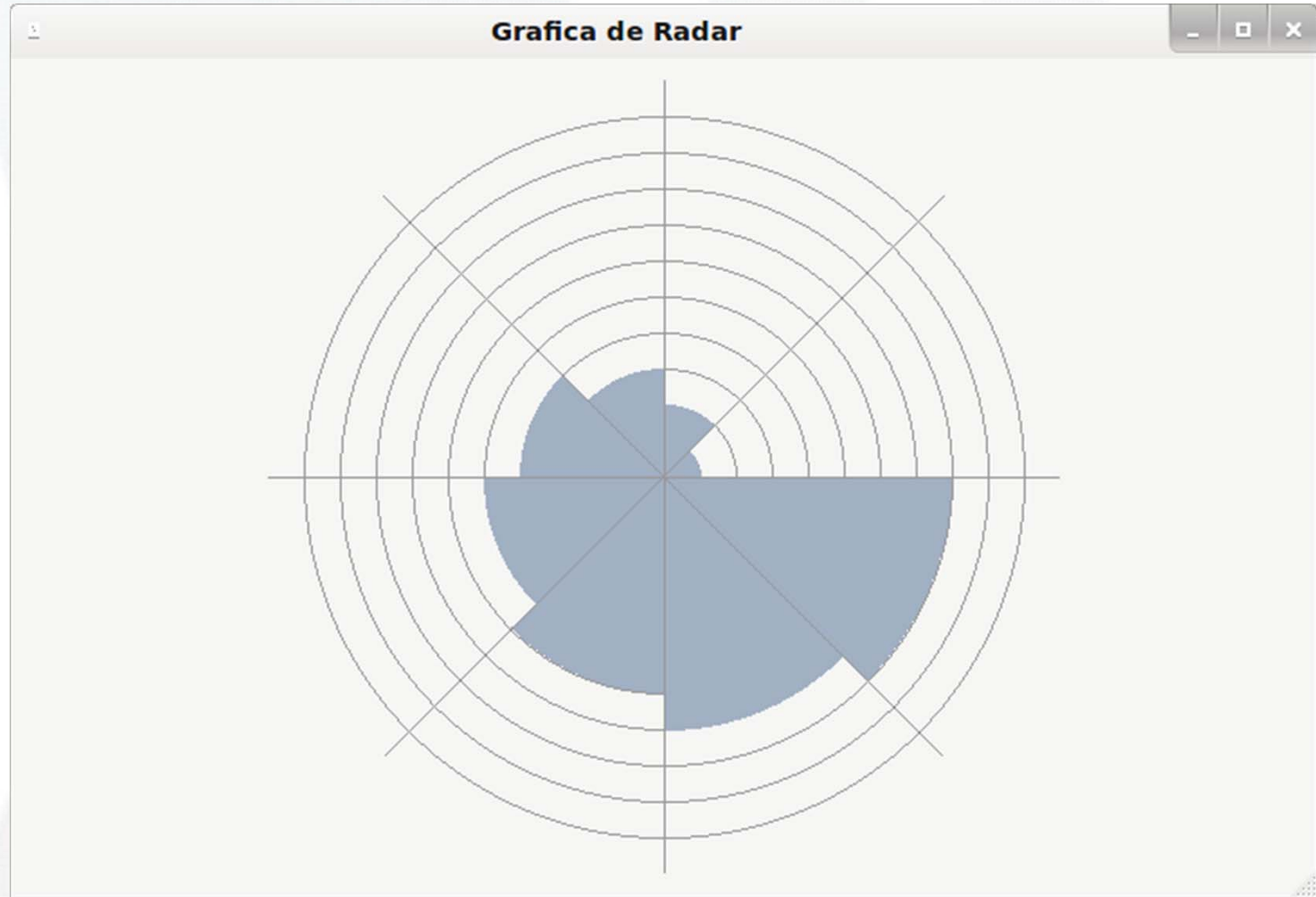
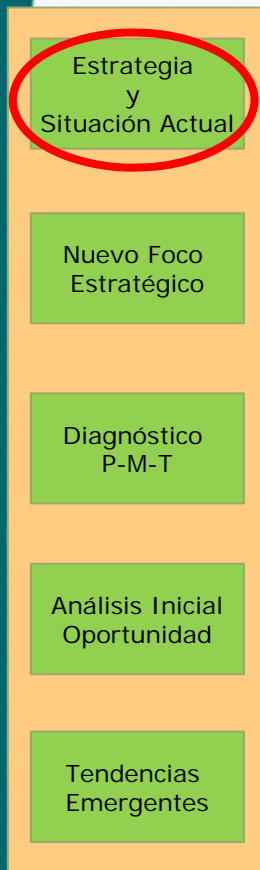
Mi empresa												
Por favor indique su grado de acuerdo en relación a las siguientes cuestiones												
		Nada de acuerdo			De acuerdo			Totalmente de acuerdo				
		1	2	3	4	5						
						1	2	3	4	5		
1.	Somos una empresa con un alto bagaje histórico en la implantación de sistemas de gestión de la Calidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2.	Somos una empresa con un alto bagaje histórico en la implantación de sistemas de gestión medioambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3.	Somos una empresa con un alto bagaje histórico en la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4.	Somos una empresa con un alto bagaje histórico en la gestión sistemática de la I+D+i	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Estrategia empresarial												
1.	Nuestra empresa dispone de una clara y definida orientación estratégica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2.	Nuestra empresa cuenta con un información relevante y útil a la hora de establecer nuestra estrategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3.	Nuestra empresa tiene una clara vocación internacional con una activa actividad internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4.	Nuestra empresa dispone de una clara y definida estrategia de innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5.	Nuestra empresa dispone de una clara y definida estrategia medioambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6.	Nuestra empresa colabora de forma habitual con agentes del conocimiento (Universidades, Centros Tecnológicos, consultoras, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Innovación												
1.	Nuestra empresa innova a través del desarrollo de algún producto nuevo o sensiblemente mejorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2.	Nuestra empresa innova a través del desarrollo de algún servicio nuevo o sensiblemente mejorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3.	Nuestra empresa innova a través de la introducción de algún proceso nuevo o sensiblemente mejorado para la producción o suministro de bienes y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4.	Nuestra empresa busca el desarrollo de eco innovaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5.	Nuestra empresa busca la diversificación en productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6.	Nuestra empresa busca la diversificación en procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7.	Nuestra empresa busca la diversificación en mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar el enfoque estratégico

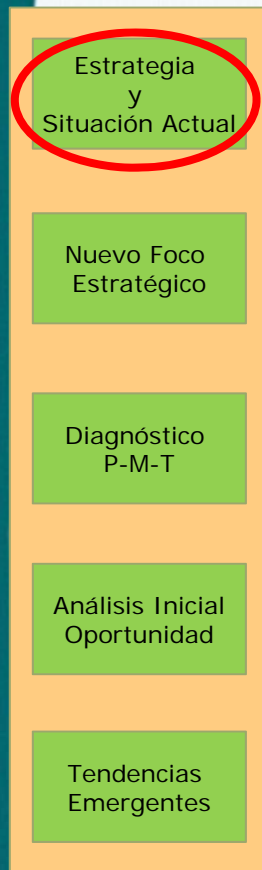


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar su comportamiento verde



Mi empresa						
Comportamiento Verde						
		1	2	3	4	5
1.	En nuestra empresa la componente medioambiental ha ayudado a la introducción de muchas de las innovaciones anteriormente citadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	En nuestra empresa contamos con un sistema de gestión medioambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	En nuestra empresa consideramos que la gestión medioambiental se limita al cumplimiento de la ley	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Nuestra empresa desarrolla proyectos medioambientales al objeto de ser más competitiva en productos y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Nuestra empresa desarrolla proyectos medioambientales al objeto de ser más competitiva en los procesos para la producción o suministro de bienes y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Nuestra empresa desarrolla proyectos medioambientales al objeto de ser más eficiente medioambientalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

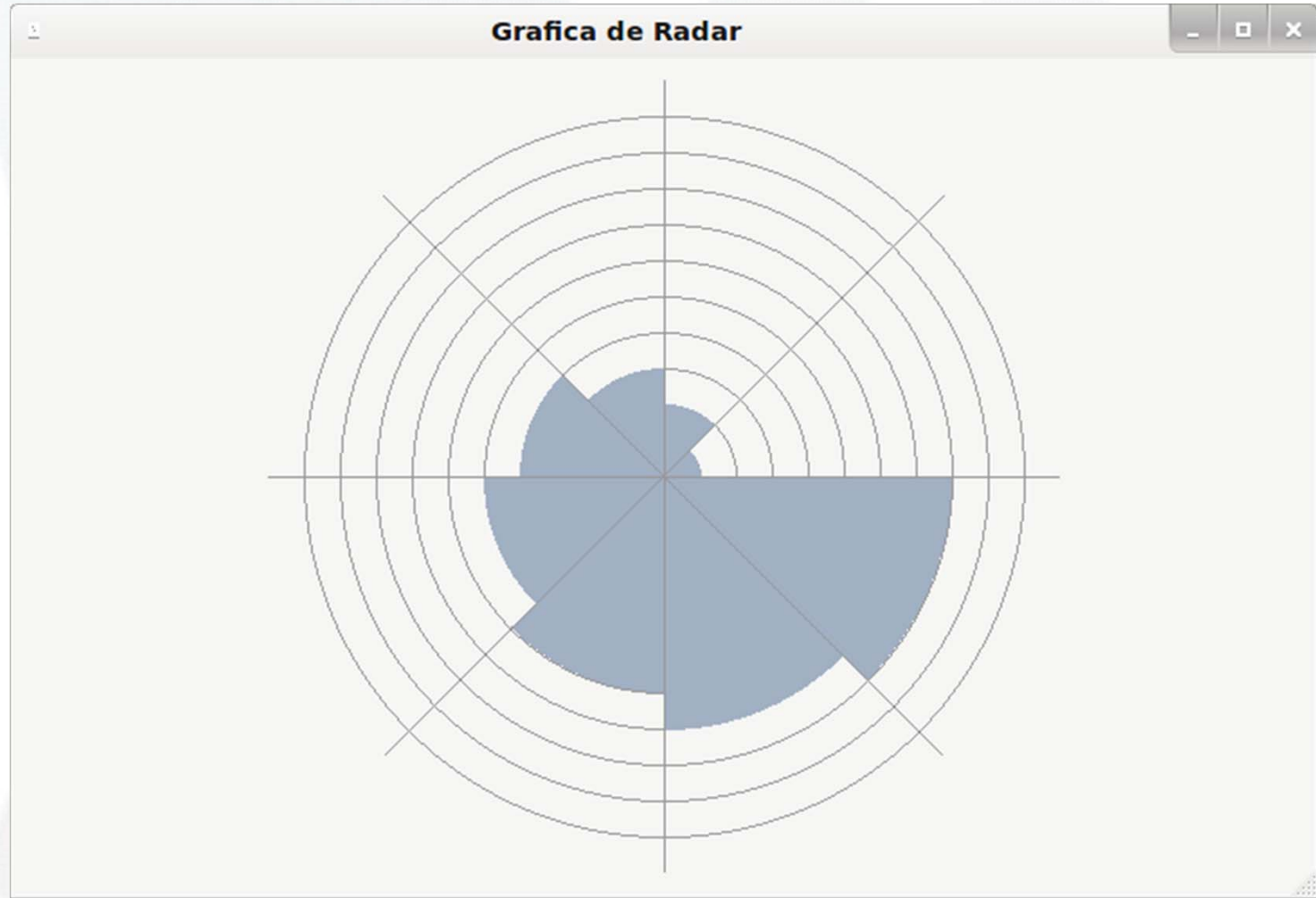
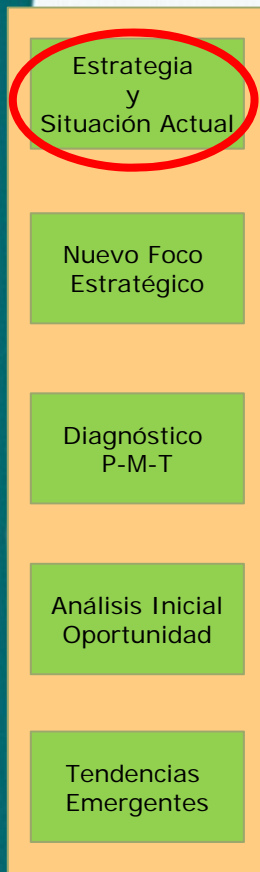


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar su comportamiento verde

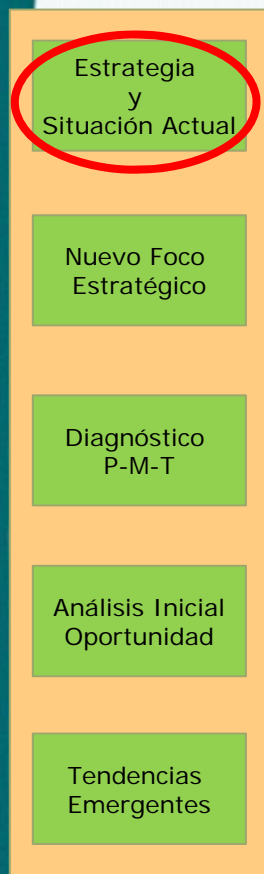


GUIA PERFIL VERDE

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



Comprensión de sector y subsectores verdes



Mi empresa				
Economía Verde – Ambitos				
Indique para cada uno de ellos, el nivel de conocimientos de su empresa en los siguientes ámbitos de la economía verde (1 bajo – 5 alto)				
Reciclado	Eficiencia energética	Energía renovables	Ingeniería medioambiental	
Producción ecológica	Tratamiento y depuración de aguas (Gestión del agua)	Gestión y tratamiento de residuos	Gestión del medio natural (zona forestal, etc..)	
Servicios ambientales a empresas y entidades	Educación e información ambiental	Edificación sostenible (Green Cities)	Control Ambiental	
Indique para cada uno de ellos, el nivel de interés de su empresa en los siguientes ámbitos de la economía verde (1 bajo – 5 alto)				
Reciclado	Eficiencia energética	Energía renovables	Ingeniería medioambiental	
Producción ecológica	Tratamiento y depuración de aguas (Gestión del agua)	Gestión y tratamiento de residuos	Gestión del medio natural (zona forestal, etc..)	
Servicios ambientales a empresas y entidades	Educación e información ambiental	Edificación sostenible (Green Cities)	Control Ambiental	
Economía Verde - Tecnologías				
Indique para cada uno de ellos, el nivel de conocimientos de su empresa en las siguientes tecnologías verdes (1 bajo – 5 alto)				
Energía solar	Energía eólica	Energía hidroeléctrica	Energía geotérmica	
Hidrógeno	Técnicas de edificación verde	Biocombustibles	Tecnologías asociadas a vehículos de transporte sostenibles (coche eléctrico, biodiesel, etc.) Va a crecer	
Tratamiento de aguas	Distribución de aguas	Gestión del agua	Tratamientos de residuos sólidos	
Prevención de contaminación	Tratamiento de contaminaciones	Eficiencia y gestión energética	Eficiencia en la utilización de materias primas	
Indique para cada uno de ellos, el nivel de interés de su empresa en las siguientes tecnologías verdes (1 bajo – 5 alto)				
Energía solar	Energía eólica	Energía hidroeléctrica	Energía geotérmica	
Hidrógeno	Técnicas de edificación verde	Biocombustibles	Tecnologías asociadas a vehículos de transporte sostenibles (coche eléctrico, biodiesel, etc.) Va a crecer	
Tratamiento de aguas	Distribución de aguas	Gestión del agua	Tratamientos de residuos sólidos	
Prevención de contaminación	Tratamiento de contaminaciones	Eficiencia y gestión energética	Eficiencia en la utilización de materias primas	

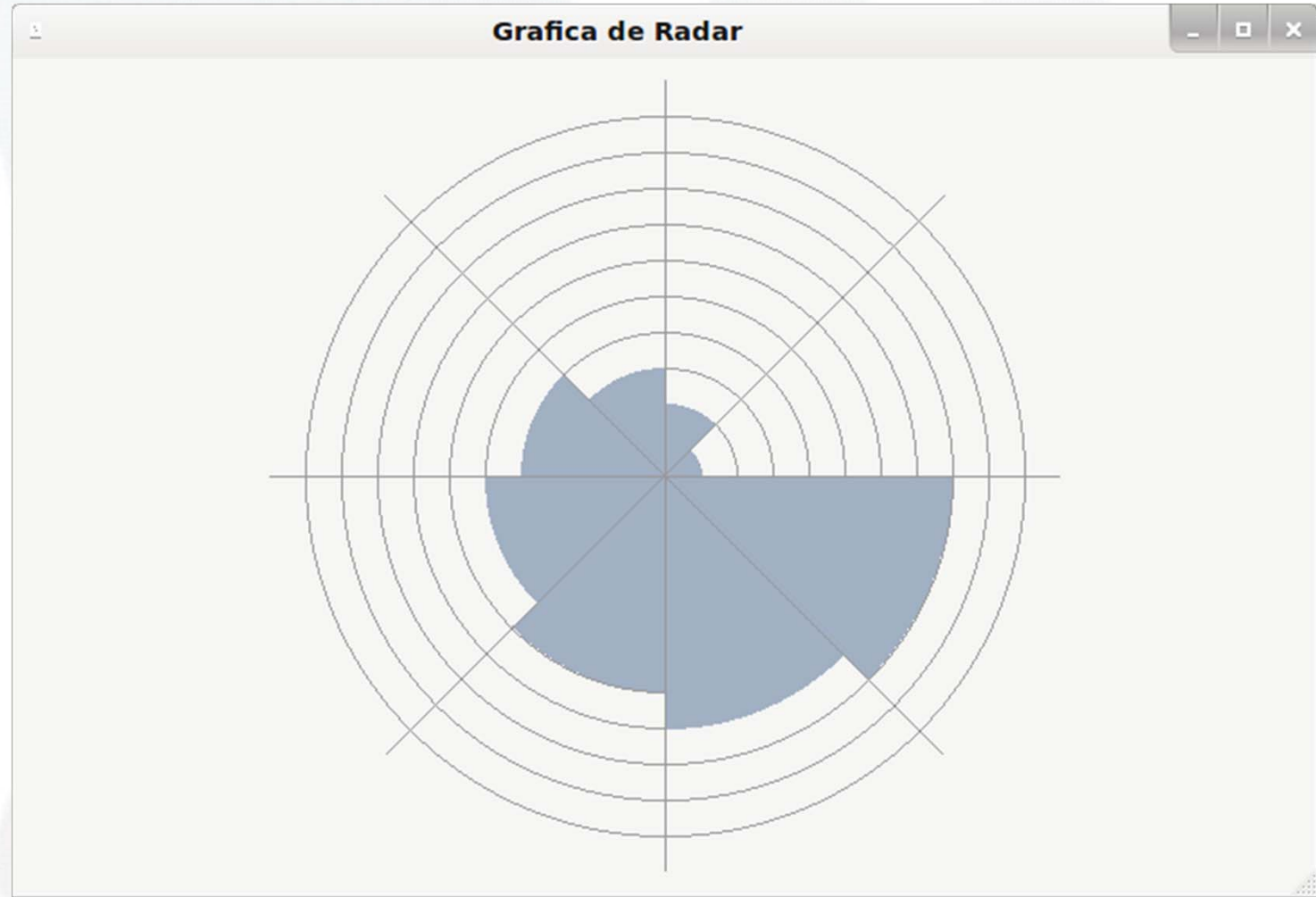
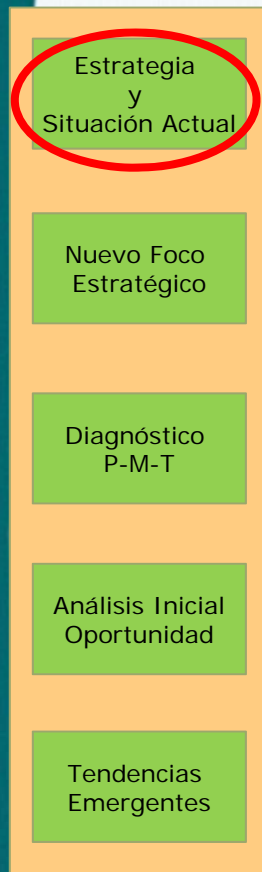


GUIA PERFIL VERDE

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



Comprensión de sector y subsectores verdes

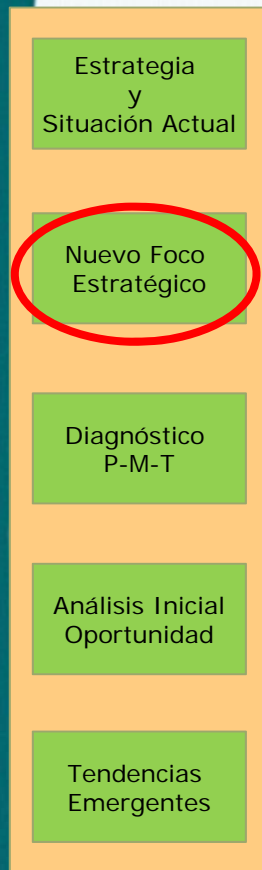


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar el enfoque verde de la empresa



Mi empresa						
Economía verde						
		1	2	3	4	5
1.	Nuestra empresa dispone de un buen conocimiento de las oportunidades que pudiera aportar la economía verde a nuestra empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Nuestra empresa considera la economía verde como un factor estratégico clave para nuestro futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Nuestra empresa dispone de una clara y definida estrategia en el ámbito de la economía verde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Nuestra empresa conoce a los agentes clave en el desarrollo de la economía verde, así como las ayudas que brindan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Existen muchas barreras en nuestra empresa para abordar una estrategia en el ámbito de la economía verde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	No disponemos de los necesarios apoyos a la hora de abordar nuestra estrategia en el ámbito de la economía verde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

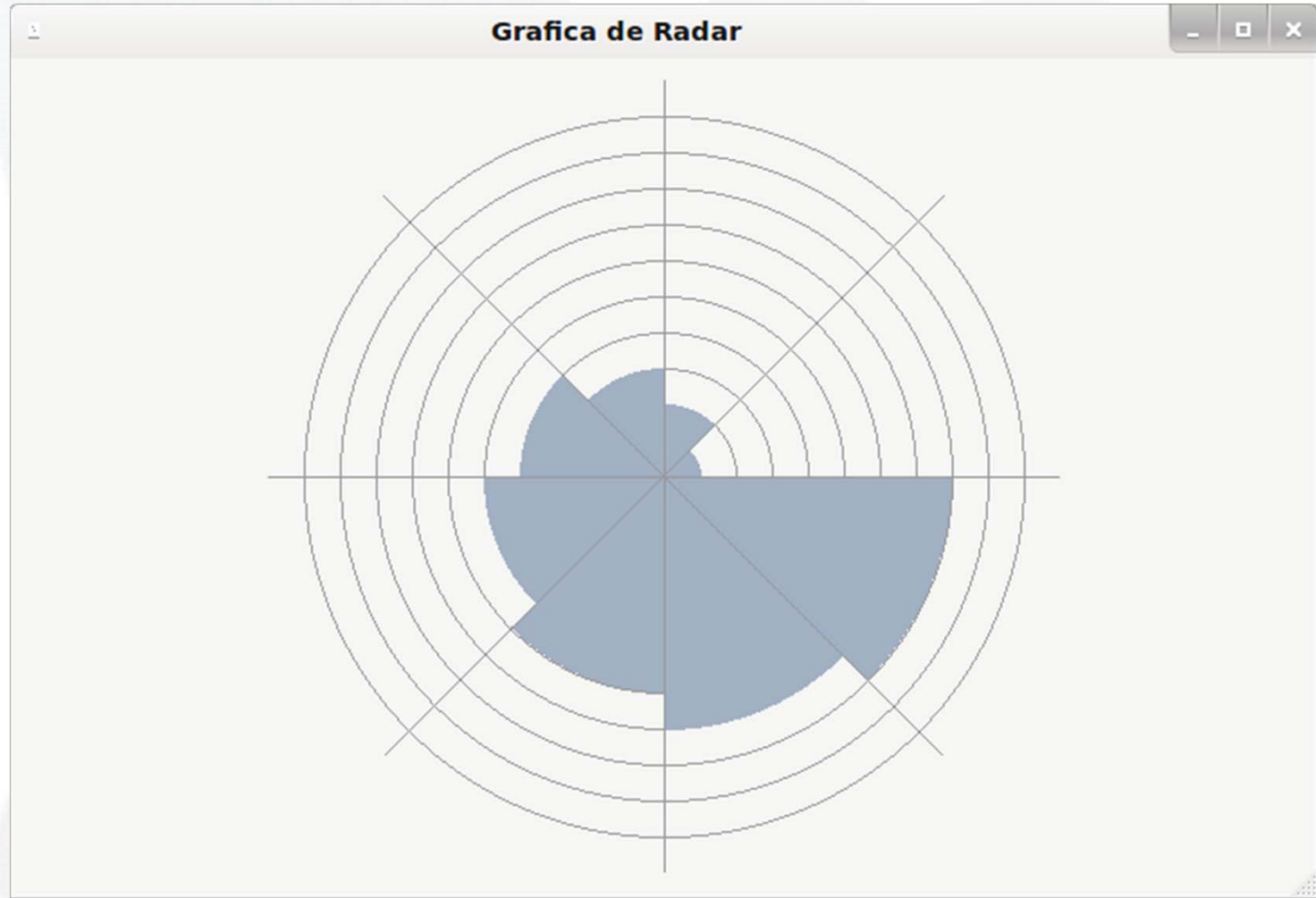
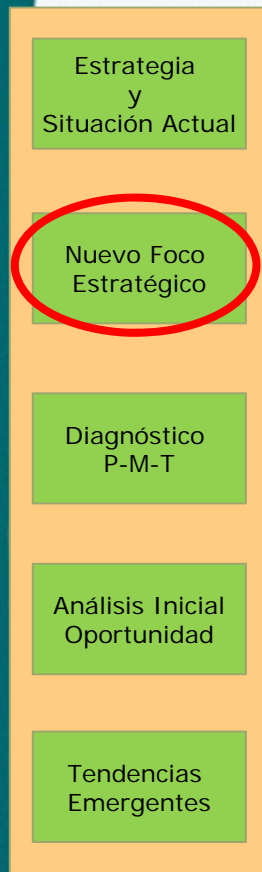


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar el enfoque verde de la empresa

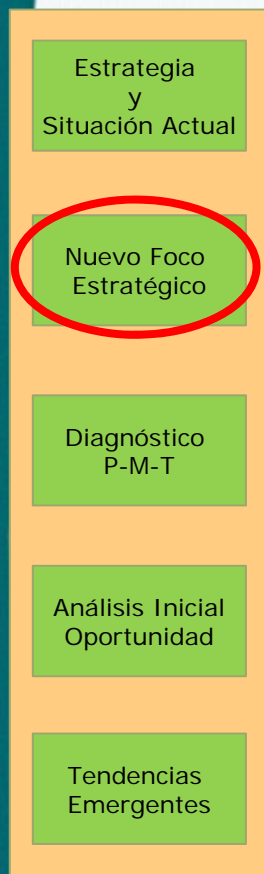


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar las expectativas en EV de la empresa



Mi empresa Economía Verde - Empleo				
Indique para cada uno de ellos, el nivel de crecimiento que su empresa considera adquirirá el empleo verde relacionado con los siguientes ámbitos verdes (1 bajo – 5 alto)				
Reciclado	Eficiencia energética	Energía renovables	Ingeniería medioambiental	
Producción ecológica	Tratamiento y depuración de aguas (Gestión del agua)	Gestión y tratamiento de residuos	Gestión del medio natural (zona forestal, etc..)	
Servicios ambientales a empresas y entidades	Educación e información ambiental	Edificación sostenible (Green Cities)	Control Ambiental	
Indique para cada uno de ellos, el nivel de crecimiento que su empresa considera adquirirá el empleo verde relacionado con las siguientes tecnologías verdes (1 bajo – 5 alto)				
Energía solar	Energía eólica	Energía hidroeléctrica	Energía geotérmica	
Hidrógeno	Técnicas de edificación verde	Biocombustibles	Tecnologías asociadas a vehículos de transporte sostenibles (coche eléctrico, biodiesel, etc.) Va a crecer	
Tratamiento de aguas	Distribución de aguas	Gestión del agua	Tratamientos de residuos sólidos	
Prevención de contaminación	Tratamiento de contaminaciones	Eficiencia y gestión energética	Eficiencia en la utilización de materias primas	

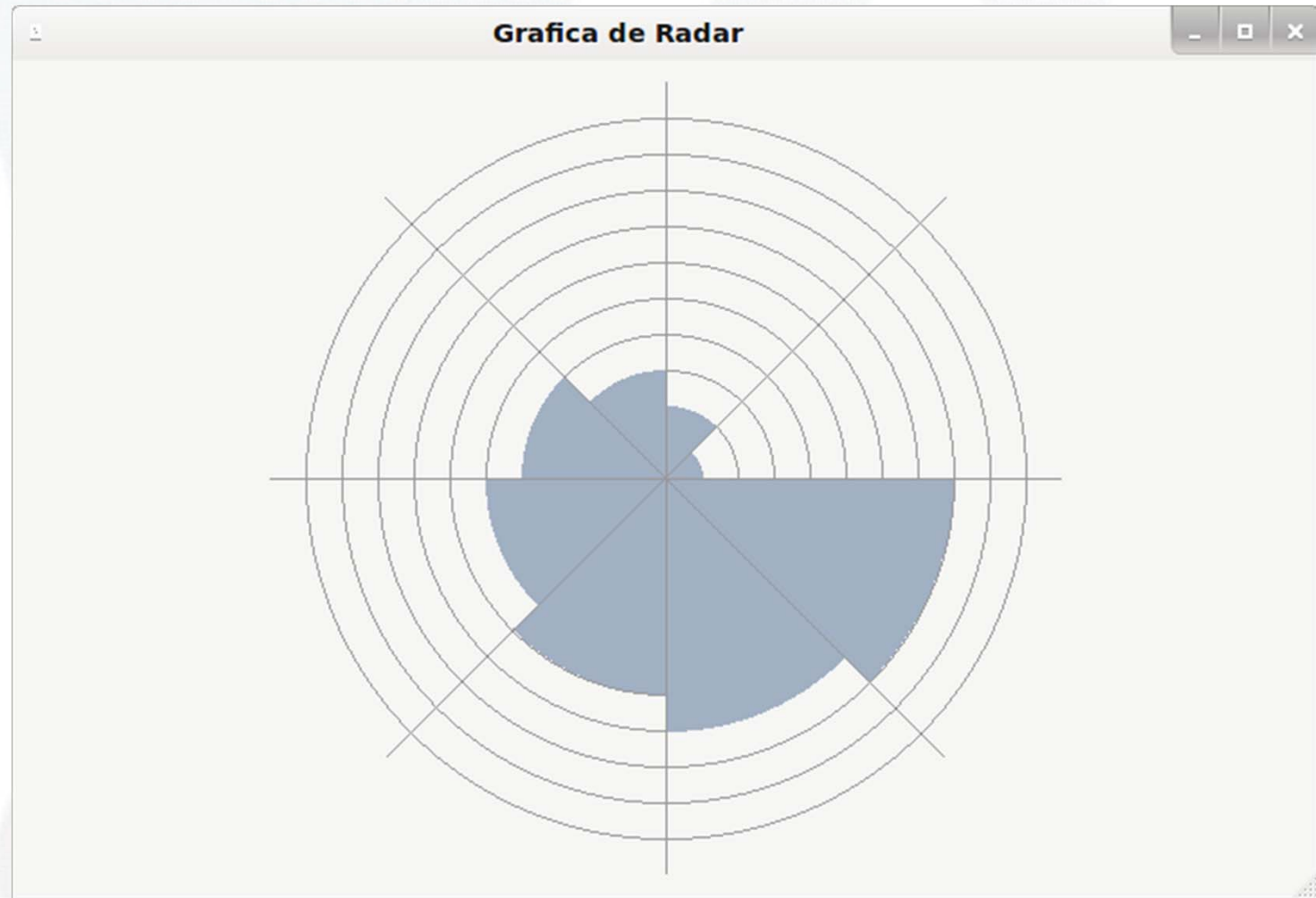
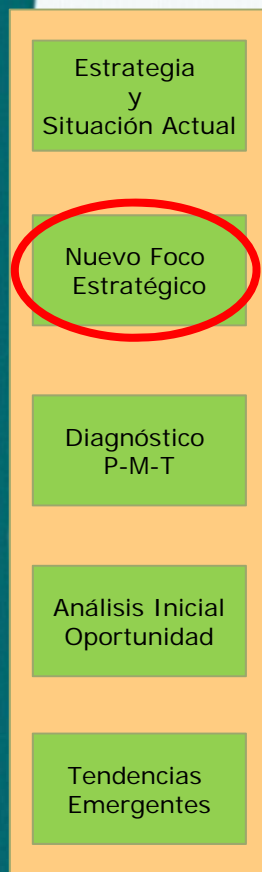


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar las expectativas en EV de la empresa

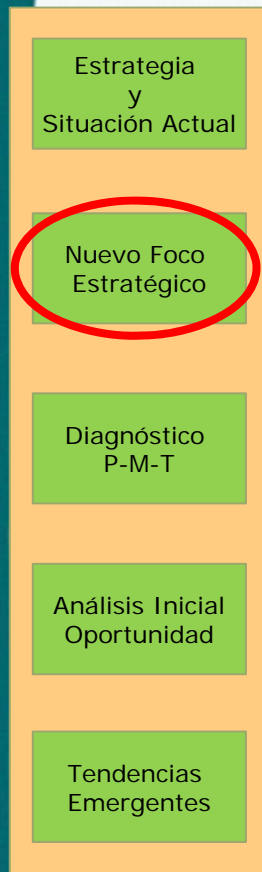


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar las necesidades de formación en EV de la empresa



Mi empresa Economía Verde - Formación				
Indique para cada uno de ellos, la necesidad de formación en los siguientes ámbitos verdes (1 bajo – 5 alto)				
Reciclado	Eficiencia energética	Energía renovables	Ingeniería medioambiental	
Producción ecológica	Tratamiento y depuración de aguas (Gestión del agua)	Gestión y tratamiento de residuos	Gestión del medio natural (zona forestal, etc..)	
Servicios ambientales a empresas y entidades	Educación e información ambiental	Edificación sostenible (Green Cities)	Control Ambiental	
Indique para cada uno de ellos, la necesidad de formación en las siguientes tecnologías verdes (1 bajo – 5 alto)				
Energía solar	Energía eólica	Energía hidroeléctrica	Energía geotérmica	
Hidrógeno	Técnicas de edificación verde	Biocombustibles	Tecnologías asociadas a vehículos de transporte sostenibles (coche eléctrico, biodiesel, etc.) Va a crecer	
Tratamiento de aguas	Distribución de aguas	Gestión del agua	Tratamientos de residuos sólidos	
Prevención de contaminación	Tratamiento de contaminaciones	Eficiencia y gestión energética	Eficiencia en la utilización de materias primas	

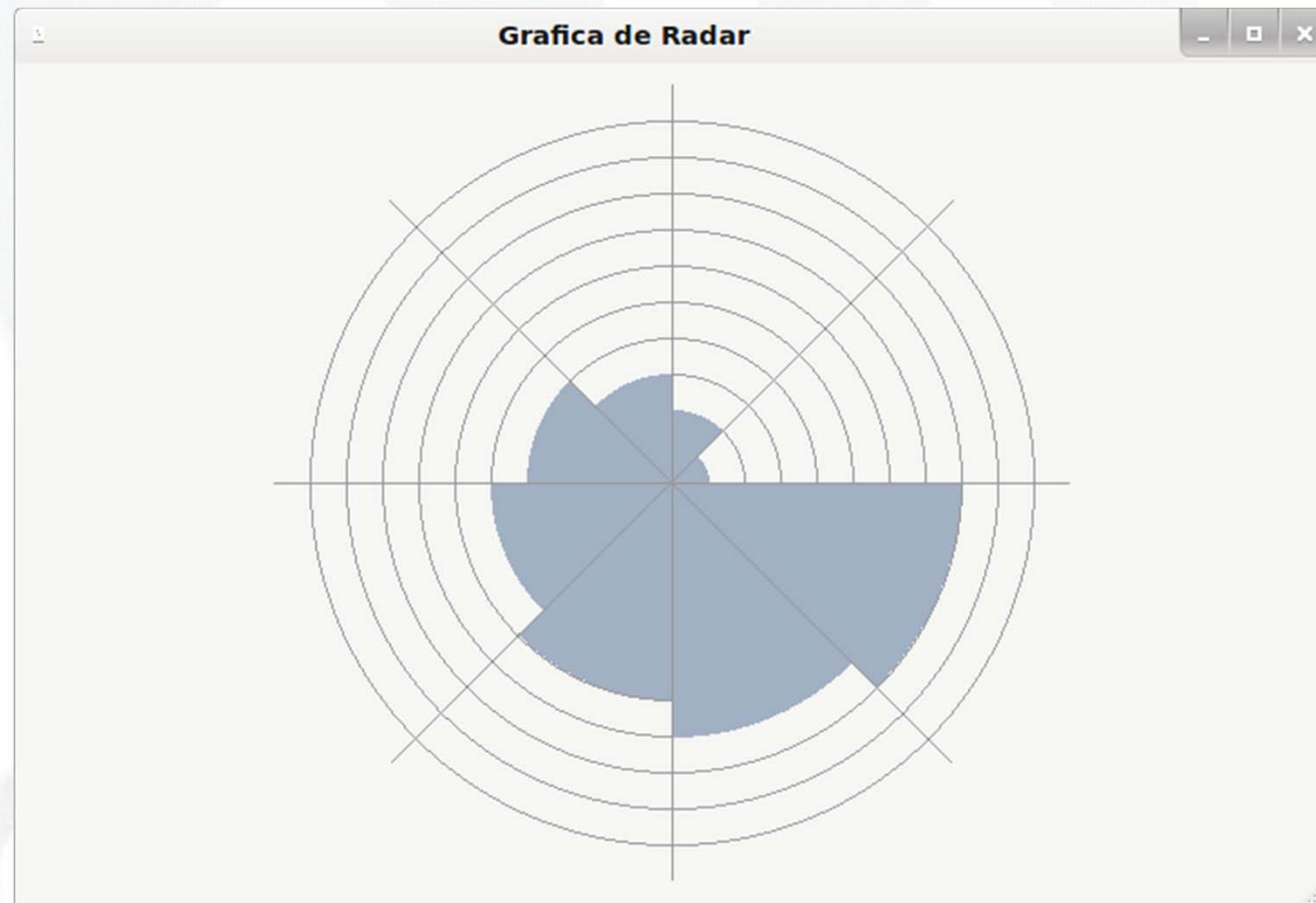
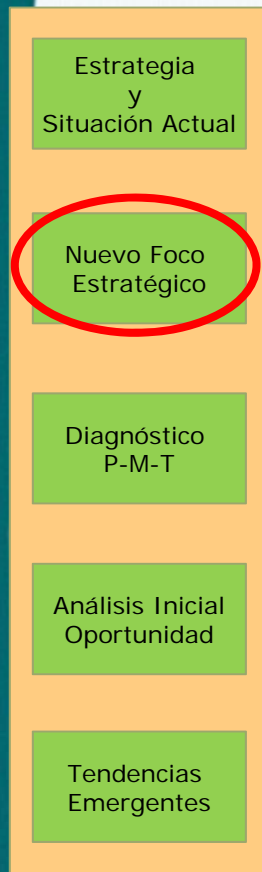


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar las necesidades de formación en EV de la empresa

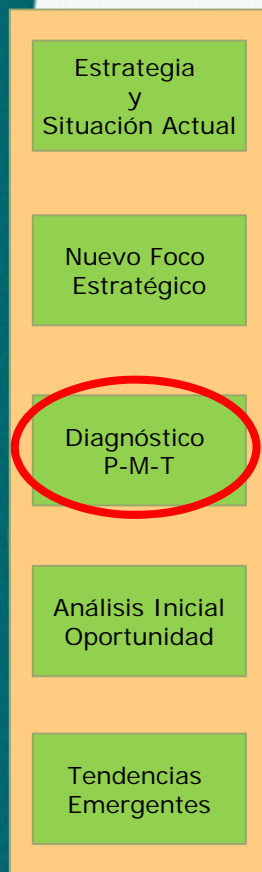


GUIA PERFIL VERDE



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

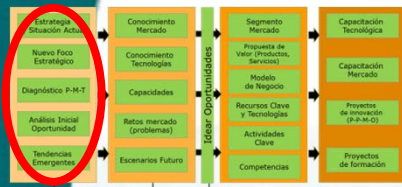
Identificar las actividades/negocios de la empresa



Mi empresa				
Economía Verde - Oferta				
Indique para cada uno de ellos, el nivel de desarrollo de la oferta actual de su empresa de productos o servicios verdes para los siguientes ámbitos (1 bajo – 5 alto)				
Reciclado	Eficiencia energética	Energía renovables	Ingeniería medioambiental	
Producción ecológica	Tratamiento y depuración de aguas (Gestión del agua)	Gestión y tratamiento de residuos	Gestión del medio natural (zona forestal, etc..)	
Servicios ambientales a empresas y entidades	Educación e información ambiental	Edificación sostenible (Green Cities)	Control Ambiental	

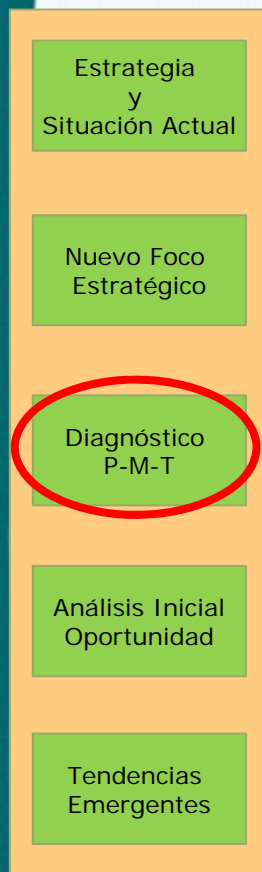


GUIA PERFIL VERDE



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

Identificar las actividades/negocios de la empresa



NEGOCIO 1	CARACTERÍSTICAS
Denominación Negocio	
Resumen de la Idea de Negocio	
Tipología	
Productos/ Servicios	
% de facturación	
Mercado objetivo	
Tecnologías y capacidades	
Competidores	
Otros (canales/ proveedores/ ...)	



GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar el posicionamiento Actual PRODUCTOS

Estrategia y Situación Actual

Nuevo Foco Estratégico

Diagnóstico P-M-T

Análisis Inicial Oportunidad

Tendencias Emergentes

MERCADOS

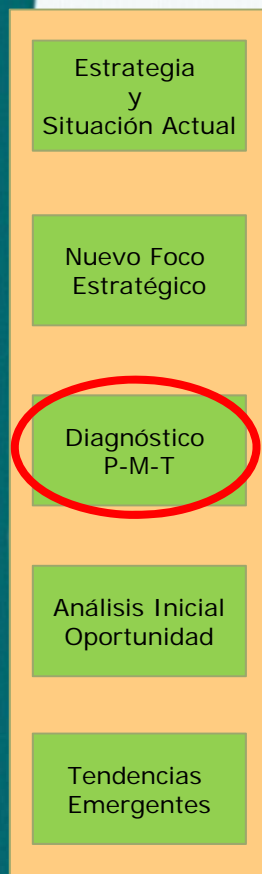


GUIA PERFIL VERDE



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

Identificar el posicionamiento Actual PRODUCTOS



TECNOLOGÍAS



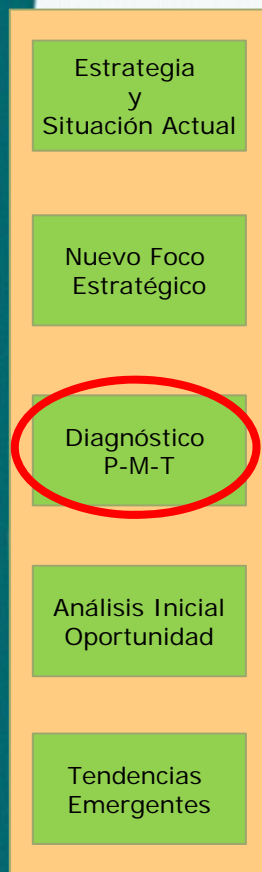
GUIA PERFIL VERDE



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

Analizar las actividades internas que influyen en el posicionamiento

CADENA DE VALOR



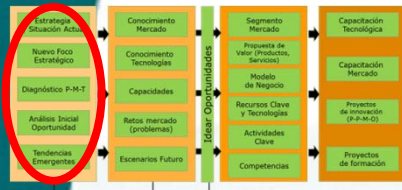
ACTIVIDADES

	Marketing	Logística Entrada	Producción	Logística Salida	Ventas Comercialización
Actividad 1					
Actividad ...					
Actividad ...					
Actividad ...					
Actividad n					

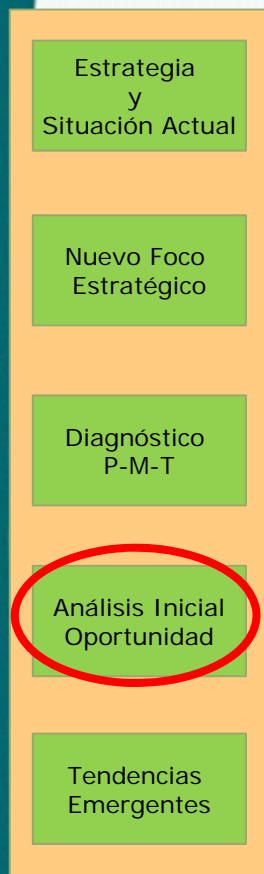


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar sectores-subsectores de interés



SECTOR-SUBSECTOR

	Crecimiento	Afinidad Estratégica	Capacidades	Factibilidad	Valoración Global
	A %	B %	C %	D %	(A+B+C+D) 100 %
Sector-subsector 1					
Sector-subsector..					
Sector-subsector..					
Sector-subsector..					
Sector-subsector n					

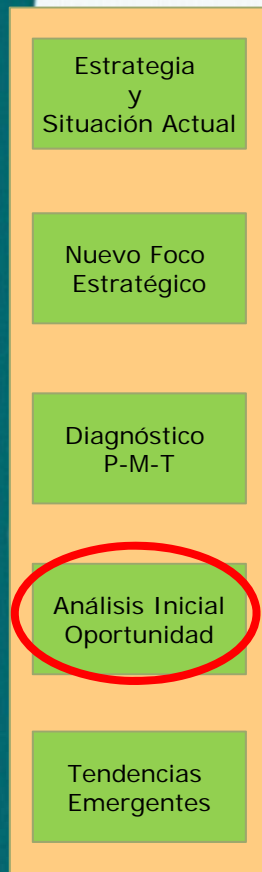


GUIA PERFIL VERDE



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

Identificar posible posicionamiento futuro PRODUCTOS



MERCADOS



GUIA PERFIL VERDE



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

Identificar posible posicionamiento futuro PRODUCTOS

Estrategia y Situación Actual

Nuevo Foco Estratégico

Diagnóstico P-M-T

Análisis Inicial Oportunidad

Tendencias Emergentes

TECNOLOGÍAS

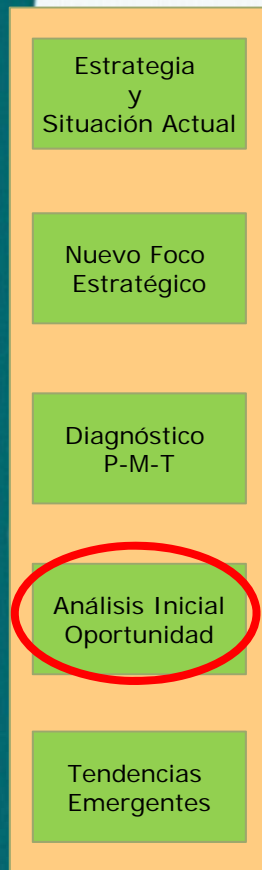


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar posible posicionamiento futuro



AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES		REPULSIÓN			ATRACCIÓN		Ejemplo
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Especialización de la actividad o dificultad de subcontratación	Baja					<input checked="" type="checkbox"/>	Alta
Economías de escala	Pequeñas				<input checked="" type="checkbox"/>		Grandes
Costes de cambio	Bajos	<input checked="" type="checkbox"/>					Altos
Calidad del servicio	Poca	<input checked="" type="checkbox"/>					Mucha
Necesidades de capital	Bajas				<input checked="" type="checkbox"/>		Altas
Acceso a nueva tecnología	Amplio			<input checked="" type="checkbox"/>			Restringido
Sinergias entre organizaciones	Baja				<input checked="" type="checkbox"/>		Alta
Relaciones institucionales	No existe				<input checked="" type="checkbox"/>		Alta
Efecto de la experiencia	No importa	<input checked="" type="checkbox"/>					Importa

Página 29 de 59

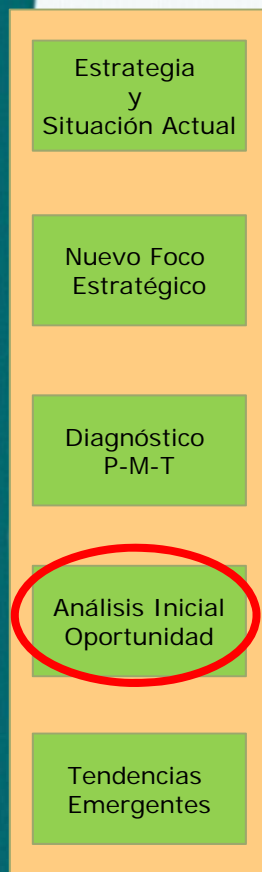


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar posible posicionamiento futuro



DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS		REPULSIÓN			ATRACCIÓN		Ejemplo
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Disponibilidad de productos / servicios sustitutivos	Alta		<input checked="" type="checkbox"/>				Baja
Costes de cambio para clientes	Bajos				<input checked="" type="checkbox"/>		Altos
Rentabilidad y agresividad del sustituto	Alta		<input checked="" type="checkbox"/>				Baja
Relación valor - precio	Alta			<input checked="" type="checkbox"/>			Baja

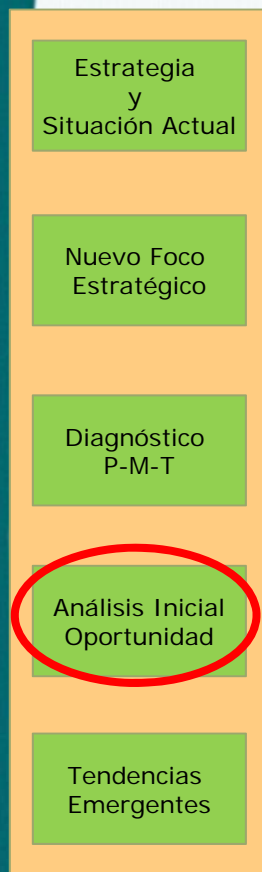


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar posible posicionamiento futuro



PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES		REPULSIÓN			ATRACCIÓN		Ejemplo
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Nº de clientes importantes	Pocos			<input checked="" type="checkbox"/>			Muchos
Estandarización de producto	Muchos		<input checked="" type="checkbox"/>				Pocos
Costes de cambio para el cliente	Bajos	<input checked="" type="checkbox"/>					Altos
Amenaza de integración hacia atrás del cliente	Alta					<input checked="" type="checkbox"/>	Baja
Contribución del cliente a la calidad de los servicios del sector	Alta			<input checked="" type="checkbox"/>			Baja
Importancia del sector para el cliente	Pequeña					<input checked="" type="checkbox"/>	Grande
Fidelidad del cliente	Baja			<input checked="" type="checkbox"/>			Alta
Rentabilidad del cliente	Baja				<input checked="" type="checkbox"/>		Alta

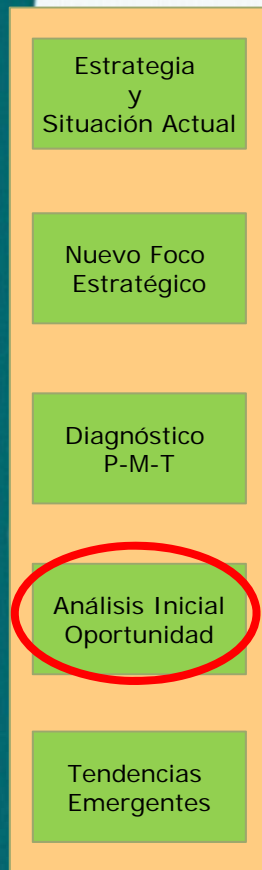


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar posible posicionamiento futuro



PODER DE LOS PROVEEDORES	REPULSIÓN			ATRACCIÓN		Ejemplo
	Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Nº de proveedores importantes	Pocos	<input checked="" type="checkbox"/>				Muchos
Disponibilidad de sustitutos para productos de proveedores	Baja		<input checked="" type="checkbox"/>			Alta
Costos de sustituir clientes	Altos				<input checked="" type="checkbox"/>	Bajos
Amenaza de integración por delante del proveedor	Alta				<input checked="" type="checkbox"/>	Baja
Contribución del proveedor a la calidad de los servicios del sector	Alta				<input checked="" type="checkbox"/>	Baja
Contribución del proveedor a los costes totales del sector	Grande			<input checked="" type="checkbox"/>		Pequeña
Importancia del sector para el grupo de proveedores	Pequeña				<input checked="" type="checkbox"/>	Grande

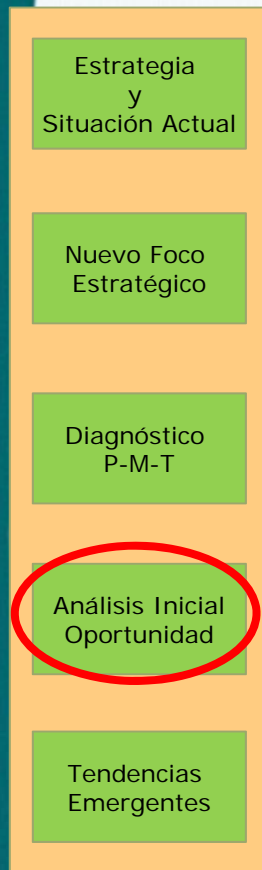


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar posible posicionamiento futuro



RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		REPULSIÓN			ATRACCIÓN		Ejemplo
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Número de competidores	Alto	<input checked="" type="checkbox"/>					Bajo
Tamaño de los competidores	Grande					<input checked="" type="checkbox"/>	Pequeño
Diversidad de los competidores	Amplia		<input checked="" type="checkbox"/>				Reducida
Crecimiento del sector	Nulo				<input checked="" type="checkbox"/>		Alto
Costes fijos / existencias	Altos		<input checked="" type="checkbox"/>				Bajos
Grado de diferenciación del producto	Estándar	<input checked="" type="checkbox"/>					Especializado
Incrementos de la capacidad	Grande		<input checked="" type="checkbox"/>				Continuos
Posiciones estratégicas en el sector	Fuertes				<input checked="" type="checkbox"/>		Débiles
Fuerza de la marca	Alta					<input checked="" type="checkbox"/>	Baja
Obstáculos a la salida	Altos					<input checked="" type="checkbox"/>	Bajos

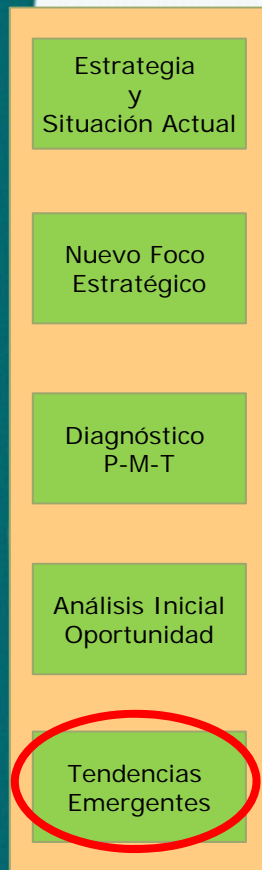


GUIA PERFIL VERDE

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



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



ATRACTIVO

- Expectativas de crecimiento del sector
- Rentabilidad del sector
- Potencial de crecimiento de la empresa en el sector, motivado por la escasa madurez del sector
- Capacidad de acceso y adaptación al sector por parte de las empresas de la industria auxiliar de automoción
- Existencia de un amplio abanico de actividades/productos en el sector
- Posibilidad de las empresas de la industria auxiliar de automoción de diferenciarse respecto a las empresas existentes en el sector
- Facilidad de adaptación a las tecnologías existentes / empleadas en el sector
- Impulso al sector

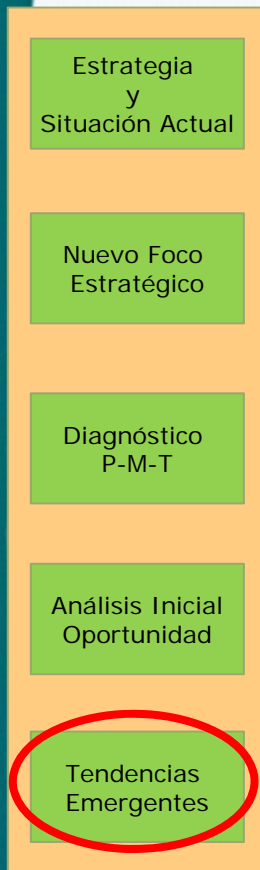


GUIA PERFIL VERDE



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

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



Detalle de los factores ATRACTIVO

1- Expectativas de crecimiento del sector.	El grado de atractivo aumenta en la medida que aumentan las expectativas de crecimiento de un sector.
2- Rentabilidad del sector.	El grado de atractivo aumenta en la medida que aumenta la rentabilidad del sector.
3- Potencial de crecimiento de la empresa en el sector, motivado por la escasa madurez del sector.	Los sectores que todavía no son maduros, es decir, los sectores con una menor trayectoria y de reciente creación presentan más posibilidades para los nuevos entrantes en este sector que si se trata de sectores maduros. Este hecho se refleja principalmente en la falta de tejido de empresas auxiliares, mayor número de nichos dentro del sector por explorar y posibilidad de alcanzar una mayor cuota de mercado.
4- Capacidad de acceso y adaptación al sector por parte de las empresas de la industria auxiliar de automoción.	Serán más atractivos aquellos sectores que trabajen con la misma metodología de trabajo que las empresas de la industria auxiliar de automoción en lo que respecta a la tecnología, condiciones laborales, perfil de los trabajadores, forma de relacionarse con los clientes, exigencias en los tiempos de entrega, etc.
5- Existencia de un amplio abanico de actividades/productos en el sector.	Un sector será más atractivo cuanto más amplio sea el abanico de actividades/productos, o dicho de otra forma, subsectores hacia los que las empresas de la industria auxiliar de automoción puedan diversificar.

Detalle de los factores ATRACTIVO (continuación)

6- Posibilidad de las empresas de la industria auxiliar de automoción de diferenciarse respecto a las empresas existentes en el sector.	Un sector será más atractivo si las empresas de la industria auxiliar de automoción pueden aportar más conocimientos y valor añadido que las empresas existentes en el sector, de forma que puedan diferenciarse del resto de sus competidores.
7- Facilidad de adaptación de las tecnologías existentes / empleadas en el sector.	Un sector será más atractivo cuando las exigencias tecnológicas y de conocimientos del sector sean fácilmente asimilables por las empresas de las industrias auxiliar de automoción.
8- Impulso al sector.	El atractivo es mayor en la medida que el sector encuentra apoyo por parte de instituciones públicas y privadas.

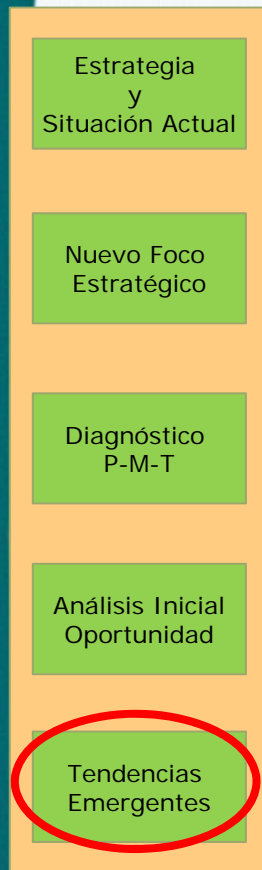


GUIA PERFIL VERDE



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

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



RIESGO

- Valoración de la experiencia por parte del sector
- Elevado poder de negociación del cliente
- Factores de presión externos (Patentes, Homologaciones, Regulación normativa, etc.)
- Necesidades de capital
- Necesidad de la ubicación de los proveedores próxima al cliente
- Rivalidad de la competencia
- Integración entre cliente/proveedor con fuertes vínculos y contratos de larga duración
- Elevado poder de los proveedores

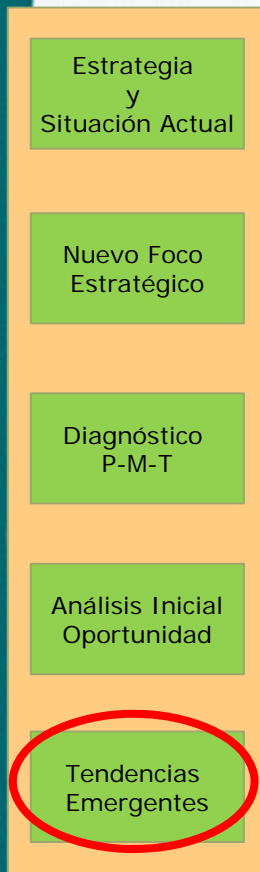


GUIA PERFIL VERDE



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

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



Detalle de los factores RIESGO

1- Valoración de la experiencia.

El riesgo que empresas de la industria auxiliar de automoción diversifiquen hacia un determinado sector depende de la importancia que éste conceda a la experiencia de un proveedor en el sector. El riesgo será mayor si el sector da prioridad a empresas con experiencia frente a las que no la tienen.

2- Elevado poder de negociación del cliente.

Un factor de riesgo se da cuando los clientes tienen un alto poder de negociación, ya que los proveedores se enfrentarán a las exigencias de éste sin posibilidad de negociación de las mismas.

Detalle de los factores RIESGO (continuación)

3- Factores de presión externa.

Un sector con factores de presión externos implica una fuerte dependencia de la regulación normativa, y la adquisición de patentes y homologaciones para el desarrollo de los procesos/productos.

4- Necesidades de capital.

Si la necesidad de capital de las empresas de la industria auxiliar de automoción para diversificar hacia un sector es importante, un factor de riesgo para éstas es la dificultad para afrontarlo.

5- Necesidad de la ubicación próxima de los proveedores al cliente.

Se considera un factor de riesgo diversificar hacia un sector que necesite ubicar a sus proveedores en los proximidades del cliente.

6- Rivalidad de la competencia.

El riesgo que se asume es mayor a medida que aumenta la rivalidad entre la competencia del sector.

7- Integración entre cliente/proveedor.

Mayor será el riesgo cuanto más maduras sean las relaciones entre los proveedores existentes y los clientes (elevada fidelidad) y los contratos sean de largo duración. Esto hace que las barreras de entrada de un sector sean más fuertes, y por tanto presenta mayor riesgo el acceso a los mismos.

8- Elevado poder de los proveedores

El riesgo es mayor en la medida en la que los proveedores tienen mayor capacidad para imponer sus condiciones.

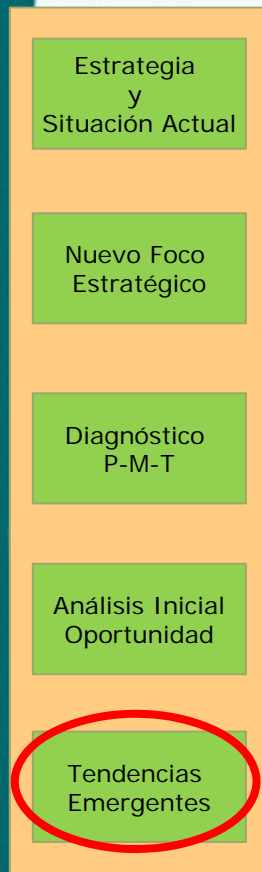


GUIA PERFIL VERDE

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

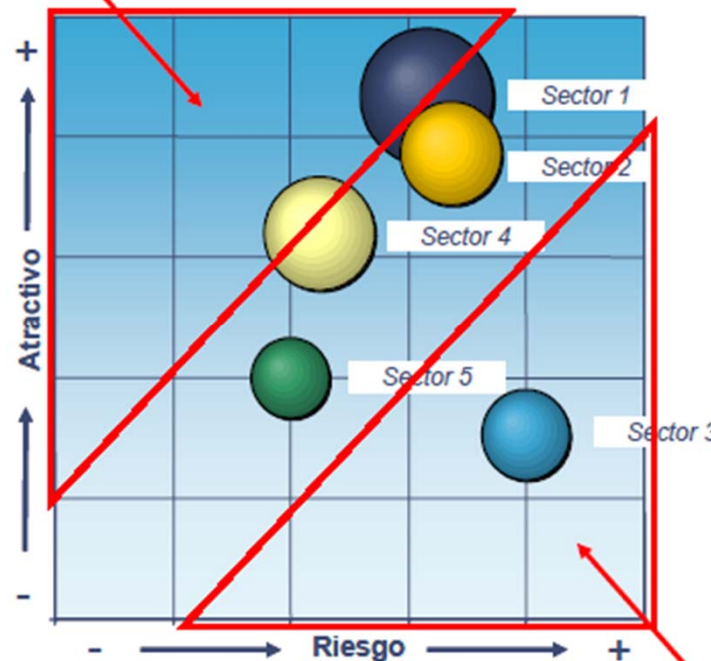


Identificar nuestra posición en relación a las tendencias futuras de los sectores de la EV



Zona a seleccionar por escaso riesgo y elevado atractivo

Ejemplo ilustrativo



Zona a descartar por elevado riesgo y escaso atractivo

Índice

1	Introducción	3
2	Guía Perfil Verde: Fichas metodológicas y recomendaciones	9
3	Guía Perfil Verde: Hojas de Trabajo	9
4	Guía Perfil Verde: Buenas prácticas de aplicación	9



Índice

1	Introducción	3
2	Guía Perfil Verde: Fichas metodológicas y recomendaciones	9
3	Guía Perfil Verde: Hojas de Trabajo	9
4	Guía Perfil Verde: Buenas prácticas de aplicación	9
	Guía Perfil Verde: B.P. en Servicios	9
	Guía Perfil Verde: B.P. en Producto	9
	Guía Perfil Verde: B.P. en Proceso	9



Empresa XX S. Coop nació en el 2008 con la ayuda de Saiolan y el Servicio para la creación empresas de la Mancomunidad. Los primeros pasos estuvieron centrados en las instalaciones de energías renovables, pero pronto comprendimos que la necesidad de mejorar la eficiencia energética era tan vital como la utilización de energías renovables. Así, para llevar a cabo nuestra labor desde el comienzo se han utilizado los softwares de simulación energética como Calener, Lider, Designbuilder Transys.

Hoy en día Empresa XX S Coop es una ingeniería especializada en plantear soluciones energéticas; realizando proyectos e instalaciones de energías renovables, auditorías energéticas en empresas y edificios, dando servicio de consultoría energética a arquitectos e impartiendo formación.

A día de hoy, consta de dos trabajadores: Un Ingeniero Técnico en Diseño Industrial y Master en Ingeniería Térmica en la Edificación, y por otra parte otro Ingeniero Técnico Electrónico con el título de Ingeniero Superior en Organización Industrial.

Entre nuestros clientes contamos con Biotermiak, Alecop, Salto Systems, Lea Artibai ikastetxea, Fondo de Formación, Ayuntamiento de Arrasate, Ayuntamiento de Aretxabaleta, Palacio Mendia, Eurener, Suradesa, Alaya taldea...

Servicios de la empresa:

Auditorías Energéticas, formación, instalación, certificación energética de edificios, divulgación y servicios CTE



EJEMPLO CASO EMPRESA XX de SERVICIOS

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

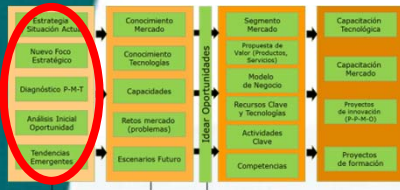
Como consecuencia de su interés mostrado en el ámbito de la Economía Verde, la empresa inicia un proceso de Transformación Verde siguiendo el Modelo de Transformación Verde MTV.

Se realizará un ejemplo siguiendo el Modelo de Transformación Verde representado en la siguiente figura:

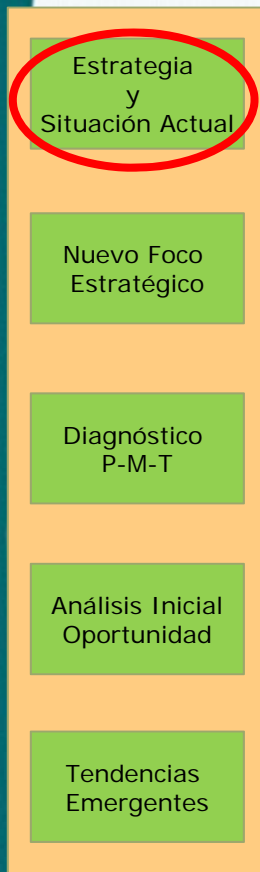


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar la situación actual de la empresa



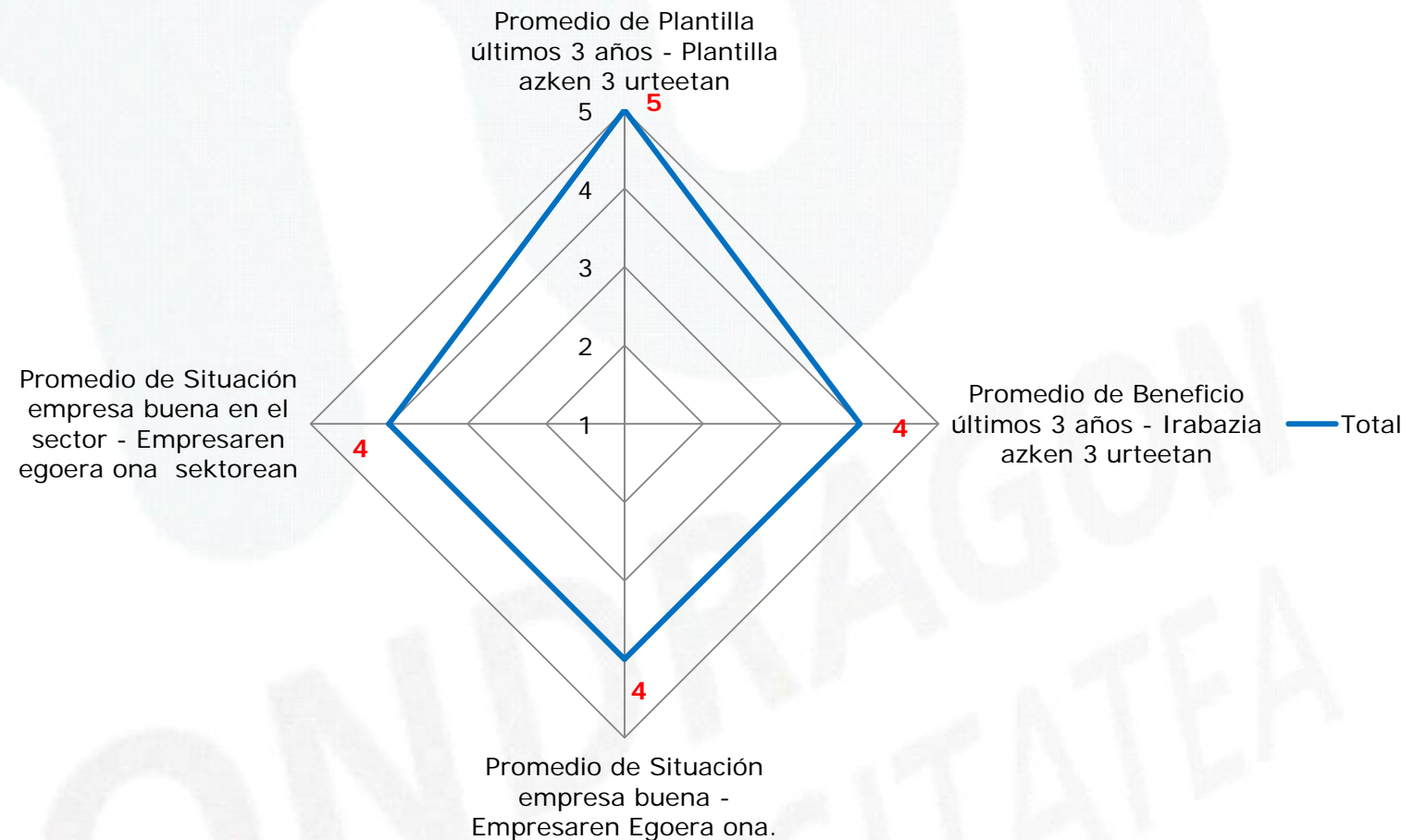
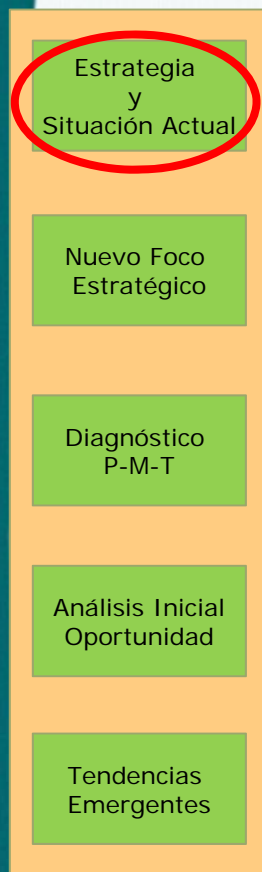
Mi empresa									
Por favor indique su grado de acuerdo en relación a las siguientes cuestiones									
Nada de acuerdo		De acuerdo			Totalmente de acuerdo				
1	2	3	4	5					
Situación de la empresa									
					1	2	3	4	5
1.	En mi empresa la plantilla se ha mantenido en los últimos 3 años.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	En mi empresa el beneficio se ha mantenido en los últimos 3 años.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	La situación global de la empresa en estos momentos es buena.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	La situación global de la empresa en relación a otras empresas del sector es buena.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indique los sectores para los que su empresa trabaja									
<input type="checkbox"/> Sistemas de información y comunicación			<input type="checkbox"/> Aeroespacial			<input type="checkbox"/> Farmacéutico y médico			
<input checked="" type="checkbox"/> Construcción (materiales, equipamiento, construcción pesada)			<input checked="" type="checkbox"/> Automoción			<input type="checkbox"/> Metalúrgico			
<input type="checkbox"/> Plástico			<input type="checkbox"/> Productos químicos			<input type="checkbox"/> Textil, calzado,			
<input checked="" type="checkbox"/> Energía			<input checked="" type="checkbox"/> Equipos de producción (maquinaria, eléctrico)			<input type="checkbox"/> Alimentación			
<input type="checkbox"/> Entretenimiento			<input checked="" type="checkbox"/> Servicios			<input checked="" type="checkbox"/> Otros			
Indique en las tecnologías en las que su empresa trabaja									
<input checked="" type="checkbox"/> Gestión de la energía			<input type="checkbox"/> Tecnologías de Información y Comunicación			<input type="checkbox"/> Electrónica			
<input checked="" type="checkbox"/> Tecnologías y sistemas de eficiencia energética			<input type="checkbox"/> Tecnologías de fabricación y transformación de materiales			<input type="checkbox"/> Siderurgia y fundición			
<input type="checkbox"/> Tecnologías de materiales			<input type="checkbox"/> Sistemas inteligentes de fabricación.			<input type="checkbox"/> Salud			
<input type="checkbox"/> Tecnologías en edificación, obra civil			<input type="checkbox"/> Mecatrónica, robótica y manipulación			<input type="checkbox"/> Electrónica			
<input checked="" type="checkbox"/> Cambio climático y sostenibilidad urbana-territorial			<input type="checkbox"/> Tecnologías de unión y adhesivos			<input type="checkbox"/> Aprovechamiento, reutilización y valorización energética de residuos naturales, urbanos, industriales y de la construcción			
<input type="checkbox"/> Otros: _____			<input type="checkbox"/> Otros: _____			<input type="checkbox"/> Otros: _____			
<input type="checkbox"/> Otros: _____			<input type="checkbox"/> Otros: _____			<input type="checkbox"/> Otros: _____			
<input type="checkbox"/> Otros: _____			<input type="checkbox"/> Otros: _____			<input type="checkbox"/> Otros: _____			
Porcentaje de ventas (%)							2011	2012	
Regional							100	100	
Iberia (España y Portugal)									
International									
							100 %	100 %	

GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar la situación actual de la empresa

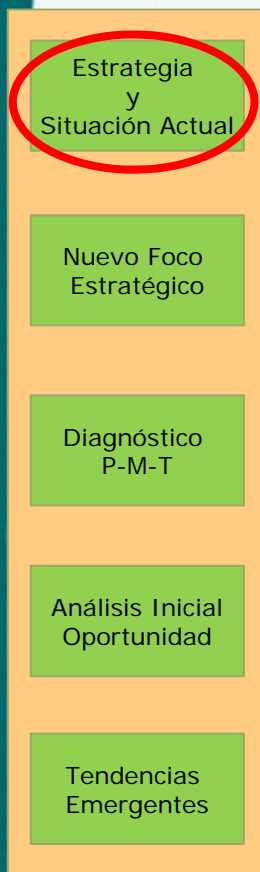


GUIA PERFIL VERDE

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



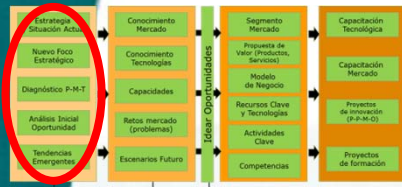
Identificar el enfoque estratégico



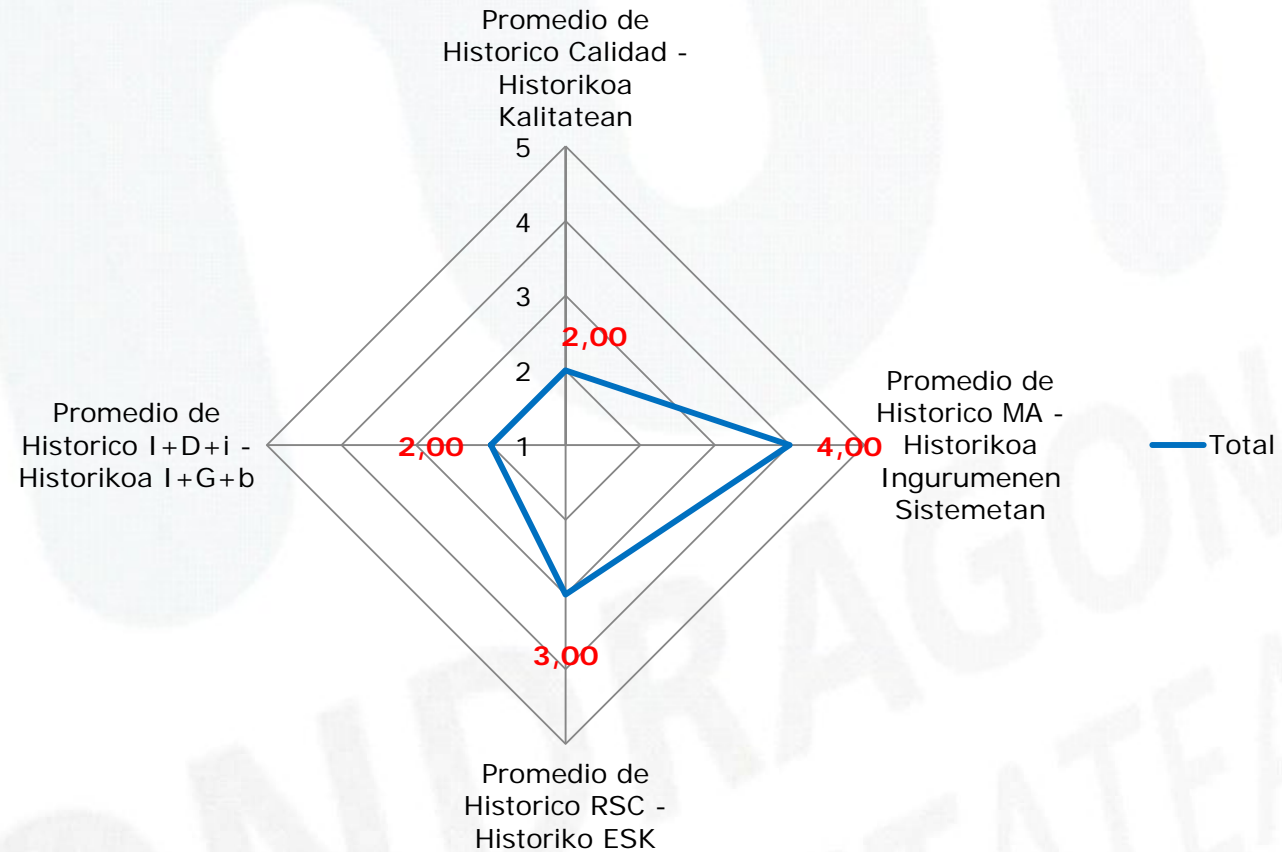
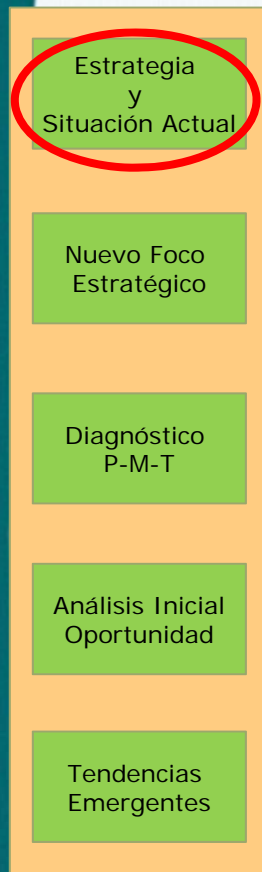
Mi empresa										
Por favor indique su grado de acuerdo en relación a las siguientes cuestiones										
		Nada de acuerdo			De acuerdo			Totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5				
						1	2	3	4	5
1.	Somos una empresa con un alto bagaje histórico en la implantación de sistemas de gestión de la Calidad.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Somos una empresa con un alto bagaje histórico en la implantación de sistemas de gestión medioambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Somos una empresa con un alto bagaje histórico en la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Somos una empresa con un alto bagaje histórico en la gestión sistemática de la I+D+i	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrategia empresarial										
		1	2	3	4	5				
1.	Nuestra empresa dispone de una clara y definida orientación estratégica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
2.	Nuestra empresa cuenta con un información relevante y útil a la hora de establecer nuestra estrategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
3.	Nuestra empresa tiene una clara vocación internacional con una activa actividad internacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
4.	Nuestra empresa dispone de una clara y definida estrategia de innovación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
5.	Nuestra empresa dispone de una clara y definida estrategia medioambiental	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
6.	Nuestra empresa colabora de forma habitual con agentes del conocimiento (Universidades, Centros Tecnológicos, consultoras, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Innovación										
		1	2	3	4	5				
1.	Nuestra empresa innova a través del desarrollo de algún producto nuevo o sensiblemente mejorado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
2.	Nuestra empresa innova a través del desarrollo de algún servicio nuevo o sensiblemente mejorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
3.	Nuestra empresa innova a través de la introducción de algún proceso nuevo o sensiblemente mejorado para la producción o suministro de bienes y servicios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
4.	Nuestra empresa busca el desarrollo de eco innovaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
5.	Nuestra empresa busca la diversificación en productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
6.	Nuestra empresa busca la diversificación en procesos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
7.	Nuestra empresa busca la diversificación en mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar el enfoque estratégico

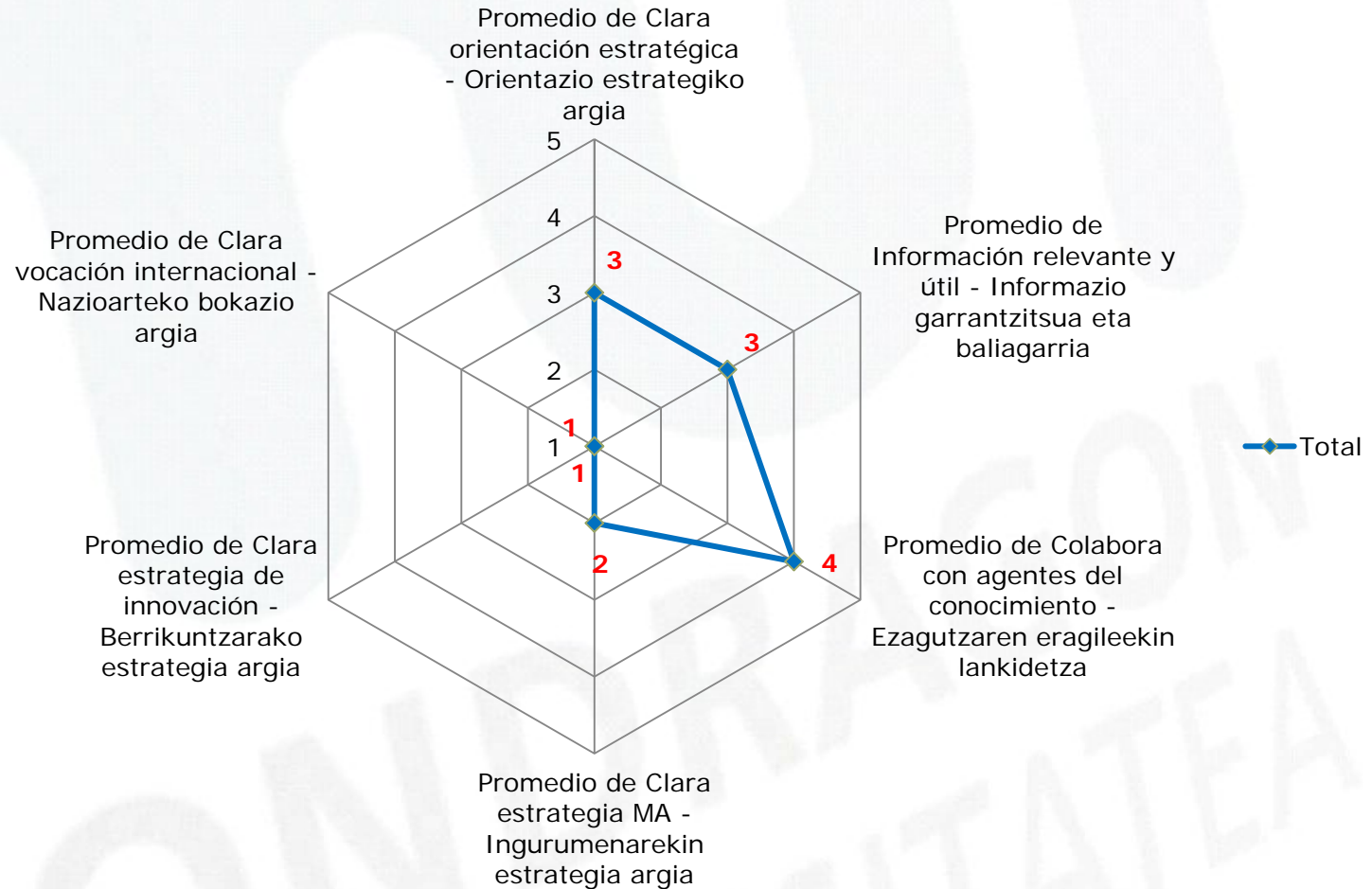
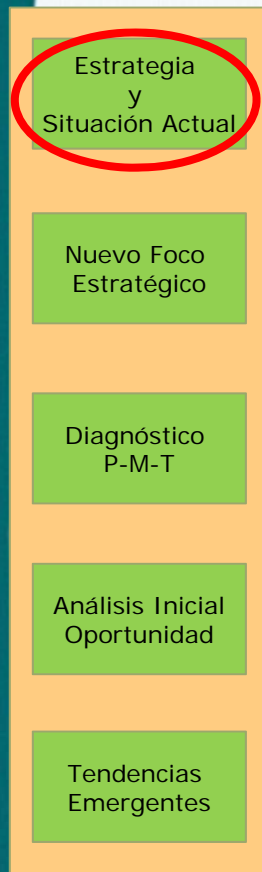


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar el enfoque estratégico

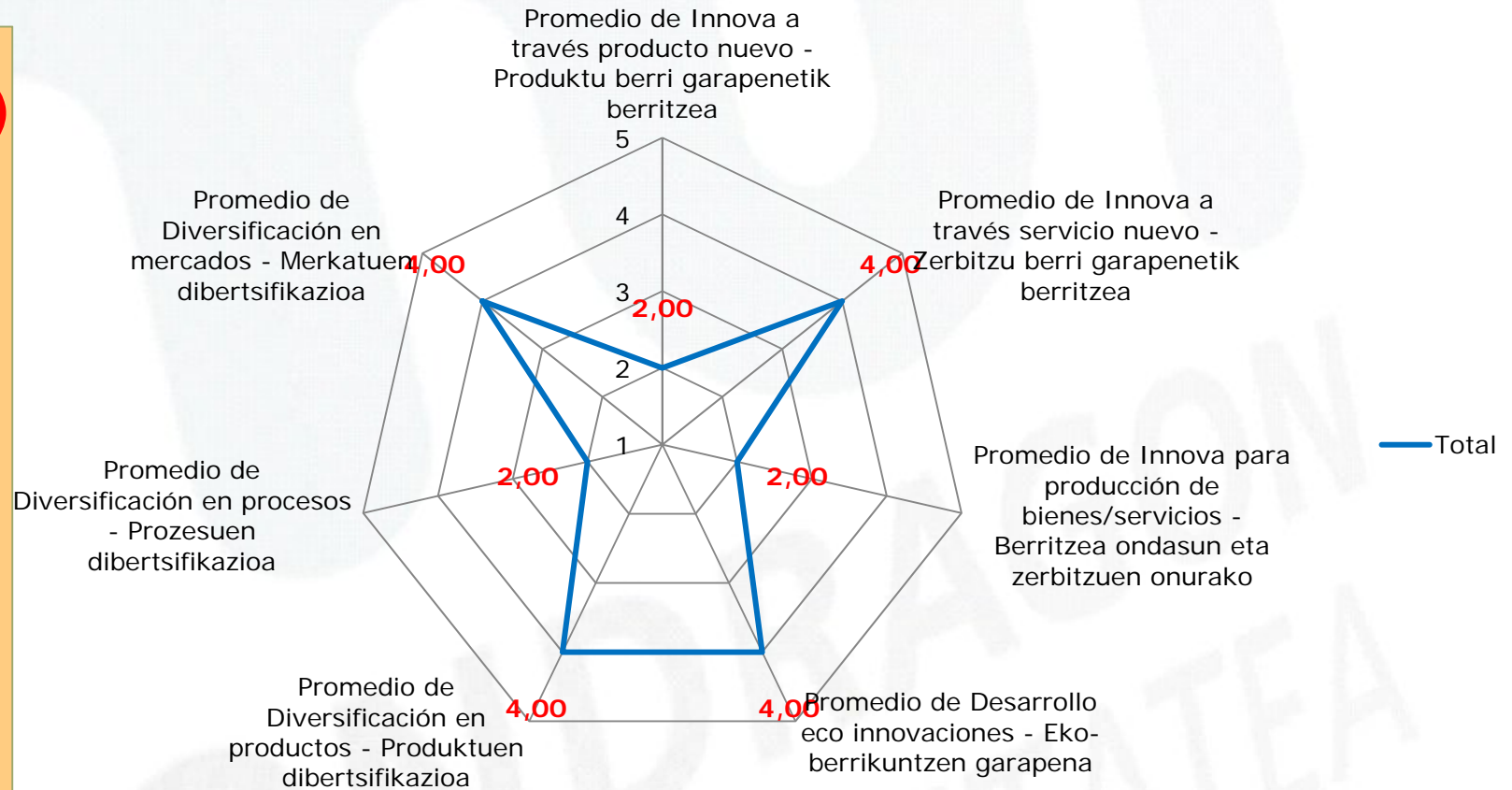
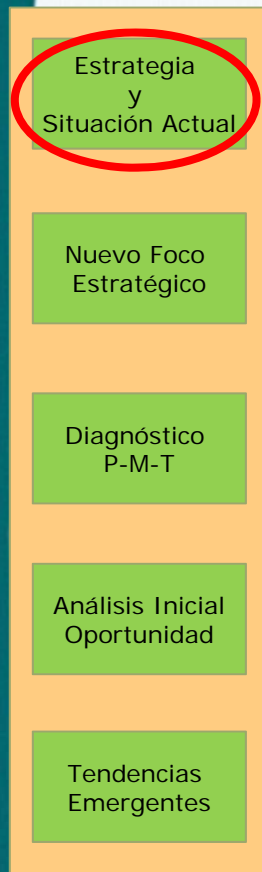


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar el enfoque estratégico

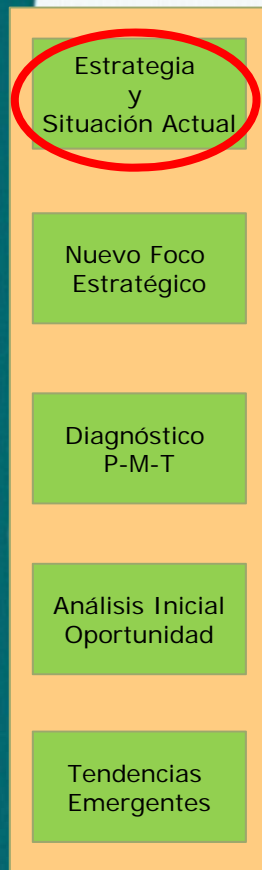


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar su comportamiento verde



Mi empresa						
Comportamiento Verde						
		1	2	3	4	5
1.	En nuestra empresa la componente medioambiental ha ayudado a la introducción de muchas de las innovaciones anteriormente citadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	En nuestra empresa contamos con un sistema de gestión medioambiental	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	En nuestra empresa consideramos que la gestión medioambiental se limita al cumplimiento de la ley	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Nuestra empresa desarrolla proyectos medioambientales al objeto de ser más competitiva en productos y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Nuestra empresa desarrolla proyectos medioambientales al objeto de ser más competitiva en los procesos para la producción o suministro de bienes y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Nuestra empresa desarrolla proyectos medioambientales al objeto de ser más eficiente medioambientalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

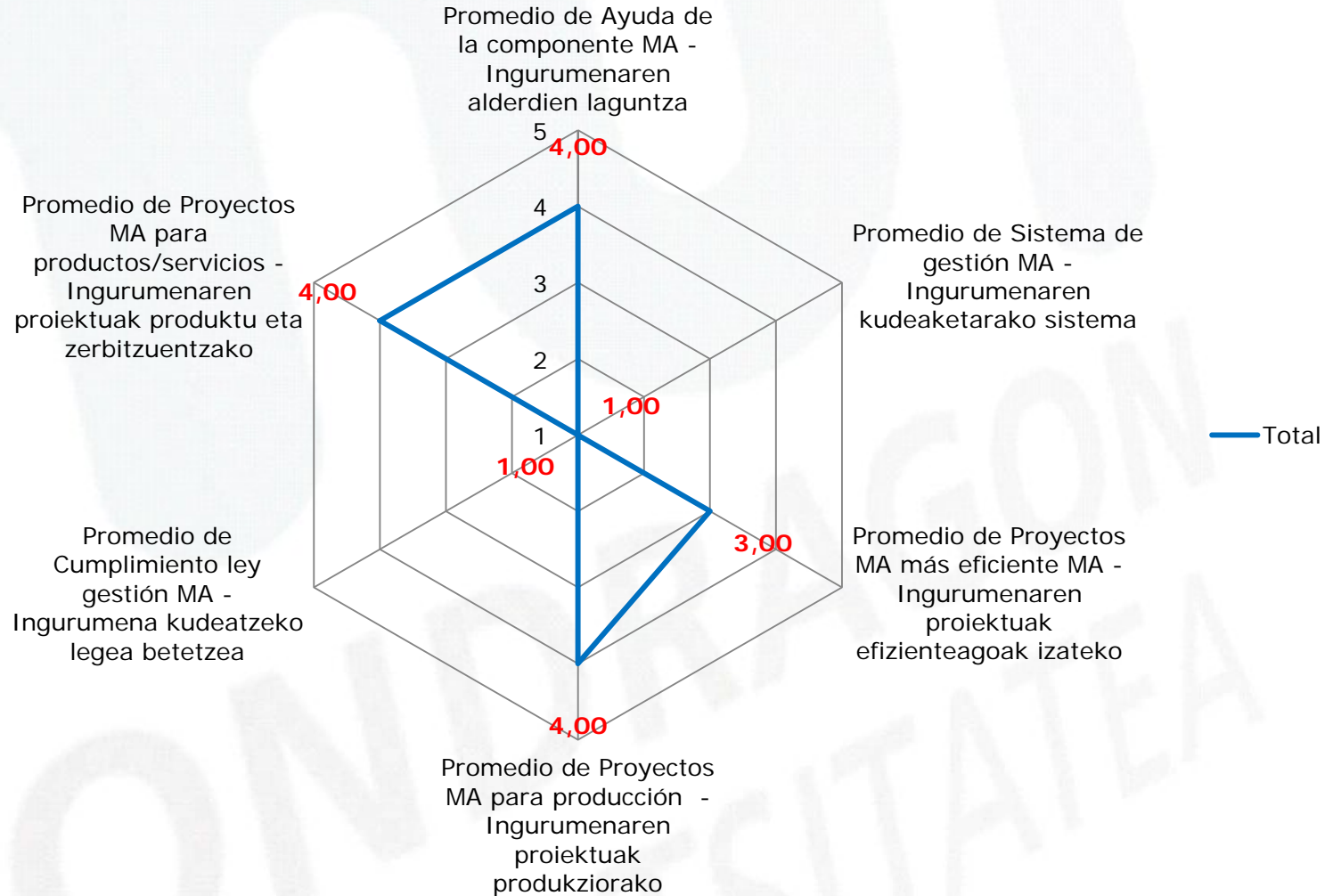
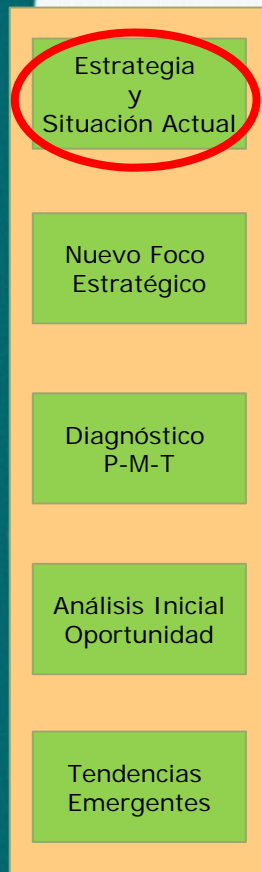


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar su comportamiento verde



GUIA PERFIL VERDE

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



Comprensión de sector y subsectores verdes



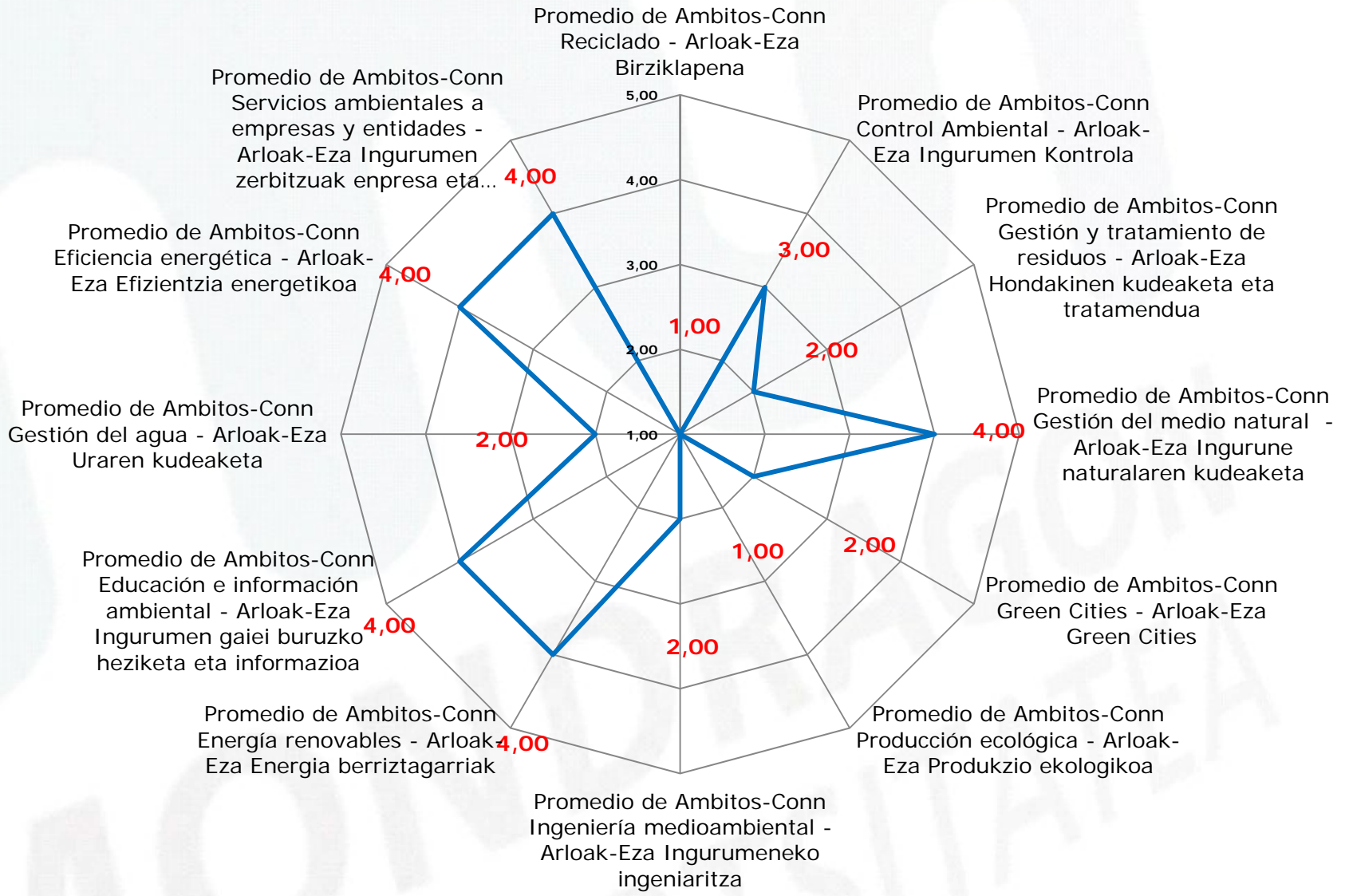
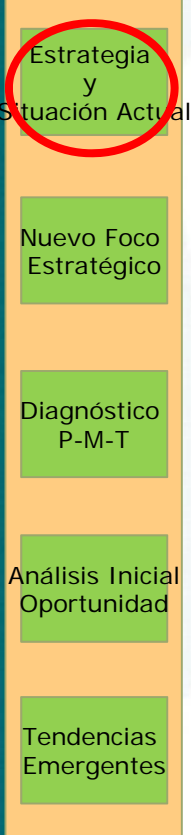
Mi empresa Economía Verde – Ambitos							
Indique para cada uno de ellos, el nivel de conocimientos de su empresa en los siguientes ámbitos de la economía verde (1 bajo – 5 alto)							
Reciclado	1	Eficiencia energética	4	Energía renovables	4	Ingeniería medioambiental	2
Producción ecológica	1	Tratamiento y depuración de aguas (Gestión del agua)	2	Gestión y tratamiento de residuos	2	Gestión del medio natural (zona forestal, etc..)	4
Servicios ambientales a empresas y entidades	4	Educación e información ambiental	4	Edificación sostenible (Green Cities)	2	Control Ambiental	3
Indique para cada uno de ellos, el nivel de interés de su empresa en los siguientes ámbitos de la economía verde (1 bajo – 5 alto)							
Reciclado	2	Eficiencia energética	4	Energía renovables	4	Ingeniería medioambiental	3
Producción ecológica	3	Tratamiento y depuración de aguas (Gestión del agua)	3	Gestión y tratamiento de residuos	4	Gestión del medio natural (zona forestal, etc..)	4
Servicios ambientales a empresas y entidades	4	Educación e información ambiental	4	Edificación sostenible (Green Cities)	3	Control Ambiental	3
Economía Verde - Tecnologías							
Indique para cada uno de ellos, el nivel de conocimientos de su empresa en las siguientes tecnologías verdes (1 bajo – 5 alto)							
Energía solar	4	Energía eólica	4	Energía hidroeléctrica	3	Energía geotérmica	4
Hidrógeno	2	Técnicas de edificación verde	4	Biocombustibles	2	Tecnologías asociadas a vehículos de transporte sostenibles (coche eléctrico, biodiesel, etc.) Va a crecer	1
Tratamiento de aguas	1	Distribución de aguas	1	Gestión del agua	1	Tratamientos de residuos sólidos	1
Prevención de contaminación	4	Tratamiento de contaminaciones	1	Eficiencia y gestión energética	2	Eficiencia en la utilización de materias primas	2
Indique para cada uno de ellos, el nivel de interés de su empresa en las siguientes tecnologías verdes (1 bajo – 5 alto)							
Energía solar	2	Energía eólica	3	Energía hidroeléctrica	3	Energía geotérmica	1
Hidrógeno	1	Técnicas de edificación verde	2	Biocombustibles	2	Tecnologías asociadas a vehículos de transporte sostenibles (coche eléctrico, biodiesel, etc.) Va a crecer	3
Tratamiento de aguas	4	Distribución de aguas	4	Gestión del agua	4	Tratamientos de residuos sólidos	5
Prevención de contaminación	4	Tratamiento de contaminaciones	4	Eficiencia y gestión energética	4	Eficiencia en la utilización de materias primas	3

GUIA PERFIL VERDE

Nivel de conocimientos de su empresa en los siguientes ámbitos de la economía verde

Enpresak ekonomia berdearekin lotutako ondoko eremuei buruz duen ezagutza maila

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



GUIA PERFIL VERDE

Nivel de interés de su empresa en los siguientes ámbitos de la economía verde
Enpresak ekonomia berdearekin lotutako ondoko eremuei buruz duen interes maila

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



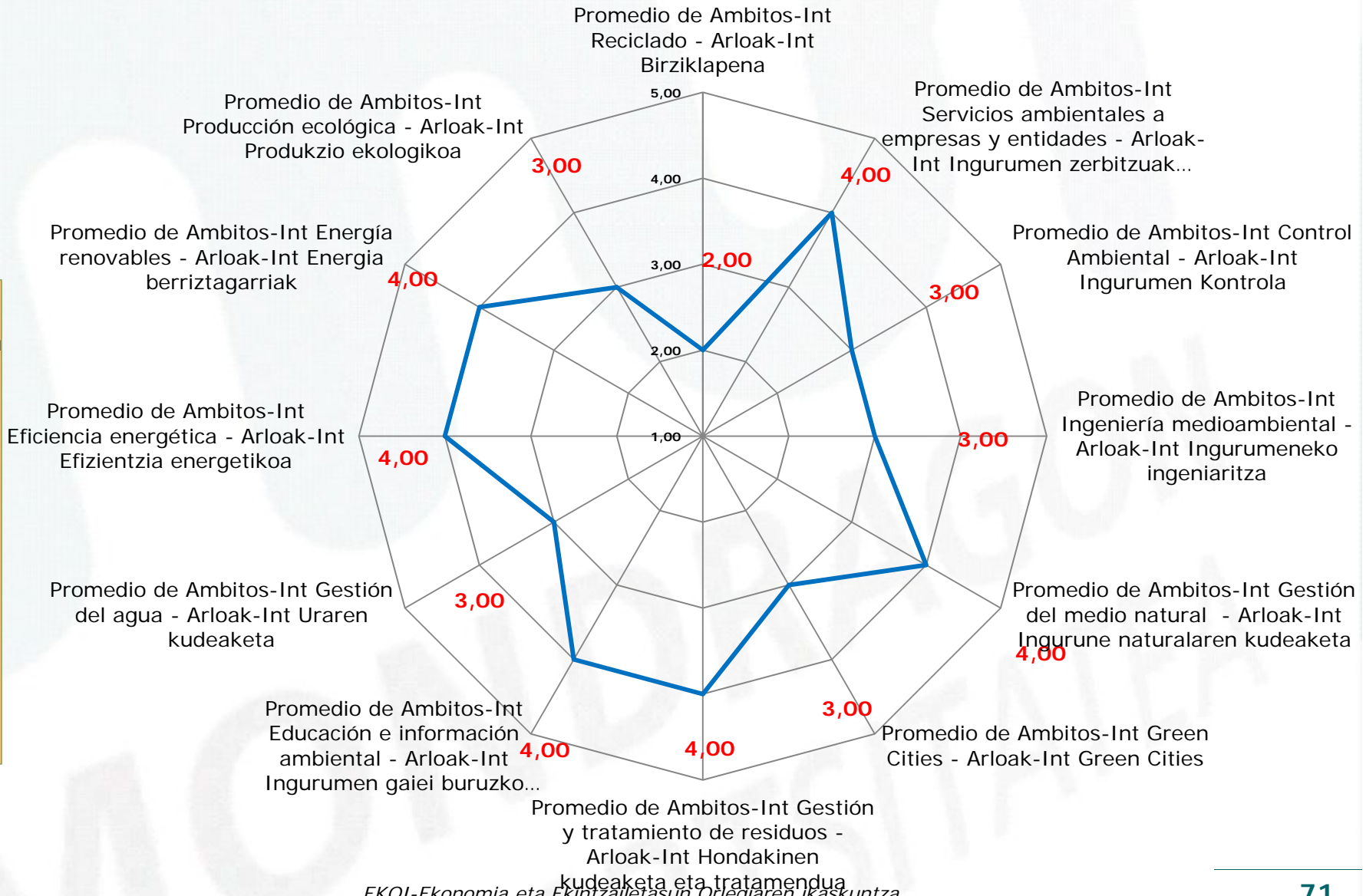
Estrategia y Situación Actual

Nuevo Foco Estratégico

Diagnóstico P-M-T

Análisis Inicial Oportunidad

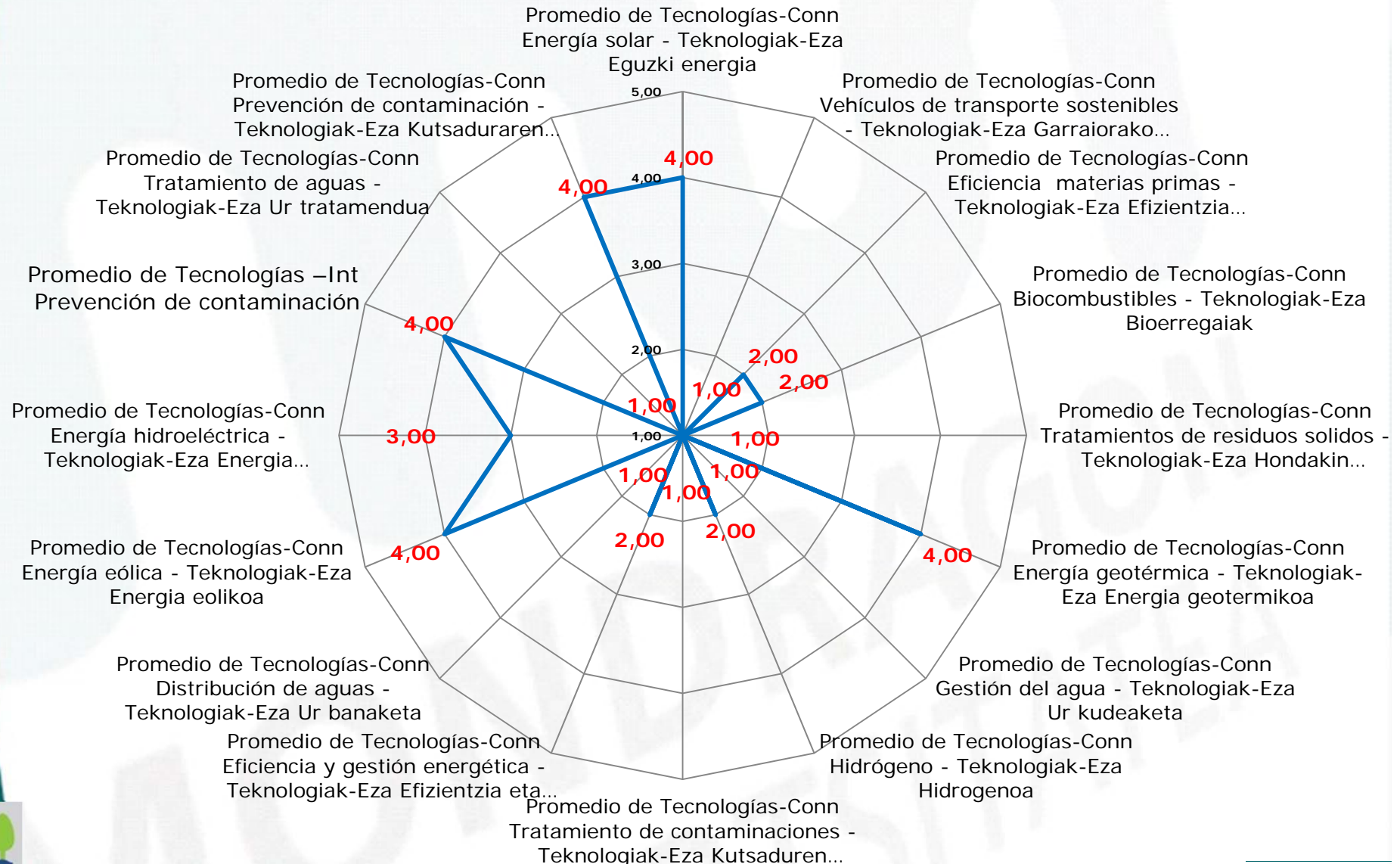
Tendencias Emergentes



GUIA PERFIL VERDE

Nivel de conocimientos de su empresa en las siguientes tecnologías verdes
Enpresak ondoko teknologia berdeei buruz duen ezagutza maila

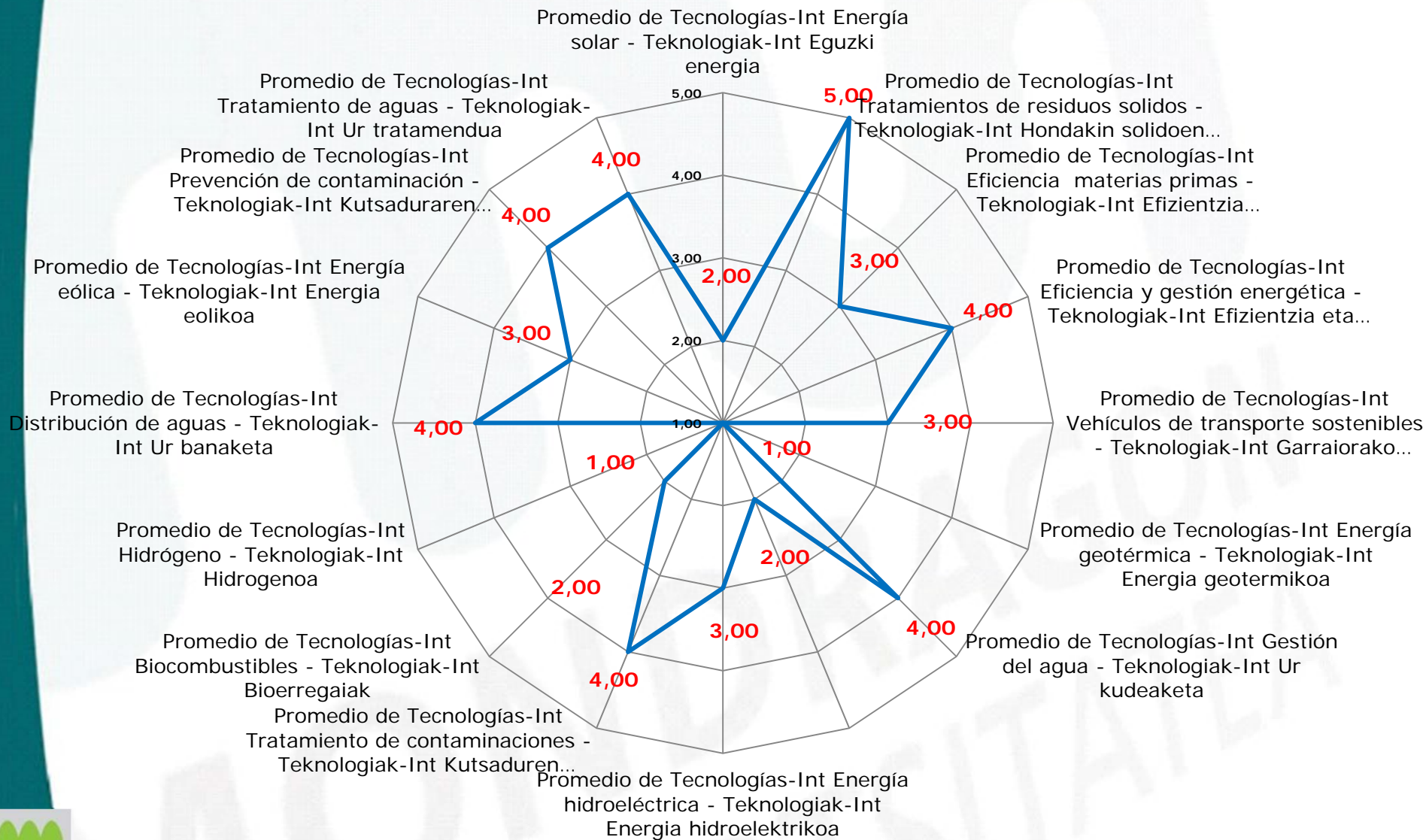
INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



GUIA PERFIL VERDE

Nivel de interés de su empresa en las siguientes tecnologías verdes
Enpresak ondoko teknologia berdeei buruz duen interes maila

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

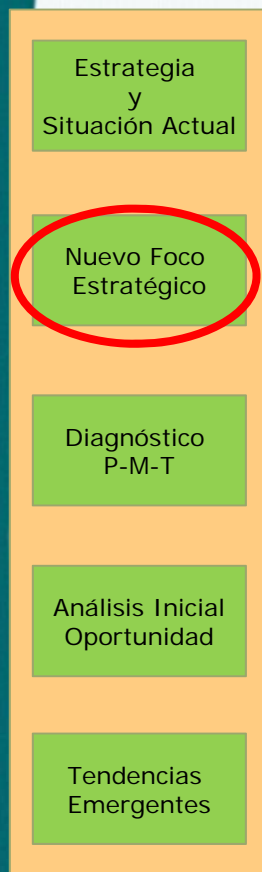


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar el enfoque verde de la empresa



		Mi empresa				
Economía verde		1	2	3	4	5
1.	Nuestra empresa dispone de un buen conocimiento de las oportunidades que pudiera aportar la economía verde a nuestra empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Nuestra empresa considera la economía verde como un factor estratégico clave para nuestro futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Nuestra empresa dispone de una clara y definida estrategia en el ámbito de la economía verde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Nuestra empresa conoce a los agentes clave en el desarrollo de la economía verde, así como las ayudas que brindan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Existen muchas barreras en nuestra empresa para abordar una estrategia en el ámbito de la economía verde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	No disponemos de los necesarios apoyos a la hora de abordar nuestra estrategia en el ámbito de la economía verde	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

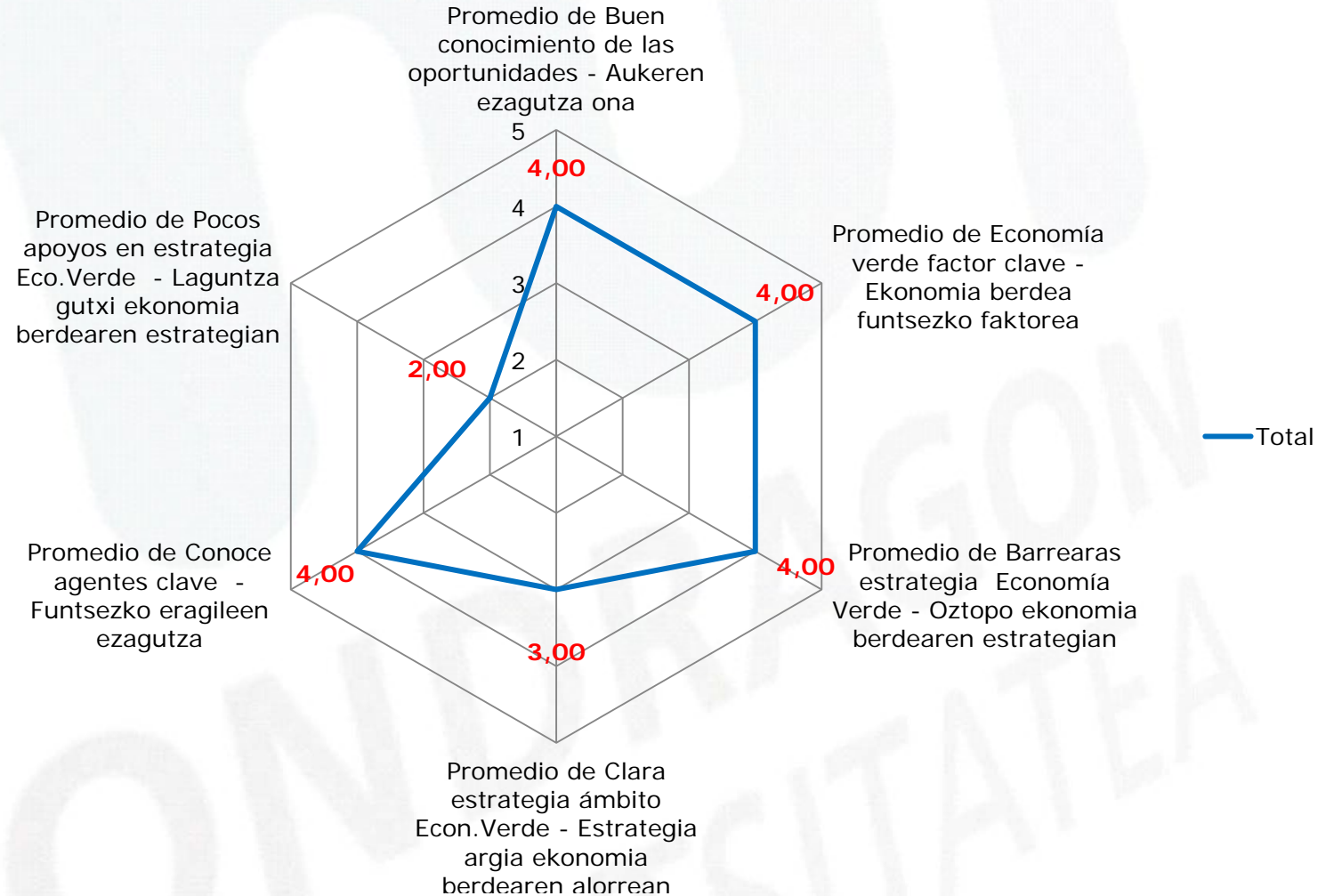
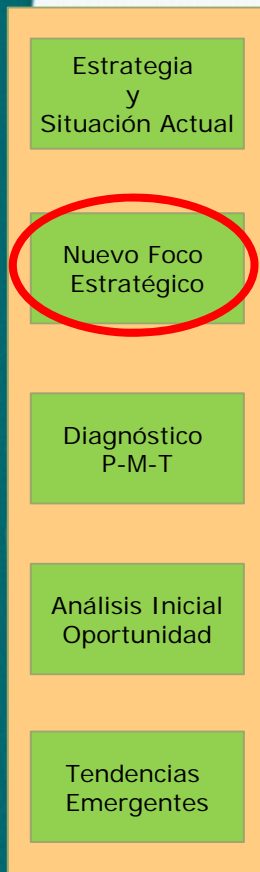


GUIA PERFIL VERDE

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

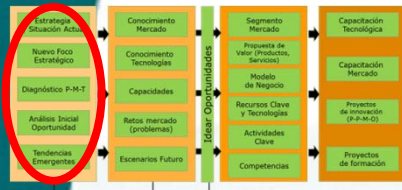


Identificar el enfoque verde de la empresa

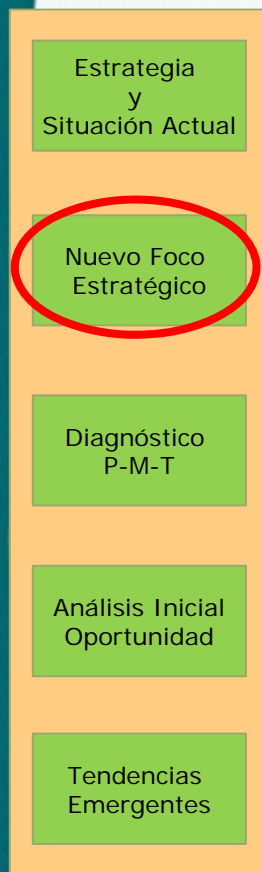


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar las expectativas en EV de la empresa



Mi empresa Economía Verde - Empleo							
Indique para cada uno de ellos, el nivel de crecimiento que su empresa considera adquirirá el empleo verde relacionado con los siguientes ámbitos verdes (1 bajo – 5 alto)							
Reciclado	5	Eficiencia energética	5	Energía renovables	4	Ingeniería medioambiental	4
Producción ecológica	5	Tratamiento y depuración de aguas (Gestión del agua)	5	Gestión y tratamiento de residuos	5	Gestión del medio natural (zona forestal, etc..)	3
Servicios ambientales a empresas y entidades	3	Educación e información ambiental	4	Edificación sostenible (Green Cities)	3	Control Ambiental	4
Indique para cada uno de ellos, el nivel de crecimiento que su empresa considera adquirirá el empleo verde relacionado con las siguientes tecnologías verdes (1 bajo – 5 alto)							
Energía solar	3	Energía eólica	1	Energía hidroeléctrica	1	Energía geotérmica	3
Hidrógeno	2	Técnicas de edificación verde	4	Biocombustibles	2	Tecnologías asociadas a vehículos de transporte sostenibles (coche eléctrico, biodiesel, etc.) Va a crecer	4
Tratamiento de aguas	4	Distribución de aguas	4	Gestión del agua	3	Tratamientos de residuos sólidos	3
Prevención de contaminación	4	Tratamiento de contaminaciones	4	Eficiencia y gestión energética	2	Eficiencia en la utilización de materias primas	4

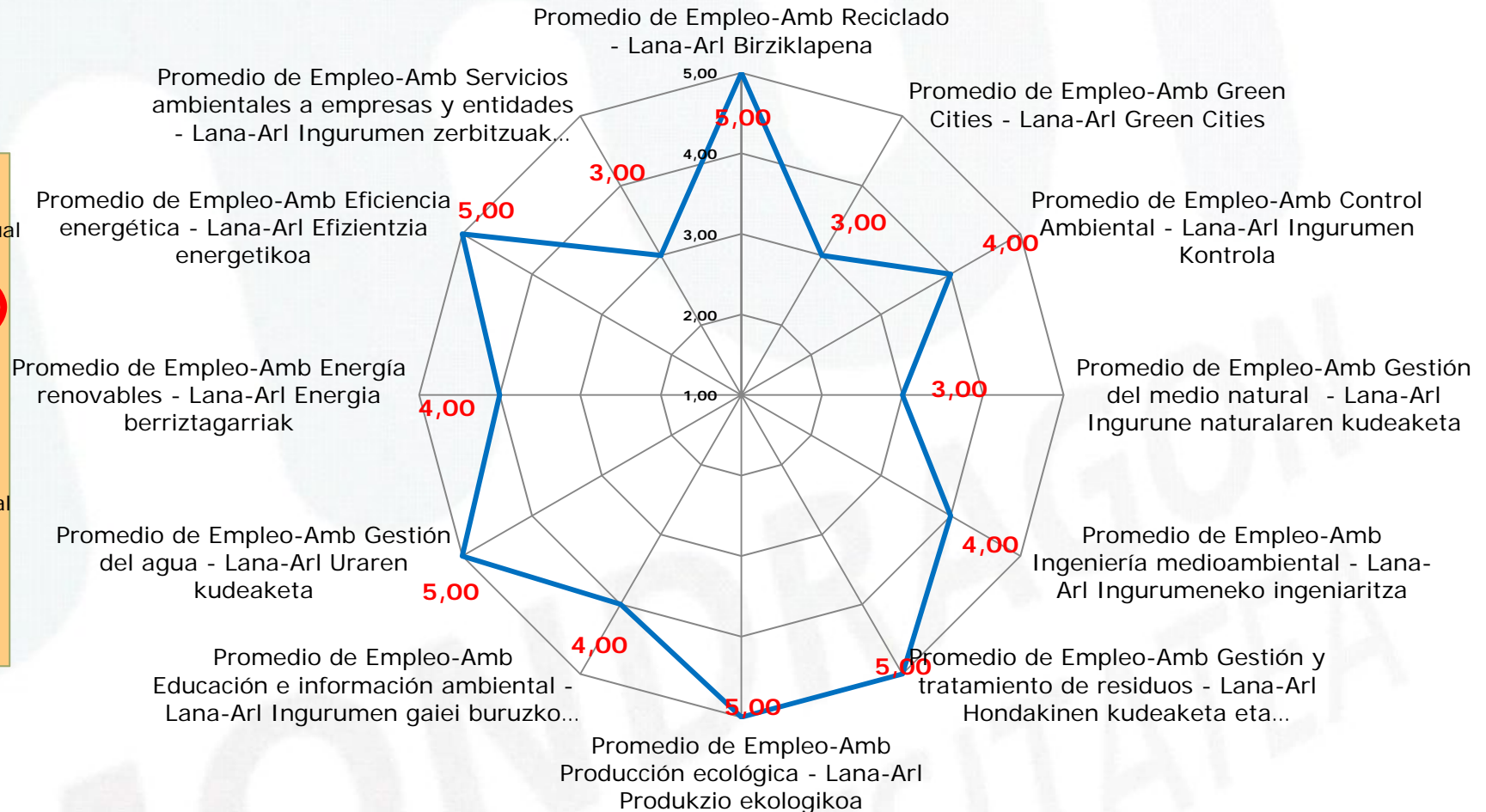
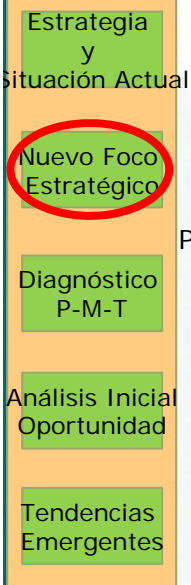
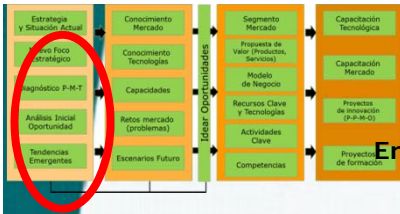


GUIA PERFIL VERDE

Nivel de crecimiento que su empresa considera adquirirá el empleo verde relacionado con los siguientes ámbitos verdes

Enpresaren ustez ondoko eremu berdeekin lotutako enplegu berdeak izango duen hazkundea

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

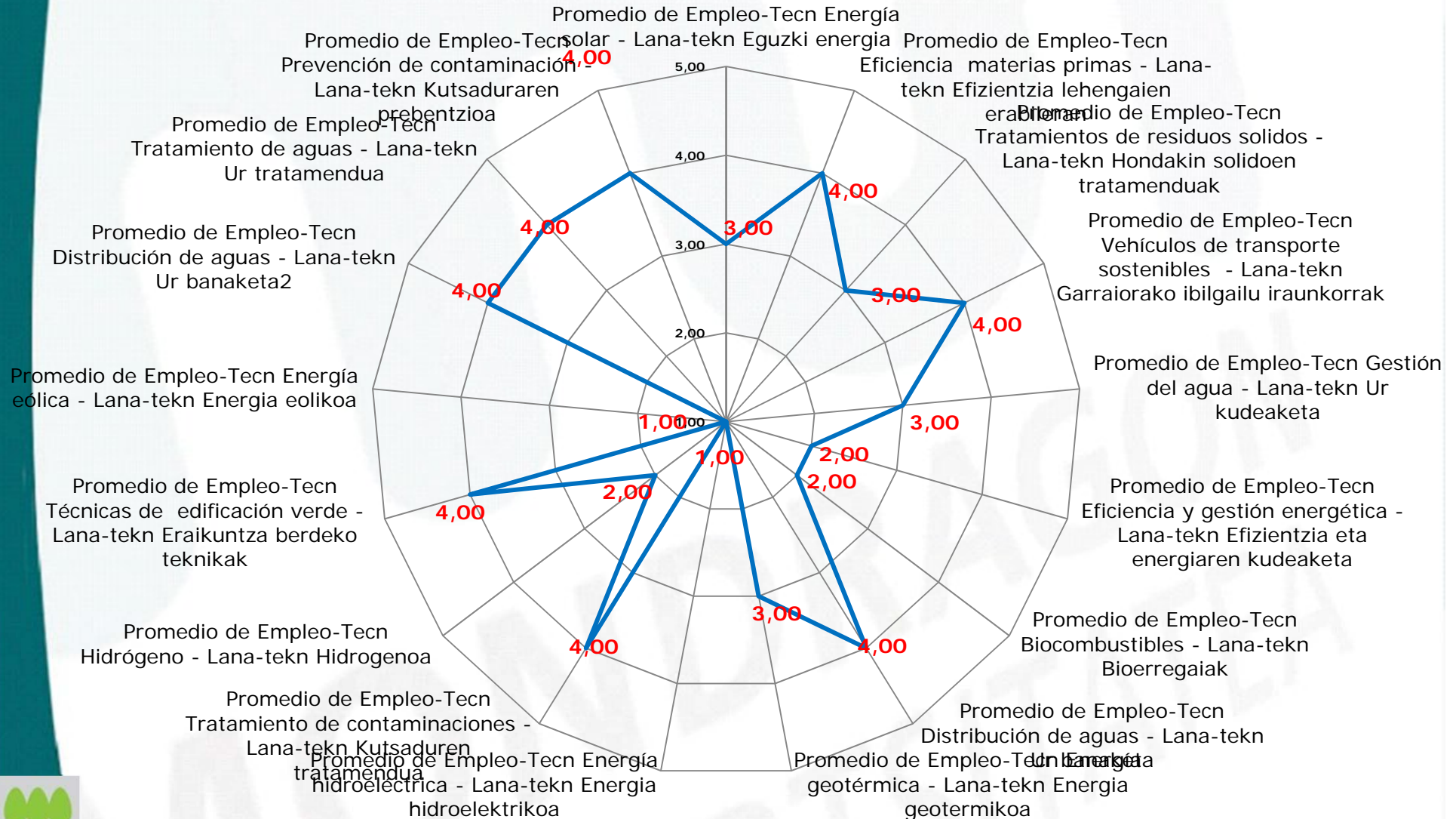
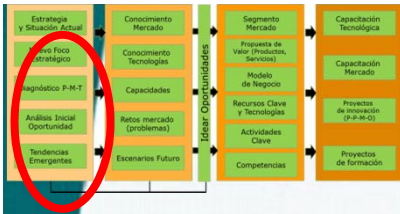


GUIA PERFIL VERDE

Nivel de crecimiento que su empresa considera adquirirá el empleo verde relacionado con las siguientes tecnologías verdes

Enpresaren ustez ondoko teknologia berdeekin lotutako enplegu berdeak izango duen hazkundea

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

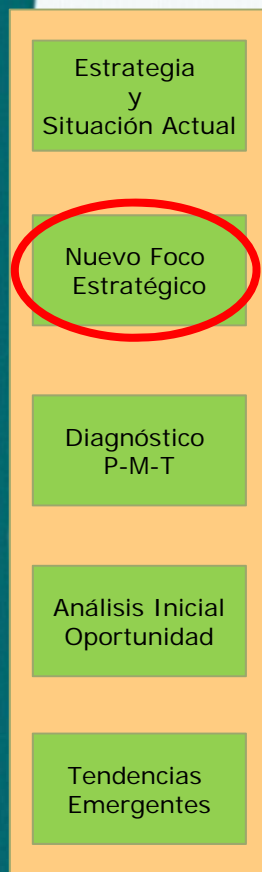


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar las necesidades de formación en EV de la empresa



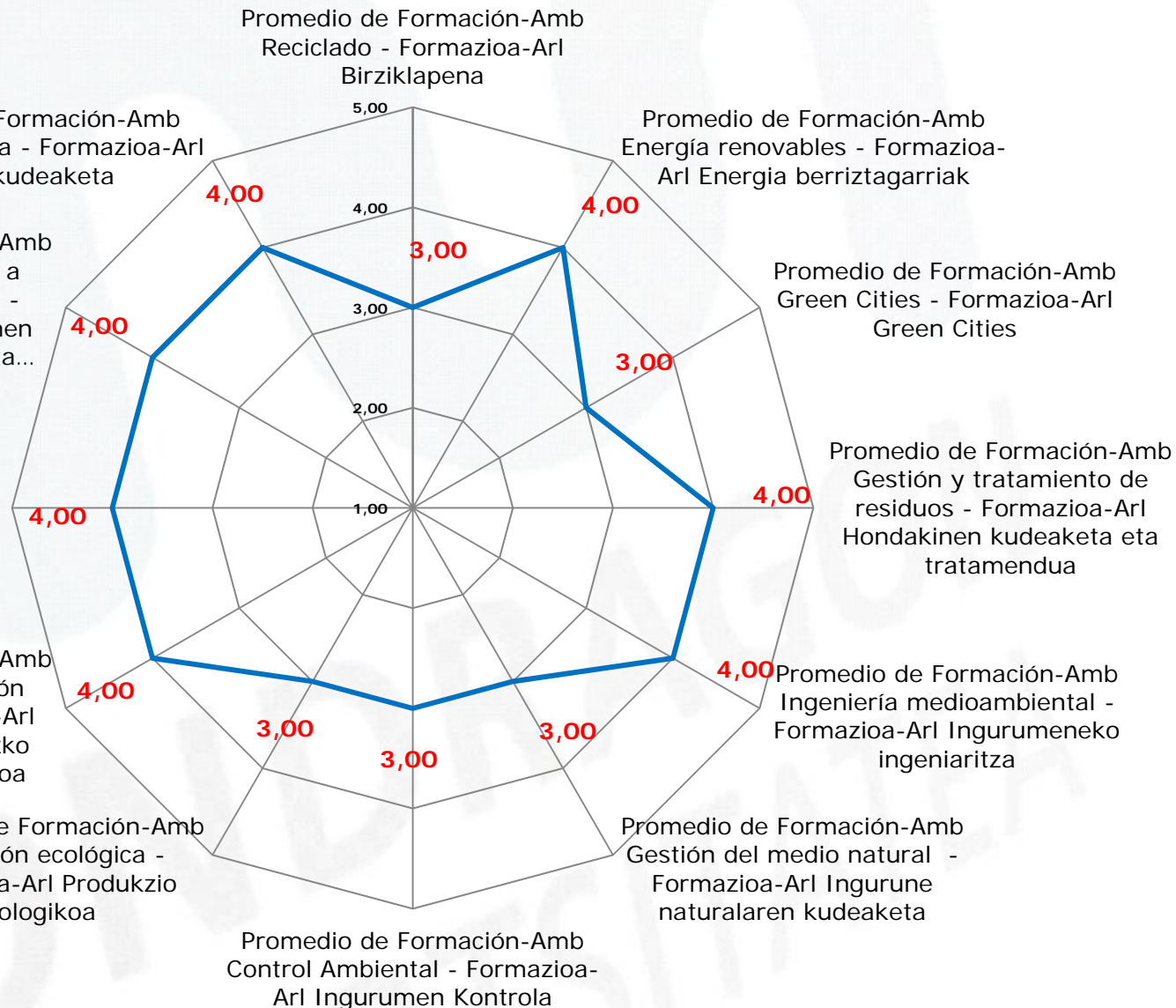
Mi empresa Economía Verde - Formación							
Indique para cada uno de ellos, la necesidad de formación en los siguientes ámbitos verdes (1 bajo – 5 alto)							
Reciclado	3	Eficiencia energética	4	Energía renovables	4	Ingeniería medioambiental	4
Producción ecológica	3	Tratamiento y depuración de aguas (Gestión del agua)	4	Gestión y tratamiento de residuos	4	Gestión del medio natural (zona forestal, etc..)	3
Servicios ambientales a empresas y entidades	4	Educación e información ambiental	4	Edificación sostenible (Green Cities)	3	Control Ambiental	3
Indique para cada uno de ellos, la necesidad de formación en las siguientes tecnologías verdes (1 bajo – 5 alto)							
Energía solar	2	Energía eólica	3	Energía hidroeléctrica	3	Energía geotérmica	3
Hidrógeno	3	Técnicas de edificación verde	2	Biocombustibles	3	Tecnologías asociadas a vehículos de transporte sostenibles (coche eléctrico, biodiesel, etc.) Va a crecer	4
Tratamiento de aguas	4	Distribución de aguas	4	Gestión del agua	4	Tratamientos de residuos sólidos	3
Prevención de contaminación	4	Tratamiento de contaminaciones	4	Eficiencia y gestión energética	4	Eficiencia en la utilización de materias primas	4



GUIA PERFIL VERDE

La necesidad de formación en los siguientes ámbitos verdes
Eremu berdeetan dagoen prestakuntza premia

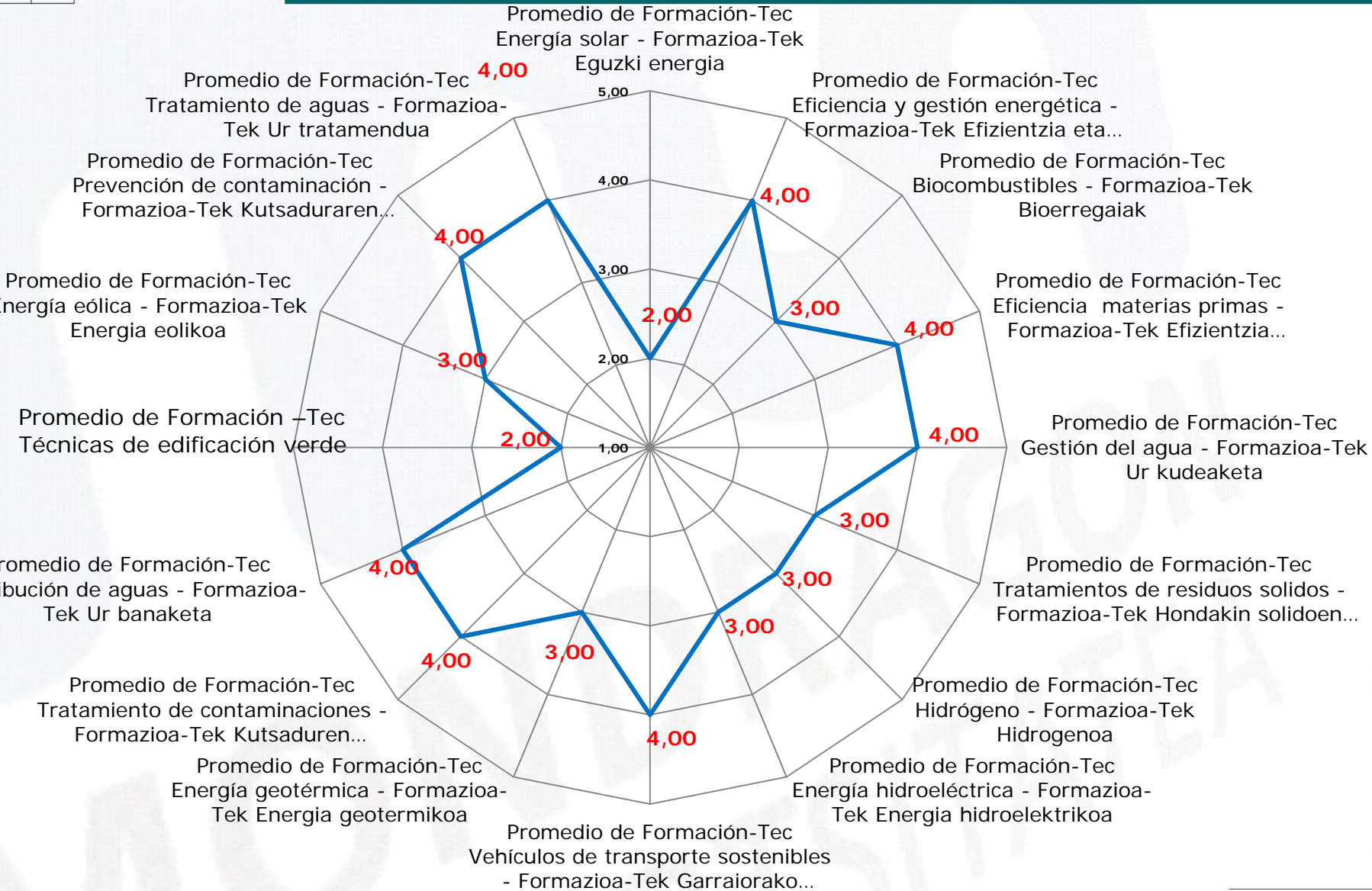
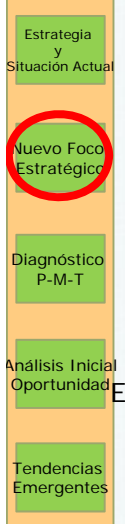
INDUSTRI ANTOLAKUNTZA ETA KUDEAKETA SAILA ♦ DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INDUSTRIAL



GUIA PERFIL VERDE

La necesidad de formación en las siguientes tecnologías verdes
Teknologia berdeetan dagoen prestakuntza premia

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

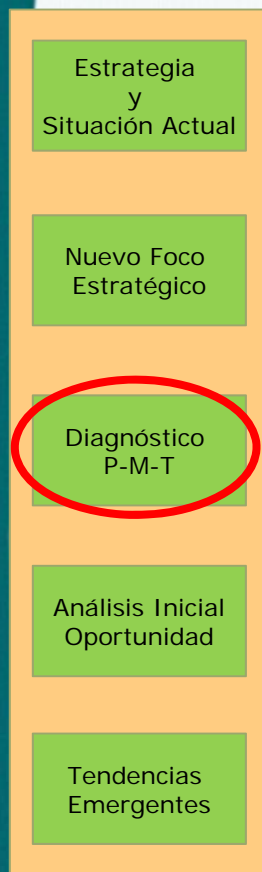


GUIA PERFIL VERDE



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

Identificar las actividades/negocios de la empresa



Mi empresa Economía Verde - Oferta							
Indique para cada uno de ellos, el nivel de desarrollo de la oferta actual de su empresa de productos o servicios verdes para los siguientes ámbitos (1 bajo – 5 alto)							
Reciclado	1	Eficiencia energética	4	Energía renovables	4	Ingeniería medioambiental	4
Producción ecológica	1	Tratamiento y depuración de aguas (Gestión del agua)	3	Gestión y tratamiento de residuos	1	Gestión del medio natural (zona forestal, etc..)	3
Servicios ambientales a empresas y entidades	2	Educación e información ambiental	3	Edificación sostenible (Green Cities)	2	Control Ambiental	2



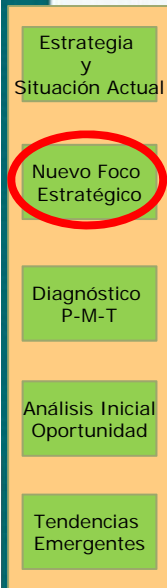
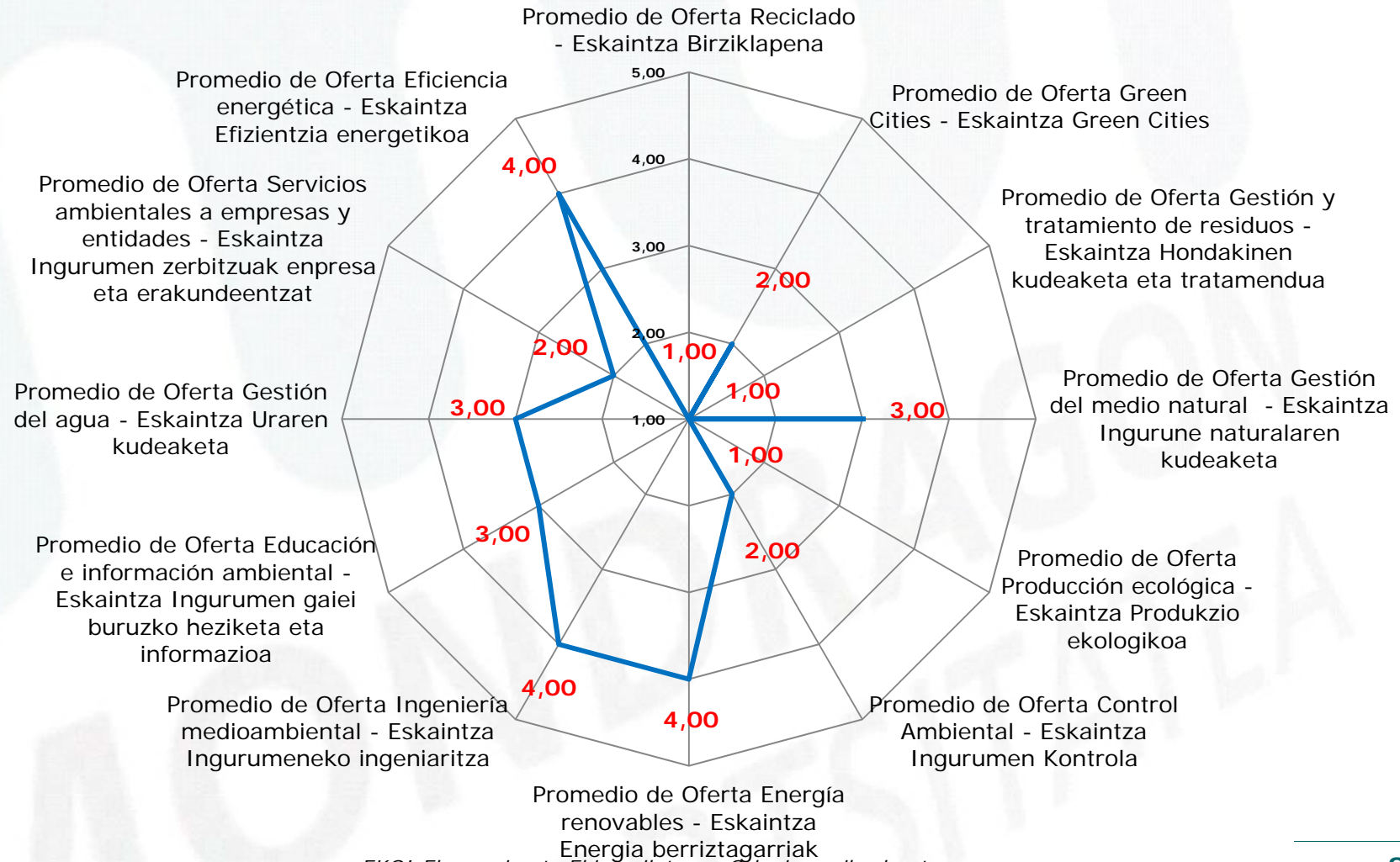
GUIA PERFIL VERDE



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

Nivel de desarrollo de la oferta actual de su empresa de productos o servicios verdes para los siguientes ámbitos

Enpresak gaur egun ondoko alorretarako duen produktu edo zerbitzu berdeen eskaintzaren garapen maila

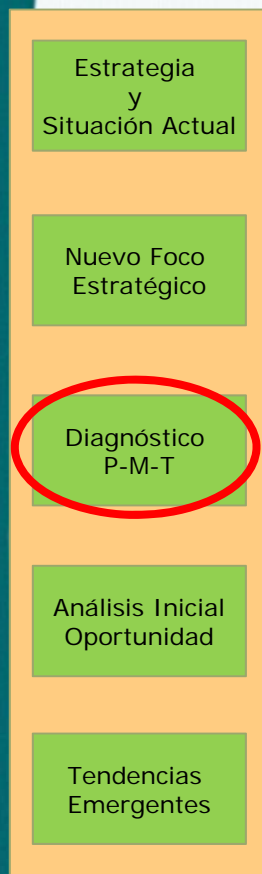


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar las actividades/negocios de la empresa



NEGOCIO	CARACTERÍSTICAS
Resumen Idea de Negocio	Ingeniería especializada en plantear soluciones energéticas
Tipología	Ingeniería / Consultoría
Productos/Servicios	<ul style="list-style-type: none"> •Instalaciones de energías renovables. •Auditorías energéticas en empresas y edificios. •Servicio de consultoría energética a arquitectos. •Formación.
Mercado objetivo	<ul style="list-style-type: none"> •Entidades públicas como ayuntamientos, polideportivos, centros de cultura, etc. •Entidades industriales. •Sector de la construcción en general. •Centros educativos.
Tecnologías y capacidades	Conocimientos relacionados con eficiencia energética, las energías renovables, la calificación energética de edificios (Calener), el cumplimiento del CTE_DB_HE, el bioclimatismo y sus herramientas de cálculo.
Competidores	

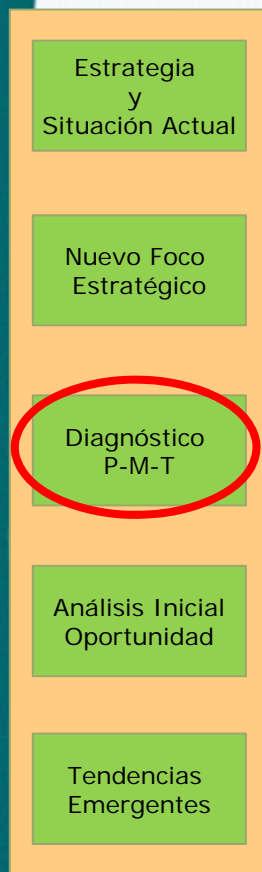


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar el posicionamiento Actual PRODUCTOS



MERCADOS

	Instalaciones de energías renovables	Auditorías energéticas en empresas y edificios.	Servicio de consultoría energética	Formación
Sector público				
Empresas				
Centros Educativos				
Sector Construcción				

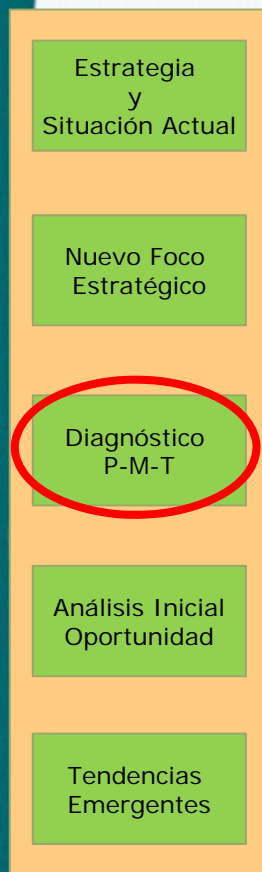


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar el posicionamiento Actual PRODUCTOS



TECNOLOGÍAS

	Instalaciones de energías renovables	Auditorías energéticas en empresas y edificios.	Servicio de consultoría energética	Formación
Calificación energética de edificios (Calener)				
cumplimiento del CTE_DB_HE				
bioclimatismo y sus herramientas de cálculo.				
Energías Renovables y sus tecnologías concretas				



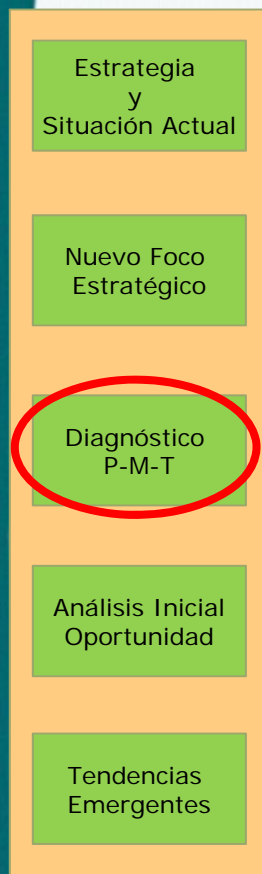
GUIA PERFIL VERDE



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

Analizar las actividades internas que influyen en el posicionamiento

CADENA DE VALOR



ACTIVIDADES

	Marketing	Logística Entrada	Producción	Logística Salida	Ventas Comercialización
Distribución de elementos de instalaciones ER					
Desarrollo de proyectos					
Otros...					

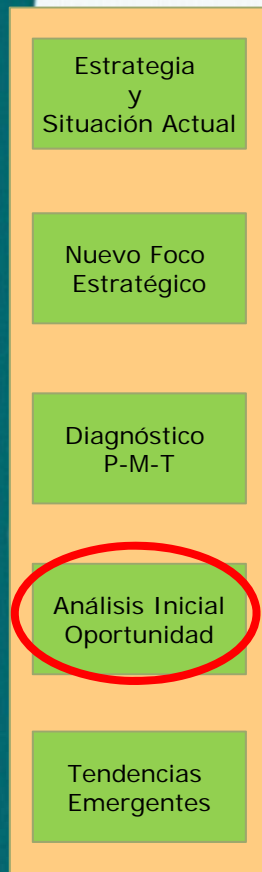


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar sectores-subsectores de interés



SECTOR-SUBSECTOR

	Crecimiento	Afinidad Estratégica	Capacidades	Factibilidad	Valoración Global
	A % 50	B % 20	C % 15	D % 15	(A+B+C+D) 100 %
Generación y Almacenamiento de Energía	3	1	1	1	2
Eficiencia Energética	5	3	3	3	4
Eficiencia en Materiales	3	1	1	1	2
Movilidad Sostenible	3	3	1	3	2,7
Gestión y reciclaje de residuos	5	5	3	3	4,4
Gestión Sostenible del agua	3	1	1	1	2

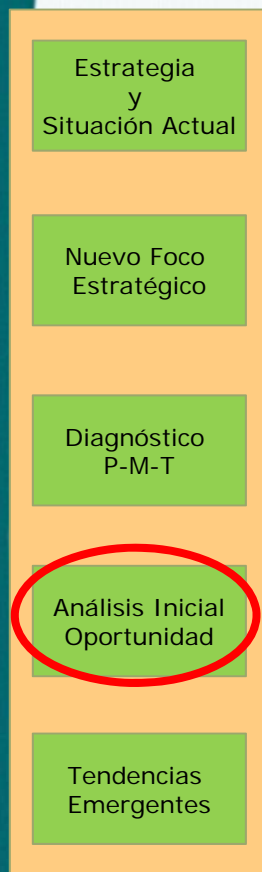
Valoración gradual de 1 a 5 cada uno de los Sectores

GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar posible posicionamiento futuro PRODUCTOS



MERCADOS

	Aparatos Eléctricos Electrónicos	Residuos Orgánicos	Residuos Tóxicos peligrosos	Vehículos híbridos de recogida de residuos	Envases PET
Basura doméstica y residuos voluminosos					
Separación de residuos					
Reciclaje de residuos					
Trazabilidad de Residuos					



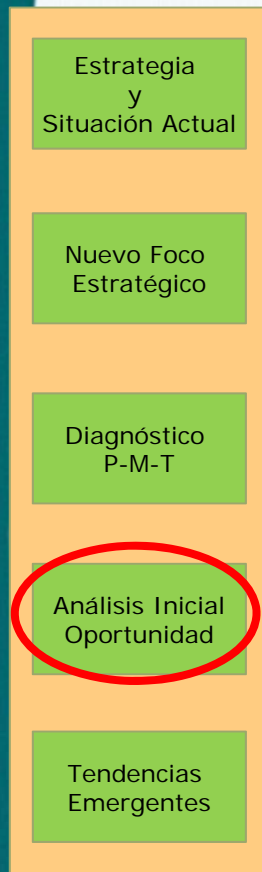
GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar posible posicionamiento futuro

PRODUCTOS

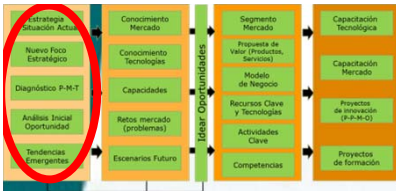


TECNOLOGÍAS

	Aparatos Eléctricos Electrónicos	Residuos Orgánicos	Residuos Tóxicos peligrosos	Vehículos híbridos de recogida de residuos	Envases PET
Recogida					
Desmontaje y separación manual de componentes del aparato					
Reciclaje mecánico: extracción y triturado de materiales					
Incineración y refinado					
Reciclaje químico de metales					
Tratamiento de RAEE: Obtención de fracciones valorizables					
Tratamiento de RAEE: Descontaminación previa: Extracción de fluidos, componentes, materiales, sustancias					
Etiquetado RFID					

GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar posible funcionamiento futuro

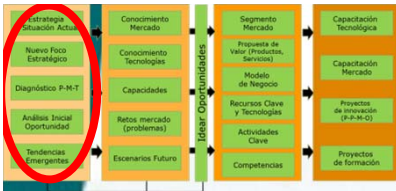


		REPULSIÓN			ATRACCIÓN	
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES		Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Especialización de actividad o dificultad de subcontratación	Baja					<input checked="" type="checkbox"/>
Economías de escala	Pequeñas				<input checked="" type="checkbox"/>	
Costes de cambio	Medio				<input checked="" type="checkbox"/>	
Calidad de servicio	Medio				<input checked="" type="checkbox"/>	
Necesidades de capital	Alto		<input checked="" type="checkbox"/>			
Acceso a nueva tecnología	Restringido		<input checked="" type="checkbox"/>			
Sinergias entre organizaciones	Media			<input checked="" type="checkbox"/>		
Relaciones institucionales	Media			<input checked="" type="checkbox"/>		
Efecto de la experiencia	Importante		<input checked="" type="checkbox"/>			



GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar posible funcionamiento futuro



		REPULSIÓN			ATRACCIÓN	
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS		Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Disponibilidad de productos/servicios sustitutos	Medi a		<input checked="" type="checkbox"/>			
Costes de cambio para clientes	Altos		<input checked="" type="checkbox"/>			
Rentabilidad y agresividad del sustituto	Alta				<input checked="" type="checkbox"/>	
Relación valor-precio	Alto					<input checked="" type="checkbox"/>



GUIA PERFIL VERDE

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

Identificar posible funcionamiento futuro



Estrategia y Situación Actual

Nuevo Foco Estratégico

Diagnóstico P-M-T

Análisis Inicial Oportunidad

Tendencias Emergentes

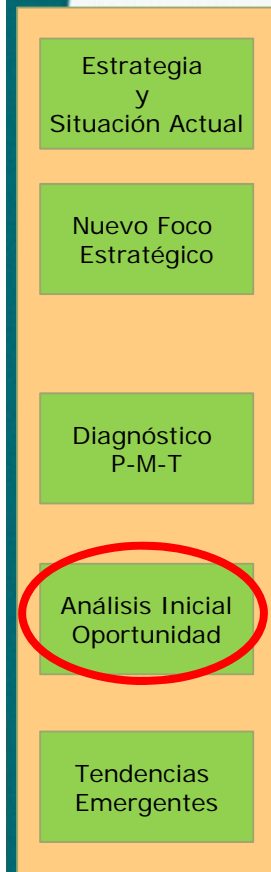
		REPULSIÓN			ATRACCIÓN	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES		Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Nº de clientes importantes	Medio					<input checked="" type="checkbox"/>
Estandarización de producto	Alto				<input checked="" type="checkbox"/>	
Costes de cambio para el cliente	Alto		<input checked="" type="checkbox"/>			
Amenaza de integración hacia atrás del cliente	Alta		<input checked="" type="checkbox"/>			
Contribución del cliente a la calidad de los servicios del sector	Alta			<input checked="" type="checkbox"/>		
Importancia del sector para el cliente	Alta					<input checked="" type="checkbox"/>
Fidelidad del cliente	Media			<input checked="" type="checkbox"/>		
Rentabilidad del cliente	Media				<input checked="" type="checkbox"/>	



GUIA PERFIL VERDE

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

Identificar posible funcionamiento futuro

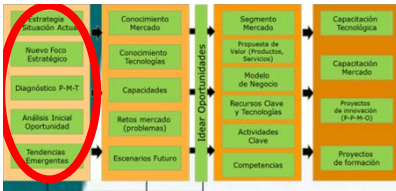


		REPULSIÓN			ATRACCIÓN	
PODER DE LOS PROVEEDORES		Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Nº de proveedores importantes	Medio				<input checked="" type="checkbox"/>	
Disponibilidad de sustitutos para productos de proveedores	Medio				<input checked="" type="checkbox"/>	
Costos de sustituir clientes	Altos		<input checked="" type="checkbox"/>			
Amenaza de integración por delante del proveedor	Alta					<input checked="" type="checkbox"/>
Contribución del proveedor a la calidad de los servicios del sector	Alta					<input checked="" type="checkbox"/>
Contribución del proveedor a los costes totales del sector	Grande		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Importancia del sector para el grupo de proveedores	Alta				<input checked="" type="checkbox"/>	

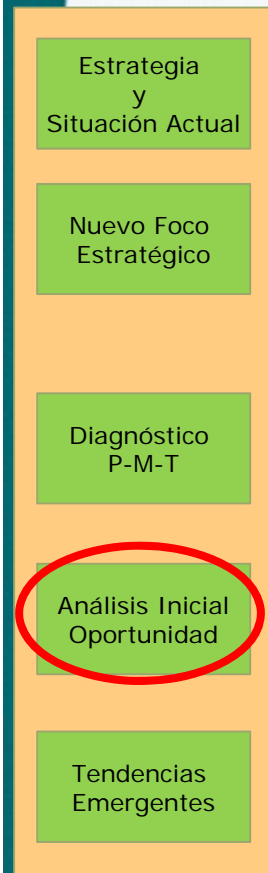


GUIA PERFIL VERDE

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



Identificar posible funcionamiento futuro



		REPULSIÓN			ATRACCIÓN	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		Alta	Media	Neutral	Media	Alta
Nº de competidores	Medio				<input checked="" type="checkbox"/>	
Tamaño de los competidores	Grande		<input checked="" type="checkbox"/>			
Diversidad de los competidores	Reducida				<input checked="" type="checkbox"/>	
Crecimiento del sector	Alto				<input checked="" type="checkbox"/>	
Costes fijos / existencias	Altos		<input checked="" type="checkbox"/>			
Grado de diferenciación del producto	Alto					<input checked="" type="checkbox"/>
Incrementos de la capacidad	Bajo			<input checked="" type="checkbox"/>		
Posiciones estratégicas en el sector	Débil		<input checked="" type="checkbox"/>			
Fuerza de la marca	Débil		<input checked="" type="checkbox"/>			
Obstáculos a la salida	Medios			<input checked="" type="checkbox"/>		



GUIA PERFIL VERDE

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



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

ATRACTIVO

La Empresa XX S. Coop se encuentra en una situación favorable para abordar la actividad de gestión de la trazabilidad de pequeños aparatos eléctricos u electrónicos por los siguientes motivos:

- Conocimiento del sector por estar inmersos en un proyecto europeo en la misma línea, que les ha dado cierta experiencia en el campo.
- Participación en el proyecto WEEE-Trace, proyecto que pretende asegurar la trazabilidad desde el origen hasta al reciclado final de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.
- Altas expectativas de crecimiento del sector concreto.
- Potencial crecimiento de la empresa en el sector, por la escasa madurez del sector.
- Capacidad de acceso y adaptación al sector por parte de las empresas del grupo de Mondragón con alta afinidad estratégica en el sector.
- Existencia de un amplio abanico de productos que se podría diversificar el negocio, empezando por las RAEE y pasando a otros productos como neumáticos, etc.
- Facilidad de adaptación a las tecnologías existentes y que se emplean en el sector.
- Rentabilidad alta del negocio planteado.
- Una alta relación entre Valor – Precio.
- Cada vez mayor importancia del sector para los clientes.
- Alto grado de diferenciación del producto.
- Actividad de interés tanto para instituciones públicas como privadas.

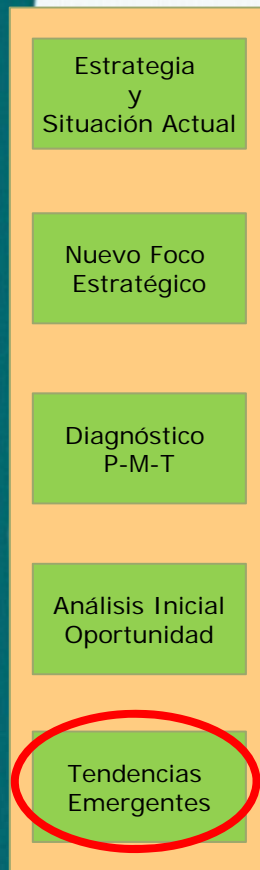


GUIA PERFIL VERDE



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

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



RIESGO

La Empresa XX S. Coop se encuentra en una situación NO favorable para abordar la actividad de gestión de la trazabilidad de pequeños aparatos eléctricos u electrónicos por los siguientes motivos:

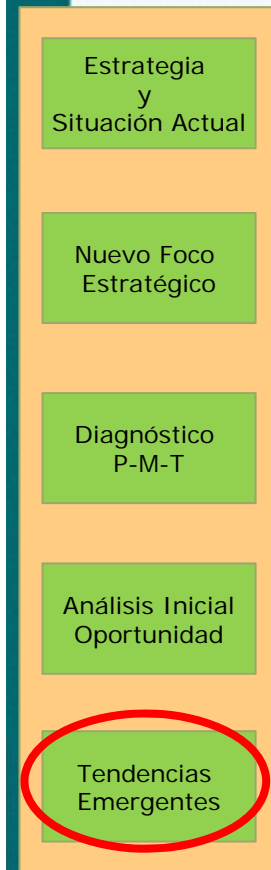
- El Mercado muy diversificado, nada definido.
- Factores de presión externa como legislación, normativas son un obstáculo para la puesta en marcha del negocio. Fuerte dependencia de la regulación normativa.
- Las necesidades de capital para la puesta en marcha de la actividad se estima que sea muy alta a priori.
- Parece que la rivalidad entre la competencia es alta.
- El poder de los proveedores es muy alto, por lo que dificulta el éxito de la nueva actividad.
- Las relaciones institucionales son fundamentales para el éxito de la actividad.
- Los costes de cambio para los clientes son elevados, por lo que dificulta su puesta en marcha.
- El tamaño de los competidores podría ser una barrera en el arranque del negocio.
- La fuerza de la marca sería débil en el inicio de la actividad, por lo que dificulta su lanzamiento exitoso.



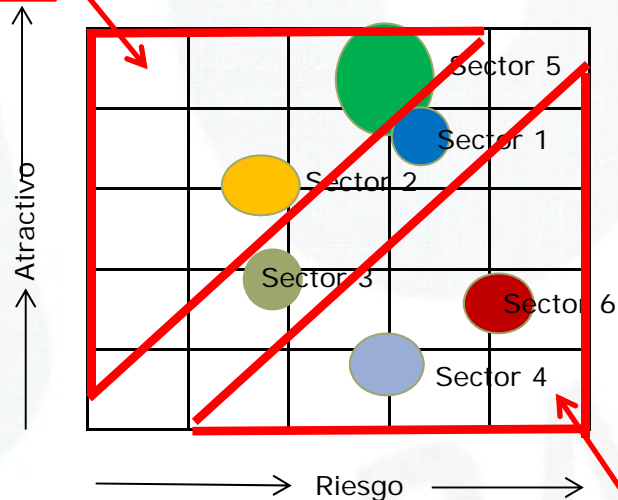
GUIA PERFIL VERDE

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

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



Zona a seleccionar por escaso riesgo y elevado atractivo



Zona a descartar por elevado riesgo y escaso atractivo

- Sector1: Generación y Almacenamiento de Energía
- Sector2: Eficiencia Energética
- Sector3: Eficiencia en Materiales
- Sector4: Movilidad Sostenible
- Sector5: Gestión de reciclaje de residuos
- Sector6: Gestión Sostenible del agua



Índice

1	Introducción	3
2	Guía Perfil Verde: Fichas metodológicas y recomendaciones	9
3	Guía Perfil Verde: Hojas de Trabajo	9
4	Guía Perfil Verde: Buenas prácticas de aplicación	9
	Guía Perfil Verde: B.P. en Servicios	9
	Guía Perfil Verde: B.P. en Producto	9
	Guía Perfil Verde: B.P. en Proceso	9



Índice

1	Introducción	3
2	Guía Perfil Verde: Fichas metodológicas y recomendaciones	9
3	Guía Perfil Verde: Hojas de Trabajo	9
4	Guía Perfil Verde: Buenas prácticas de aplicación	9
	Guía Perfil Verde: B.P. en Servicios	9
	Guía Perfil Verde: B.P. en Producto	9
	 Guía Perfil Verde: B.P. en Proceso	9

