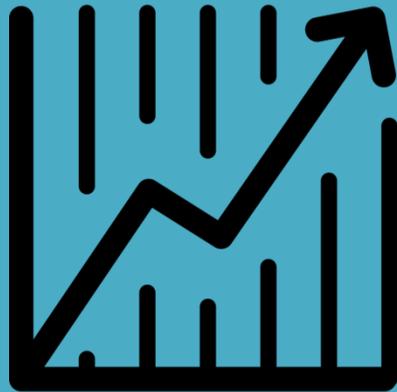




laboratorio
ecoinnovación



**Ecoinnovar es fácil:
aprende como y gana
competitividad**

Guía para ecoinnovar en la empresa

Módulo 4. Punto de partida

Ecoinnovar es fácil: aprende como y gana competitividad.

Guía para ecoinnovar en la empresa

Los derechos de este documento son propiedad de la Fundación Fórum Ambiental y de la Fundación La Caixa. Se da permiso para reproducir total o parcialmente el documento siempre que se cite el origen.

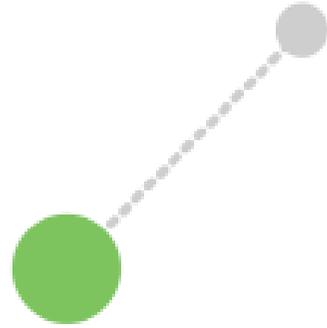
El estudio ha sido realizado por:



Abril de 2015

Laboratorio de Ecoinnovación

Av. Reina Maria Cristina s/n
Pl España. Fira de Barcelona
08004 Bcelona
Tel. 93 233 23 09
www.laboratorioecoinnovacion.com



4

Punto de partida



**Introducción
ecoinnovación**



**Preparación
empresa**



**Construcción
visión**



**Punto de
partida**



**¿Cómo
llegar?**



PUNTO DE PARTIDA

A lo largo de esta fase, el grupo motor desarrollará:

1. Un análisis del **modelo de negocio** de la empresa, con el fin de obtener una visión estratégica de la empresa.
2. Un **diagrama de procesos y actividades** de la empresa, que integre aspectos ambientales y económicos, con el fin de obtener una visión global de los procesos y actividades de la empresa.
3. Un análisis de las **debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)** de la situación actual de la empresa.

Cada una de estas etapas se desarrollará a lo largo de una sesión de trabajo.



Ficha para el modelo de negocio (**Ficha 7**)

Ficha para el diagrama de procesos, aspectos ambientales y económicos (**Ficha 8**)

Ficha para el análisis DAFO (**Ficha 9**)



Lienzo del modelo de negocio, diagrama de procesos y análisis DAFO

Identificación del modelo de negocio



**Introducción
ecoinnovación**



**Preparación
empresa**



**Construcción
visión**



**Punto de
partida**



**¿Cómo
llegar?**

El lienzo de modelo de negocios (*business model canvas* en inglés) es probablemente la herramienta más utilizada en innovación estratégica. Es un instrumento que facilita comprender y trabajar con el modelo de negocio desde un punto de vista integrado que entiende **la empresa como un todo**.

La identificación del modelo de negocio de la empresa permite tener **una visión global de los principales elementos de la empresa**: propuesta de valor, clientes, actividades y recursos, costes e ingresos, etc.

El análisis de este modelo permite evidenciar de qué forma la ecoinnovación está presente en la empresa y también como las fuerzas externas presionan a nivel ambiental.

*Una cuestión fundamental para cualquier empresa que quiera ecoinnovar es **cómo ofrecer valor al cliente de tal modo que sea rentable y menos intensiva en recursos.***

Identificación del modelo de negocio

El lienzo de modelo de negocio se compone de **9 bloques que representan las áreas clave de una empresa**. Su definición ayuda al pensamiento estratégico, ya que nos ofrece una visión a alto nivel del modelo de negocio y permite entender las interrelaciones entre los distintos elementos del modelo.



Business Model Generation (Osterwalder y Pigneur , 2010).



**Introducción
ecoinnovación**



**Preparación
empresa**



**Construcción
visión**



**Punto de
partida**



**¿Cómo
llegar?**



**Introducción
ecoinnovación**



**Preparación
empresa**



**Construcción
visión**



**Punto de
partida**



**¿Cómo
llegar?**

Identificación del modelo de negocio

Elementos del modelo de negocio



Segmentos de clientes. En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables) y es capaz de aumentar la satisfacción de los mismos. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado. La empresa debe seleccionar, de manera fundamentada, los segmentos a los que se va a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrá en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en el conocimiento de las necesidades específicas del cliente objetivo.



Propuesta de valor. En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta (o proposición) de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una empresa. Su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos y/o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado.



Canales. En este módulo se indica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles la propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.



**Introducción
ecoinnovación**



**Preparación
empresa**



**Construcción
visión**



**Punto de
partida**



**¿Cómo
llegar?**

Identificación del modelo de negocio

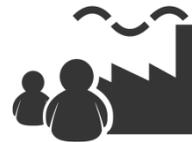
Elementos del modelo de negocio



Relaciones con clientes. En este apartado se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. La empresa debe definir el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada.



Flujos de ingresos. En este apartado nos referimos al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Las empresas deben preguntarse por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.



Recursos clave. En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permite a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado, y percibir ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Identificación del modelo de negocio

Elementos del modelo de negocio



**Introducción
ecoinnovación**



**Preparación
empresa**



**Construcción
visión**



**Punto de
partida**



**¿Cómo
llegar?**



Actividades clave. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito y, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.



Socios clave. Dentro de este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.



Estructura de costes. En este último módulo se describen todos los costes que implica el modelo de negocio, tanto los relacionados con la creación y la entrega de valor, como los implicados con el mantenimiento de las relaciones con los clientes y los necesarios para la generación de ingresos. Todos ellos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Identificación del modelo de negocio

Análisis del entorno del modelo de negocio

Durante la identificación del modelo de negocio, es inevitable que puedan aparecer aspectos relativos al **entorno del modelo de negocio**, tales como la situación de los competidores, la evolución del mercado, las tendencias tecnológicas o los precios de los recursos y materias primas. Parte de estos aspectos ya habrán sido tratados a lo largo de la fase de 'construcción de la visión'.

En el modelo de negocio se recomienda indicar todos aquellos elementos del entorno que se consideren relevantes, ya que podrán ser útiles para entender mejor el modelo y para la elaboración posterior de la matriz DAFO. Para ello, será útil recuperar las anotaciones derivadas del análisis estratégico realizado en la sesión de trabajo I.



**Introducción
ecoinnovación**



**Preparación
empresa**



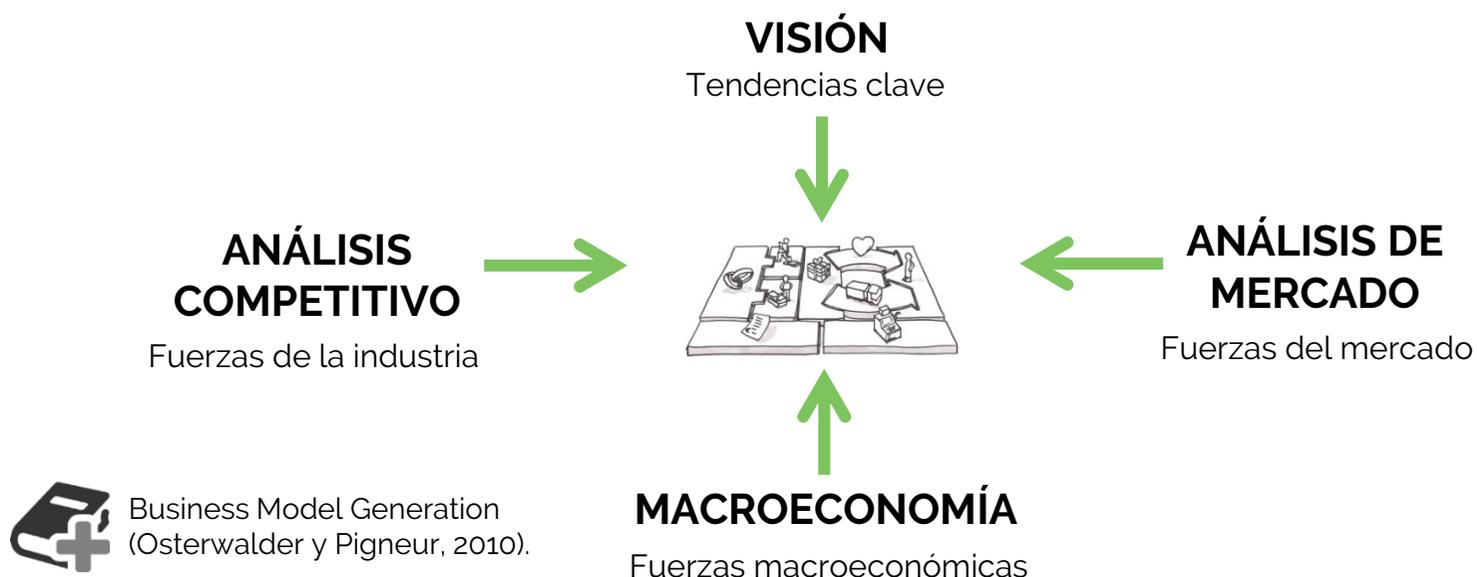
**Construcción
visión**



**Punto de
partida**



**¿Cómo
llegar?**



Identificación del modelo de negocio



Introducción
ecoinnovación



Preparación
empresa



Construcción
visión



Punto de
partida



¿Cómo
llegar?

«Innovar en el modelo de negocio no consiste en dibujar el lienzo del modelo de negocio, sino en **reflexionar sobre el planteamiento estratégico** de cada uno de sus elementos y las **relaciones** que se producen al modificar un punto.»

Javier Megias
Estratega en modelos de negocio

La identificación del lienzo de modelo de negocio se desarrollará a lo largo de la **sesión de trabajo II**.



Ficha 7



2 horas



Grupo motor

SESIÓN DE TRABAJO II

Diagrama de procesos, aspectos ambientales y económicos



**Introducción
ecoinnovación**



**Preparación
empresa**



**Construcción
visión**



**Punto de
partida**



**¿Cómo
llegar?**

El diagrama de procesos de la empresa consiste en una **representación gráfica de las actividades y procesos** necesarios para que la empresa pueda hacer llegar su propuesta de valor al cliente. Bajo el enfoque de la ecoinnovación, esta representación debe considerar todo el **ciclo de vida** del producto/servicio ofrecido al cliente, con el fin de tener una visión global y holística de los costes económicos y ambientales de los productos puestos en el mercado o de la base material sobre la que opera nuestra empresa.

Para empezar a dibujar el diagrama de procesos, se recomienda tomar como referencia el listado de **actividades clave del modelo de negocio**. Estas actividades se podrán desarrollar en mayor detalle en el diagrama de procesos y/o se podrán complementar con otras actividades necesarias para nuestra actividad que quizás no aparezcan en el modelo de negocio.

En el diagrama, se identificarán, además de los procesos:

- los principales aspectos **ambientales**
- los principales costes **económicos** asociados a las actividades
- los principales **condicionantes externos** que afectan a nuestras actividades (legislación, requisitos de clientes, etc.).

Se recomienda revisar el apartado '**Sabías que...**' (página 60) como apoyo para la identificación de aspectos ambientales y económicos, así como de condicionantes externos.



**Introducción
ecoinnovación**



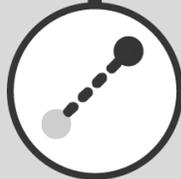
**Preparación
empresa**



**Construcción
visión**



**Punto de
partida**



**¿Cómo
llegar?**

Diagrama de procesos, aspectos ambientales y económicos

A continuación se muestra una representación esquemática de un diagrama de procesos. La representación gráfica del diagrama de procesos es libre, de modo que cada empresa puede optar por el estilo e iconografía que considere oportunos.

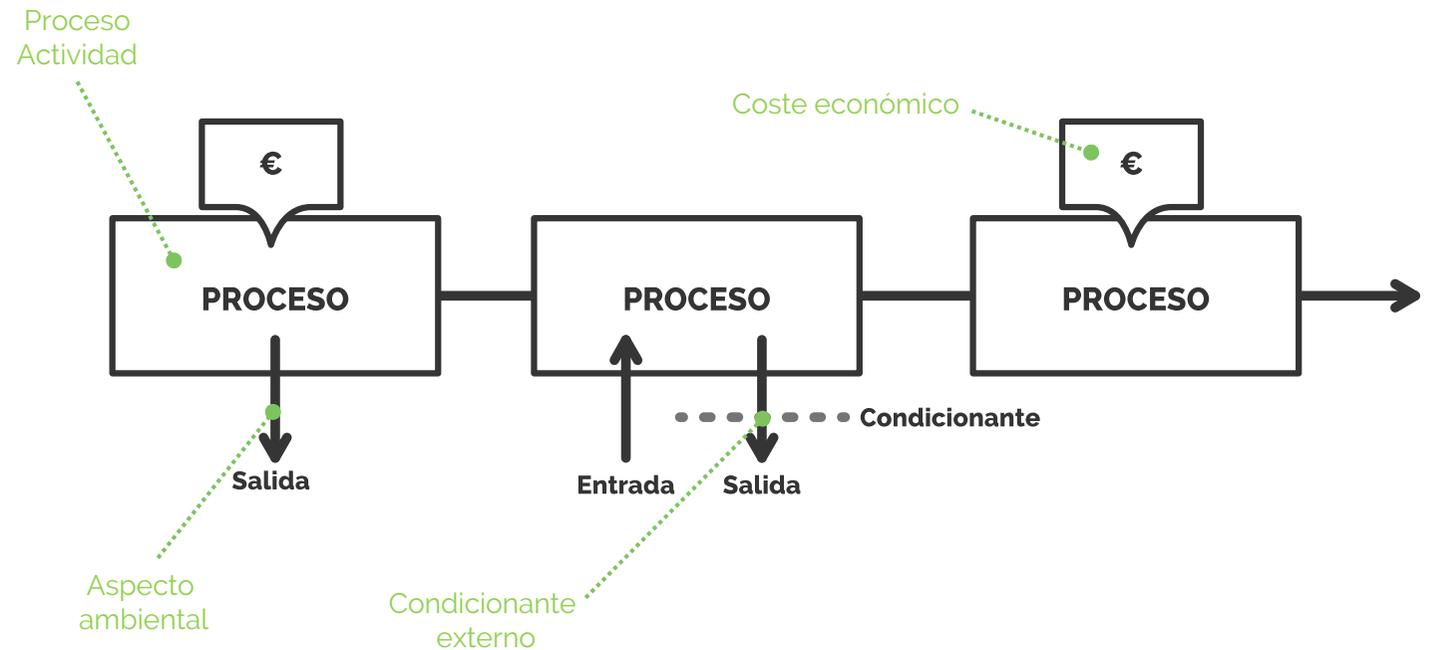


Diagrama de procesos, aspectos ambientales y económicos



*El diagrama de procesos nos permite obtener una **visión global de las actividades** de nuestro negocio bajo un enfoque de **ciclo de vida** e identificar qué aspectos ambientales y económicos son más relevantes a lo largo de toda la cadena de valor.*

El desarrollo del diagrama de procesos, aspectos ambientales y económicos se desarrollará a lo largo de la **sesión de trabajo III**.



Análisis DAFO del modelo de negocio y diagrama de procesos



**Introducción
ecoinnovación**



**Preparación
empresa**



**Construcción
visión**



**Punto de
partida**



**¿Cómo
llegar?**

El análisis DAFO consiste en el estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (**debilidades y fortalezas**) y su situación externa (**amenazas y oportunidades**) en una matriz cuadrada.

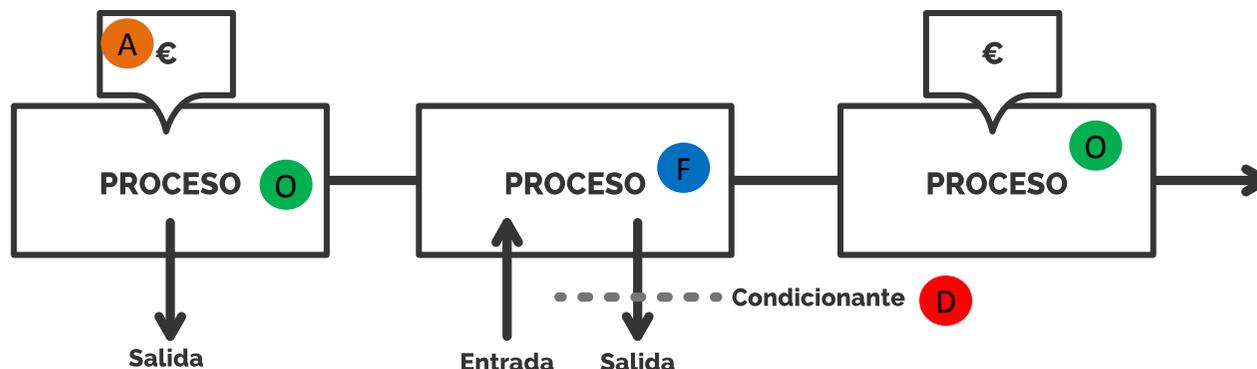
En este caso, la identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades podrá ser relativamente automática después de haber definido el lienzo de modelo de negocio y el diagrama de procesos, especialmente en el caso de haber explorado además el entorno y los condicionantes externos.

Para proceder al análisis DAFO de la empresa, es interesante comenzar analizando las **Amenazas** a las que esta se enfrentará a corto, medio y largo plazo.

	Internas	Externas
Negativas	DEBILIDADES (REDUCIR)	AMENAZAS (ELIMINAR)
Positivas	FORTALEZAS (REFORZAR)	OPORTUNIDADES (CAPTAR Y ASUMIR)

Análisis DAFO del modelo de negocio y diagrama de procesos

-  **Introducción ecoinnovación**
-  **Preparación empresa**
-  **Construcción visión**
-  **Punto de partida**
-  **¿Cómo llegar?**



D A F O

Análisis DAFO del modelo de negocio y diagrama de procesos



Introducción
ecoinnovación



Preparación
empresa



Construcción
visión



Punto de
partida



¿Cómo
llegar?

*Sólo conociendo cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades se puede **entender**, como empresa, cuál es nuestro **punto de partida**.
Sólo sabiendo de donde partimos y hacia donde queremos ir [la visión], es posible trazar una **hoja de ruta**.*

El desarrollo del análisis DAFO del lienzo de modelo de negocio y del diagrama de procesos se desarrollará a lo largo de la **sesión de trabajo IV**.



Ficha 9



1 hora



Grupo motor

SESIÓN DE TRABAJO IV



**Introducción
ecoinnovación**



**Preparación
empresa**



**Construcción
visión**



**Punto de
partida**



**¿Cómo
llegar?**

¿Sabías que...? Residuos y emisiones

La gestión de los residuos ha cambiado radicalmente en los últimos años. En lugar de centrarse en tratar el residuo y desarrollar soluciones de 'fin de tubería' para reducir las emisiones, el foco de atención se centra ahora en evitar o minimizar el residuo y, si no es posible, valorizarlo.

En el momento de definir el diagrama de procesos y pensar en oportunidades de mejora, puede ser útil responder a las siguientes **cuestiones**:

- ¿Qué tipo de residuos y emisiones produce nuestro negocio?
- ¿Cuáles son las fuentes de generación de residuos y emisiones?
- ¿Pueden nuestros residuos ser utilizados como materia prima para otras empresas?
- ¿Pueden los residuos generados por otras empresas cercanas ser material para nuestro proceso productivo?

Algunos **consejos**:

- Las evaluaciones del consumo de material y los flujos de residuos pueden ayudar a reducir la generación de residuos y las ineficiencias y conseguir ahorros.
- La selección de materiales reciclables puede reducir los costes de disposición final.
- Asegurar una gestión y almacenamiento adecuado de los residuos puede evitar pérdidas económicas.
- Establecer sistemas de retorno por parte de los proveedores puede ser útil para reducir la intensidad material de los procesos productivos.

*La generación de **residuos** es síntoma de **ineficiencia**.*



**Introducción
ecoinnovación**



**Preparación
empresa**



**Construcción
visión**



**Punto de
partida**



**¿Cómo
llegar?**

¿Sabías que...?

Productividad material y energética

Las innovaciones focalizadas en la mejora de la productividad material y energética pueden ahorrar costes y reducir el riesgo, haciendo a las empresas menos dependientes de los recursos. Esto es especialmente importante en el caso de empresas que utilizan recursos escasos, las cuales se exponen a riesgos de recortes en el suministro de materias primas, volatilidad de precios y costes elevados de materiales.

En el momento de definir el diagrama de procesos y pensar en oportunidades de mejora, puede ser útil responder a las siguientes **cuestiones**:

- ¿Qué tipo de materiales y cantidad se consumen a lo largo del ciclo de vida de nuestros productos y servicios? ¿Qué medidas se pueden tomar para reducir su uso?
- ¿Estamos considerando materiales alternativos y otras fuentes de energía para nuestros procesos y productos?

Algunos **consejos**:

- Invierte en eficiencia material y sustituye materiales y productos intensivos en recursos por nuevos materiales, productos y servicios que mejoren también la funcionalidad del producto final.
- Selecciona materiales ligeros para mejorar la eficiencia energética y las opciones para gestionar y almacenar los productos.
- Invierte en eficiencia energética. Generalmente se pueden aplicar medidas sencillas para ahorrar energía.
- Adopta nuevas prácticas que permitan ahorros a largo plazo, por ejemplo, recupera productos usados y materiales y reúsalos o recírcúlalos en el proceso productivo.

La experiencia demuestra que los **retornos en inversiones** para la eficiencia material en el sector industrial se recuperan de promedio en **13 meses**. Fuente: EIO y CfSD (2013)



**Introducción
ecoinnovación**



**Preparación
empresa**



**Construcción
visión**



**Punto de
partida**



**¿Cómo
llegar?**

¿Sabías que...? Cadena de suministro

La gestión de la cadena de suministro incluye la coordinación y colaboración con proveedores, intermediarios, servicios terceros y clientes. La gestión sostenible de la cadena de suministro requiere la gestión de impactos sociales, económicos y ambientales a lo largo de todo el ciclo de vida de los bienes y servicios.

En el momento de definir el diagrama de procesos y pensar en oportunidades de mejora, puede ser útil responder a las siguientes **cuestiones**:

- ¿Cuál es nuestra posición en la cadena de suministro?
- ¿Cuáles son los aspectos que aportan más valor a la cadena de suministro?
- ¿Cómo se puede mejorar la colaboración con nuestros socios?
- ¿Dónde se pueden implementar prácticas sostenibles teniendo en cuenta todas las fases del negocio, del diseño a la compra, de la producción al envase, del almacenaje al transporte y finalmente el reciclaje?

Algunos **consejos**:

- Ahorra costes racionalizando procesos en todos los pasos de la cadena de suministro.
- Compra productos y servicios ecoeficientes.
- Implica socios clave y partes interesadas, esto puede generar oportunidades nuevas y ofrecer soluciones ecoinnovadoras.

Es necesario implicar toda la cadena de suministro para conseguir mejoras globales y aprovechar el potencial de la ecoinnovación.



Introducción ecoinnovación



Preparación empresa



Construcción visión



Punto de partida



¿Cómo llegar?

¿Sabías que...? Ecodiseño

El ecodiseño es la integración de las consideraciones ambientales en el diseño y desarrollo de productos, con el fin de minimizar los impactos ambientales a lo largo del ciclo de vida del producto. La mayoría de impactos ambientales se pueden evitar de modo efectivo en la etapa de diseño.

En el momento de definir el diagrama de procesos y pensar en oportunidades de mejora, puede ser útil responder a las siguientes **cuestiones**:

- ¿Qué opciones de diseño existen para mejorar la actuación ambiental de nuestros productos?
- ¿Qué potencial tenemos para alargar la vida útil de nuestros productos?
- ¿Se puede utilizar menos cantidad y menos variedad de materiales? ¿Se puede reducir la cantidad de energía, agua y consumibles utilizados por producto generado?
- ¿Qué información y herramientas tenemos a nuestro alcance para evaluar los impactos ambientales del ciclo de vida de nuestros productos?

Algunos **consejos**:

- Los criterios ambientales permiten evaluar y comparar el diseño de nuestros productos con los competidores e informar a nuestros clientes sobre la actuación ambiental de nuestros productos.
- Las herramientas para la evaluación ambiental ayudan a los diseñadores a focalizar sus esfuerzos en las etapas de ciclo de vida más relevantes.
- Para iniciarse en el proceso de ecodiseño, se recomienda empezar con herramientas intuitivas y semi-cuantitativas, tales como edTOOL®.

Más del 80% de los impactos ambientales se determinan durante la fase de diseño.

Fuente: Agencia Federal Ambiental Alemana



EdTOOL:
ecodesign tool (2014)



Introducción ecoinnovación



Preparación empresa



Construcción visión



Punto de partida



¿Cómo llegar?

¿Sabías que...? Marketing

Los clientes empiezan a demandar productos, servicios y tecnologías mejores ambientalmente porque funcionan mejor, permiten ahorrar dinero o mejoran la salud. Las marcas más sostenibles integran los beneficios ambientales más relevantes de sus productos junto con el coste y la calidad y comunican mensajes objetivos evitando así el *greenwashing*.

En el momento de definir el diagrama de procesos y pensar en oportunidades de mejora, puede ser útil responder a las siguientes **cuestiones**:

- ¿Conoces la disposición a pagar del cliente por productos ambientalmente más responsables? ¿Qué necesidades de nuestros clientes satisfacemos? ¿Cómo una mejora ambiental podría reforzar esta propuesta de valor?
- ¿Conocemos cuál es la actuación ambiental de nuestros productos y servicios en comparación con la competencia, es decir, hemos aplicado estrategias de *benchmarking*?

Algunos **consejos**:

- Determinar la concienciación ambiental de nuestros clientes y partes interesadas puede ayudar a revelar oportunidades de negocio así como amenazas.
- Identificar la actuación ambiental de nuestros productos y de nuestros competidores puede ayudarnos a identificar áreas para la diferenciación de nuestros productos.
- Una comunicación clara y rigurosa de los aspectos ambientales puede ayudar a construir confianza y reputación entre nuestros clientes y atraer el interés de nuevos segmentos.

El marketing nos permite rentabilizar los esfuerzos de la empresa en mejoras ambientales.



Eco-innovate! A guide to eco-innovation for SMEs and business coaches. (EIO y CfSD, 2013).



Fichas prácticas



Sesión de trabajo II: Identificación del modelo de negocio

¿Para qué sirve esta ficha?

El lienzo de modelo de negocios (*Business Model Canvas* en inglés) es probablemente la herramienta más utilizada en innovación estratégica. Es un instrumento que facilita comprender y trabajar con el modelo de negocio desde un punto de vista integrado que entiende la empresa como un todo. La identificación del modelo de negocio de la empresa permite tener una visión global de los principales elementos de la empresa: propuesta de valor, clientes, actividades y recursos, costes e ingresos, etc.

¿Cómo utilizar la ficha?

El lienzo de modelo de negocio se compone de 9 bloques que representan las áreas clave de una empresa. Su definición ayuda al pensamiento estratégico, ya que nos ofrece una visión a alto nivel del modelo de negocio y permite entender las interrelaciones entre los distintos elementos del modelo. Es tan importante rellenar cada bloque como comprender las interrelaciones entre ellos ya que, en muchos casos, ahí reside la diferenciación competitiva.

¿Cómo facilitar la sesión?

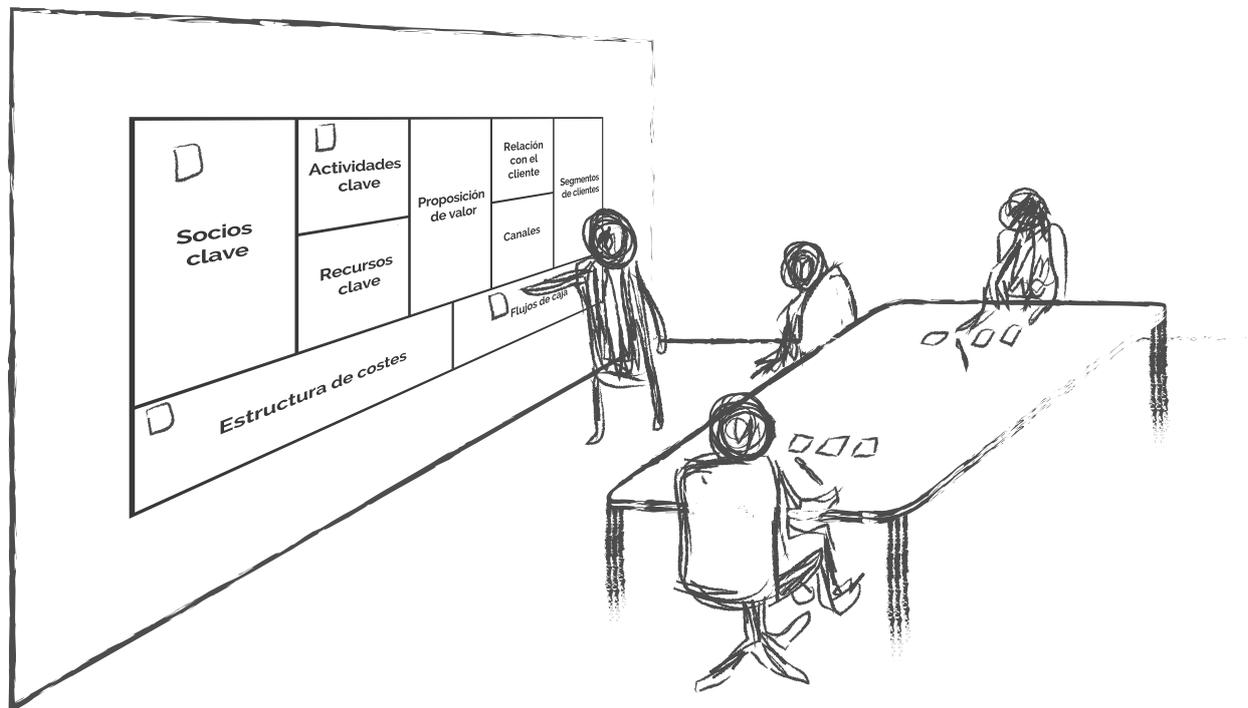
El grupo motor deberá rellenar el lienzo pasando por cada uno de los bloques que lo conforman, de forma que el resultado represente el modelo de negocio actual de la organización. Para ello, es recomendable comenzar por imprimir una versión ampliada del lienzo y, en forma de tormenta de ideas, ir rellenando colectivamente el conjunto de bloques. Un posible orden sugerido consiste en comenzar por la parte central (propuesta de valor) e ir rellenando hacia fuera. A continuación se describen cada uno de los bloques.



Sesión de trabajo II: Identificación del modelo de negocio

El equipo de trabajo desarrollará a lo largo de un taller de trabajo el lienzo del modelo de negocio actual de la empresa. Para ello, se sugiere imprimir el lienzo que se adjunta a lo largo de las siguientes páginas, disponerlo en una pared o pizarra y, haciendo uso de rotuladores o notas adhesivas, ir procediendo a discutir cada bloque que compone el lienzo.

Un posible orden sugerido consiste en comenzar por la parte central (propuesta de valor) e ir rellenando hacia fuera cada uno de los bloques.





Ficha 7:
Identificación del modelo de
negocio



Socios clave

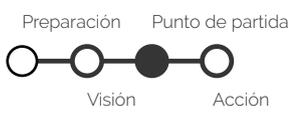


Actividades clave



Recursos clave





Ficha 7:
Identificación del modelo de
negocio



2 horas



Grupo motor

**Relación con
el cliente**



**Segmentos de
clientes**



Canales



Estructura de costes



Flujos de caja





Ficha 7:
Identificación del modelo de
negocio



Propuesta de valor 

A large empty rectangular box for writing the value proposition.



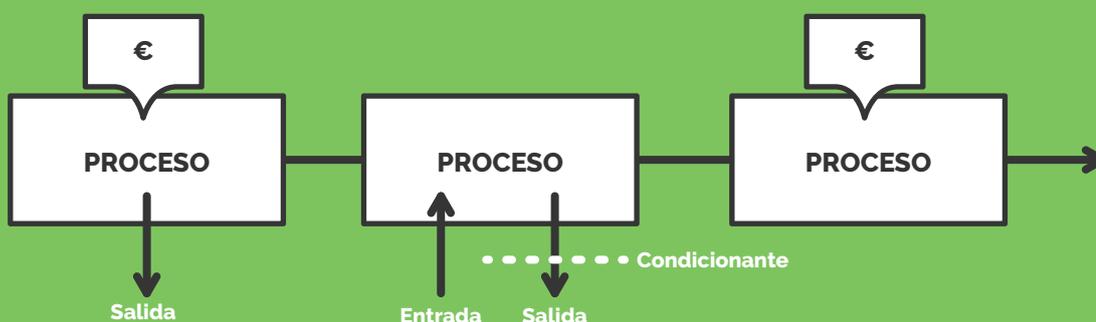
Sesión de trabajo III: Diagrama de procesos, aspectos ambientales y económicos

¿Para qué sirve esta ficha?

El diagrama de procesos de la empresa consiste en una representación gráfica de las actividades y procesos necesarios para que la empresa pueda hacer llegar su propuesta de valor al cliente. A pesar de que la representación gráfica del diagrama de procesos es libre, se recomienda utilizar 'cajitas' para la representación de las diferentes actividades y procesos y flechas para indicar las entradas y salidas de cada actividad/proceso.

¿Cómo utilizar la ficha?

- 1 Revisar el listado de actividades clave del lienzo de modelo de negocio y tomarlas como base para construir el diagrama de procesos.
- 2 Identificar qué otros procesos y actividades tienen lugar dentro de nuestra empresa, así como aquellos procesos necesarios para que el negocio funcione a lo largo de la cadena de valor del producto/servicio, tanto aguas arriba (proveedores) como aguas abajo (clientes).
- 3 Identificar los aspectos ambientales relacionados con cada una de las partes del diagrama. Se entiende por aspecto ambiental cualquier elemento de las actividades, productos y servicios de una organización que pueda interactuar con el ambiente, por ejemplo, el consumo de energía y de materiales y la generación de residuos y emisiones. Si la empresa dispone de un Sistema de Gestión Ambiental, podrá obtener información del mismo relativa a los aspectos ambientales de la organización.
- 4 Identificar aquellos aspectos económicos relevantes para las actividades y procesos en cuestión. De algún modo, la empresa debería identificar qué actividades y procesos concentran los principales costes económicos.
- 5 Opcionalmente, indicar aquellos condicionantes externos que afecten las actividades de la empresa y que se consideren relevantes, por ejemplo, requisitos legislativos sobre un determinado aspecto ambiental, determinadas exigencias de los clientes, riesgo de aprovisionamiento de determinadas materias primas, costes crecientes de un determinado recurso, etc.). Estos condicionantes externos se pueden representar en el diagrama de procesos como una señal de alerta o atención a determinados elementos del diagrama.

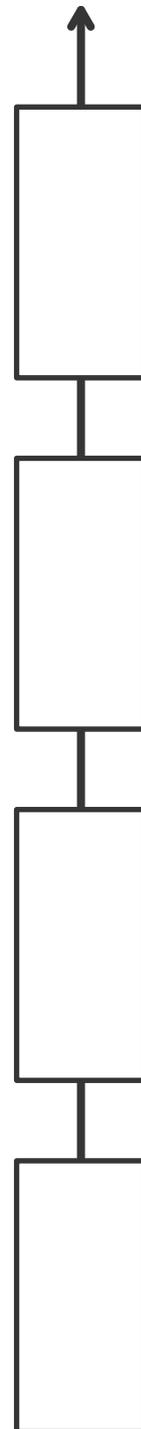
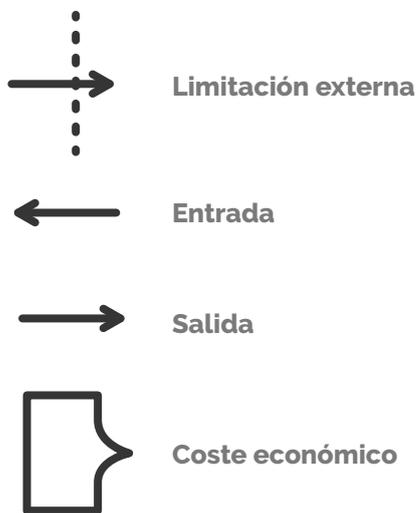


Sesión de trabajo III:

Diagrama de procesos, aspectos ambientales y económicos

Imprima varias copias de los módulos que se presentan a continuación (proceso, entrada, salida, coste económico y limitación externa) y construya de forma conjunta con el grupo motor el diagrama de procesos, aspectos ambientales y económicos. Cada módulo consta de una serie de campos a ser discutidos y rellenados colectivamente.

Una vez definido el diagrama, no olvide tomar nota, bien por escrito, bien a través de soportes gráficos, del resultado del mismo ya que este volverá a ser utilizado en próximos pasos.



Proceso:

Comentarios: _____

Proceso:

Comentarios: _____

Proceso:

Comentarios: _____

Salida:

Limitante externo:



Salida:

Limitante externo:



Salida:

Limitante externo:



Entrada:

Limitante externo:



Entrada:

Limitante externo:



Entrada:

Limitante externo:



Coste económico:

Cuantía:

Coste económico:

Cuantía:

Coste económico:

Cuantía:

Sesión de trabajo IV: Análisis DAFO del modelo de negocio y diagrama de procesos

¿Para qué sirve esta ficha?

El análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades es una herramienta estratégica orientada a analizar proyectos y propuestas de negocio. Esta herramienta permite identificar áreas a reforzar, establecer un plan de contingencia frente a amenazas y generar de nuevas ideas de futuro.

¿Cómo utilizar la ficha?

A lo largo de las anteriores sesiones de trabajo se ha llevado a cabo un análisis tanto externo (modelo de las 5 fuerzas y análisis de macrotendencias) como interno (modelo de negocio y diagrama de procesos) de la empresa. Así pues, una vez caracterizada la situación de partida, a lo largo de esta sesión se identificarán y priorizarán las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrentará la empresa. Para ello se recorrerá el modelo de negocio y el diagrama de procesos de la empresa para identificar estos elementos siguiendo los siguientes pasos:

- 1 Tomando como punto de partida el análisis del entorno, cuestionate qué tendencias y retos ambientales crearán **AMENAZAS** para la competitividad de la empresa en el futuro. Respecto a esta cuestión, resulta muy importante valorar los efectos directos e indirectos de estas tendencias así como captar evidencias de como está respondiendo el entorno competitivo.
- 2 Las amenazas identificadas anteriormente pueden ser un buen punto de partida para identificar las **OPORTUNIDADES**. Los retos a los que la empresa se enfrenta en la actualidad requieren de innovación y un esfuerzo colectivo. Para ello, cuestionate: ¿Dónde puede haber una oportunidad a la que mi empresa pueda hacer frente creando nuevas soluciones que den respuesta a los retos ambientales?.
- 3 El análisis estratégico anterior habrá generado ideas sobre las principales competencias y **FORTALEZAS** de la empresa. El análisis de amenazas y oportunidades anteriores ayuda a cuestionar si estas fortalezas se están aplicando en una dirección correcta. Para ello, cuestionate: ¿De qué otras formas podría la empresa ejercer sus fortalezas para hacer frente a los retos ambientales?
- 4 Esta última fase se centra en la búsqueda de las principales debilidades que presenta la empresa para enfrentarse a las amenazas y oportunidades identificadas. Resulta de interés en esta etapa identificar cómo otras empresas con similares características han afrontado estas situaciones.

	Internas	Externas
Negativas	DEBILIDADES (REDUCIR)	AMENAZAS (ELIMINAR)
Positivas	FORTALEZAS (REFORZAR)	OPORTUNIDADES (CAPTAR Y ASUMIR)



Ficha 9:

Diagrama de procesos, aspectos ambientales y económicos



2 horas



Grupo motor

Sesión de trabajo IV: análisis DAFO del modelo de negocio y diagrama de procesos

Para llevar a cabo el análisis DAFO, se pueden utilizar *gomets* (pegatinas) de cuatro colores distintos para identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Estos *gomets* podrán ser pegados sobre el mismo lienzo de modelo de negocios y diagrama de procesos previamente desarrollados, a medida que se identifican las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La ubicación de los *gomets* sobre el lienzo y/o diagrama de procesos indicará a qué bloques del modelo de negocios y/o procesos de la empresa hace referencia tal debilidad, amenaza, fortaleza u oportunidad.

Se recomienda numerar los diferentes *gomets*, con el fin de asociar a cada *gomets* una breve ficha descriptiva de la debilidad, amenaza, fortaleza u oportunidad a la que se refiere. A continuación se muestra una plantilla para estas fichas. Si se desea, estas fichas pueden ser pegadas junto con el *gomets*.

Finalmente, toda la información recogida se sintetizará en una matriz DAFO (ver tabla siguiente).



Señalar la opción que corresponda:

DEBILIDAD - AMENAZA - FORTALEZA - OPORTUNIDAD

Título:

Breve descripción:

Bloque del modelo de negocios/Proceso de la empresa afectado:



Ficha 9:

Diagrama de procesos, aspectos ambientales y económicos



2 horas



Grupo motor

Internas

Externas

DEBILIDADES

AMENAZAS

Negativas

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

Positivas