

MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOETARAKO KUDEAKETA GIDA

KLIK EGIN
HASTEKO



AURKIBIDEA

HITZAURREA	03	2.3.1.- ESTRATEGIAREN KUDEAKETA	09
1.- ERAGILEAK PROGRAMA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOEN TESTUINGURUAN	04	2.3.2.- BEZEROEN ETA PROZESUEN KUDEAKETA	15
1.1.- EUSKO JAURLARITZAREN MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOEN (MBT) SAREA	04	2.3.3.- GIZARTEAREKIKO ETA INGURUMENAREKIKO KONPROMESUAREN KUDEAKETA	23
1.2.- MERKABIDE - ERAGILEAK PROGRAMA	05	2.3.4.- BERRIKUNTZAREN KUDEAKETA	28
2.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA	06	2.3.5.- EMAITZEN KUDEAKETA	34
2.1.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUAREN SARRERA	06	1. ERANSKINA - EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO SISTEMATIKAK ETA TRESNAK	38
2.2.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETA SISTEMA (AUTO) EBALUATZEKO TRESNA GISA	07	2. ERANSKINA - EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO PRAKTIKA ONAK	40
2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA	09		

HITZAURREA

Eusko Jaurlaritzaren Merkataritzako Bulego Teknikoetarako “Kudeaketa eta praktika onen gida” kudeaketarako oinarrizko erreferentzia da bulego horien ardura duten merkataritza teknikarientzat, eta Eusko Jaurlaritzaren Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saileko Merkataritza Zuzendaritzak sustatutako eta EUSKALITekin lankidetzan garatutako “Merkabide-Eragileak” Programan landutako metodologiak eta tresnak biltzen ditu.

2023an berrikusi eta eguneratu da, eta Programaren esparruan Bulego horien arduradunek banaka eta taldean garatutako tresna berriak eta kudeaketako praktika onen adibideak txertatu dira.

Euskalitek eskerrak ematen dizkie merkataritza teknikariei eta talde tekniko laguntzaileari, Gida hau eguneratuta mantentzeko egindako ekarpenengatik eta dedikazioagatik, baita Eusko Jaurlaritzako Merkataritza Zuzendaritzari ere, Eragileak Programa babesten jarraitzeagatik.

Bilbo, 2023ko abendua.

1 ERAGILEAK PROGRAMA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOEN TESTUINGURUAN

>> 1.1.- EUSKO JAURLARITZAREN MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOEN (MBT) SAREA

Eusko Jaurlaritzaren Merkataritzako Bulego Teknikoen sarea Euskal Autonomi Erkidegoko merkataritza-enpresei laguntzeko aktibo nagusietako bat, eta balio handiko lan-taldea da politika publikoak koordinatzeko eta kudeatzeko. Sektoreari lotutako jarduerak eraginkortasunez egiteko beharrezko aholkularitza eta trebetasuna ematen dute. Hori guztia, hiriko merkataritzaren problematikaren hurbiltasunetik eta ezagutzatik abiatuta.

Bulego hauek, beren eginkizunaren garapenean, ahalegina bideratu behar dute, eta Merkataritza Sailaren politikak kudeatu behar dituzte. Talde integratu eta koordinatu gisa funtzionatu behar dute, espezializazio sektorialak eta zonakoak modu egituratu eta eraginkorrean betez. Ildo horretan, merkataritza-banaketaaren sektoreak dituen erronka berriei aurre egiteko laguntza espezializatua eman behar dute, eremu bakoitzeko saltokien lehiakortasuna hobetzeko prozesuak bultzatuz eta denboran iraungo dutela ziurtatuz.

Bulegoak hainbat tokitan: merkatori elkarteak edo elkarte mistoak, baita horien elkarketak ere, izan eskualdekoak zein udal mailakoak; udalak, eta horiek edo tokiko beste erakunde batzuek sustatutako garapen agentziak edo erakundeak; federazioak edo gehienbat merkatori elkarteen presentzia duten lurralde eremuko federazio edo taldeak; eta izaera gremialeko eta lurralde eremuko hiriko merkataritza jarduerari lotutako merkatori edo zerbitzu elkarteak.

Banaketa komertzialean espezializatuta daude, beren zerbitzuak doakoak dira, eta egiten duten jarduera hiriko merkataritza ekonomia sustatzera bideratuta dago, xede hauetarako jarduerak garatuz:

- a. Eraldaketa digitaleko prozesuei buruz sentsibilizatzea eta sustatzea
- b. Berrikuntzarekin zerikusia duten prozesuei buruz sentsibilizatzea eta sustatzea
- c. Kudeaketaren kalitatearekin zerikusia duten prozesuei buruz sentsibilizatzea eta sustatzea
- d. Lankidetzaren prozesuak bultzatzea, hiri inguruneetan
- e. Lankidetzaren prozesuak bultzatzea, banaketa katean
- f. Ekintzailetzaren eta enpresa transmisioaren arloko prozesuen jarraipena egitea eta horiek bultzatzea
- g. Hirugarren sektoreko estrategiak sustatzea udal edo eskualde mailan (ostalaritza, zerbitzuak, kultura, ondarea edo beste sektore batzuk)
- h. Kontsumitzaileentzat balio erantsia sortzeko eta xedeko publikoa fideltatzeko ekintzak garatzea
- i. Garapen jasangarriarekin eta/edo energia efizientziarekin lotutako estrategiak garatzea, baita autokontsumorako eguzki energia fotovoltaikoa ezartzea sustatzen duten Energia Komunitateak sustatzea ere

**MERKATARITZAKO BULEGO
TEKNIKOEN SAREA
(2022-2023 DEIALDIA)**

**KLIK EGIN
GRAFIKOA
IKUSTEKO**



1 ERAGILEAK PROGRAMA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOEN TESTUINGURUAN

>> 1.2.- MERKABIDE - ERAGILEAK PROGRAMA

Eusko Jaurlaritzako Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailaren Eragileak Programa, EUSKALIT-KUDEAKETA AURRERATUAK kudeatua, 2017an abiatu zen, eta urteroko deialdietan garatu da, azkena 2023an, helburu hauekin:

1. Kudeaketa Aurreratuaren Eredua eta haren aplikazio praktikoa ezagutaraztea
2. Kudeaketa tresnak ezagutaraztea, merkataritza sektorean aplikatu ahal izateko, eta, hala sektoreari orientabidea eskaintzeko, dinamizatzaile roletik
3. Merkataritzako Bulego Teknikoetan bertan kudeaketa tresnak aplikatzea, funtzionamendua hobetzeko
4. Praktika onen eta arazo komunen arteko truke foro bat sortzea parte hartzaileen artean

Taldeko aurrez aurreko zein online prestakuntza-ekintza saioetan eta Bulegoko arduradun bakoitzarekin egindako banakako tutoretza saioetan egituratu da, eta, batez ere, parte hartzaileentzako erabilgarritasun praktikoa bilatu da.

Taldeko lan saioetan, Kudeaketa Aurreratuaren Eredua eta horrek Bulegoen beraien kudeaketa hobetzeko erreferente gisa eman dezakeena ezagutarazi da, baita garatu eta ezarri beharreko kudeaketa tresna eta sistematikei dago-kienez ere.

Banakako tutoretza saioetan, berriz, tresna horiei (kudeaketarako formatuak) buruzko hausnarketa eta azterketa egiteko eta bulego bakoitzean praktikan aplikatzeko behar den laguntza eman da, eta horrek gauzak egiteko modua eta, ondorioz, emaitzak hobetzen lagundu du.

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.1.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUAREN SARRERA

Kudeaketa aurreratua da interes talde guztientzat ahalik eta EMAITZARIK one nak sortzen dituen, modu jarraituan eta orekatuan. Kudeaketa estilo parte hartzaileagoekin lortzen da hori, pertsonen konpromiso handiagoa lortuz eta bezeroekiko eta beste interes talde batzuekiko harreman sendoagoak sortuz, emaitza hobek eta gogobetegarriagoak lortzeko.

EUSKALITek, euskal erakundeetan kudeaketa aurreratua sustatzeko eta Euskadiko lehiakortasunari eta berritzeko gaitasunari, eta garapen iraunkorrari laguntzeko xedearekin, Kudeaketa Aurreratuaren Eredua garatu zuen 2015ean, erakundeak beren kudeaketaren hobekuntzan orientatzeko.

Eusko Jaurlaritzak bultzatutako kudeaketa eredua da, erreferentzia- nazioarteko kudeaketa ereduarekin bat datorrena (Europako EFQM- European Foundation for Quality Management Europar eredua, Japoniako DEMING-JUSE eredua -Zientzialari eta Ingeniarien Japoniako Batasuna-, Amerikako Malcom Baldrige eredua, Kudeaketako bikaintasunaren iberoamerikar eredua - FUNDI-BEQ, Kudeaketako Iberoamerikako Fundazioa). Euskadiko jarduera ekonomiko hainbat sektoretako erakundeetako kudeaketan adituak diren pertsonen parte hartzearen eta adostasunaren ondorioz sortu zen, eta sistematikoki berrikusi eta hobetu da (azken berrikuspena: 2023an).

Eredu honek elementu eta praktika onen esparru orokor bat eskaintzen du, edozein erakundetan aplikatu daitezkeenak, sektorea, tamaina edo kudeaketan daukan aurrerapen maila zeinahi delarik ere. Horretarako, azken hamarkadetan hainbat arlotatik enpresa kudeaketarekin lotuta egindako ekarpenetan ageri diren kontzeptuak txertatu dira:

- Bezeroaganako orientazioa
- Prozesuen eta gertaeren araberako kudeaketa
- Aliantzen garapena
- Pertsonen garapena eta esku hartzea
- Lidergoa eta helburuetan izan beharreko jarraitutasuna
- Gizarte erantzukizuna
- Emaitzei begirako orientazioa
- Ikaskuntza, berrikuntza eta etengabeko hobekuntza

Ereduak 6 elementutan egituratzen den lehiakortasun iraunkorra lortzeko kudeaketa-sistema egokia ezartzen du (5 Eragile eta Emaitzak):

**KUDEAKETA
AURRERATUAREN
EREDUA**

**KLIK EGIN
GRAFIKOA
IKUSTEKO**



2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.1.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUAREN SARRERA

Elementu bakoitza azpielementutan dago banatuta (guztira, 23), eta horietan biltzen dira kudeaketaren praktika onak, erreferentzia gisa.

ELEMENTUEN
BANAKATZEA

KLIK EGIN
GRAFIKOA
IKUSTEKO



Kudeaketa Aurreratuaren Eredua (KAE) ondorengoetarako erabil daiteke:

- Kudeaketari buruzko ikaskuntza-iturria, egungo joerak argi eta erraz txertatzen dituelako
- Erakundearen kudeaketari buruzko hausnarketarako tresna (autoebaluazioa edo autodiagnostikoa, kontrastea edo kanpo-ebaluazioa), aurrerapen-maila eta lantzen jarraitu beharreko alderdiak identifikatzeko

Eragileak Programak Merkataritzako Bulego Teknikoen (MBT) kudeaketa hobetzeko egiten du lan Ereduaren bi erabilera gauzatuz. Datozen orrialdeetan azalduko da nola erabili Eredua bulegoen kudeaketan, eta adieraziko da zein diren formatuak eta lortutako emaitzen adibideak (hasierako autoebaluazioan hautemandakozer hobetuak), praktikan aplikatu ahal izateko.

>> 2.2.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETA SISTEMAREN (AUTO) EBALUATZEKO TRESNA GISA

Hauxe da Kudeaketa Aurreratuaren Eredua kudeaketa sistemaren **(auto) ebaluaziorako edo (auto) diagnostikorako tresna** gisa erabiltzean jarraitu beharreko prozesua, indarguneak eta zer hobetuak identifikatu ahal izateko:

1. FASEA.- GOGOETA ETA ANALISIA

“Kudeaketa Aurreratuaren Eredua” irakurketa (sakatu [hemen](#) eredua deskargatzeko).

Merkataritzako Bulego Teknikoan egiten den elementu bakoitzaren kudeaketari buruzko gogoeta, “**Autoebaluaziorako Galdetegian**” oinarrituta (sakatu [hemen](#) autoebaluaziorako galdetegia deskargatzeko. Galdetegian aurrerago aipatuko ditugun 1, 2 eta 3 formatuak sartzen dira).

2. FASEA.- KUDEAKETAREN DIAGNOSTIKOA (INDARGUNEAK ETA ZER HOBETUAK IDENTIFIKATZEA) (1. FORMATUA)

Autoebaluazioa egin ondoren, “**Kudeaketaren diagnostikoa**” osatzen da, detektatutako indargune eta zer hobetuekin.

3. FASEA.- ZER HOBETUEN LEHENTASUNA (2. FORMATUA)

Bulego bakoitzak bere ezaugarri berezien arabera, lehentasunak ezarri behar ditu; alegia, erabaki behar du zer indargune egonkortu behar den are gehiago, eta hobetzeko zer arlori heldu behar zaien.

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.2.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETA SISTEMAREN (AUTO) EBALUATZEKO TRESNA GISA

4. FASEA.- HOBETUNTZA EKINTZEN PLANA (3. FORMATUA)

Ondorioz, dagozkion jarduketak planak ezarri behar ditu, eta behar dituen hobetuntza tresnak eta kudeaketa metodologiak abiarazi behar ditu.

**KAEREN ARABERA
KUDEAKETAREN
AUTOEBALUAZIOA**

KLIK EGIN
GRAFIKOA
IKUSTEKO



**BERRIKUNTZA
ELEMENTUAREN
KUDEAKETAREN
DIAGNOSTIKOA**

KLIK EGIN
GRAFIKOA
IKUSTEKO



NOLA ERABILI KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOETAN KUDEAKETA SISTEMAREN (AUTO) EBALUAZIOARAKO EDO (AUTO) DIAGNOSTIKORAKO TRESNA GISA, INDARGUNEAK ETA ZER HOBETUAK IDENTIFIKATZEKO

**NOLA ERABILI KUDEAKETA
AURRERATUAREN EREDUA**

KLIK EGIN
GRAFIKOA
IKUSTEKO



2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

2.3.1.- ESTRATEGIAREN KUDEAKETA (1. ELEMENTUA)

*Kudeaketa Aurreratuaren Ereduen arabera, erakunde aurreratu batek **beharrezko informazio estrategikoa** dauka, eta horrekin **partaidetzazko gogoe-ta prozesuak** gauzatu beharko lituzke, **estrategia** bat zehazteko, ondoren **hedatu eta jakinarazi** behar dena, beharrezko baliabideak eskainita.*

Estrategiaren kudeaketan, erakunde aurreratu batek garrantzia ematen dio bere helburuari, antolamendu eta gobernantza ereduari, kudeaketa etikoari eta erabakiak hartzeko malgutasunari eta arintasunari. Halaber, ingurumen eta gizarte erronkekin bat etortzea landu beharko luke, eta estrategiak bere konpromisoak behar bezala betetzen laguntzen duen aztertu.

ESTRATEGIAREN KUDEAKETAREN GAKOAK

- Estrategia definitzeko beharrezko informazioa identifikatzea eta kudeatzea
- Informazio garrantzitsutik abiatuta hausnartzea, helburuak definitzea, jarduera ildoak ezartzea
- Helburuak eta ildoak epe laburreko ekintza plan batean hedatzea (urteko ekintza plana)
- Estrategia eta ekintza plana jakinaraztea, berrikustea eta eguneratzea

ESTRATEGIAREN KUDEAKETAREN IKUSPEGIA MBT-ETAN

Merkataritzako Bulego Teknikoetan, berenplangintza eta etorkizuna bulegoen beraien kontzepzioak eta erregulazioak baldintzatzen ditu, eta urtero berritzen dira.

Plangintzak bat etorri behar du Eusko Jaurlaritzako Merkataritza Zuzendaritzak eta haren kudeaketan zerikusia duten interes taldeek emandako jarraibideekin.

Ezarritako helburuak lortzeko, MBTaren Estrategiaren definizioa eta Ekintza Planetan izango duen hedapena osatzen duten elementu eta urrats guztiak landu behar dira:

- Estrategia definitzeko beharrezkoa den informazio garrantzitsu guztia identifikatzea, biltzea eta kudeatzea
 - Interes taldeak identifikatzea. Haien behar eta itxaropenetara hurbiltzea
 - Barruko eta inguruko informazio garrantzitsua: zaintza, analisia eta diagnostikoa
- Abiaturuko egoerari buruzko gogoeta egitea, helburuak definitzea eta horiek lortzeko estrategia eta jardunbide ildoak ezartzea
 - MBTaren Misioa eta Zerbitzuak definitzea, Eusko Jaurlaritzaren jarraibideekin bat etorritik
 - MBTaren Bisioa definitzea, Eusko Jaurlaritzaren jarraibideekin bat etorritik

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

► Estrategia ekintza plan operatiboetan hedatzea

- MBTaren urteko ekintza plana egitea, MBTentzako laguntzei buruzko Eusko Jaurlaritzaren Aginduaren jarraibideen arabera (MBTaren urteko eskaera)

2023-2024 laguntzen deialdian, alderdi hauek jasotzen dira jardueraz/ helburuen ardatz gisa:

1. Eraldaketa digitaleko prozesuei buruz sentsibilizatzea eta sustatzea
2. Berrikuntzarekin zerikusia duten prozesuei buruz sentsibilizatzea eta sustatzea
3. Kudeaketaren kalitatearekin zerikusia duten prozesuei buruz sentsibilizatzea eta sustatzea
4. Lankidetzaz prozesuak bultzatzea, hiri inguruneetan
5. Lankidetzaz prozesuak bultzatzea, banaketa katean
6. Ekintzailetzaren eta enpresa transmisioaren arloko prozesuen jarraipena egitea eta horiek bultzatzea
7. Hirugarren sektoreko estrategiak sustatzea udal edo eskualde mailan(ostalaritza, zerbitzuak, kultura, ondarea edo beste sektore batzuk)
8. Kontsumitzaileentzat balio erantsia sortzeko eta xedeko publikoa fidelizatzeko ekintzak garatzea

9. Garapen jasangarriarekin eta/edo energia efizientziarekin lotutako estrategiak garatzea, baita autokontsumorako eguzki energia fotovoltaikoa ezartzea sustatzen duten Energia Komunitateak sustatzea ere

Gainera, proiektuan genero ikuspegia sartzea eskatzen da.

► Estrategiaren elementu nagusien berri ematea interes taldeei

► Estrategia aldian behin berrikusi eta eguneratzea

- Ekintza plana gauzatzen dela eta helburuak betetzen direla jakiteko jarraipen sistematikoa egitea

**ESTRATEGIA ELEMENTUA
(URTEKO PLANIFIKAZIOA)**

**KLIK EGIN
GRAFIKOA
IKUSTEKO**



2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

E.1 NOLA KUDEATZEN DUGUN ESTRATEGIA DEFINITZEKO BEHARREZKO INFORMAZIOA

Informazio garrantzitsua izango da, hain zuzen, estrategia eta plangintza definitu eta garatzeko lagungarria izango dena.

Ezinbestekoa da informazio gakoa eta informazio iturriak identifikatzea, bai eta erabakitzea informazio hori nola lortu, aztertu, lehenetsi, banatu eta egunean eduki.

Horretarako, kontuan hartu behar da zein diren gure bulegoaren **“interes talde”** garrantzitsuenak, eta jakin behar dugu zein diren horiek gaur egun dituzten premiak eta igurikapenak produktu zein zerbitzuei dagokienez, bai eta nolakoa den bulegoarekin duten harremana ere.

Gainera, **inguru orokorraren** eta **jarduera sektorearen** bilakaera eta horrek bulegoan duen eragina ezagutu behar dira.

Eta, azkenik, **bulegoko barne informazioa**.

1. PAUSOA: MBT-REN INTERES TALDEAK ETA HORIEK BULEGOAREKIKO DITUZTEN PREMIAK ETA IGURIKAPENAK IDENTIFIKATZEA

Erakunde guztiek dituzte interes taldeak, nahiz eta ez dauden beti identifikatuta.

Interes talde deritze, hain zuzen, bulego bati begirako interesa (zuzena edo zeharkakoa) duten pertsona edo erakundeei, izan euren jarduera zein lorpenetan eragina dutelako, izan bulegoaren menpe daudelako.

- Barneko interes taldeak izango dira, hain zuzen, bulegoaren baitako pertsonak
- Eta kanpoko interes taldeak, berriz, jabeak (akziodunak, patroiak), inbertitzaileak, hartzaile edo erabiltzaileak (bezeroak), erakunde hornitzaileak, aliatuak, erakunde publikoak eta komunitatearen edo gizartearen ordezkariak, alegia, gizartea, oro har

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



2. PAUSOA: PLANGINTZARAKO GARRANTZITSUA DEN INGURUKO ETA BARNEKO INFORMAZIOA IDENTIFIKATZEA

Zeregina da **ingurune orokorraren** alderdi ekonomikoak, politikoak, legezkoak, sozialak eta abar identifikatzea, merkataritzari buruzko egoera, joera eta kontzeptu berriekin batera: **jarduera sektorearen (merkataritza)** erreferentziazko erakundeak eta eskumenak, hartzaileak / erabiltzaileak (bezeroak) / merkatuak, erakunde hornitzaileak, etab.

Era berean, gaitasunei, errendimenduari eta lortutako emaitzei buruzko **barne** informazioa identifikatu beharko da.

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

E.2 NOLA HAUSNARTZEN, EZARTZEN ETA HEDATZEN DUGUN ESTRATEGIA

Gogoeta eta urteko plangintza egiteko, ezinbestekoa da **prosesua / metodoa** definitzea.

Era berean, bulegoaren epe luzeko elementu gakoak identifikatu behar dira: **misioa, bisioa** eta balioak, garapen estrategikoaren oinarri gisa.

Epe luzeko helburuak eta estrategiak definitu, eta interes talde bakoitzaren premiak eta igurikapenak orekatu behar dira.

3. PAUSOA: ABIABURUKO EGOERAREN DIAGNOSTIKOA (AMIA)

Plangintza bat osatzeko abiaburua gogoeta da, bai eta **egoeraren analisisa** ere.

- Kanpo** analisisa. *Non gaude?*

Bulegoaren jardueran eragina izan dezaketen ingurune orokorreko eta jarduera sektoreko faktoreak identifikatzea du helburu; izan daitezke: saihestu beharreko **MEHATXUAK** edo hura garatzeko baliatu beharreko **AUKERAK**

- Barne** araudia. *Zer egingo dugu? Eta nola egingo dugu?*

Kudeaketaren eta haren emaitzen **INDARGUNEAK** eta **AHULEZIAK** identifikatzea du helburu, hau da, sustatu/finkatu behar diren faktoreak eta hobetu behar direnak

6. FORMATUA.- ABIABURUKO EGOERAREN DIAGNOSTIKOA-AMIA

BARNE ANALISIA	KANPO ANALISIA
AHULGUNEAK	MEHATXUAK
INDARGUNEAK	AUKERAK



4. PAUSOA: MISIOA (BIR) DEFINITZEA

Misioa da bulegoaren helburua edo izateko arrazoia definitzen duen adierazpena; zergatik eta zertarako dagoen azaltzen duena:

- NOR** DEN
- ZER** EGITEN DUEN (zer premiari eskaintzen dien arreta)
- NORENTZAT** (hartzaileak / erabiltzaileak (bezeroak))
- NOLA** EGITEN DUEN (zer jarduera, produktu edo zerbitzuren bidez)

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

**KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO**



2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

5. PAUSOA: MBT-REN BISIOA DEFINITZEA

Bisioa, hain zuzen, etorkizunean izan nahi den bulego motaren deskribapena da.

- **ZER** izan nahi duen
- **NORA** iritsi nahi duen
- **NOLA** ikusi nahi duen bere burua
- Gainerakoek **NOLA** ikustea nahi duen

Bisioak izan beharko du:

- Laburra
- Argia
- Partekatua
- Irisgarria
- Motibatzailea
- Helburuen bitartez aldian behin berrikusia

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



Misioarekin eta Bisioarekin bat etorritik, **helburu** estrategikoak eta **jarduera ildoak** zehaztu behar dira, zeinak, Merkataritzako Bulego Teknikoei dagokienez, dagoeneko zehaztuta dauden Merkataritzako Bulego Teknikoen funtzionamendurako laguntza programa arautzen duen Aginduan:

- Eraldaketa digitalarekiko sentsibilizazioa eta horrekin lotutako prozesuak bultzatzea
- Berrikuntzarekiko sentsibilizazioa eta horrekin lotutako prozesuak bultzatzea
- Kudeaketaren kalitatearekiko sentsibilizazioa eta horrekin lotutako prozesuak bultzatzea
- Lankidetzaren prozesuak bultzatzea, hiri inguruneetan
- Lankidetzaren prozesuak bultzatzea, banaketa katean
- Ekintzailetzaren eta enpresa transmisioaren arloko prozesuen jarraipena egitea eta horiek bultzatzea
- Udalerrietan eta/edo eskualdeetan hirugarren sektoreko estrategiak bultzatzea (ostalaritza, zerbitzuak, kultura, ondarea edo beste sektore batzuk)
- Konsumitzaileentzako balio erantsia sortzeko eta xedeko publikoaren fideltasuna lortzeko ekintzak garatzea
- Garapen jasangarriarekin eta/edo energia efizientziarekin lotutako estrategiak garatzea, baita autokontsumorako eguzki energia fotovoltaikoa ezartzea sustatzen duten Energia Komunitateak sustatzea ere

Testuinguru horretan, hurrengo urratsa helburuak eta ildoak ekintzetan hedatzea izango da.

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

E.3 NOLA HEDATZEN ETA KOMUNIKATZEN DUGUN ESTRATEGIA

6. PAUSOA: EPE LUZE ZEIN LABURREKO HELBURUAK, ESTRATEGIAK ETA EKINTZA PLANAK DEFINITZEA

Ekintza plan bat helburu jakin bat lortzeko gauzatuko diren jarduerak zehaztea da.

Ekintza plan orok, **helburu/jarduera ildo** bakoitzeko, osagai hauek ditu

1. **Helburuak** lortzeko gauzatu beharreko **ekintza** zehatzak.
2. Lotutako **helburu operatiboa**.
3. Ekintza bakoitzaren garapenaren arduradunak.
4. **Lehentasuna**, ezarritako lehentasun-irizpideen arabera.
5. Jarraipen eta kontrolerako **adierazlea(k)** landuko den helburu bakoitzerako, ekintza benetan gauzatu eta bete den jakiteko aukera emango dutena, **kalkulatzeko modua eta neurketaren maiztasuna** zehaztuta.
6. **Beharrezko baliabideak eta aurrekontua**

Estrategia eta ekintza planak komunikatzeari dagokionez, garrantzitsua da plan bat definitzea, interes taldeei helarazteko garrantzitsuentzat jotzen diren alderdiak identifikatuta: zer komunikatu nahi den (Misioa, Bisioa, Helburuak, etab.), nori (interes taldeak), noiz (zer unetan eta zenbatean behin) eta zer kanalen bidez (webgunea, posta, bilerak, etab.).

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



E4.-NOLA BERRIKUSTEN ETA EGUNERATZEN DUGUN ESTRATEGIA

Estrategiaren jarraipena, berrikuspena eta eguneraketa egiteko, **metodo edo sistematika bat behar da zereginen aurrerapena eta emaitzak kontrolatzeko**.

Beharrezkoa bada (desbideratzeak/zuzenketak), **emaitzetan** oinarrituta sartu beharko dira **aldaketak** (**adierazleen** bidezko neurketa).

7. PAUSOA: URTEKO PLANARI JARRAIPENA EGITEA ETA BERRIKUSTEA

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

2.3.2.- BEZEROEN ETA PROZESUEN KUDEAKETA (2. ELEMENTUA)

*Kudeaketa Aurreratuaren Ereduen arabera, erakunde aurreratu batek **bere produktuak eta zerbitzuak jasotzen dituztenen edo jaso ditzaketenen aldeko orientazio argia** du. **Bezeroei buruzko ezagutza globala eta balio ekarpen bereizgarria** dira **lehiarako abantailaren funtsa**.*

*Erakunde aurreratu batek **bere bezeroekiko harremanak zaintzen** ditu eta **efizientea da prozesu guztietan**, balioa emateko, produktuen eta zerbitzuen diseinu, garapen, komertzializazio, ekoizpen eta prestaziotik hasi, eta banaketa eta mantentze lanetarako. Horretarako, **baliabide** ekonomikoen, materialen eta informazioaren **kudeaketa efizientea** egin beharko luke, eta **erakunde hornitzaile fidagarri eta aurreratuekin** lan egin, erakunde hedatuaren ikuspegiekin.*

BEZEROEN ETA PROZESUEN KUDEAKETAREN GAKOAK

Bezeroen eta Prozesuen kudeaketa aurreratuak hau dakar:

- Bezero orientazioa, izan oraingoak zein potentzialak. Bezeroak ezagutzea, oraingoak eta potentzialak
- Balio ekarpen bereizgarria
- Bezeroekiko harremanak kudeatzea, eskaintza hurbiltzea eta haiekin lotura iraunkorrak sortzea
- Jardueren efizientzia
- Erakunde hornitzaileen fidagarritasuna

BEZEROEN KUDEAKETAREN IKUSPEGIA MBT-ETAN

Merkataritzako Bulego Teknikoetan, beren produktu/zerbitzuen bezeroak (hartzaileak/erabiltzaileak) merkataritza, ostalaritza eta hiri zerbitzuetako enpresak dira (profesionalak eta pertsonalak), elkartuta edo elkartu gabe daudenak, baita merkataritza jardueren pertsona ekintzaileak ere, eta baita sektoreko enpresa elkarteak ere.

Bezeroen (hartzaileak/erabiltzaileak) eta jardueren kudeaketa hobetzeko, ezinbestekoa da:

- Egungo bezeroak eta bezero potentzialak identifikatzea eta ezagutzea. Haien beharrei eta itxaropenei buruzko informazioa biltzeko sistematikak ezartzea, baita bulegoarekin eta horren zerbitzuekin duten gogobetetze mailari buruz ere
- Bezeroen beharrei erantzuteko produktuak/zerbitzuak eta jarduerak diseinatzea eta garatzea, eta haiei jakinaraztea/hurbiltzea, estrategia eta ekintza komertzialen eta marketinaren bidez, hainbat kanal erabiliz gure eskaintza bezeroei/erabiltzaileei hurbiltzeko
- Ekintza komertzialen/marketinaren emaitzen jarraipena egitea

**BEZEROAK ELEMENTUA
(SALTOKIAK ZERBITZUEN
HARTZAILEAK/
ERABILTZAILEAK)**

**KLIK EGIN
GRAFIKOA
IKUSTEKO**



2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

C.1 NOLA KUDEATZEN DITUGUN BEZEROEKIKO HARREMANAK

Funtsezkoa da egungo bezeroen(hartzaileak/erabiltzaileak) eta potentzialen premiak eta igurikapenak ezagutzea (esplizituak eta inplizituak, egungoak eta etorkizunekoak), bezero profilaren, jarduera azpisektorearen, genero ikuspegiaren, kokapen geografikoaren eta bestelakoen arabera.

Horretarako, informazioa biltzeko mekanismoak ezar daitezke; esaterako: ikerketak, foku taldeak, inkestak, gure produktu/zerbitzuei emandako erabilerei eta ohiturei behaketa, topaketak edo bilerak, bisitak, etab., teknologiak ematen dituen aukerak aprobetxatuz.

1. PAUSOA: ORAINGO BEZEROEN ETA POTENTZIALEN (HARTZAILEAK/ERABILTZAILEAK) INFORMAZIOA BILTZEKO MODUA SISTEMATIZATZEA

Zein dira gure bezeroak (hartzaileak/erabiltzaileak)?

Haiei buruzko zer informazio daukagu? (Datu baseak, gogobetetzea, MB-Tren zerbitzuak erabiltzeko dituzten arrazoiak, iradokizunak, etab.)

Nola eta noiz jasotzen dugu informazioa? (Inkestak, elkarrizketak, bilerak, merkatu ikerketak, foku taldeak, gure produktu edo zerbitzuei ematen dieten erabilera eta ohiturei behatzea, etab.)

Bezeroen (hartzaileak/erabiltzaileak) **PROFILA** identifikatu eta deskribatzea. (jasota 4. Formatuan_Interes taldeak, Bezeroak).

Gaur egungo eta balizko tipologia desberdinen Bezeroen (hartzaile/erabiltzaile),

BEHARRAK ETA ITXAROPENAK, esplizituak eta inplizituak, ezagutzea. (jasota 4. Formatuan_Interes taldeak, Bezeroak; hainbat metodologiaren bidez: inkestak, elkarrizketak, talde fokalak, etab., alderatzea gomendatzen da).

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

**KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO**



2. PAUSOA: BEZEROAK MBT-REKIN DUEN GOGOBBETETZEA NEURTZEKO METODO BAT EDO BATZUK DEFINITZEA ETA EZARTZEA

Premiez eta igurikapenez gain, beharrezkoa da jakitea zer GOGOBBETETZE maila duten bezeroek (hartzaileek/erabiltzaileek) MBTak haien premiei eta igurikapenei emandako erantzunarekin, haien gogobetetzea hobetu eta maximizatu ahal izateko eta, hala, fidelizatzeko.

GOGOBBETETZEA gertatzen da, hain zuzen, PERTZEPZIOA (emaitzarekin sentitzen dena) eta IGURIKAPENA (espero dena) bat datozenean. Eta egiazko gogobetetzea gertatzen da espero duguna baino gehiago jasotzen denean.

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

KEXAK ETA ERREKLAMAZIOAK ere bezeroaren gogobetetzearen berri jakiteko iturri dira. Bezeroen (hartzaileen/erabiltzaileen) eskaerei, iradokizunei, kexei edo laguntza eskakizunei arin erantzutea lagungarria da gogobetetze maila hobetzeko.

Horretarako, pertzepzioa neurtzeko mekanismoak ezarri behar dira (inkestak, bilerak, etab.), bai eta bezeroaren gogobetetzeari buruzko zeharkako emaitzak neurtzekoak ere (kexak, erreklamazioak, erabiltzaile gisa errepikatzea, etab.).

Bulego bakoitzak erabaki beharko du zein den beretzat mekanismorik onena, bere bezeroen (hartzaileak/erabiltzaileak) ezaugarri espezifikoaren arabera.

C.2 BEZEROEI BIDERATUTAKO PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK NOLA DISEINATZEN ETA GARATZEN DITUGUN

3. PAUSOA: PRODUKTU/ZERBITZUAREN ETA BEZEROAREN (HARTZAILEA/ERABILTZAILEA) ARTEKO HARREMANA IDENTIFIKATZEA

Bulegoek bermatu behar dute eskaintzen dituzten produktuak/zerbitzuek bezeroen (hartzaileen/erabiltzaileen) tipologiaen premiei eta igurikape-nei erantzuten dietela, eta haien eskaintzak bilakaera bat izan behar duela produktu/zerbitzu berriekin, daudenak hobetuz edo zerbitzu osagarriak txertatuz.

Produktu/zerbitzu berriak diseinatu eta garatzeko, komenigarria da bezeroen (hartzaileak/erabiltzaileak) esku hartzea lortzea, bai eta hornitzaile eta beste interes talde batzuen ere.

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



4. PAUSOA: MBT-REN ERABILTZAILE/HARTZAILEEKIKO (BEZEROAK) KOMUNIKAZIOA SISTEMATIZATZEA

Produktuak/zerbitzuak bezeroei (hartzaileak/erabiltzaileak) ezagutarazteko, kokatzeko eta haiengana hurbiltzeko, bulegoek hainbat **salmenta-estrategia eta kanal azter ditzakete, eta marketin-planak egin**, markaren irudia indartzeko eta produktuak eta zerbitzuak ezagutarazteko (zuzeneko salmenta, Internet, merkataritza-sarea, sare sozialak, publizitatea, etab.), eta garatu ditugun estrategien, planen, salmenta-kanalen, merkataritza- eta komunikazio-ekintzen eta marka-irudiaren **eragina ebaluatu**.

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

C.3 PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK NOLA EKOIZTEN, MERKATURATZEN ETA BANATZEN DITUGUN

Erakunde aurreratu batek **efiziente**a izan beharko luke produktu edo zerbitzu bat sortzeko behar diren **jarduera guztietan** (balio katea).

PROZESUEN KUDEAKETAREN GAKOAK

Kudeaketa aurreratuak hau eskatzen du:

- Zerbitzuak egiteko lan metodoak garatzea eta jarduera planifikatzea, helburuak, baldintzak eta konpromisoak betetzen direla ziurtatzeko, batez ere bezeroekin hartu direnak
- Zerbitzuak egiteko eta bezeroarengana hurbiltzeko prozesuetan berritzeko metodologiak ezartzea, arintasuna eta eraginkortasuna handitzeko, eta estrategia teknologikoetan oinarritzeko aukera ebaluatzea
- Hainbat komunikazio estrategia eta kanal aztertzea eta marketin planak egitea, markaren irudia indartzeko eta zerbitzuak ezagutarazteko (zuzenean, Internet, sare komertziala, sare sozialak, publizitatea, etab.)
- Merkataritza eta komunikazio estrategien, planen, kanalen eta ekintzen inpaktua ebaluatzea, baita markaren irudia ere

PROZESUEN KUDEAKETAREN IKUSPEGIA MBT-ETAN

Zeregin, jarduera eta proiektuen eraginkortasuna hobetzeko, **Merkataritzako Bulego Teknikoek** hau egin dezakete:

- **MBTaren jarduera nagusiak identifikatzea eta zehaztea**, nork, nola eta noiz egin behar diren definituz, eta zerbitzuak modu efizientean egiteko **lan sistematikak ezartzea**, horiek gauzatzea erraztuko duten metodologia, prozedura, jarraibide eta abarretan oinarrituta
- Jardueren jarraipena eta kontrola egiteko **adierazleak definitzea**, arduradunak eta helburuak identifikatuta, behar bezala egiten dela berma dezaten
- **Jarduerak planifikatzea**, faseak, epeak, beharrezko baliabideak, gauatzeko kostuak eta prozesuen efizientzia kontuan hartuta

**BEZEROAK ELEMENTUA-
PROZESUAK: BARNE-KU-
DEAKETAKO ETA ZERBI-
TZU ETA JARDUERAKO**

KLIK EGIN
GRAFIKOA
IKUSTEKO



2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

5. PAUSOA: LANEKO JARDUERAK ETA PROZESUAK SISTEMATIZATZEA

Nola gauzatzen ditugu jarduerak?

Nola kudeatzen ditugu zereginak?

Prozesuak identifikatuta eta sistematizatuta ditugu?

Prozedurak landu al ditugu?

ZER DA PROZESU BAT?

Elkarri lotutako JARDUEREN multzoa, BALIABIDE batzuk -SARRERAK- erabiltzen dituen (elementu materialak eta informazioaren edo pertsonen ingurukoak). Horiek pertsona/departamentu/enpresa batek ematen ditu -HORNITZAILEA-, eta modu logiko batean antolatzen dira, azkenean planifikatu eta nahi den EMAITZA -IRTEERA- bat lortzeko (produktua, zerbitzua, informazioa), prozesuan sortutako produktua edo zerbitzua jasotzen eta baloratzen duen hartzailleak -BEZEROA- preziatuko duena.

PROZESU BATEN ELEMENTUAK

1. JARDUERAK, zeregin errepikakorren sekuentzia
2. SARRERAK, beharrezko barne eta kanpo baliabideak, materialak, ekipak, informazioa, etab.
3. HORNITZAILEAK, barnekoak edo kanpokoak.
4. Prozesuan PARTE HARTZEN dutenak: nork/nortzuk egiten du/ dute zeregina (pertsonak, arloak, sailak, eta abar).

5. IRTEERA, prozesuaren emaitza -produktua, zerbitzua, informazioa-
6. BEZEROAK, barneko edo kanpokoak, irteera fluxuaren hartzailleak.
7. EFIKAZIAREN ETA EFIZIENTZIAREN ADIERAZLEAK, prozesuaren funtzionamenduaren neurketak

**EZAUGARRI KOMUNAK /
PROZESUAREN
EZAUGARRIAK**

**KLIK EGIN
GRAFIKOA
IKUSTEKO**



PROZESU MOTAK

Parte hartzen duten departamentu edo sekzio kopuruaren arabera:

- MULTIFUNTZIONALAK
- FUNTZIONALAK

Xedearen arabera:

- ESTRATEGIKOAK
- OPERATIBOAK
- LAGUNGARRIAK

Garrantziaren arabera:

- GAKOAK
- LEHENTASUNEZKOAK

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

ZER DA PROZESU BIDEZKO KUDEAKETA

- Prozesu bidezko kudeaketa da prozesu baten kudeaketa erakunde osora orokortzea
- Erakundearen helburuak lortzeko balio duen kudeaketa tresna bat da
- Erakundearen kontzeptua aldatzea dakar, fluxu sistema baten gisa, departamentu multzo baten ordeztu
- Erakundea bezeroaren beharretara bideratzen du, produktuek eta zerbitzuek haien eskakizunak betetzen dituztela ziurtatzeko
- Emaizta aurreikusgarriagoak eta kontrolagarriagoak lortzea ahalbidetzen du
- Efizientziarik ezak eta xahutzeak ezabatzen laguntzen du
- PDCA etengabeko hobekuntzako zikloa aplikatzen laguntzen du

ZER ESKATZEN DU PROZESU BIDEZKO KUDEAKETAK

ZER ESKATZEN DU
PROZESU BIDEZKO
KUDEAKETAK

KLIK EGIN
GRAFIKOA
IKUSTEKO



Zein dira MBTen jardueraren prozesuak?

5.1 PAUSOA: MBTEN JARDUERAREN PROZESUAK IDENTIFIKATZEA ETA SAILKATZEA

- MBTak egiten dituen JARDUERA nagusiak: produktuak/zerbitzuak sortzeko zereginen multzoa/jardueren fluxua.¹
- Horien arteko HARREMANAK.
- Prozesu edo azpiprozesu bakoitzaren HARTZAILEAK identifikatzea -KANPOKOAK ETA BARNEKOAK-: sortzen dutena nori iristen zaion.

5.2 PAUSOA: PROZESUAK SAILKATZEA, HELBURUAREN ARABERA:

- ESTRATEGIKOAK: Erakundea mantentzeko eta aurrera egiteko beharrezko prozesuak dira.
- OPERATIBOAK: Harreman zuzena dute Misioarekin -JARDUERA- PRODUKTUA/ZERBITZUA- eta kanpoko hartzaileekin -BEZEROAK-, eta haien gogobetetzean eragin berezia dute.
- LAGUNGARRIAK: Prozesuei zereginak betetzen laguntzen dute, kanpoko hartzaileei begira.

Baliabideen kontsumoagatik eta/edo bezeroaren gogobetetasunean duten inpaktuagatik bereziki garrantzitsuak diren prozesuak identifikatuz (PROZESU GAKOAK).

¹ Kontuan hartu beharrekoak: MBTen interes taldeak (4. formatua-2. adibidea, Kudeaketa gida), Misioaren eta jardueren eta zerbitzuen deskribapena (7. formatua-3. adibidea, Kudeaketa gida) eta barneko zereginak (16. formatua, Kudeaketa gida).

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



5.3 PAUSOA: MBTAREN ANTOLAKETA GRAFIKOKI IRUDIKATZEA, MAKROPROZESU GISA: PROZESUEN MAPA

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



5.4 PAUSOA: PROZESUAK DEFINITZEA: PROZESUAREN ELEMENTUAK IDENTIFIKATZEA; PROZESU GAKOETATIK HASTEAK KOMENI DA

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



5.5 PAUSOA: PROZESUEN IRUDIKAPEN GRAFIKOA: FLUXU DIAGRAMA

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



Fluxu diagrama bat eraikitzeke urratsak:

- Prosesuan parte hartzen duten pertsona guztiek osatutako talde bat osatzea.
- Honelako galderak planteatzea: Zein da lehenengo urratsa?, Zein da hurrengo urratsa?, Nondik dator zerbitzua/materiala?, Nola sartzen da zerbitzua/materiala prosesuan?, Nork hartzen du erabakia?, Zer gertatzen da erabakia BAIEZKOA bada?, Zer gertatzen da erabakia EZEZKOA bada?, Prosesuaren une honetan beste zerbait egin behar da?, Non doa eragiketa honen produktua/zerbitzua?, Zer proba egiten zaizkio produktuari prosesuaren zati bakoitzean?, Zer proba egiten zaizkio prosesuari?, Zer gertatzen da piezak edo zerbitzuak ez baditu baldintzak betetzen?
- Gomendagarria izaten da prosesuaren fluxu diagramarik orokorrena marrazten hastea, ondoren pauso bakoitza gehiago zehazteko, interesatzen zaizkigun ezaugarriekin (ardurak, artxiboa, denborak, lotutako dokumentazioa, etab.). Prosesu bat egiteko informazio baliagarria ematen diguten elementu guztiak jar daitezke (abisuak, etab.).
- Fluxu diagrama batean normalean erabiltzen diren sinbolo estandarrik hauek dira:

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

5.6 PAUSOA: PROZESUAREN ESTANDARIZAZIOA: PROZEDURA

Hauek definitu beharko dira:

- XEDEA: prozedurarekin bete nahi diren helburu guztiak deskribatuko ditu.
- IRISMENA: argi eta garbi adierazi beharko du prozeduraren aplikazio eremua.
- METODOLOGIA: lehenik eta behin, helburua lortzeko jarraitu beharreko jarraibideak zehaztuko ditu. Jarraibide horiek egin beharreko sekuentziaren arabera aurkeztuko dira.
- ARDURAK: argi eta garbi adieraziko da arduraduna edo arduradunak nor diren, baita jarduera bakoitzean bete behar duten eginkizuna ere.
- ADIERAZLEAK: Neurtu beharreko alderdiak jardueren eraginkortasuna eta efizientzia egiaztatzeko. Prozesuaren azken emaitzaren kontrol partziala izateko eta egiten diren ekintzen emaitza ebaluatze garrantzitsuak diren adierazleak aukeratu behar dira, jarduerari dagozkionak.
- ERREFERENTZIAK: prozesuan sortutako dokumentazioa jasoko dute.

PROZESUAK KUDEATZEN LAGUNTZEKO BESTE TRESNA BATZUK

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



C.4 NOLA KUDEATZEN DITUGUN BESTE BALIABIDE BATZUK

Bulegoek hobetu dezakete:

- Prozesu edo metodo egituratuak definituz erosketak kudeatzeko eta azpikontratatzeko, baita erakunde hornitzaileak hautatzeko, jarraipena egiteko eta ebaluatze ere.
- Materialen, ekipamenduen eta instalazioen mantentze lanak eginez, horiek erabiltzen dituzten pertsonak inplikatur, haien ezagutza eta aprobetxamendua hobea izateko aukerak indartzeko.
- Datuen eta informazioaren kudeaketa zorrotza eginez, fidagarritasuna, irisgarritasuna eta trazabilitatea bermatzea ahalbidetzen duten sistemekin.

6.PAUSOA: EROSKETAK EGITEKO JARRAIBIDEAK ETA IRIZPIDEAK DEFINITZEA, BAI ETA HORNITZAILEEN ERRENDIMENDUA ALDIZKA EBALUATZEKO METODOA ERE

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

2.3.3.- GIZARTEAREKIKO ETA INGURUMENAREKIKO KONPROMISOAREN KUDEAKETA (4. ELEMENTUA)

Kudeaketa Aurreratuaren Ereduen arabera, erakunde aurreratu batek **berak diharduen ingurune soziala osatzen duten erakundearen garapenaren alde** lan egiten du, haiengan duen inpaktua aztertuz eta zeregin sozial eraginkorragoa bete dezakeen jardueretan aktiboki parte hartuz, bere gaitasunekin, balioekin eta printzipio etikoekin bat eginda. Gainera, konpromisoa du ingurumen erronkei aurre egiteko eta, horrela, **ingurumena gehiago errespetatzen duen gizarte bati laguntzeko**.

GIZARTEAREN ETA INGURUMEN JASANGARRITASUNAREN ALDEKO KONPROMISOAREN KUDEAKETAREN GAKOAK

- Gizartea interes talde garrantzitsutzat hartzea, eta ingurumena erakundearen jardueraren eragina jaso dezakeen gunetzat
- **Ekarpen aktibo eta borondatezkoa arlo sozialean, ekonomikoan eta ingurumenekoan:** kudeaketapolitikak eta sistemak formalizatzea eta ekintzak garatzea, legezko betebeharrak betetzetik, izateko arrazoitik edo erakundearen asmotik haratago, erakundeak bere ingurunean eta bere interes taldeetan eragiten dituen inpaktu ekonomikoak, sozialak eta ingurumenekoak kontrolatu ahal izateko

GIZARTEAREN ETA INGURUMEN JASANGARRITASUNAREN ALDEKO KONPROMISOAREN KUDEAKETAREN IKUSPEGIA MBT-ETAN

Gizarte eta ingurumen inpaktuaren kudeaketa hobetzeko, **Merkataritzako Bulego Teknikoek** hau egin beharko lukete:

- MBTaren erabaki edo jardueren ondorioz eragin positiboa edo negatiboa izan dezaketen **ingurune sozialeko pertsona eta erakunde esanguratsuak identifikatu** (kontsumitzaileen elkarteak, auzokoak, administrazioak, unibertsitateak, ikastetxeak, gizarte ekintzako erakundeak, erakunde hornitzaileak, etab.), baita **ingurumen arlokoak** ere (espazioak, erakundeak, etab.), eta **aztertu zer arazo, premia edo erronka jotzen diren lehentasunezkatzat**, legearen betekizunei aurrea hartuz edo horiek gaituz
- **Lortu beharreko helburuak definitu**, beste helburu estrategiko batzuekin lerrotatuta, **eta beren proiektu eta ekimen sozial eta ingurumenekoak garatu, edo beste ekimen kolektibo batzuekin bat egin**, gizartearen, ingurumen inpaktua murriztearen eta ingurumena lehengoratzearen aldeko konpromisoari dagokionez
- Gizarteari eta beste interes talde batzuei **eragin positibo eta negatibo esanguratsuen berri eman**, eta horiei buruz duten **ezagutza maila eta balorazioa ebaluatu**

**GIZARTEA ELEMENTUA:
BARNE-KUDEAKETAKOA
ETA ZERBITZU ETA
JARDUERAKOA**

**KLIK EGIN
GRAFIKOA
IKUSTEKO**



2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

1. PAUSOA: DEFINITZEA GIZARTEA NOR EDO NORTZUK DIREN, ZER ALDERDI SARTZEN DIREN ETA JARDUERA ESPARRUA

Zer da GIZARTEA MBTentzat interes talde gisa?

(Elkarrekiko harremanak ditugun interes taldeak, gure ingurune sozialean esanguratsutzat jotzen ditugunak, gure iritziz, zuzenean edo zeharka, gizartearekin dugun konpromisoaren eragina jaso dezaketenak. MBTaren jarduera eremu geografikokoa izan daiteke edo ez).

Erakunde motaren arabera, muga anbiguoak egon daitezke bezeroen eta gizartearen interesen artean; esate baterako, MBTei dagokienez, administrazio publikoaren edo berariaz gizarteari zuzendutako zerbitzuak dituzten erakundeen artean.

Bereizi:

BEZEROA VS GIZARTEA

 KLIK EGIN
 GRAFIKOA
 IKUSTEKO


Gizartea izan daiteke:

- Gizartea multzo gisa
- Gizarte hori osatzen duten interes talde espezifikoak. Interes taldeak hauek izan litezke:
 - Komunitatea oro har
 - Komunitateak, oro har, lehentasunezkoztat jotzen dituen arazoek bereziki eragindako kolektiboak edo pertsona taldeak (adinekoak, haurrak, genero indarkeriak eragindako pertsonak, iraupen luzeko langabeak, eskola porrota duten gazteak...)
 - Gizarte, auzo, kirol, kultura... erakunde eta elkarteak
 - Gizarte boluntarioak
 - Administrazio eta erakunde publikoak
 - Elkarte profesionalak
 - Ingurumena babesteko erakundeak
 - Komunikabideak
 - Ikastetxeak: eskolak, institutuak, unibertsitateak...
 - Sindikatuak
 - Enpresa erakundeak

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
 (AUTOEBALUAZIOAN
 HAUTEMANDAKO ZER
 HOBETUAK)**

 KLIK EGIN
 EMAITZA
 IKUSTEKO


2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

2. PAUSOA: GIZARTEAREKIKO ETA INGURUMENAREKIKO KONPROMISOARI BURUZKO HELBURUAK DEFINITZEA ETA POLITIKA ETA EKINTZAK GARATZEA

Zer jarduera eremutan gara ditzakegu MBTek gizartearekiko eta ingurumenarekiko konpromisoa?

(MBTaren konpromiso soziala adierazteko interes bereziko espazioak, gizartearen beraren behar eta eskakizunei dagokienez)

Helburu posibleak:

- Enplegua sortzea
- Inguruko enpresak garatzen laguntzea
- Urritasun fisikoak edo psikikoak dituzten pertsonak gizarteratzea
- Hezkuntza sistemaren garapena sustatzea
- Gizarte ekintzako erakundeekin eta agintariekin lankidetzan aritzea gizarte programetan
- Ingurumen inpaktua minimizatzea
- Ingurumena lehengoratztea

3. PAUSOA: GIZARTE ETA INGURUMEN PROIEKTU ETA EKIMEN PROPIOAK GARATZEA EDO BESTE TALDE BATZUEKIN BAT EGITEA

Hedapen eta jarduera eremu posible ohikoenak:

Tokiko komunitatearekin:

- Komunitatearen parte hartze aktiboa eta garapena
- Komunitateari laguntza proaktiboa ematea
- Hezkuntza hobetzen eta kultura sustatzen laguntzea
- Enplegua sortzea eta pertsonen laneratzea hobetzeko trebetasunak garatzea
- Teknologia garatzea eta eskuratzea
- Aberastasuna eta diru sarrerak sortzea
- Osasuna sustatzea: gaixotasuna prebenitzeko eta bizi ohitura osasungarriak garatzeko kanpainen parte hartzea, gaixoen kolektiboek eta haien familiei laguntza ematea, gizarte elkartasuna
- Gizarte inbertsioa eta berrikuntza
- Lokalak lagatzea komunitatearen erabilerarako
- Komunitateari irekitako gizarte ekitaldiak sustatzea
- Tokiko ingurune fisikoa hobetzea
- Lanbide heziketa eskaintzea
- Tokiko sektoreko eta komunitateko pertsonen praktikak erraztea
- Tokiko kultura eta kirol jarduerak
- Ongintzako dohaintzak eta obrak

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

Kontsumitzaileekin:

- Marketineko praktika etikoak, informazio objektibo eta inpartzialean oinarrituak
- Kontratatzeko praktika etikoak
- Kontsumitzaileen osasuna eta segurtasuna babestea
- Kontsumo jasangarria
- Bezeroari arreta emateko, laguntzeko eta kexak ebazteko zerbitzuak
- Etiketa fidagarria eta eraginkorrak
- Kontsumitzaileen datuen babesa eta pribatutasuna
- Oinarrizko zerbitzuetarako sarbidea
- Irisgarritasuna
- Heziketa eta kontzientzia hartzea
- Zerbitzua azpikontratatzeko ereduetao jokabide kodeak
- Tokiko enpresa txikiagoei tutoretza, prestakuntza eta laguntza emateko sistemak
- Zerbitzuak eskuratu ezingo lituzketen kolektibo "babesgabeai" zerbitzuak eskaintzea
- Erabiltzaile gehiagorengana iritsiko diren zerbitzu eta produktu berriak diseinatzea

Giza baliabideak:

- Komunitate inklusibo eta solidarioa garatzen laguntzea
- Pertsonak errespetatzeko balioak sustatzea
- Edozein indarkeria mota desagertzeko eta giza eskubideak sustatzeko konpromisoa
- Garapen bidean dauden herrialdeetan gizartea, ekonomia eta giza eskubideak garatzeko proiektuei laguntza ematea
- Lantzeko edo jarduteko garaian, giza eskubideak errespetatzen ez dituzten produktuak edo enpresak saihesteko kontratazio praktikak

Ingurumena eta datozen belaunaldientzako eragina:

- Ingurumena kudeatzeko sistema bat ezartzea
- Kutsaduraren prebentzioa
- Baliabideen erabilera jasangarria, etorkizunean erabilgarri egongo direla ziurtatzeko (energia efizientzia, uraren kontserbazioa eta erabilera, materialen erabileraren efizientzia, birziklapena...)
- Klima aldaketa arintzea eta horretara egokitzea
- Ingurumena babestea, biodibertsitatea eta habitat naturalak lehengoratztea
- Ingurumenari buruz kontzientziatzeko eta gure ekintzek datozen belaunaldietan izango duten eraginaz jabetzeko ekintzak sustatzea

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

Jokabide etikoa eta gardentasuna:

- Erakundearen jokabide etikoa beste erakunde batzuekin egiten dituen transakzioetan
- Ustelkeriaren aurkako praktikak
- Partaidetza politiko arduratsua
- Jokabide etiko batean oinarritutako lehiakortasuna
- Hornitzaileen trakzioa: balio katean erantzukizun soziala sustatzea
- Klausula sozialak sartzea laneratzeko zailtasunak dituzten pertsonen enplegatze kontratuetan edo hornitzaileak hautatzeko prozesuetan.
- Gardentasuna
- Jokabide mota jakin batzuk ziurtatu edo zuzenduko dituzten "jokabide kodeak" barneratzea

4. PAUSOA: INPAKTUAK, HORIEI BURUZKO EZAGUTZA ETA EGITEN DEN BALORAZIOA EBALUATZEA

G3_FORMATUA_GIZARTE ETA INGURUMEN KONPROMISOAREN EMAITZEN ADIERAZLEAK

EKIMENAK/ EKINTZAK / PROIEKTUAK	HELBURUA	ADIERAZLEA (zer neurtzen dugun)	KALKULATZEKO MODUA (nola)	NEURKETEN MAIZTASUNA (noiz)



**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLICK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

2.3.4.- BERIKUNTZAREN KUDEAKETA (5. ELEMENTUA)

Erakunde aurreratu batek **berritzeko helburuak eta estrategia eta berrikuntzaren kudeaketa definitzen** ditu, bere xede, misio, bisio, balio eta printzipio etikoekin bat eginda, **testuinguru bar sortuz pertsonak arriskuak hartu, ekin eta berritu dezaten, teknologiek** berrikuntzarako duten ahalmenaz baliatuz, eta **inguruko beste pertsona eta erakundeen ahalmenak** ere aprobetxatuz, eta **ideia eta proiektu** berritzaileak burura eramateraino **kudeatuz**.

BERRIKUNTZAREN KUDEAKETAREN GAKOAK

Berrikuntza kudeatzeak hau eskatzen du:

- **Kudeaketa sistematikoa: BERRIKUNTZA PROZESUA**, eta horrek esan nahi du erakundearen berrikuntzak lortzeko egiten diren jardueren multzoa behar bezala kudeatzea (zaintza, ideiak sortzea, fokalizazioa, prestakuntza, garapena eta ezarpena), praktika horiek aitortzea, enpresarentzat estrategikoa den prozesu bat hobetzea eta integratzea
- **Jarrera**: BERRIKUNTZAREN KULTURA, enpresaren politika orokor baten barruan pertsonen eta taldeen gaitasuna eta jarrera egokia garatzea dakarrena

Berrikuntzaren kudeaketa sistematizatzeko urratsak:

- Berrikuntzako **helburuak eta estrategia** definitzea

- **Barne testuingurua** sortzea, pertsonak arriskuak hartu, ekin eta berritu dezaten
- **Inguruneak** berrikuntzarako duen potentziala **aprobetxatzea**: teknologiak, pertsonak eta inguruko erakundeak
- **Idea eta proiektu** berritzaileak kudeatzea, gauzatu daitezkeen

**BERRIKUNTZA
KUDEATZEKO SISTEMA**

**KLIK EGIN
GRAFIKOA
IKUSTEKO**



BERRIKUNTZAREN KUDEAKETAREN IKUSPEGIA MBT-ETAN

Berrikuntzaren kudeaketa hobetzeko, **Merkataritzako Bulego Teknikoek** hau egin behar lukete:

- Berrikuntzaren kontzeptua definitu
- Berrikuntza arloak identifikatu eta helburuak definitu
- Berritzeko ideiak sortzea bultzatzeko eta informazio esanguratsua biltzeko sistema bat ezarri
- Ekintza/proiektu berritzaileak identifikatu, lehenetsi eta abian jarri, eta berrikuntzaren emaitzen jarraipena eta ebaluazioa egin

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

I.1 NOLA DEFINITZEN DITUGU BERRIKUNTZARAKO DITUGUN HELBURUAK ETA ESTRATEGIAK

1. PAUSOA: BERRIKUNTZAREN KONTZEPTUA DEFINITZEA ETA ARLOAK IDENTIFIKATZEA

Zer da berrikuntza MBTarentzat?

Berrikuntza da enpresaren barruko praktikan, lantokiaren antolaketan edo kanpo harremanetan, produktu, ondasun edo zerbitzu, prozesu edo merkaturatzeko metodo berri bat sartzea, edo nabarmen hobetzea. (Iturria: ESPAINIAKO MERKATARITZA GANBERA).

Berrikuntza izan daiteke:

- **Berrikuntza inkrementala edo etengabeko hobekuntza:** erakundearen kudeaketa hobetzeko proiektuetan zentratzen da, produktuen eta zerbitzuen kalitatea hobetzen laguntzeko
- **Berrikuntza erradikala** enpresaren esparru guztietan (teknologikoa, produktuak/zerbitzuak, merkaturak, negozio ereduak, prozesuak, metodologiak, kudeaketa sistemak, etab.). Produktu, zerbitzu edo prozesu errentagarri berriak diseinatzea, garatzea eta merkaturatzea dakar, aurretik erabili ez diren eta erakundearen bilakaera bizia sortzen duten baliabide tekniko berriak eta giza gaitasun berriak erabiliz

MBT-EN LANAREN EMAITZAK (AUTOEBALUAZIOAN HAUTEMANDAKO HOBETZEKO ARLOAK) FORMATUA_I1.- BERRIKUNTZAREN KONTZEPTUA MBTARENTZAT. 16. ADIBIDEA

I1_FORMATUA_BERRIKUNTZAREN KONTZEPTUA MBT-ARENTZAT

Zereginak/prozedurak/prozesuak (barne-kudeaketa, zerbitzuen prestazioa...) **eta/edo eskainitako produktua/zerbitzua aldatzea, hobetzea edo eguneratzea** (lehen egiten ez zen zerbitzu berria egitea, gauza berriak sartzea, pentsatzeko moduan aldaketak egitea...) MBTko erabiltzaileen (merkatarien) beharretara egokitzeko.

Proiektu berriak (udalerrian edo kanpoan) **edo aldaketak/hobekuntzak txertatzea** (zerbitzuak/jarduerak, zerbitzuak emateko/zerbitzuak kudeatzeko tresnak/teknologiak, bezero/erabiltzaileekiko komunikazioa eta harremanak, kudeaketa-metodoak...), **MBTan eta/edo saltokien emaitzetan hobekuntzak eragiten dituztenak.**



2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

2. PAUSOA: BERRIKUNTZA ARLOAK IDENTIFIKATZEA ETA HELBURUAK DEFINITZEA

Erakundearen esparru guztietan berritu daiteke:

➤ **Produktuak/Zerbitzuak/Jarduerak**, lehengoekin alderatuta, saltokiek hautemango duten balio erantsia ematen dutenak (saltokiarentzako emaitzak)

- Bezeroak (hartzaileak/erabiltzaileak) ondasun eta zerbitzuetara hobeto iristeko zerbitzu berriak
- Informaziora harpidetzeko, jardueretan izena emateko, online kontsultak egiteko zerbitzuak
- Interneteko web atariak, bezeroari zerbitzuak, informazioa eta abar eskaintzeko
- Prozesuak: zerbitzuak ematea, entregatzea eta banatzea, informazioa edo komunikazioa prozesatzea, kontabilitatea edo beste eragiketa administratibo batzuk, kudeaketa estrategikoa...

➤ **Marketina eta merkatuak**: zerbitzuak saltokira hurbiltzeko metodoak, bezeroekiko harremanak...

- Bezeroekin komunikatzeko teknologia berri bat sartzea (mail-chimp, whatsapp, sare sozialak eta abar erabiltzea)
- Informazio pertsonalizatuko sistema bat garatzea, zerbitzuen aurkezpena bezero/erabiltzaile indibidualen premia espezifikoetara egokitzeke

- Zerbitzuak aurkezteko modu berriak (bideoak, newsletterrak, aurrez aurreko aurkezpenak, etab.)

➤ **Antolaketa**: antolatze metodo berria MBTaren praktikan, lantokiaren antolaketan edo beste eragile batzuekiko harremanetan

- Kanpoko hirugarrenekin lankidetzan aritzeko ekimenei ekitea, proiektuak elkarrekin garatzeko

➤ **Prozesuak**: zerbitzuak emateko edo banatzeko metodo berria edo nabarmen hobetua, hobekuntza teknikoak eta baliabideak barne (ekipamendua, softwarea, etab.)

- Kudeaketa sistema berriak sartzea
- Programa eta aplikazio informatikoak sartzea
- Bulegoaren zerbitzuak egiteko edo ohiko zereginak garatzeko prozedura berriak
- Praktika onak eta ondorioak jasotzen dituen datu base bat sortzea, sarbidea eta ikaskuntza errazteko
- Bezeroen/erabiltzaileen premien jarraipen indibidualizatua egiteko sistema bat garatzea
- Hornitzaileen ebaluazioa sartzea
- Bezeroaren/erabiltzailearen gogobetetzearen neurketa sistematikoa sartzea

➤ **Teknologiak**

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



I.2. NOLA SORTZEN DUGUN BARNE TESTUINGURUA BERRITZEKO

3. PAUSOA: BERRITZEKO IDEIEN SORRERA BULTZATZEKO ETA INFORMAZIO ESANGURATSUA BILTZEKO SISTEMA BAT EZARTZEA

Nola bultzatu ditzakegu barruan sormena eta ideien ekarpena, erronka eta desfioen bilaketa (metodologiak, teknika, tresnak, ohiturak, politikak...), MBTetan berritzeko?

Baldintzak:

- Berrikuntzarako KULTURA ETA OHITURAK garatzea
- Ideiak sortzeko TEKNIKAK aplikatzea (brainstorming, brainwriting, buru mapak, SCAMPER metodoa...)

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



I.3 NOLA APROBETXATZEN DUGUN INGURUAREN POTENTZIALA BERRITZEKO

INGURUKO ZER INFORMAZIO da garrantzitsua MBTetan berritzeko (zaintza sistema, prospekzioa)?

MBTen KUDEAKETARI BURUZKO ZER BARNE INFORMAZIO da esanguratsua MBTetan berritzeko?

Baldintzak:

- ZER INFORMAZIO den esanguratsua identifikatzea: zaintza arloak
- NORK eta NON lortu definitzea: zaintza arlo bakoitzerako, arduradunak ezartzea eta kontsultatu beharreko informazio iturriak zehaztea
- NOLA kudeatu diseinatzea: informazioa ustiatzeko sistemak eta tresnak
- HAUSNARKETA ESTRATEGIKOA egitea, enpresaren (barne azterketa) eta ingurunearen (kanpo azterketa) alderdi esanguratsu guztiak barne hartuta
- Aldez aurretik, erakundearen BARNE INFORMAZIO ESANGURATSUA eta inguruak dituen aukerei eta mehatxuei buruzkoa JASO beharko da

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

KANPOKO ZER ERAGILEREKIN - INTERES TALDEREKIN (bezeroak, hornitzaileak, zentro teknologikoak, adituak, sektoreko erakundeak, publikoa oro har, etab.) **trukatu ditzakegu ideiak eta lankidetzarako nolako egiturak, formalak eta informalak, ezarri ditzakegu MBTetan berrikuntza sustatzeko?**

GURE OHIKO LAN EREMUTIK KANPO, ZER ARLO ETA JARDUERA esploratu ditzakegu aukera berriak irekiko dituzten planteamenduak, ideiak, esperimentziak eta abar bilatzeko, MBTetan berritzeko?

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



I.4 NOLA KUDEATZEN DITUGUN BERRIKUNTZA IDEIAK ETA PROIEKTUAK

4. PAUSOA: EKINTZA/PROIEKTU BERRITZAILEAK IDENTIFIKATU, LEHENETSI ETA ABIAN JARTZEA ETA BERRIKUNTZAREN EMAITZEN JARRAIPENA ETA EBALUAZIOA EGITEA

Nola kudeatu dezakegu berrikuntza modu egituratuan?

Baldintzak:

- Berritzeko ideiak EBALUATZEKO IRIZPIDEAK definitzea (estrategia globalarekin lerrotzea, merkatu espezifiko batera bideratzea, garatzeko onartu daitezkeen beharrezko gaitasunak...)

Ikertzea merezi duten IDEIAK aukeratzea.

- Proiektuei LEHENTASUNA EMATEKO IRIZPIDEAK definitzeak aukera eman behar du proiektua modu objektibo batean ebaluatzeko. Nahitaez bete beharreko irizpideak egon daitezke (Bai/Ez), baita maila desberdinetan bete daitezkeen irizpideak ere (puntuazioak emateko aukera ematen dute)

Zer PROIEKTU gauzatu erabakitzea.

Zer IRIZPIDE definitu ditzakegu berrikuntza/hobekuntza PROIEKTUAK LEHENETSEKO?

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

Nola kudeatu ditzakegu berrikuntza/hobekuntza PROIEKTUAK?

Baldintzak:

- **Lehenetsitako proiektuen** zerrenda bat edukitzea
- **Baliabideak** esleitzea
- Proiektuak kudeatzeko prozesuaren **etapak** (faseak eta zereginak) eta mugak zehaztea
- Fase bakoitzari euskarria ematen dioten **formatuak** diseinatzea
- **Proiektuaren helburuak lortu** diren **ebaluatze**ko irizpideak ezartzea
- Proiektuaren **plangintza** teknikoa eta ekonomikoa ezartzea

- Alderdi horiek neurtzea ahalbidetuko duten adierazleak definitzea
- Adierazle horiek hasierako unean ebaluatzea
- Adierazleetarako helburuko balioak definitzea
- Neurtzeko maiztasuna definitzea

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

**KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO**



**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

**KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO**



Zer eta nola neurtu ditzakegu berrikuntzaren/hobekuntzaren EMAITZAK?

Baldintzak:

- Neurtu beharreko alderdiak zehaztea: berrikuntzako inbertsioa (ekonomikoa, giza baliabideena, etab.), berrikuntza jardueraren errendimendua eta berrikuntza prozesuaren bilakaera

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

2.3.5.- EMAITZEN KUDEAKETA (6. ELEMENTUA)

*Kudeaketa Aurreratuaren Eredua arabera, erakunde aurreratu batek **emaitza onak lortu beharko lituzke, interes taldeei dagokienez orekatuak diren emaitzak lortu ere**. Emaitza **estrategiko** onek, **bezeroengan** izandako emaitzek, **pertsonengan** izandako emaitzek eta **gizartean** izandako emaitzek, bai eta erakundeak bilakaera bat izan dezan eta hura eraldatzea eragiten duten **berrikuntzaren** emaitzek ere, lehiakortasuna eta iraunkortasuna finkatzen dute.*

EMAITZEN KUDEAKETAREN GAKOAK

- Erakundearen xedearekin eta printzipio etikoekin bat datozen helburu koherenteak finkatzea
- Emaitzak ebaluatzeko eta neurtzeko mekanismoak izatea (elkarriketak, inkestak, foku taldeak, azterketak eta ikerketak, bezeroen laginak, errendimenduaren barne adierazleen bateriak, etab.), arlo guztiak estaliko dituztenak, fidagarriak, efikaziari eta efizientziari buruzko informazioa emango dutenak, eta orainaldia ezagutzeko eta, batez ere, etorkizunera begiratzeko behar den segmentazioarekin (joerak)
- Batezbestekoarekin, onenarekin eta abarrekin erreferentziazko konparazioak erabiltzea
- Joerak eta helburuak eta kausa-efektu harremana aztertzea, hobekuntza ekintzak ezartzeko

EMAITZEN KUDEAKETAREN IKUSPEGIA MBTetan

Merkataritzako Bulego Teknikoek helburuak ezartzen dituzte eta zerbitzu eta jardura batzuen emaitzak neurtzen dituzte, urteko ekintza planean jasotako adierazle jakin batzuen bitartez.

Emaitzen kudeaketa hobetzeko, ezinbestekoa da:

- Emaitzak (joerak) ebaluatzeko eta neurtzeko sistemak izatea: adierazle egokiak identifikatzea (arloa eta erabilgarritasuna, segmentazioa)
 - Zuzeneko adierazleak: pertzepzio neurriak (elkarriketak, inkestak, foku taldeak, azterketak eta ikerketak, bezeroen laginak)
 - Zeharkako adierazleak: errendimenduaren barne adierazleen bateriak, etab.
 - Efikazia: zer/zenbat lortzen dugun
 - Efizientzia: nola egiten dugun (MBTaren barne kudeaketako prozesuak -> prozesuen mapa)
- Helburu egokiak finkatzea, datu historikoak, joerak eta barne gaitasunak kontuan hartuta

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

- Beste erakunde batzuek hobetzeko lortzen dituzten helburuekin eta emaitzekin alderatzea. Horretarako, ondo identifikatu behar da zer erakunderekin alderatu:
 - Antzekoak
 - Sektore berekoak
 - Kudeaketan erreferenteak
 - Etab.
- Lortutako emaitzen eta horien arrazoiaren arteko lotura aztertzea eta hobetzeko arloak identifikatzea

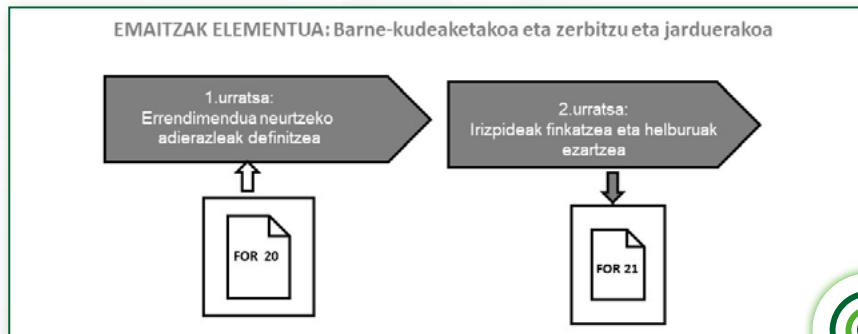
1. PAUSOA: ERRENDIMENDUA ALDIZKA NEURTZEKO ADIERAZLEAK DEFINITZEA

Lehiarako hobekuntzaren irizpideen arabera,

- Neurtu ezin daitekeena ezin da **kontrolatu**
- Kontrolatu ezin daitekeena ezin da **ebalatu**
- Ebaluatu ezin daitekeena ezin da **kudeatu**

ADIERAZLEA "datu edo informazio bat da, gertaera baten ezaugarriak eta intentsitatea ezagutzeko edo baloratzeko balio duena, bai eta haren etorkizuneko bilakaera zehazteko ere".

Adierazle mota desberdinak existitzen dira:



- | | | |
|--|---|------------------------|
| • <u>Jardueraren adierazleak</u> : erabiltzaileei zerbitzuak emateko jardueren bilakaera, objetiboki, neurtzen dute. | ➡ | EFIZIENTZIA |
| • <u>Emaitzen adierazleak</u> : erabiltzaileei emandako zerbitzu-kopurua neurtzen dute. | ➡ | ERAGINKORTASUNA |
| • <u>Kalitatearen adierazleak</u> : emandako zerbitzuei buruz erabiltzaileek duten iritzia neurtzen dute. | ➡ | GOGOBEETASUNA |

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

ADIERAZLEAK baliagarriak dira honako hauetarako:

- Negozioaren/jardueraren **bilakaera eta egungo egoera ezagutzea**, gertakarietan eta datuetan oinarrituta
- **Emaitzak objektibotasunez aztertzea eta ebaluatzea** (gure jardueraren eraginkortasuna eta eragingarritasuna, eta horri buruzko pertzepzioa)
- **Hobetzeko** baliabideak eraginkortasun handiagoz **kudeatzea**

Jarraibideak:

- Identifikatu zer nahi den eta benetan zer neur daitekeen (beharrezko informazioa)
- Adierazle komun en sorta bat sortzea, emaitzak bulegoen artean alderatu ahal izateko
- Emaizten neurketa sistematizatzea, joerak sortzeko (emaitzen serieak)

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



2. PAUSOA: IRIZPIDEAK FINKATZEA ETA HELBURUAK EZARTZEA.

HELBURUAK lortu beharreko xede multzo bat dira, eta erakunde batek bere eremu edo arlo guztietan ezartzen ditu denbora tarte jakin baterako. Lortutako emaitzak (adierazleak) planifikatutakoekin (helburuak) alderatuz gero, **zer hobetuak identifikatu** ahal izango ditugu (lortutako emaitzak helburuekiko desberdinak izatea eragiten duten faktoreak - Kausa-Efektua erlazioa).

Helburuek honelakoak izan behar dute (ENIED ikuspegia, SMART ingelesez):

Espezifikoak: ahalik eta zehatzena, lortu nahi dena identifikatzeko.

Neurgarriak: lortu nahi dena betetzen ari garen ala ez jakiteko.

Irisgarriak: aukeren artean egon behar dute.

Erronka jokatzailak: konpromiso bat ezarri behar dute.

Denboran zeharrekoak: denbora tarte bat behar da horiek betetzeko, baina epe bat jarri behar da.

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2.3.- KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, KUDEAKETAKO PRAKTIKA ONEN ERREFERENTE GISA

Jarraibideak:

- Helburuak finkatzeko irizpideek egokiak izan behar dute eta hobetzeko balio behar dute
- Helburu errealistak kuantifikatzea, joeren arabera (emaitzen serie historikoak)

**MBT-EN LANAREN EMAITZAK
(AUTOEBALUAZIOAN
HAUTEMANDAKO ZER
HOBETUAK)**

KLIK EGIN
EMAITZA
IKUSTEKO



3. PAUSOA: BESTE ERAKUNDE BATZUEKIN KONPARATZEA

Ondo identifikatu behar dira zein erakunderekin alderatu:

- Antzekoak
- Sektore berekoak
- Kudeaketan erreferenteak

4. PAUSOA: EMAITZAK AZTERTU

Horietatik abiatuta, hobekuntza-ekintzak ezartzeko.

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 1. ERANSKINA- EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO SISTEMATIKAK ETA TRESNAK

FORMATUA	KUDEAKETA TRESNAK MBT-ETARAKO	OHARRAK ADIBIDEAK, LOTUTAKO FORMATUAK
KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA		
	Kudeaketa Aurreratuaren Eredua (Euskalit)	Euskalit
AUTOEBALUAZIOARAKO GALDETEGIA, KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUAREN ARABERA		
1. formatua	Kudeaketa sistemaren diagnostikoa (indarguneak eta hobetzeko arloak)	1. adibidea
2. formatua	Hobetzeko arloen lehenespena	
3. formatua	Hobetzeko ekintza plana	
ESTRATEGIA		
4. formatua	Interes taldeak eta horien premia eta itxaropenak	2. adibidea
5. formatua	Urteko estrategia/plangintzarako beste informazio esanguratsu bat	22 Bert.
6. formatua	Abiaturuko egoeraren diagnostikoa (AMIA)	
7. formatua	Misioa eta zerbitzuak	3. adibidea
8. formatua	Bisioa	4. adibidea
9. formatua	Urteko ekintza plana osatzeko irizpideen sistema	22 Bert.
10A. formatua	Urteko ekintza plana	
10B. formatua	Urteko ekintza plana - kronograma	
11. formatua	Urteko ekintza planaren jarraipena	22 Bert.
BEZEROAK		
12. formatua	Bezeroen (hartzaileak/erabiltzaileak) informazioa jasotzeko sistema	5. adibidea
13. formatua	MBTen produktu/zerbitzuen eta bezeroen (hartzaileak/erabiltzaileak) arteko harremana	6. adibidea
14. formatua	Bezeroekin (hartzaileak/erabiltzaileak) komunikatzeko sistemak	7. adibidea
PROZESUAK (2023ko berriz.)		
For_Prozesuak1	Prozesuak identifikatzea	
For_Prozesuak2	Prozesuen mapa (erakundearen irudikapen grafikoa)	8. adibidea
For_Prozesuak3-A	Prozesu fitxa	9. adibidea
For_Prozesuak3-B	Prozesu fitxa	10., 11. eta 12. adibideak
For_Prozesuak4	Fluxu diagrama (prozesuaren irudikapen grafikoa)	
For_Prozesuak5	Prozedura (prozesua estandarizatzea)	21. formatuarekin lotuta (adierazleak)
15. formatua	Ekintzaren plangintza eta jarraipenerako fitxa	
16 A. formatua	Dedikazio orduen erregistroa, hilabeteko jardueren/zereginen arabera	

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 1. ERANSKINA- EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO SISTEMATIKAK ETA TRESNAK

16B. formatua	Dedikazio orduen erregistroa, asteko jardueren/zereginen arabera	
17. formatua	Kontsulten erregistroa	
18. formatua	Bekadunei harrera egiteko eskuliburua	
19. formatua	Hornitzaileen ebaluazioa	
GIZARTEA		
For_Gizartea1	Gizartearen kontzeptua	13. adibidea 14. adibidea 4. formatuarekin lotuta
For_Gizartea2	Jarduera eremuak – helburuak – konpromiso sozialeko ekintzak	15. adibidea
For_Gizartea3	Gizarteko emaitzen adierazleak	21. formatuarekin lotuta (adierazleak)
BERRIKUNTZA		
For_Berrikun1	Berrikuntzaren kontzeptua	16. adibidea 17. adibidea
For_Berrikun2	Berritzeko esparruak eta helburuak	13. adibidea
For_Berrikun3	Ideiak sortzea bultzatzeko metodoak	18. adibidea
For_Berrikun4	Berritzeko informazio esanguratsuaren sistema	19. adibidea 20. adibidea 5. formatuarekin lotuta
For_Berrikun5	Kanpo ikaskuntzako moduak berritzeko	21. adibidea
For_Berrikun6	Berrikuntza ideiak eta proiektuak hautatzeko eta lehenesteko irizpideak	22. adibidea 2. formatuarekin lotuta
For_Berrikun7	Berrikuntza proiektuen kudeaketa	15. formatuarekin lotuta
For_Berrikun8	Berrikuntza adierazleak	23. adibidea 21. formatuarekin lotuta
EMAITZAK		
20. formatua	Urteko ekintza planaren helburuen betetze mailari jarraipena egiteko adierazle komunaren sistema	22 Bert. 22 Bertsiko formatuarekin lotuta
21. formatua	Adierazleen eta emaitzen koadroa (erregistroa)	

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2. ERANSKINA- EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO PRAKTIKA ONAK

PRAKTIKA ONA	MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK
Laudio Berrikusi	APILL LAUDIOKO INDUSTRIA TXIKIEN ELKARTEA
Enplegu Poltsa	AENKOMER ARABAKO MERKATARITZA ETA ZERBITZUETAKO ENPRESABURUEN FEDERAZIOA
CORE digitalizazio proiektua	
"Denda osteko sekretuak" ibilbideak	ARABAKO LAUTADAKO MERKATARITZA ETA OSTALARITZA ELKARTEA
Genero ikuspegia sartzea.Gasteiz On Berdintasun Plana	GASTEIZ ON
Gertu app eta Bilbaodendakfreewifi	BILBAO DENDAK
Intool Boletina	LEARTIBAI FUNDAZIOA
Hamen Bertokoa	
Ekintzailletza Lea-Artibain	
Kontzientzia Kanpaina	
Etxez etxeko banaketa zerbitzua	DENDAK BAI - DURANGALDEKO MERKATARI ELKARTEA
Elkarteen foroa	
Parte zahar historiko erakargarriagoa	BALMASEDAKO UDALA
Bizkaiko Merkataritzaren Behatokia - kontsumitzailearen erosketak ohiturak monitorizatzea	CECOBI - BIZKAIKO MERKATARITZA ENPRESEN KONFEDERAZIOA
Berdintasunaren arloko sentsibilizazio kanpaina	SANTURTZIKO UDALA
MBTaren web propioa eguneratzea eta zabaltzea	MEATZALDEKO BEHARGINTZA
Sestaoko datu base komertziala eguneratzea eta informazio interesgarria biltzea	SESTAOKO UDALA
Merkataritza jarduerari lotutako erabilera publikoko espazioaren okupazioa arautzen duen udal ordenantza	ERANDIOKO UDALA
MEBE (Mungiako Etxerako Banaketa Egunean)	MUNGIKO MERKATARI ETA OSTALARIEN ELKARTEA
Ixtear dauden saltokiei arreta emateko zerbitzua sortzea.	ERRENKOALDE - MERKATARI, OSTALARI ETA ZERBITZU ELKARTEA
Tokiko merkataritza sustatzea zinemaren bidez	TOLOSA&CO ELKARTE PROFESIONALA
Berriz Enpresa programaren zabalkundea	
Datu basea handitzea	MURKIL, ZARAUZKO DENDARIEN ELKARTEA

2 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA, EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO ERREFERENTE GISA

>> 2. ERANSKINA- EUSKADIKO MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK KUDEATZEKO PRAKTIKA ONAK

Energiari buruzko aholkularitza	IBAI-ARTE – ARRASATEKO MERKATARITZA ETA ZERBITZU ELKARTEA
Lore apainketa Tolosan	GIPUZKOAKO MERKATARITZA FEDERAZIOA
todostuslibros.com	
Singular Innovation kanpaina, merkataritzan berrikuntza sustatzea	
Sektorean hondakinak minimizatzea eta prebenitzea	DENDARTEAN – GIPUZKOAKO MERKATARI ELKARTEEN BILKURA
Getxoko erakusleihen lehiaketa	GETXOKO ENPRESAK ETA SALTOKIAK
Tokiko saltokiak sustatzea Getxo Enpresaren sare sozialen bidez	
Arrigorriagako eta Ugao-Miraballesko merkataritzako tokiko mahaiak	ADECKA - ARRIGORRIAGA MERKATARIEN ELKARTEA
Arrigorriagako online tokiko bonuak.Aktiboan jartzea	
Genero indarkeriaren aurkako sentsibilizazio kanpaina	BASAURIKO MERKATARI, OSTALARI ETA ZERBITZU ENPRESEN ELKARTEA
DENDAg, online merkataritza	BIZKAIDENDAK – BIZKAIKO MERKATARI ETA OSTALARIEN ELKARTEEN FEDERAZIOA
Bizkaidendak, IV. Erakusleho Lehiaketa	
MBTaren eremurako berehalako interesa duten argitalpenak dituzten aldizkari ofizialak etengabe zaintzea.	
Gaiari buruzko etengabeko aholkularitza eta azterketa harremanetarako modua	
Bilbao Fashion City	BILBO ERDIGUNeko MERKATARITZA ELKARTEA
Donostiako merkataritzan enpleguaren etengabeko hobekuntzarako eta jasangarritasunerako aholkularitza pertsonalizatuko ibilbideak	DONOSTIAKO ERDIALDEKO MERKATARIEN ELKARTEA
Irungo tokiko merkataritzaren digitalizazio mailaren diagnostikoa	BIDASOKO GARAPENERAKO AGENTZIA
BER4 jasangarritasunaren aldeko kanpaina	BITARTEAN – URRETXU-ZUMARRAGAKO MERKATARITZA, OSTALARITZA ETA ZERBITZUAK
Mapa adierazgarriak	
Erosketaren arloan teknologia erabiltzeko sentsibilizazio kanpaina	ILINTI LEGAZPIKO MERKATARI ELKARTEA
Azpeitiko gazteak tokiko merkataritzaren alde sentsibilizatzeko kanpaina.	BERTAN – AZPEITIKO MERKATARI ELKARTEA

Praktika onak ikusteko edo ta deskargatzeko klikatu hemen.



MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOEN SAREA (2022-2023 DEIALDIA)

MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOEN SAREA ESKUALDEKA¹

I) ÁMBITO DE ACTUACIÓN ZONAL O LOCAL Y PRINCIPALES POBLACIONES	
ZONA	Nº. DE OFICINAS
Araba/Álava	
Zona 1.- Vitoria-Gasteiz	1
Zona 2.- Laudio/Llodio, Amurrio, Urduña/Orduña	2
Zona 3.- ErrioxaArabarra/Rioja Alavesa, Salvatierra/Agurain, ArabakoMendialdea/Montaña Alavesa	1
Bizkaia	
Zona 4.- Bilbao	2
Zona 5.- Portugalete, Santurtzi	2
Zona 6.- Abanto Zierbena/Abanto Y Ciérvana, Muskiz, Ortuella, Traparagan/Valle De Trápaga	1
Zona 7.- Barakaldo, Sestao	2
Zona 8.- Erandio, Leioa	1
Zona 9.- Mungialdea, Gorliz, Plentzia, Sopela, Txoriherri, Urduliz	1
Zona 10.- Getxo, Berango	2
Zona 11.- Gernika, Bermeo, Lekeitio, Markina-Xemein, Ondarroa	2
Zona 12.- Basauri, Arrigorriaga, Etxebarri, Galdakao, Igorre	2
Zona 13.- Durango, Abadiño, Amorebieta-Etxano, Elorrio, Berriz, Iurreta	2
Zona 14.- Balmaseda, Alonsotegui, Güeñes, Zalla	1

¹ AGINDUA, 2023ko abuztuaren 29koa, Turismo, Merkataritza eta Kontsumoko sailburuarena, Merkataritzako Bulego Teknikoen funtzionamendurako 2023 eta 2024ko ekitaldietarako laguntza programa arautzen eta iragartzen duena (MBT 2023-2024).



MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOEN SAREA (2022-2023 DEIALDIA)

ZONA	Nº. DE OFICINAS
Gipuzkoa	
Zona 15.- Donostia-San Sebastián	1
Zona 16.- Irun, Hondarribia	2
Zona 17.- Errenteria, Lezo, Oiartzun, Pasaia	1
Zona 18.- Hernani, Andoain, Astigarraga, Lasarte-Oria, Urnieta, Usurbil	1
Zona 19.- Tolosa, Ibarra, Villabona	2
Zona 20.- Zumarraga, Legazpia, Urretxu	2
Zona 21.- Zarautz, Deba, Getaria, Mutriku, Orio, Zumaia	1
Zona 22.- Eibar, Elgoibar, Ermua, Mendaro, Sorluze-Placencia De Las Armas	2
Zona 23.- Arrasate/Mondragon, Aretxabaleta, Bergara, Eskoriatza, Oñati	1
Zona 24.- Beasain, Azkoitia, Azpeitia, Lazkao, Ordizia, Zestoa	2
II) ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE TERRITORIO HISTÓRICO	
Zona 25.- Araba/Álava	3
Zona 26.- Bizkaia	4
Zona 27.- Gipuzkoa	4
III) ÁMBITO DE ACTUACIÓN GREMIAL TERRITORIAL	
Zona 28.- Gremial Territorial	2



MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOEN SAREA (2022-2023 DEIALDIA)**MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAK (2022-2023 DEIALDIA)**

TITULARRA	ESTALDURA GUNEA
FEDERACION DE ASOCIACIONES DEL CASCO MEDIEVAL-FEDASOC	Zona 1.- Vitoria-Gasteiz
ASOCIACION DE PEQUEÑOS COMERCIANTES E INDUSTRIALES DE LLODIO	Zona 2.- Laudio/Llodio, Amurrio, Urduña/Orduña
ASOCIACION DE COMERCIO Y HOSTELERIA DE LLANADA ALAVESA	Zona 3.- ErrioxaArabarra/Rioja Alavesa, Salvatierra/Agurain, ArabakoMendialdea/Montaña Alavesa
ASOC AGRUPACION COMERCIAL BILBAO CENTRO	Zona 4.- Bilbao
AYUNTAMIENTO DE PORTUGALETE	Zona 5.- Portugalete, Santurtzi
AYUNTAMIENTO DE SANTURTZI	Zona 5.- Portugalete, Santurtzi
MEATZALDEKO BEHARGINTZA SL	Zona 6.- Abanto Zierbena/Abanto Y Ciérvana, Muskiz, Ortuella, Traparagan/Valle De Trápaga
BARAKALDOREN GARAPEN INTEGRALERAKO EA INGURALDE	Zona 7.- Barakaldo, Sestao
AYUNTAMIENTO DE SESTAO - SESTAOKO UDALA	Zona 7.- Barakaldo, Sestao
AYUNTAMIENTO DE ERANDIO	Zona 8.- Erandio, Leioa
ASOCIACION DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE MUNGIA-MUNGIako MERKA	Zona 9.- Mungialdea, Gorliz, Plentzia, Sopela, Txoriherri, Urduliz
GETXO EMPRESARIAL Y COMERCIAL	Zona 10.- Getxo, Berango
GERNIKA-LUMOKO UDALA	Zona 11.- Gernika, Bermeo, Lekeitio, Markina-Xemein, Ondarroa
AZARO FUNDAZIOA	Zona 11.- Gernika, Bermeo, Lekeitio, Markina-Xemein, Ondarroa
ADECKA - ASOCIACION DE COMERCIANTES	Zona 12.- Basauri, Arrigorriaga, Etxebarri, Galdakao, Igorre
ASOCIACION DE COMERCIANTES HOSTELEROS Y EMPRESAS DE SERVICIOS DE BASAURI	Zona 12.- Basauri, Arrigorriaga, Etxebarri, Galdakao, Igorre
ASOCIACION DE COMERCIANTES DE DURANGALDEA DENDAK BAI	Zona 13.- Durango, Abadiño, Amorebieta-Etxano, Elorrio, Berriz, Iurreta
AYUNTAMIENTO DE BALMADEA - BALMADEAKO UDALA	Zona 14.- Balmaseda, Alonsotegui, Güeñes, Zalla
ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DEL CENTRO DE SAN SEBASTIAN - CENTRO ERDI	Zona 15.- Donostia-San Sebastián

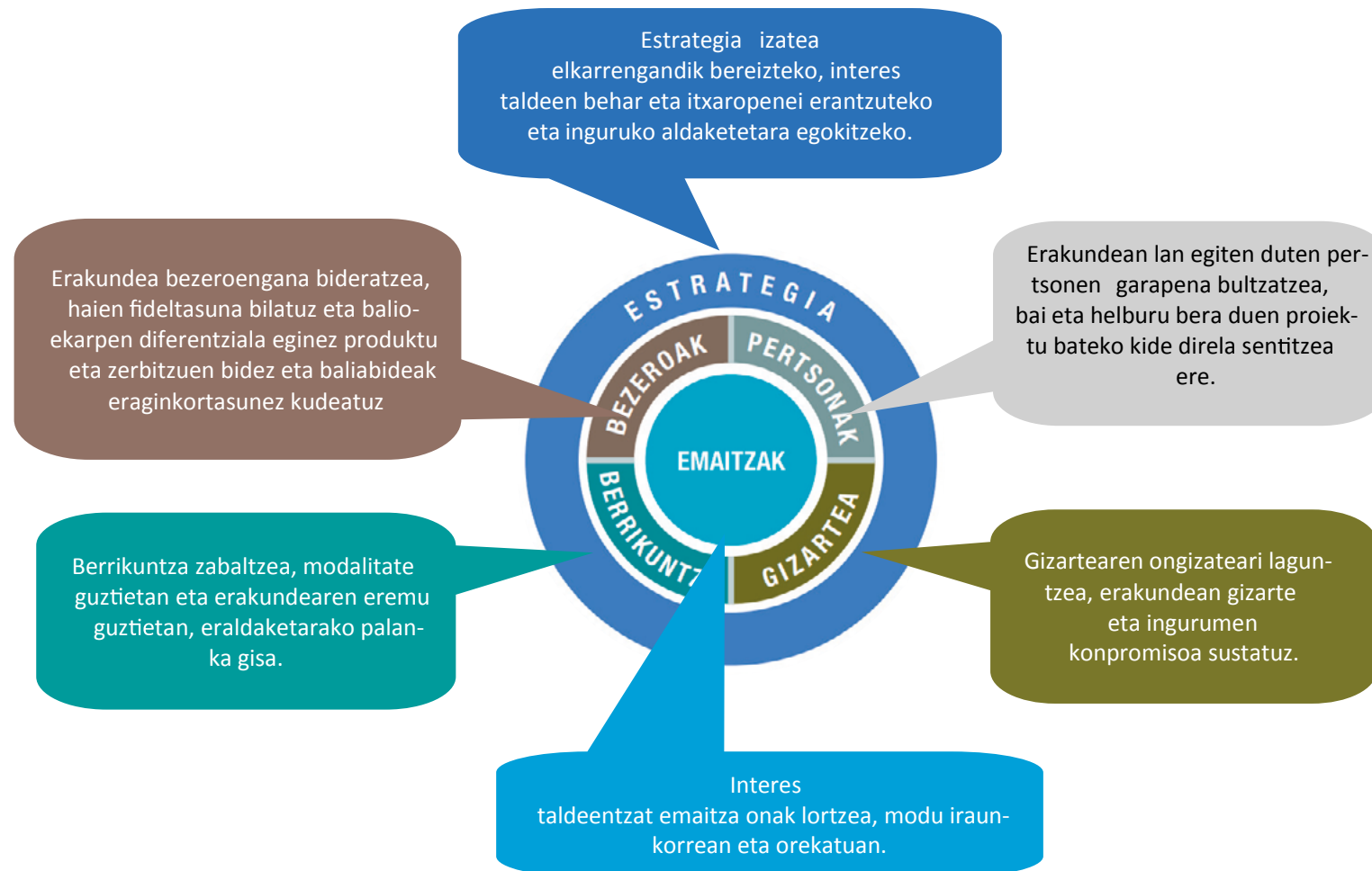


MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOEN SAREA (2022-2023 DEIALDIA)

TITULARRA	ESTALDURA GUNEA
MUGAN ASOC DE COMRECIO HOSTELERIA Y SERVICIOS DE IRUN	Zona 16.- Irún, Hondarribia
AGENCIA DE DESARROLLO DEL BIDASOA BIDASOAKO GARAPENERAKO AJENTZI	Zona 16.- Irún, Hondarribia
ASOCIACION DE COMERCIANTES HOSTELEROS Y SERVICIOS ERRENKOALDE	Zona 17.- Errenteria, Lezo, Oiartzun, Pasaia
ASOCIACION DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE HERNANI BERRIAK	Zona 18.- Hernani, Andoain, Astigarraga, Lasarte-Oria, Urnieta, Usurbil
TOLOSA&CO ELKARTE PROFESIONALA	Zona 19.- Tolosa, Ibarra, Villabona
ASOCIACION DE COMERCIANTES DE LEGAZPI ILINTI LEGAZPIKO MERKATARI	Zona 20.- Zumarraga, Legazpia, Urretxu
BI TARTEAN URRETXU ZUMARRAGAKO MERKATARI OSTALARITZA ETA ZERBITZ	Zona 20.- Zumarraga, Legazpia, Urretxu
MURKIL, ZARAUZKO DENDARIEN ELKARTEA	Zona 21.- Zarautz, Deba, Getaria, Mutriku, Orio, Zumaia
ASOC EIBAR CENTRO COMERCIAL ABIERTO	Zona 22.- Eibar, Elgoibar, Ermua, Mendaro, Sorluze-Placencia De Las Armas
ASOCIACION DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS DE ERMUA	Zona 22.- Eibar, Elgoibar, Ermua, Mendaro, Sorluze-Placencia De Las Armas
ASOCIACION DE COMERCIO Y SERVICIO DE MONDRAGON IBAI-ARTE	Zona 23.- Arrasate/Mondragon, Aretxabaleta, Bergara, Eskoriatza, Oñati
ASOCIACION DE COMERCIANTES DE AZPEITIA BERTAN	Zona 24.- Beasain, Azkoitia, Azpeitia, Lazkao, Ordizia, Zestoa
ASOC DE COMERCIANTES DE BEASAIN BAREAK	Zona 24.- Beasain, Azkoitia, Azpeitia, Lazkao, Ordizia, Zestoa
ARABADENDAK ASOC	Zona 25.- Araba/Álava
FEDERACION ALAVESA DE EMPRESARIOS DEL COMERCIO Y SERVICIOS	Zona 25.- Araba/Álava
GASTEIZ ON	Zona 25.- Araba/Álava
FEDERACION DE ASOCIACIONES DE COMERCIANTES Y HOSTELEROS BIZKAIDENDAK	Zona 26.- Bizkaia
CONFEDERACION EMPRESARIAL DE COMERCIO DE BIZKAIA CECOB	Zona 26.- Bizkaia
AGRUP DE ASOC DE COMERC DE GIPUZKOA DENDARTEAN	Zona 27.- Gipuzkoa
FEDERACION MERCANTIL DE GIPUZKOA	Zona 27.- Gipuzkoa



KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA



ELEMENTUEN BANAKATZEA



6 ELEMENTU

1. ELEMENTUA: ESTRATEGIA

1

Erakunde batean estrategia zehaztea funtsezkoa da. Erakunde batzuetan, formulazio konplexu eta zehatzak garatu behar dira; beste batzuetan, ordea, praktikoa da ildo oinarritzko batzuk izatea, oso argiak, pertsona guztiek partekatzen dituztenak eta ibilbide egokia finkatzen laguntzen dutenak.

Erakunde aurreratu batek behar beste informazio estrategiko dauka, eta informazio horrekin hausnarketarako partaidetza-prozesuak egin behar litzateke estrategia hori, eta horren arabera kudeatu beharrezkoak diren baliabideak. Premisa horiekin, aurrera egiten da erakunde hedatuen bidean, hainbat parte hartzaile dituztela (nola barrukoak hala kanpokoak), erakundearen estrategia jarduerak zehazten, garatzen, jarraitzen eta eguneratzen.

Estrategiaren kudeaketan, erakunde aurreratu batek garrantzia ematen die bere asmoari, antolakuntza- eta gobernantza-ereduari, kudeaketa etikoari eta erabakiak hartzeko maldutasun eta arintasunari. Era berean, ingurumen- eta gizarte-erronkin lerrokatzea landu beharko luke, eta bere estrategiak konpromisoak betetzeko modu egokian laguntzen duen aztertu.

23 AZPIELEMENTU

E.1 ESTRATEGIA ZEHAZTEKO BEHARREZKOA DEN INFORMAZIOA NOLA KUDEATZEN DUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Gure erakundearen "interese-talde" garrantzitsuenak zeintzuk diren zehaztu (jabetza, bezeroak, pertsonak, aliantzak, gizarteak, etab.). Haien egungo eta etorkizuneko premiak eta espektatibak identifikatu, produktuei, zerbitzuei eta erakundearekiko harremanei dagokienez eta beste zenbait aldagai ere kontuan hartuta; hala nola, adin-multzak, genero-ikuspegia, hizkuntza-beharra, iragarritasuna, eta abar.
- Gure erakundearen eragina izan dezaketen interese-taldearen helburu eta proiektu estrategikoak zeintzuk diren jakin.
- Informazio-iturri garrantzitsuak identifikatu, honako hauen inguruan: egungo egoera eta bezeroen eta merkatuen joerak, teknologiak, lehiakideen estrategiak, hornitzaileak, legeria, ingurune sozioekonomikoa, tokiko zein nazioarteko ikuskerak.
- Funtsezko informazioa identifikatu, honako hauekin zerikusia duten aukerak eta arriskuak aurreikusteko: estrategiarekin, negozio eta bezeroekin, pertsonekin eta gizartearekin zerikusia dutenak eta berrikuntzarekin, ingurumenarekin, ekonomia eta finantzarekin, teknologiarekin,

zibersegurtasunarekin, araudiekin, osasunarekin, talentuarekin, belaunaldi-erlebuarekin, geopolitikekin, gizarteari balioa ematearekin eta abarrekin.

- Gure erakundearen gaitasunak, errendimendu operatiboa eta lortutako emaitzak aztertu, bai eta gure lehiakide eta baliagarriak izan daitezkeen beste erakunde batzuenak ere.
- Informazio hori nola lortzen, analitzen, lehenesten, banatzen eta eguneratuta mantentzen dugun zehaztu, baliabide teknologiko egokietan oinarrituta, informazio hori arin prozesatzeko eta gure erabaki estrategikoen euskarri izateko.

E.2 ESTRATEGIA NOLA HAUSNARTZEN ETA EZARTZEN DUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Prozesu edo metodo bat zehaztu hausnarketa estrategikoa egiteko, interese-talde garrantzitsuenek parte hartzea bultzatzeko, kontuan hartuta haien garrantzia, ordezkagarritasuna, aniztasuna eta abar.
- Erakundearen identitatea eta proiektzioa definitzen duten funtsezko alderdiak identifikatu eta garatu (adibidez, asmoa, misioa, ikuspegia, balioak, printzipio etikoak, politikak, gobernantza, eta abar) eta erakundearen garapen estrategikoaren eta kulturearen oinarri gisa erabili.
- Negozio-eredua eta berrikuntza-estrategia (produktuak, zerbitzuak eta prozesuak) definitu, balio-ekarpenaren eta lehia-abantailan bereiztea lortzeko, interese-taldearen beharrek eta espektatibak orekatuz. Agertoki eta alternatiba desberdinak aztertu eta aukeratu (nazioartekotzea merkatu edo bezeroetan, erakunde hornitzaileak, garapen teknologikoa, berrikuntza, aliantzak, bat-egiteak eta eskuratzeak, eta abar).
- Epe luzeak eta epe motzerako helburuak eta estrategiak zehaztu, kausa-ondorio erlazioak identifikatuz eta epe luzearen garrantzia eta epe motzerakoan premia eta inguruabarrek orekatuz.
- Aukerak aprobetxatzeko eta balizko arrisku estrategikoak eta negoziokoak aurreikusi eta horiei aurre egiteko jarduerak planifikatu.

KUDEAKETAN JARDUERA ONAK

E.3 ESTRATEGIA NOLA HEDATZEN ETA KOMUNIKATZEN DUGUN

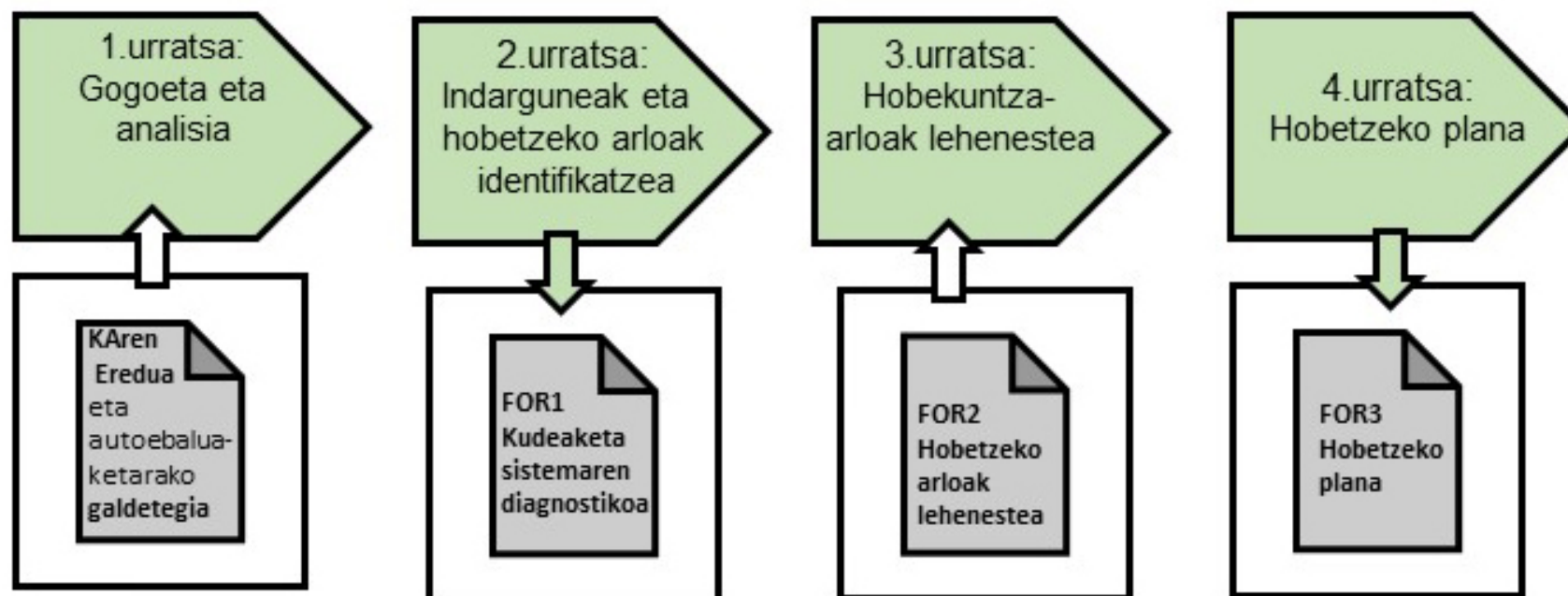
Horretarako, hau egin liteke:

- Antolaketa-eredu edo -egitura bat izatea (arlo, prozesu, negozio-unitate, minikonpainia, egituratuta) estrategia hedatzeko egokia, bat etorritu bai erakundearen asmo, misio, ikuspegi eta balioekin, bai hartutako printzipioekin eta kudeaketa-tresnekin (etengabeko hobekuntza, erabaki-hartzea, talde-lana, berrikuntza eta abar), kudeaketa arina eta malgua sustatuz.
- Politika edo estrategien arteko koherentzia eta integrazioa bermatu (ingurumena, gizarte, gobernantza, kalitatea, aniztasuna, komunikazioa, berdintasuna, prebentzioa, hizkuntzak, nazioartekotzea eta abar).
- Helburuak eta estrategiak prozesu edo arlo guztietara hedatu, helburuak eta adierazleak zehaztuz, haiek lortzeko ekintzak martxoan jarri eta alderdi garrantzitsuak kontuan hartuta,

KAEn ARABERA KUDEAKETAREN AUTOEBALUAZIOA



1.- KUDEAKETAREN AUTOEBALUAZIOA KAE-REN ARABERA





NOLA ERABILI KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA KUDEAKETA SISTEMAREN (AUTO) EBALUAZIO-RAKO EDO (AUTO) DIAGNOSTIKORAKO TRESNA GISA, INDARGUNEAK ETA ZER HOBETUAK IDENTIFIKATZEKO



1. FASEA

AUTOEVALUACIÓN MODELO GESTIÓN AVANZADA- GUIÓN DE PREGUNTAS

1 Cómo se gestiona la información necesaria para definir la ESTRATEGIA

¿Están identificados los grupos de interés más relevantes? (accionistas, propiedad, clientes, personas de la organización, proveedores, administración, etc.)

¿Se conocen las necesidades, expectativas, estrategia y objetivos de los grupos de interés?

¿Está identificada otra información que sea relevante, tanto interna como externa, para planificar y establecer la estrategia? ¿Se recoge y prioriza esa información?

2 Cómo se establece la estrategia

¿Se han concretado la Misión y la Visión de la organización? (Misión o razón de ser de la organización; Visión o el largo plazo, lo que se desea conseguir o alcanzar como empresa)

¿Se ha realizado un diagnóstico de situación? (DAFO, análisis de riesgos, etc.) ¿Existe un método establecido para concretar y definir la estrategia a medio-largo plazo? ¿Se han concretado las líneas estratégicas, los objetivos estratégicos, y/o las acciones a realizar en los próximos años?

¿Existe una planificación, se han establecido responsabilidades y plazos de avance? ¿Se ha realizado un plan de acción o gestión anual para alcanzar la Estrategia?

¿Se ha reflexionado acerca de la conveniencia de establecer alianzas? ¿Están identificadas las alianzas? (Alianza es una relación de trabajo o colaboración duradera y estable entre organizaciones en la que ambas partes crean y comparten valor añadido y objetivos comunes)

¿Se ha reflexionado y definido el modelo organizativo y de gestión? (organización por departamentos, procesos, áreas, proyectos, etc.)

3 Comunicación, despliegue y revisión de la Estrategia

¿Se comunica la estrategia (misión, visión, objetivos estratégicos...) internamente y al resto de los grupos de interés?

¿Se establecen indicadores que permiten conocer si se están alcanzando los objetivos planteados? ¿Existe un seguimiento de los indicadores, objetivos fijados, y de las acciones a realizar? ¿Se reajustan en función a las necesidades?

¿Se utiliza alguna sistemática para revisar que el proceso de elaboración de la Estrategia es adecuado? (tiempos, participantes, información necesaria...)

2. FASEA

FOR1-AUTOEVALUACIÓN		
ELEMENTO/SUBELEMENTO	PUNTOS FUERTES RECURSOS/HERRAMIENTAS DISPONIBLES Y BUENAS PRÁCTICAS	ÁREAS DE MEJORA CARENCIAS/NECESIDADES DE MEJORA

3. FASEA

FOR2.- PRIORIZACIÓN ÁREAS DE MEJORA						
ELEMENTO/SUBELEMENTO	ÁREAS DE MEJORA	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN	IMPACTO EN CLIENTE	NECESIDAD DE LA MEJORA	VIABILIDAD DE LA MEJORA	PRIORIDAD DE LA MEJORA

4. FASEA

FOR3.- PLAN ACCIONES DE MEJORA						
ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA	PRIORIDAD	OBJETIVO	INDICADOR	PLAZO	RESPONSABLE

1. ADIBIDEA: BERRIKUNTZA ELEMENTUAREN KUDEAKETAREN DIAGNOSTIKOA



(1_FOR_MB)Tetan BERRIKUNTZAREN KUDEAKETAREN DIAGNOSTIKOA)		
AZPIELEMENTUA	BALIABIDE/TRESNA ERABILGARRIAK	GABEZIAK/HOBETZEKO BEHARRAK
1 BERRIKUNTZAKO HELBURUAK ETA ESTRATEGIAK DEFINITZEA		
- Berrikuntza zer den hausnartzea eta definitzea - Berrikuntzako helburuak eta arloak identifikatzea (produktu-zerbitzuak, merkatuak-bezero taldeak, prozesuak, antolaketa, teknologiak...) eta estrategia eta jardura planak definitzea, horiek garatzeko baliabideak kalkulatu.	Urteko planak helburuak/ekintzak jasotzen ditu	- Ez dago berritzeko plangintzarik, modu informalean egiten da, sistematizatzea falta da - Berritzeko plangintza falta da, modu informalean egiten da, sistematizatzea falta da - Ez dago eguneroko zereginetan sartuta - Berrikuntza kontzeptua ez dago definituta (formalki) Berrikuntzaren definizio formala eta eremuak. Berrikuntza ez da estrategikotzat/lehentasunezotzat jotzen. Helburuak eta adierazleak definitzea: Urteko Ekintza Planaren esparruan planifikatzea - Saltokiek beren eskaintza kontsumitzaile gaztearen beharretara egokitzeko beharra
2 BERRITZEKO BARNE TESTUINGURU BAT SORTZEA		
- Ekarpen desberdinak egiteko eta erronka eta desafioak bilatzeko gaitasun eta jarrera irekiak garatzea (berrikuntzaren barne kultura). - Denboraren zati bat berrikuntzarako garrantzitsuak diren informazioak esploratzen, hausnartzen eta sistematikoki aztertzen ematea - Metodo egituratuak edukitzea (berritzeko tresnak: sormena, zaintza sistema, prospekzioa...), berrikuntzarako aukerak identifikatzeko informazio garrantzitsua irabazteko eta ingurunekoa identifikatzeko, biltzeko, tratatzeko eta aztertzeko.	- Ideien koadernoak (Santurtzi) - Pertsona taldea (MBT eta Federazioa): eguneroko bilerak (Arabako Federazioa) - Google alertak - Newsletterretako harpidetza - Drive barne sarea: informazioa, ekarpenak, proposamenak partekatzea (Arabako Federazioa) - In tool, VEIren tresna propioa eta uneko informazioa kudeatzeko prozesua (Lea) - Ideiak identifikatzea, barnean: Ideien karpeta, UEparen berrikuspenetik, prospekzioetik, zaintzatik, barneko bileretatik abiatuta	- Elkarteetan ez dago kultura berritzailerik - Arriskuak hartzea falta da, emaitza positiboa ziurtatzea bilatzen da - Aldaketarekiko erresistentzia - Ideiak/proiektuak garatzeko eta ezartzeko metodologia falta da - Inguruko informazioa biltzeko mekanismoak garatzeko plangintza falta da



1. ADIBIDEA: BERRIKUNTZA ELEMENTUAREN KUDEAKETAREN DIAGNOSTIKOA

(1_FOR_MBTetan BERRIKUNTZAREN KUDEAKETAREN DIAGNOSTIKOA)		
AZPIELEMENTUA	BALIABIDE/TRESNA ERABILGARRIAK	GABEZIAK/HOBETZEKO BEHARRAK
3 INGURUKO POTENTZIALARI ETEKINA ATERATZEA, BERRITZEKO		
Kanpoaldearekin ideiak ematea eta trukatzeko mekanismoak garatzea (bezeroak, hornitzaileak, sektoreko erakundeak, adituak, publiko orokorra, interes taldeak, etab.), edo, bestela, nolabaiteko egitura bat sortzea elkarlanean, formala edo informala, berrikuntza sustatzeko (aliantzak)	- Merkataritza eta turismo mahaia, Udala-Elkartek-MBT, ideiak trukatzeko/sortzeko. (Gernika eta Santurtzi) - Bilerak higiezin agentziekin eta ikastetxeekin -> tokiko merkataritzari buruzko dibulgazio/ sentsibilizazio unitate didaktiko bat garatzea (Gernika) - Online komunikatzeko baliabideak (Whatsapp, e-mail), elkarrizketa pertsonalak - Ideiak lortzeko jasotako prestakuntzak	- Inguruko informazioa biltzeko mekanismoak garatzeko plangintza falta da: lankidetzarako mekanismo egituratuak/sistematizatuak, beste MBT batzuekin ideiak trukatzeko... - Zaintza: informazioaren tratamendua sistematizatzea, berritzea
Gure ohiko lan eremutik kanpoko esparruak, sektoreak eta jarduerak esploratzea, aukera berriak irekiko dizkiguten planteamenduak, ideiak, esperientziak eta abar bilatzeko (benchmarkinga – beste erakunde batzuetatik ikastea)	- Unibertsitateko ikasleek merkataritza sektoreari buruz azterlanak egiteko proposamenak (Arabako Lautada) - Gazteentzako jarduera, merkataritzaz hausnartzeko eta ideiak sortzeko, erakargarriagoa izan dadin. Aurten, Mondragon Unibertsitateko ekintzailetza graduako ikasle talde batekin batera, ihesbide moduko joko bat antolatu dugu gazteentzat, tokiko merkataritzaren gaiarekin, eta, amaieran, hausnartzeko eta ideiak emateko une bat zegoen. Oso proposamen interesgarriak atera dira. Ekintza puntual bat izan da, baina ondo legoke horrelako dinamikak ezartzea. (Santurtzi) - Era berean, 65 urtetik gorako pertsonentzako foro bat dago (Santurtzi Adeitsua), non adinekoek Santurtzi adinekoentzat adeitsu bihurtzeko moduari buruz hausnartzen duten, eta hor ere merkataritza hobetzeko ideiak ateratzen dira. (Santurtzi) - Bisitak beste MBT batzuetara - Ideiak identifikatzea, inguruan: Bezeroen, hornitzaileen eta abarren ideien bilketa (azpikontratazioa, bilerak, bezeroen inkestak, enpresen iradokizunak, sektorearenak)	

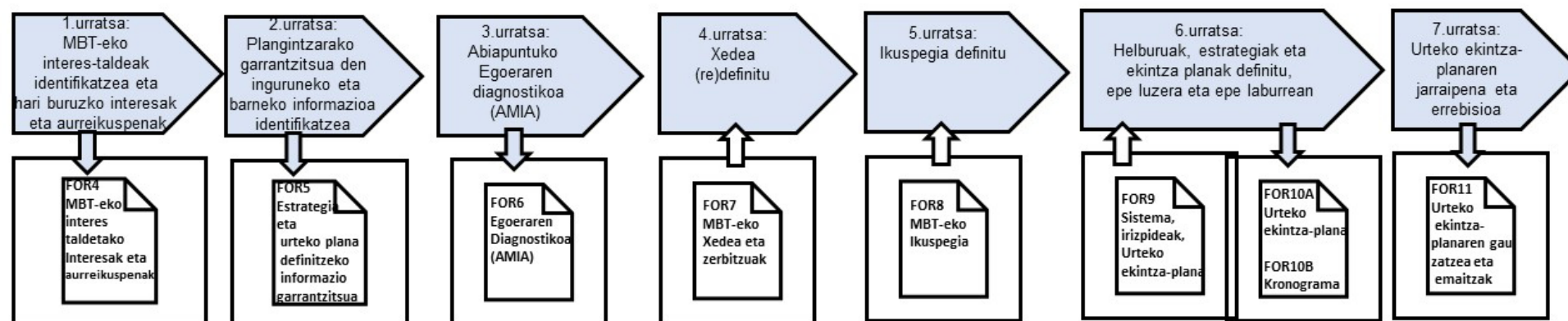


1. ADIBIDEA: BERRIKUNTZA ELEMENTUAREN KUDEAKETAREN DIAGNOSTIKOA

(1_FOR_MB) Tetan BERRIKUNTZAREN KUDEAKETAREN DIAGNOSTIKOA)		
AZPIELEMENTUA	BALIABIDE/TRESNA ERABILGARRIAK	GABEZIAK/HOBETZEKO BEHARRAK
4 IDEIA ETA PROIEKTU BERRITZAILEAK KUDEATZEA		
- Prozesu edo metodo bat konfiguratzea ideiak modu egituratuan biltzeko, aztertzeko, ebaluatzeko eta lehenesteko eta, ondoren, berrikuntza proiektuen bidez garatzeko, beharrezko baliabideak eta espero diren emaitzak - Berrikuntza proiektuak garatzeko metodo bat diseinatzea, proiektuak garatzeko pertsona talde espezifikoekin, eta beharrezko baliabideak (denbora eta aurrekontua) eta konpetentziak (sorkuntzaren metodologia, proiektuen kudeaketa...) ematea	- Planifikatutako aldizkako bilerak - Google forms (nobedadeak baloratzeko inkestak, jardueretan izena emateko formularioa, datuak biltzeko galdetegia saltokien datu baseari buruzko informazioa osatzeko) (Santurtzi) - Taldeen ohiko bileretan une bat gorde behar da ideia berriak emateko eta horiei buruzko hausnarketa antolatzeko (hobekuntza horren egokitasunean sakonduko duen (edo duten) pertsona (k) izendatzeko, hobekuntza inplementatzeko modua, etab.)(Santurtzi) - Ideiak hautatzeko prozesua (Batzordea, Batzarra...) (Bizkaiadendak) - Balorazioa inkesten bidez (espezifikoak), komunikazioa hobetzearen inpaktua (mailchimp) - Hautatzeko irizpideak (gauzatzeko erraztasuna/ baliabide erabilgarriak)	- Ideiak lehenesteko irizpideak falta dira (denbora, beharra, etab.) - Proposamen berritzaileen maila txikia ->aukeren sorta sortzea - Denbora, baliabideak eta plangintza falta dira (ideia/ proiektu berritzaileak kudeatzeko metodoa - Proiektu plana) - Proiektu bat garatzeko tresnen, ekipoen, trebetasunen eta baliabideen bilaketa informala) - Ikuspegitik ekintzetara/proiektuetara pasatzea (prozesu egituratua)



ESTRATEGIA ELEMENTUA (URTEKO PLANIFIKAZIOA)

ESTRATEGIA ELEMENTUA
(URTEKO PLANIFIKAZIOA)

**4. FORMATUA.- INTERES TALDEAK, BEHARRAK ITXAROPENAK****2. ABIDIBEA (2023KO BERRIK): INTERÉS TALDEAK, PREMIAK ETA IGURIKAPENAK**

INTERES TALDEAK	NORTZUK DIRA	BEHARRAK (talde interesdunak benetan behar duena)	ITXAROPENAK (espero dena, beharraz haratago)
BEZEROAK (HARTZAILEAK ETA ERABILTZAILEAK)	Merkataritzako, ostalaritzako eta hiri-zerbitzuetako enpresa (profesionalak eta pertsonalak) elkartuak eta ez-elkartuak	Laguntzei, araudiari, zerga-betebeharrei, lan-betebeharrei, kudeaketa-tresnei, zabalkundeari buruzko informazioa	Arreta pertsonalizatua, kualifikatua, azkarra, epean, doan, arreta integrala puntu bakar batean.
		Aholkularitza	Salmentak hobetzea/handitzea.
			Aholkularitza-zerbitzuak + elkartze-zerbitzuak + elkartze-kostuan.
	Merkataritza-jardueren ekintzaileak	Aholkularitza	Finantzaketa + arrakasta
	Merkatarien elkarteak eta federazioak	Aholkularitza, lankidetzak, laguntza	Kudeaketari eustea, lan-karga askatzea
	Beste MBT batzuk	Informazioa	Lankidetzak
AZKEN KONTSUMITZAILEA	Herritarrek jarduera-ingurunean (lokalak eta oinezkoak)	Informazioa, beharrak asetzea	Beharretara egokitutako merkataritza-eskaintza
PERTSONAK	MBTeko langileak (arduraduna eta beka-dunak)	Tutoretza, prestakuntza	Esperientzia, enplegarritasuna, prestakuntza
HORNITZAILEAK	Prestakuntzako eta aholkularitzako enpresak eta profesionalak (kudeaketa, DBLO, eta abar) (preskriptoreak ere bai)	Esleipen-kontratua-lankidetzak	Lankidetzak, helburuak betetzea, leialtasuna
	Komunikazioko enpresak eta profesionalak		
	Aseguratzailak		
	Egitura mugikorrak, argiztapena, soinua, puzgarriak, etab.		
	Komunikabideak (publizitatea)		
	Aurkezleak		
ENTITATE SUSTATZAILEA (FINANTZATZAILEA)	Eusko Jaurlaritza - Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila	Programak hedatzea, politikak gauzatzea	Bere programen emaitza onak lortzea



4. FORMATUA.- INTERESTALDEAK, PREMIAK ETA IGURIKAPENAK

2. ABIDIBEA (2023KO BERRIK): INTERÉS TALDEAK, PREMIAK ETA IGURIKAPENAK

INTERES TALDEAK	NORTZUK DIRA	BEHARRAK (talde interesdunak benetan behar duena)	ITXAROPENAK (espero dena, beharraz haratago)
ENTITATE TITULARRA (MBT-ren onuraduna) / barne-bezeroa)	Merkatari elkarteak	- Jarduera ildoen eta ekintza planen plangintzan, diseinuan eta exekuzioan aholku ematea eta parte hartzea - Elkartearen beraren kudeaketa/zuzendaritza: aurrekontua, ekintza planaren diseinua, kudeaketa administratiboa, dirulaguntzak izapidetzea, Zuzendaritza Batzordearen bilerak antolatzea, kanpo komunikazioa... - Eragile, instituzio eta sektorearekiko bitartekaritza - Ordezkaritza instituzioetan, foroetan, ekitaldietan, mahai sektorialetan, udaletako aholku batzordeetan, MBPBetan - Establezimendu berriak erakartzea - Bazkideei zerbitzuak ematea (informazioa, aholkularitza...) - Herritarren kontsulten harrera/arreta - Informazioa - Ikusgarritasuna, sektorean posizionatzea, erreferente izatea, - Finantzaketa	- Proposamen/ideia berriak ematea. - Barnean hobetzea, bere iraunkortasuna eta oro har sektorearena bermatzen laguntzea - Sektorearen lehiakortasuna hobetzea - Helburuak betetzea - Kudeaketa profesionala izatea - Lankidetzat publiko-pribatua indartzea
	Merkatari elkarten federazioa	- Gremio eta zona elkarten kudeaketa (federazioak): dirulaguntzak izapidetzea, Zuzendaritza Batzordearen bilerak antolatzea... - Gremioetako bazkideei zerbitzuak ematea (informazioa, aholkularitza...) - Instituzioekiko (udala, FA, EJ...) - Herritarren kontsulten harrera/arreta - Erakundearen jardura plana gauzatzeko laguntza/lankidetzat - Azterlan sektorialak egitea (federazioak) - Araudiari, laguntzei eta abarri buruzko informazioa eta horien tramitazioa, eta merkataritza sektoreari buruzkoa.	

4. FORMATUA.- INTERESTALDEAK, PREMIAK ETA IGURIKAPENAK

2. ABIDIBEA (2023KO BERRIK): INTERÉS TALDEAK, PREMIAK ETA IGURIKAPENAK

INTERES TALDEAK	NORTZUK DIRA	BEHARRAK (talde interesdunak benetan behar duena)	ITXAROPENAK (espero dena, beharraz haratago)
ENTITATE TITULARRA (MBT-ren onuraduna) / barne-bezeroa)	Udalak (merkataritza)	- Merkataritza sektorearen beharrei erantzuteko zerbitzu publikoa ematea - Merkataritzako udal arloaren jarduera planifikatzea eta gauzatzea. - Merkataritza sektorearekiko bitartekaritza	- Ikusgarritasuna-Ospea (+) - Zerbitzu publikoa ematea - Helburuak betetzea
	Mankomunitatea	- Udalen eta elkarten plangintzan parte hartzea, jarduera ildoen eta ekintza planen diseinua eta exekuzioa - Udalekiko bitartekaritza - Elkarteei zerbitzuak ematea (informazioa, aholkularitza, Zuzendaritza Batzordearen bilerak antolatzea...)	- Helburuak betetzea - Zerbitzu publikoa ematea
	Tokiko Garapen Agentziak-Behargintza, Kuadrillak (Araba)	- Udalen eta elkarten jarduera ildoen eta ekintza planen plangintza, diseinua eta exekuzioa - Urteko lan plangintza elkarteekin - elkarten premiei erantzutea. - Merkataritza, ostalaritza eta hiri enpresen sektoreari arreta emateko zerbitzu publikoa eskaintzea - Herritarren kontsulten harrera/arreta	- Zerbitzu publikoa ematea - Helburuak betetzea
INSTITUZIOAK ETA BESTE ERAKUNDEAK	Udalak - beste arlo batzuk (hirigintza, kultura, kontsumoa, berdintasuna, euskara, ingurumena, turismoa)	Lankidetzta, informazioa	Helburuak betetzea bere politika eta programekin
	Eusko Jaurlaritza - beste sail batzuk (Turismoa, Kontsumoa, Enplegua)	Bere programen zabalkundea	Estandura eta emaitza gehiago, helburuak betetzea
	Foru Aldundia - Enpresa Sustapena Eta Garapen Ekonomikoa, Turismoa, Enplegua, Hirigintza, Ogasuna, etab.)		
	Basquetour		
	SPRI		
	Euskalit		
	Kontsumobide		

4. FORMATUA.- INTERESTALDEAK, PREMIAK ETA IGURIKAPENAK

2. ABIDIBEA (2023KO BERRIK): INTERÉS TALDEAK, PREMIAK ETA IGURIKAPENAK

INTERES TALDEAK	NORTZUK DIRA	BEHARRAK (talde interesdunak benetan behar duena)	ITXAROPENAK (espero dena, beharraz haratago)
ALIATUAK- LAGUNTZAILEAK	Hornitzaileak		
	Beste OTC batzuk (sarea)	Lankidetzak, informazioa	Arakastarik handiena helburuak betetzean
	Tokiko elkarteak (kulturalak, kirolak, etab.)		
	Udala - beste arlo batzuk (Enplegua, Hirigintza, Kultura, Kontsumoa)		
	Toki Garapenerako Agentzia-Behargintza-Mankomunitateak eta Kuadrillak		
	Tokiko prestakuntza-zentroak		
	Finantza-erakundeak		
	Tokiko komunikabideak (prentsa, irratia, telebista)		
GIZARTEA	- Jarduera-eremu geografikoaren edo zabalagoaren ingurunea. - Herritarrak = bizi den tokiko biztanleria - errolatuta dagoena, oinezkoak (lanean ari direnak, bisitariak, turistak), kolektibo espezifikoak (iraupen luzeko langabetuak) OTCren jarduerak-ingurunean. - Udal/eskualdeko elkarteak (auzokoak, erretiratuak, etxekoandreak, dibertsitate funtzionala duten pertsonak, etab.) - Gizarteratze- eta berdintasun-elkarteak - Lanbide-elkarteak/enpresa-elkarteak - Ingurumena babesten duten erakundeak - GKEak, Gurutze Gorria - Tokiko kultura- eta kirol-taldeak. - Udalerriko ikastetxeak (ikastetxeak eta institutuak), guraso-elkarteak - Unibertsitatea - Toki- eta foru-administrazioa (gizarte-arloak, euskara, berdintasuna, ingurumena, garraioa, gazteria, etab.)	Eragina ingurunean: aberastasuna sortzea	Eragin positiboa, ingurunearen hobekuntza, hiri-eredua



5. FORMATUA (2022 BERRIK.).- ESTRATEGIARAKO GARRANTZITSUA DEN BESTELAKO INFORMAZIOA



ARLOA	ZER INFORMAZIO ETA ZERTARAKO	NON AURKITU	NORK	ZENBATEAN BEHIN
1) INGURUNE OROKORRA	Ingurune orokorreko zer alderdik eragin dezakete? (MEHATXUAK ETA AUKERAK)	INFORMAZIO ITURRIAK	ARDURADUNA	MAIZTASUNA
POLITIKO-LEGALA				
EKONOMIKOA				
TEKNOLOGIKOA				
SOZIO-DEMOGRAFIKOA ETA KULTURALA				
2) MERKATARITZA SEKTOREAREN INGURUNEA	Zer ari da gertatzen sektorean? (MEHATXUAK ETA AUKERAK)	INFORMAZIO ITURRIAK:	ARDURADUNA	MAIZTASUNA
SEKTOREA - ESKAINTZA				
MERKATUA - ESKARIA				
HORNIDURAK - HORNITZAILEAK				
3) BARNEKOA: MBT-AREN KUDEAKETA	Nola egingo dut? (INDARGUNEAK ETA AHULEZIAK)	INFORMAZIO ITURRIAK:	ARDURADUNA	MAIZTASUNA
1.- MBT-AREN PROZESUAK/JARDUERAK				
2.- URTEKO EKINTZA PLANAREN HELBURUAK BETETZEAREN EMAITZAK				
3.- BARNE KUDEAKETAREN EMAITZAK (JARDUERA)				
4.- BALIABIDE MATERIALEN ETA IMMATERIALEN EGOKITASUNA				
5.- FINANTZA BALIABIDEEN EGOKITASUNA				
6. - PERTSONEN EGOKITASUNA				



7_FORMATUA. MBT-EN MISIOA ETA ZERBITZUAK

3. ADIBIDEA (2022 BERRIK.): MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOEN MISIOA

2022KO MISIOA

**ZER DA MBT BAT? ZEIN DA MTB-AREN IZATEKO ARRAZOIA?
ZEIN DA BERE JARDUERA? ZER PREMIA ETA NORENAK LANTZEN DITU?**

Merkataritzako Bulego Teknikoaren lehentasunezko helburua da merkataritza sektoreko enpresak sustatzea eta horien lehiakortasuna eta jarduera ekonomikoa hobetzea, informazioaren, aholkularitzaren eta prestakuntzaren bidez, baita dinamizatzeko ekintzen garapena sustatzea ere, hiri ingurune bat bere jardueraren lurralde eremuan foku komertzial gisa posizionatzeko, Euskal Autonomia Erkidegoan.

Oharra: 2022ko berrikuspenean jasagarritasunari eta genero ikuspegiari buruzko erreferentziak gehitu behar dira.

MBT-EK ESKAINITAKO ZERBITZUAK

1. BEHATOKIA, ANALISIA ETA AZTERLANAK
2. INFORMAZIOA
3. PRESTAKUNTZA
4. KUDEAKETARAKO LAGUNTZA TEKNIKOA (merkatarienelkarteak eta taldeak, merkataritza-ganberak, udalak eta garapen-erakundeak)
5. DINAMIZAZIO PROIEKTUEN ETA BESTELAKOEN LANKIDETZA/BULEGOA
6. AHOULKULARITZA ETA KONTSULTEI ERANTZUTEA ETA DIRULAGUNTZAK IZAPIDETZEA



8. FORMATUA.- BISIOA

4. ADIBIDEA: MERKATARITZAKO BULEGO TEKNIKOAREN BISIOA

(EPE LUZERAKO POSIZIONAMENDUAREN HELBURUA)
(ZER IZAN NAHI DU? NOLA IKUSI NAHI DUGU ELKAR? NOLA NAHI DUGU IKUS/EZAGUT GAITZATEN?)

Euskal Autonomia Erkidegoko jarduera-eremuan merkataritza-jarduerara bideratutako ekimenak zabaltzeko, bitartekotza egiteko eta garatzen laguntzeko, erreferentziazko sareko agentea izatea, erakunde publikoentzat, beste erakunde batzuentzat eta merkataritza-sektoreko enpresentzat eta haien elkarreentzat, irigarria eta gertukoa, eta sektorea hobetzeko eta dinamizatzeko proiektuak diseinatzeko eta garatzeko gaitasuna izatea, "leihatila bakar" gisa jardunez, informazio, prestakuntza eta aholkularitza tekniko integralerako gune gisa.

9. FORMATUA_2022 BERRIK._URTEKO EKINTZA PLANA LANTZEKO SISTEMA

20_FOR_2022 BERRIK._PLANEKO EKINTZEN JARRAIPENA EGITEKO ADIERAZLEAK



SERVICIOS /TIPO DE ACCION - PROYECTO A EJECUTAR POR LA OTC	LÍNEAS ACTUACIÓN (Orden GV)									INDICADORES DE RESULTADOS (MEDICIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.- OBSERVATORIO ANALISIS Y ESTUDIOS										
Análisis y estudios: Plan Estratégico de comercio, Análisis de la oferta comercial, PERCO, etc.							X			Altas / bajas en el censo: crecimiento
Censo de comercios										% error-fiabilidad (contraste con datos de nº establecimientos de EUSTAT)
Otros										Nº consultas/peticiones de entidades del censo
										nº horas de dedicación
2. INFORMACIÓN										
Divulgación de informacion general de interés para el sector (programas/noticias/normativa/campañas).										Grado de alcance/coertura de la información (% establecimientos que reciben la información)
Acciones concretas de información (boletines,...).	X	X	X							Nº lecturas/recepciones/clicks / en RRSS, email, whatsapp
										Nº de suscripciones a boletines
										Nº de noticias/publicaciones en RRSS???
										Indice de satisfacción con la información recibida (Valoración media de encuesta usuarios)
										nº horas de dedicación
3. FORMACIÓN										
Formación de terceros										Nº de acciones organizadas (cursos, talleres específicos, jornadas informativas, grupos de trabajo)/ nº participantes
Formación propia										Nº de acciones propias/Nº acciones de terceros
Programas de formación específicos	X	X	X							Nº consultas programas formación
										Nº de establecimientos que participan/total nº establecimientos (%)
										Nº establecimientos inscritos nuevos/total nº establecimientos (%)
										Nº de colaboraciones formativas activadas
										Indice de satisfacción con la formación recibida (Valoración media del programa/acción encuesta a los asistentes)
										nº horas de dedicación
4. ASISTENCIA TÉCNICA A LA GESTION de ASOCIACIONES, AYUNTAMIENTO, AGENCIA										
Participación en mesas de trabajo sectoriales (Mesa de seguimiento PERCO, Mesa de Comercio y Turismo, Acuerdos marco, etc.)		X						X	X	Nº de proyectos novedosos ejecutados
										Importe de ayuda conseguida (Euros)- Asociaciones??
										Nº de reuniones
										nº horas de dedicación
										Nº reuniones con la/s entidad/es para la puesta en marcha de actividades
										Nº de consultas recibidas de la/s entidad/es
										Nº de acciones puestas en marcha con las asociaciones de comerciantes
										Nº de acciones de información
										Nº de acciones de acompañamiento
										Nº de trámites realizados
Asesoramiento y apoyo a la gestión de Asociaciones, Agrupaciones, Ayuntamientos, ADLs, etc.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Nº acciones - campañas realizadas
										Nº de proyectos presentados a subvención/Nº de solicitudes de ayudas aprobadas / subvencion conseguidas (Euros)
										Nº horas de dedicación
										Indice de satisfacción de la/s entidad/es con los servicios de la OTC
										Otros, dependiendo de la acción concreta
										Nº de solicitudes tramitadas.
										Importe solicitado/ concedido/ejecutado %
Asistencia técnica a la convocatoria de ayudas municipales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	% Número de actividades de la entidad-asociacion subvencionadas /total de actividades de la entidad-asociacion
										nº horas de dedicación



9. FORMATUA_2022 BERRIK._URTEKO EKINTZA PLANA LANTZEKO SISTEMA

20_FOR_2022 BERRIK._PLANEKO EKINTZEN JARRAIPENA EGITEKO ADIERAZLEAK

Negociación de convenios ventajosos con proveedores, con prioridad en la comarca			x		x						nº convenios en vigor (altas/bajas)	
											% Renovación de los acuerdos existentes	
											nº suscriptores del convenio	
											nº horas de dedicación	
Acuerdos de colaboración asociaciones-instituciones				x				x			nº acuerdos firmados	
											% Renovación de los acuerdos existentes	
											nº participantes en los acuerdos	
											nº horas de dedicación	
SERVICIOS /TIPO DE ACCION - PROYECTO A EJECUTAR POR LA OTC	LÍNEAS ACTUACIÓN (Orden GV)									INDICADORES DE RESULTADOS		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(MEDICIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS)		
5. COLABORACIÓN / ORGANIZACIÓN de PROYECTOS DE DINAMIZACIÓN Y OTROS												
Campañas dirigidas al consumidor final para su fidelización (Tarjetas de fidelización, bonos, parking, servicio a domicilio, concursos, etc.)											TARJETAS:	
											nº establecimientos adheridos/nº total establecimientos (%)	
											nº tarjetas activas (% crecimiento de usuarios de la tarjeta)	
											Ventas inducidas/generadas de tarjetas (ventas Euros, % incremento de transacciones realizadas con la tarjeta)	
											nº de campañas realizadas/año (para comercio y para el cliente/a)	
											nº horas de dedicación	
											BONOS:	
											nº de bonos canjeados	
											Ventas inducidas/generadas por campaña (Euros)	
											Nº establecimientos participantes por campaña//nº total establecimientos (%)	
											Nº asistentes/visitantes por campaña	
											Flujo de peatones	
											Indice de SATISFACCIÓN de los participantes/asistente por campaña	
Campañas específicas o generales dirigidas al sector comercio con la implicación de otros sectores (hostelería, etc.) o a un ámbito geográfico superior al local (macro)											Nº horas de dedicación	
											IMPACTO (redes sociales y medios de comunicación):	
											nº apariciones en prensa por campaña/audiencia	
											nº visitas blog por campaña	
											nº visitas FB por campaña	
											Nº de socios/participes en la iniciativa/campaña/nº total	
											Nº de acciones propuestas/aprobadas	
											Nº establecimientos participantes por campaña	
											Nº asistentes/visitantes por campaña	
											Indice de satisfaccion de los participantes/asistentes por campaña	
											Nº horas de dedicación	
	Proyectos en Cooperación interempresas, intersectorial (a nivel micro)				x							Nº de socios/participes en la iniciativa/campaña
												Nº de acciones propuestas/aprobadas
												Nº establecimientos participantes por campaña/Nº total de establecimientos (%)
											Nº asistentes/visitantes por campaña	
Campañas con componente cultural (rutas, gastronomía, etc.) y medioambiental											Indice de satisfaccion de los participantes/asistentes por campaña	
											Nº horas de dedicación	
											Nº de socios/participes en la iniciativa/campaña	
											Nº de acciones propuestas/aprobadas	
											Nº establecimientos participantes por campaña	
											Nº asistentes/visitantes por campaña	

9. FORMATUA_2022 BERRIK._URTEKO EKINTZA PLANA LANTZEKO SISTEMA

20_FOR_2022 BERRIK._PLANEKO EKINTZEN JARRAIPENA EGITEKO ADIERAZLEAK

Otros proyectos específicos (en función del proyecto)									Nº consultas recibidas
									Indice de satisfacción de los destinatarios (encuestas)
									Nº visitas/contactos con empresas
									Nº acciones realizadas/eventos
									Nº de colaboraciones
									Nº implantaciones
									Otros específicos
									Nº horas de dedicación
6. ASESORAMIENTO Y ATENCIÓN A CONSULTAS									
Servicio de Asesoramiento y Atención de Consultas de empresas									Nº consultas de empresas por origen, tipología, sexo.../Nº total de establecimientos
									Nº visitas a establecimientos / Nº total de establecimientos
									Nº de consultas atendidas en los propios establecimientos
									Nº de establecimientos con los que trabajamos por primera vez
									Indice de satisfacción con el servicio (encuesta a establecimientos)
									Nº horas de dedicación
									Nº de consultas sobre nuevas aperturas y transmisión
									Nº establecimientos nuevos/Nº total establecimientos
									Nº visitas a establecimientos nuevos/ Nº total de establecimientos
									Indice de satisfacción con el servicio(encuesta a establecimientos nuevos)
Servicio de Asesoramiento y Atención de Consultas de emprendedores y transmisión empresarial									Nº horas de dedicación
									Tiempo medio/consulta
									Nº de consultas sobre nuevas aperturas y transmisión
									Nº establecimientos nuevos/Nº total establecimientos
									Nº visitas a establecimientos nuevos/ Nº total de establecimientos
Servicio de Asesoramiento y Atención de Consultas de Asociaciones, ADLs, etc.									Indice de satisfacción con el servicio(encuesta a establecimientos nuevos)
									Nº horas de dedicación
									Tiempo medio/consulta
									Nº de consultas de entidades y asociaciones por asociación, tipología, etc./ Nº total de asociaciones
Tramitación de ayudas y subvenciones									Indice de satisfacción con el servicio (encuesta a asociaciones)
									Nº de Horas dedicadas
									Tiempo medio/consulta
									Nº consultas sobre ayudas y subvenciones (Nº solicitudes orientadas)
									Nº solicitudes tramitadas
Otros trámites administrativos (rebajas y liquidaciones)									Importe total concedido/importe total solicitado (% éxito)
									Nº horas de dedicación
									Tiempo medio/consulta
									Nº consultas sobre rebajas y otros trámites
									Nº expedientes tramitados
									Nº establecimientos que usan el servicio/Nº total establecimientos (%)
									Indice de satisfacción con el servicio (encuesta a establecimientos)
									Nº horas de dedicación



10A FORMATUA.- URTEKO EKINTZA PLANA

PLANIFICACIÓN																			
Objetivo estratégico / Línea de actuación (1 a 9 Orden OTCs GV)	Acción / Proyecto	Descripción de la acción	Participantes	Tareas (ficha acción)	Objetivo CUALITATIVO a alcanzar (qué quiero conseguir con la acción)	Indicador de medición de la consecución del objetivo (variable a medir) - Objetivo CUANTITATIVO (Valor a medir)							Periodicidad medición resultados	Prioridad de la acción	Presupuesto estimado para la acción (€)	Horas de dedicación previstas	Plazo Fecha inicio de la acción	Plazo Fecha finalización de la acción	
						Nº de actuaciones	Nº de comercios participantes HOMBRES	Nº de comercios participantes MUJERES	Nº de comercios participantes TOTAL	Coefficiente de participación de hombres (%)	Coefficiente de participación de mujeres (%)	Nº de horas realizadas (Registro horas)							OTRO
	Acción 1																		
	Acción 2																		
	Acción 3																		
	Acción 4																		
	Acción 5																		
	Acción 6																		
	Acción 7																		
	Acción 8																		

(*) Dedikazio orduak justifikatzeko irizpidea: proiektuei/ekintzei eskainitako orduak; guztizko baturak ez du zertan bat etorri hitzarmeneko ordu guzti-guztiek; izan ere, denbora hilak egongo dira, bai eta kudeaketako, prestakuntzako eta bestelako barne zereginetan emandako orduak ere.

(**) Aurrekontua/ekintza: MBTak kudeatutako aurrekontu batek, erakunde parte hartzaileek edo bestelakoek finantzatuta dagoenean (ez da BTaren ordainsaria).

10B. FORMATUA.- URTEKO EKINTZA PLANA GAUZATZEKO ETA HARI JARRAIPENA EGITEKO KRONOGRAMA

		HORAS previstas - HORAS reales												
	OBJETIVO (1 a 9 de la Orden OTCs GV))		OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
ACCIONES-PROYECTOS														
Acción 1		Previsto:												
		Real:												
Acción 2		Previsto:												
		Real:												
Acción 3		Previsto:												
		Real:												
Acción 4		Previsto:												
		Real:												
Acción 5		Previsto:												
		Real:												
Acción 6		Previsto:												
		Real:												
Acción 7		Previsto:												
		Real:												
Acción 8		Previsto:												
		Real:												
		Previsto:												
		Real:												
		Previsto:												
		Real:												
Acción N		Previsto:												
		Real:												
TAREAS INTERNAS														
Gestión administrativa OTC (informatizar consultas,														
Atención a proveedores														
Formación externa recibida														
Formación interna														
Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios														
Otras														



[illegible]

BEZEROAK ELEMENTUA (SALTOKIAK ZERBITZUEN HARTZAILEAK/ERABILTZAILEAK)**BEZEROA ELEMENTUA**
(SALTOKI HARTZAILEAK / ZERBITZUEN ERABILTZAILEAK)



12. FORMATUA.- MBT-EN ERABILTZAILE/HARTZAILEEN (BEZEROAK) INFORMAZIOA BILTZEKO SISTEMATIKA.

5. ADIBIDEA

Formato 12_SISTEMATICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN DE CLIENTES					
¿DE QUIÉN? CLIENTE	¿QUÉ INFORMACIÓN?	¿CÓMO? MÉTODO, CANAL	¿CUÁNDO? PERIODICIDAD	REGISTROS QUE GENERAMOS	¿QUIÉN? RESPONSABLE
❖ Empresas de Comercio asociadas ❖ Empresas de Comercio NO asociadas ❖ Empresas Hostelería asociadas ❖ Empresas Hostelería asociadas NO asociadas ❖ Empresas de Servicios urbanos (profesionales y personales) asociadas ❖ Empresas de Servicios urbanos (profesionales y personales) NO asociadas ❖ Personas Emprendedoras de actividades comerciales ❖ Asociaciones y Federaciones de Comerciantes (y hosteleros) ❖ Organismos públicos ❖ Consumidor(ciudadanía) ❖ Otras OTCs (Bizkaiaadendak, CECOBI, Federación alavesa,) ❖ clientes internos	❖ Datos identificación ❖ Necesidades y expectativas ❖ Necesidades de formación ❖ Necesidades de financiación/subvenciones ❖ Necesidades de peatonalización ❖ Prospección de interés sobre iniciativas concretas (mailchimp, carta , whatsapp) ❖ Satisfacción con actividades específicas (campañas, formación) ❖ Satisfacción con los servicios/respuesta de la OTC ❖ Situación, expectativas, planes futuro ❖ Sugerencias de mejora y propuestas para desarrollar proyectos/actividades ➤ Evaluación de actividades e identificar actividades nuevas. ➤ propuestas para elaborar el plan anual ➤ Programas de Gobierno ➤ Propuestas de Ayto. (plan municipal de comercio). ❖ Quejas y reclamaciones ❖ Altas/bajas (Censo) ❖ Asociados/No asociados ❖ Tipología de consultas realizadas ❖ Subvenciones tramitadas	❖ Teléfono ❖ Email ❖ Whatsapp ❖ RRSS (Instagram, FB, T, YOUTUBE, TIK TOK, LinkedIn) ❖ Web – formularios de contacto ❖ Newsletter- suscripción ❖ Encuestas periódicas de satisfacción general, Encuestas sobre actividades específicas. ❖ Presencial (juntas, visitas, encuentros, actividades) ❖ Técnicas abiertas. Entrevistas personales o reuniones de grupos de clientes para que opinen / valoren algún aspecto específico de la organización. ❖ Grupos focales en el marco de PERCOs y PEs de comercio ❖ Reuniones, mesas sectoriales ❖ Comisiones de trabajo ❖ Estudios PERCO. ❖ Prospección local de comercios ❖ Dinámica de grupo	❖ Ocasional ❖ Semanal ❖ Mensual ❖ Semestral ❖ Anual ❖ Bienal ❖ Continua	❖ BBDD ❖ Censo de comercio ❖ Encuestas - Informes resultados encuestas ❖ Registro consultas ❖ Encuestas-Diagnósticos de necesidades de formación ❖ Formularios con petición de ideas ❖ Formularios Google para inscripción a actividades. ❖ Consultas de interés sobre propuestas de nuevas actividades y servicios ❖ Hoja de recogida de datos y consentimiento, circular, etc.	❖ OTC ❖ Otros



13. FORMATUA.- MBTEN PRODUKTU/ZERBITZUEN ETA BEZEROEN (HARTZAILEAK/ERABILTZAILEAK) ARTEKO HARREMANA

6. ADIBIDEA_2022 BERRIK._MBTEN PRODUKTU/ZERBITZUEN ETA BEZEROEN (HARTZAILEAK/ERABILTZAILEAK) ARTEKO HARREMANA

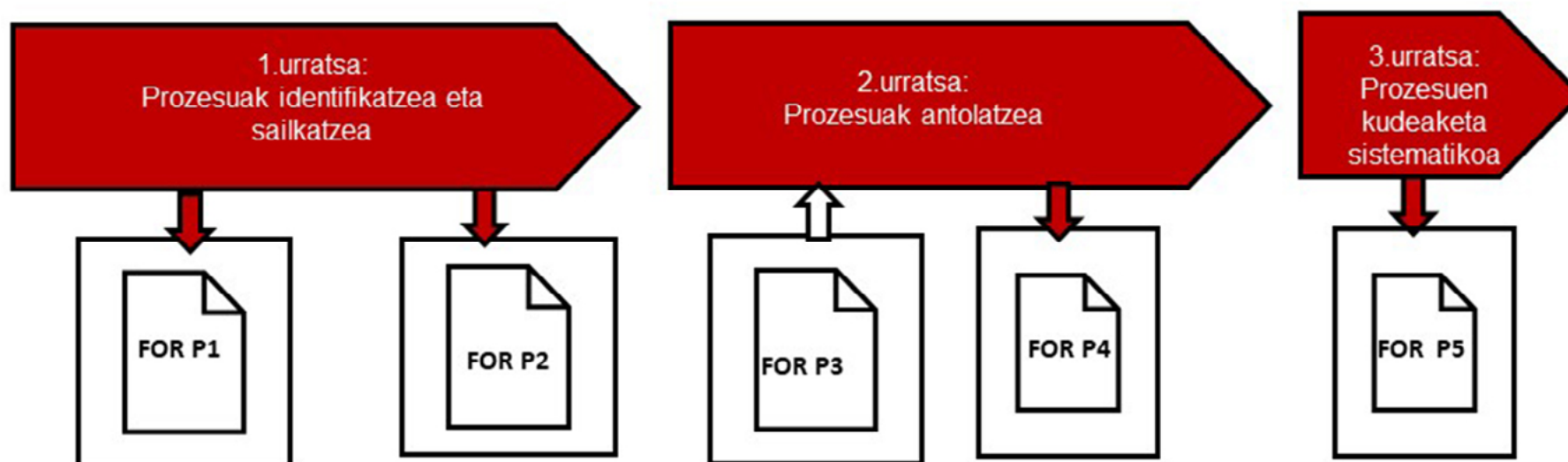
FOR 12_ PAR PRODUCTO/SERVICIO-MERCADO								
Cientes Servicios Ofrecidos	Empresas de Comercio asociadas y no asociadas	Empresas Hostelería asociadas y no asociadas	Empresas de Servicios urbanos (profesionales y personales) asociadas y no asociadas	Personas Emprendedoras de actividades comerciales	Asociaciones y Federaciones de Comerciantes	Organismos públicos	Consumid or	Otras OTCs
1.- OBSERVATORIO, ANÁLISIS Y ESTUDIOS					x	x		
2. INFORMACIÓN	x	x	x	x	x	x	x	x
3. FORMACIÓN	x	x	x		x	(x)	(X)	(X)
4. ASISTENCIA TÉCNICA A LA GESTIÓN (asociaciones y agrupaciones de comerciantes, cámaras de comercio, ayuntamientos y entidades de desarrollo)					x	x		
5. COLABORACIÓN / OFICINA de PROYECTOS DE DINAMIZACIÓN Y OTROS	x	x	x		x	x	x	x
6. ASESORAMIENTO Y ATENCIÓN A CONSULTAS y TRAMITACIÓN DE SUBVENCIONES	x	x	x	x	x	x	(X)	X
Intermediación con las Administraciones Públicas	X	X	X		X	X		

14. FORMATUA.- MBT-EN HARTZAILE/ERABILTZAILEEKIKO KOMUNIKAZIO SISTEMA. 7. ADIBIDEA



Formato 14_SISTEMAS DE COMUNICACIÓN CON CLIENTESFor

¿QUÉ INFORMACIÓN?	¿A QUIÉN? CLIENTE	¿CÓMO? MÉTODO, CANAL	¿CUÁNDO? PERIODICIDAD	REGISTROS QUE GENERAMOS	¿QUIÉN? RESPONSABLE
❖ Misión, Visión y servicios ❖ Objetivos, plan de acción anual ❖ Eventos, proyectos/actividades concretas: campañas de dinamización, oferta de formación ❖ Noticias e información de interés para el sector: programas de ayudas, normativa ❖ Participación en actividades ❖ Quejas y sugerencias recogidas.	❖ Empresas de Comercio asociadas ❖ Empresas de Comercio NO asociadas ❖ Empresas Hostelería asociadas ❖ Empresas Hostelería asociadas NO asociadas ❖ Empresas de Servicios urbanos (profesionales y personales) asociadas ❖ Empresas de Servicios urbanos (profesionales y personales) no asociadas ❖ Personas emprendedoras de actividades comerciales ❖ Asociaciones de Comerciantes (y hosteleros) y Federaciones ❖ Organismos públicos ❖ Consumidor (ciudadanía) ❖ Otras OTCs ❖ (Bizkaiadendak, CECOB, Federación alavesa)	❖ Web de la entidad titular (asociación, ayuntamiento, mancomunidad, ADEL, ...) ❖ Web GV-Comercio ❖ RRSS (Instagram, FB, T, YOUTUBE, TIK TOK, LinkedIn) ❖ Blog ❖ Google my business ❖ Medios de comunicación de masas (prensa municipal, TV y radio local) ❖ E-mail, E-mail (email marketing -mailchimp) ❖ Mupis publicitarios ❖ Whatsapp (grupos de difusión), ❖ Teléfono ❖ SMS ❖ Correo postal ❖ Presencial (reuniones, asambleas, entrevistas personales, visitas,)	❖ Ocasional ❖ Semanal ❖ Mensual ❖ Semestral ❖ Anual ❖ Bienal ❖ Continua	❖ Circulares ❖ Anuncios ❖ Folletos, catálogos, tríptico,.... ❖ Cartelería (eventos) ❖ Newsletters, boletín informativo, hojas informativas ❖ Memorias de actividades ❖ Formularios de inscripción Google forms	❖ OTC ❖ Otros

BEZEROAK ELEMENTUA-PROZESUAK: BARNE-KUDEAKETAKOA ETA ZERBITZU ETA JARDUERAKOA**BEZEROA/PROZESUAK ELEMENTUA**
(BARNE KUDEAKETA ETA ZERBITZU ETA AKTIBITATEENA)

EZAUGARRI KOMUNAK



....ezaugarri komunak.....

SARRERA eta IRTEERA batzuk izatea

- ✓ Benetako premia, inplizitua edo negoziatua, bezeroarekin (kanpokoak edo barnekoak)
- ✓ Prozesutik kanpokoak dira eta exekutatzeko behar dira

Sarrera



Prozesua

Hornitzailea



Bezeroa



Bezeroa

Prozesua gauzatzean sortutako emaitzak dira

Irteera

Sarrera ekarri duen agentea
(kontsumitzailea, saila, langilea,
ekoizpena)

HORNITZAILEAK eta BEZEROAK izatea
(kanpokoak edo barrukoak)

Produktuaren/zerbitzuaren hartzailea
(kontsumitzailea, saila, enplegatua, ekoizpena)



PROZESUAREN EZAUGARRIAK

ALDAKORTASUNA
gauzatzean



EMAITZEN ALDAKORTASUNA
HARTZAILEAREN
GOGOBEKETZEAN duen eragina



Betearazpena
KONTROLATZEKO
beharra

ERREPIKAKORTASUNA



HELBURUA: EMAITZAK
EKOITZEA ETA
ERREPIKATZEA



Prozesua lantzeko eta
jarduerak eta emaitzak
HOBETZEKO
ESPERIENTZIA



ZER ESKATZEN DU PROZESU BIDEZKO KUDEAKETAK



Prozesuak identifikatzea
eta sailkatzea



- **Identifikatu** jarduerak edo prozesuak, emaitza (IRTEERA) eta hartzailea (BEZEROA). **For_Procesos1_Identificación de procesos**
- Prozesuak helburuaren (ESTRATEGIKOAK, OPERATIBOAK, LAGUNTZA) eta garrantziaren (PROZESU GILTZARRIAK ETA LEHENTASUNEZKOAK) arabera **sailkatzea**.
- Antolakuntza-makroprozesua grafikoki **irudikatzea**. **For_Procesos2_Mapa de procesos**

Prozesuak antolatzea



- Prozesuak **definitzea** (elementuak identifikatzea) **For_Procesos3_Ficha de proceso**
 - Deskribatu prozesuen **ELEMENTUAK/OSAGIAK** (jarduerak, sarrerak, irteerak, hartzaileak, esku-hartzaileak...)
 - Emaitzen jarraipena eta kontrola egiteko **ADIERAZLEAK** ezartzea (efizientzia eta eraginkortasuna)
 - Prozesuaren eta prozesuaren hobekuntzaren (kontrola eta berrikuspena) **"JABEA"** izendatzea, eta funtzio anitzeko **"TALDEAK"** prestatzea, pertsona trebatu eta kualifikatuentzat, kontrolean eta hobekuntzan parte har dezaten.
- Prozesuak grafikoki **irudikatzea** **For_Procesos4_Diagrama de flujo**

Prozesuen kudeaketa
sistematikoa



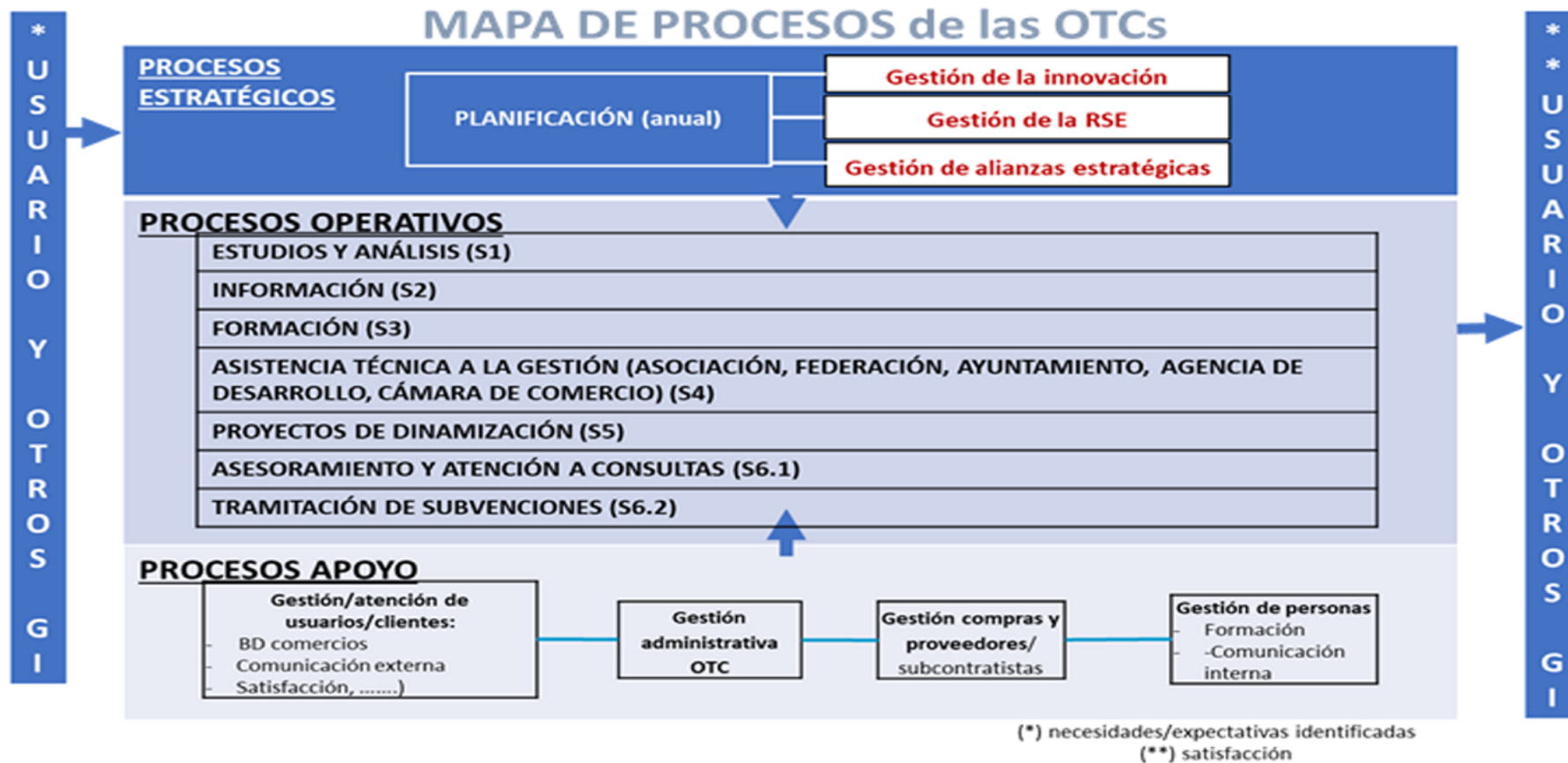
- **EGONKORTZEA/ESTANDARIZATZEA**: aldakortasuna murriztea, SDCA zikloa aplikatuz
 - Aurreikusitako helburuak lortzeko jarraibideen/jarraibideen arabera, prozesua gauzatzeko modua definitzea. **For_Procesos5_Procedimiento**
- **HOBETZEA**: Modu egonkortua aldatzea edo baliabideen kontsumoa egokitzea, hobekuntza-zikloa (PDCA) aplikatuz.

FORMATUA_P1.- PROZESUAK IDENTIFIKATZEA. 8. ADIBIDEA



PROZESUAK(JARDUERAK)	MOTA - XEDEA
PLANGINTZA (URTEKOA)	ESTRATEGIKOA
GIZARTE ETA INGURUMEN INPAKTUAREN KUDEAKETA	ESTRATEGIKOA
BERRIKUNTZAREN KUDEAKETA	ESTRATEGIKOA
ALIA NTZEN KUDEAKETA	ESTRATEGIKOA
ANALISI ETA AZTERLAN SEKTORIALAK (S1)	OPERATIBOA
INFORMAZIOA (S2)	OPERATIBOA
PRESTAKUNTZA (S3)	OPERATIBOA
LAGUNTZA TEKNI KOA ERAKUNDE TITULARREN KUDEAKETARAKO (S4)	OPERATIBOA
DINAMIZAZIO PROIEKTUAK (KANPAINAK) (S5)	OPERATIBOA
AHOLKULARITZA ETA KONTSULTEN ARRETA (S6.1)	OPERATIBOA
DIRULAGUNTZAK IZAPIDETZEA (S6.2)	OPERATIBOA
KUDEAKETA ADMINISTRATIBOA	LAGUNTZA
EROSKETEN ETA HORNITZAILEEN/AZPIKONTRATISTEN KUDEAKETA	LAGUNTZA
PERTSONEN PRESTAKUNTZAREN KUDEAKETA (MBT TEKNIKARI AK)	LAGUNTZA
BARNE KOMUNIKAZIOA	LAGUNTZA
MBT-AREN ERABILTZAILEEN KUDEAKETA (BEZEROAK) (DBa eguneratzea, informazioa biltzea/kudeatzea, kanpo komunikazioa, bezeroen gogobetetzea...)	LAGUNTZA

P2_FORMATUA.- PROZESUEN MAPA. 9. ADIBIDEA (2023 BERRIK.)





HAUTATU ETA DESKRIBATU PROZESU GAKO BAT - IDENTIFIKATU ELEMENTUAK

P3-A_FORMATUA.- PROZESU FITXA

ENTRADAS-RECURSOS: Elementos materiales o de información que se consumen/gastan o se utilizan/amortizan por el proceso para generar la salida	PROVEEDOR DE QUIEN PUESTO/ PERSONA /PROCESO	ACTIVIDADES-TAREAS QUE REALIZO DESCRIPCIÓN	INTERVINIENTES Departamentos, secciones y personas que desarrollan la secuencia de actividades del proceso	SALIDAS Resultado producido por el proceso, lo que genera (producto, servicio, información)	DESTINATARIO- CLIENTE Persona / PROCESO/ departamento/ empresa que recibe y valora el producto o servicio generado por el proceso	INDICADORES DE EFICACIA Y DE EFICIENCIA

PROZESUAREN IRUDIKAPEN GRAFIKOA: FLUXU DIAGRAMA

P3-B_FORMATUA.- PROZESU FITXA



Misioa/Helburuak			
Definizioa	Alcance-actividades / Inicio-Fin		
Parte-hartzaileak	Zeregina nork egiten duen –pertsonak, arloak, departamentuak, etab.–		
Hornitzaileak	Sarrerak	Hornitzaileak	
Barnekoak edo kanpokoak, sarrerek ematen dituztenak –pertsona, arloa, departamentua, enpresa, etab.–	Kontsumitzen/ gastatzen edo erabiltzen/amortizatzen diren barneko eta kanpoko beharrezko baliabideak –materialak, ekipoak, informazioa, etab.–	Barnekoak edo kanpokoak, sarrerek ematen dituztenak –pertsona, arloa, departamentua, enpresa, etab.–	
Bezeroak	Irteerak	Bezeroak	
Barnekoak edo kanpokoak, irteera fluxuak ematen dituenak –pertsona, arloa, departamentua, enpresa, etab.–	Prozesuaren emaitza –produktua, zerbitzua, informazioa–	Barnekoak edo kanpokoak, irteera fluxuak ematen dituenak –pertsona, arloa, departamentua, enpresa, etab.–	
Beharrak eta Espektatibak			
Jabea		Jabea	
Lotutako dokumentuak	Prozedurak, Erregistroak, Jarraibideak...		
Adierazleak	Elkartutako helburu estrategikoak (adierazleak/ekintza planak)		
Prozesuaren funtzionamenduaren neurketak (eraginkortasuna eta efizientzia)			
Jarraipen eta kontrol mekanismoak			
Hobekuntzen historikoa			



PROZESUAREN IRUDIKAPEN GRAFIKOA: FLUXU DIAGRAMA P3_FORMATUA.- PROZESU FITXA. 10. ADIBIDEA

PROZESUA: BEHATOKIA, ANALISIAK ETA AZTERLANAK (S1)					
KOMUNIKATZEN DUZUN INFORMAZIOA ZERBITZU/JARDUERA MOTAK	ERABILTZEN DITUZUN INFORMAZIO ITURRIAK ERABILTZEN DITUZUN INFORMAZIO ITURRIAK	JASOTZAILEAK/BEZEROAK NORENTZAT (HARTZAILEAK-BEZEROAK)	ALDIZKAKOTASUNA EGUNERATZEKO ALDIZKAKOTASUNA	EMAITZA-ENTREGAGARRIA (IRTEERA) EMAITZA-ENTREGAGARRIA (IRTEERA)	ADIERAZLEAK - EMAITZAK (eraginkortasuna/efizientzia) ZEIN EMAITZA NEREUTZEN DITUZUN-ADIERAZLEAK (eraginkortasuna/efizientzia)
Sektoreko joeren informazioa jasotzea, irakurtzea eta aztertzea, eta saltokietara birbidaltzea, tratatuta edo tratatu gabe	ENFOKAMER MBPB-AK Adituak -Sare sozialak/BLOGAK RETAIL, CELESTINO MARTINEZ, LAUREANO TURIENZO EVR AER	Barne erabilera Saltokiak	Ez, jaso ahala	Saltokiei jakinarazteko zirkularra	
Sektorearen makro aldagaien jarraipena (merkataritza, ostalaritza eta hiri enpresak): establezimendu kop., biztanleria, enplegua, saltokiaren antzintasuna, saltoki berrien kop., belaunaldien arteko erreleboa...	EUSTAT HIRIGUNE BEHATOKIAK (BEKINTZA, INGURALDE, SANTURTZI, CECOB...) DB propioak...	Barne erabilera (sektoreari buruzko informazioa, elkarteei baliabideak esleitzea, proiektuen garapena, etab.)	Urtekoa	Adierazleen Excel koadroa – Aginte Koadro Integrala Bilakaeraren azterketa	
Hirugarrenen informazioaren barne azterketa, MBPBak, GALak (unibertsitatea)		Barne erabilera			
Azterlan sektorialak (EUSKOMER, Federazioa).	Inkestak, talde fokalak (elkarteak)	Barne erabilera Merkataritza-sektorea	Puntuala	Azterlana, txostena	
Saltokien, ostalaritzako establezimenduen hiri zerbitzuen errolda egitea eta eguneratzea Lokalen errolda egitea eta eguneratzea (okupatuak/okupatu gabeak)	Geuk egina Auzoen prospekzioa	Barne erabilera Merkataritza Ganberak Ekintzaileak Udaleko beste arlo batzuk	Jarraitua, sistematizatu gabea, GISCOM (eguneratu gabea) Bazkideen alden-bajen arabera eguneratzea, jardueraren hasierako komunikazioa (Udala	Bazkideen eta ez-bazkideen DBa Lokalen zentsoa Lokal erabilgarriak identifikatzea – aholkularitza ekintzaileentzat (zailtasuna) Merkataritzako ardatzak, lokal	- Erroldako altak/bajak - DBaren errore/fidagarritasun % (kontrastea EUSTATEko establezimendu kopuruarekin) - Erroldako erakundeen
Eskualdeko sektore mapa (establezimenduak sektoreka)			Hirigintza), MBTak antolatutako jardueretan parte hartzea (prestakuntza, kanpainak, etab.), Mailchimp bidalketen emaitzak eta jarraipena, saltokiek MBTari egindako kontsultak, Urtean behin, bazkideei zirkularren bidez, aurrez aurreko bisita saltokira (laguntza: zentsu agenteen urteko kontratazioa – udalaren enplegu plana–) Puntuala	okupatu/hutsen kopuruaren arabera Eskualdeko beharren txostena	- kontsulta/eskaera kopurua - Dedikazio orduen kopurua

PROZESUAREN IRUDIKAPEN GRAFIKOA: FLUXU DIAGRAMA

P3_FORMATUA.- PROZESU FITXA. 10. ADIBIDEA

• MBPBen (S4) eta Merkataritza PBaren kontratazioa, koordinazioa eta garapenaren jarraipena	Udaletako PB eta MBPBetarako kontsultak.	Barne erabilera Administrazioko beste erakunde batzuk Elkarteak eta saltokiak	Batez beste 4 urtean behin	Eraitzen txostenak	
• Aholkularitzetan identifikatutako Praktika Onen analisia		Barne erabilera Merkataritza sektorea	Urtean behin		
• MBTaren Urteko Planeko jardueraren emaitzen analisia			Ekintza bakoitzarekin, sei hilean behin eta urtean behin		
• Inkestak/azterketa puntualak: ○ Salmentak, negozio profila, finantzaketa, plantilla, aurreikuspenak... ○ Saltokian euskararen erabilera tresna digitaletan ○ Salmentak kanpainetan ○ Ekitaldien oihartzuna ○ Laguntzen, programen berri izatea ○ Errosteo ohiturak sektoreka, pertzepzioa, merkataritzaren beharrak ○ COVID efektua, Ukrainako gerra	Saltokiak (elkartuak/ez-elkartuak) Kontsumitzaileak: bizilagunak	Barne erabilera Inguruneari ezagutaraztea Saltoki elkartua Udala	Gabonak eta merkealdia Puntuala (ticketbai..., jaialdiak...) Urtean behin (elkartuak/ez-elkartuak) Urtean behin	Prentsa oharra Eraitzen txostenak	
• MERKATARITZA ETA OSTALARITZA BAROMETROA (BP MBT CECOB)	Google form, deiak, mail, WhatsApp	Saltokiak Web argitalpena Barne erabilera	Puntuala (2 urte)	Txostena	• Erantzun indizea
• MERKATARITZA BEHATOKIA/BAROMETROA (BP MBT Audio): Datu makroak (adierazle estatistikoak hautatzea) eta datu mikroak (profila, kuantitatibo ekonomikoak – bilakaera eta kualitatiboak – galdera orokorrak eta espezifikokoak). ✓ Kolektiboa identifikatzea (BD) ✓ Aurretiko harremana eta izena ematea ✓ Inkesta formatua prestatzea ✓ Lagina bidaltzea ✓ Datuak bildu eta aztertzea ✓ Eraitzen aurkezpene eta establezimenduetara bidaltzea	Merkataritza eta ostalaritza establezimenduak: inkesta Google forms-ekin	Barne erabilera Saltokiak	Hiru hilean behin	Adierazleak (Excel) Laburpen txostena	• Lagina (inskribatutak) $\approx$ kolektibo osoaren %30 -> Helburua: handitzea • Erantzun indizea: %90 (lagina)
• MERKATARITZA BAROMETROA (BP MBT DENDARTEAN) ✓ Identifikazioa ✓ Aldagai ekonomikoak ✓ Bilakaera eta joerak	Merkataritza, ostalaritza, zerbitzuak Elkartua/ez-elkartua Elkarleen bidez	Barne erabilera Instituzioak	Urtean behin, hiru hilean behin	Ondorioen txostena	

PROZESUAREN IRUDIKAPEN GRAFIKOA: FLUXU DIAGRAMA P3_FORMATUA.- PROZESU FITXA. 11. ADIBIDEA

PROZESUA: MBT-EN INFORMAZIO ZERBITZUA (S2)								
PROZESUAREN DEFINIZIOA MBTaren Misiorekin eta Bisioarekin bat etorritik, merkataritza sektorearentzat interesgarria den informazioa transmititzera/zabaltzera eta eskuragarri jartzera bideratutako jardueren multzoa, erabakiak hartzen eta kudeaketa hobetzen lagunduko duena								
HELBURUAK: • Informazioa xedeko publikoarengana iristea • Irakur dadila • Ulergarria izatea, uler dadila • Erabilgarria izatea • Zerbitzuak hartzaileen/bezeroen beharrak eta itxaropenak betetzea								
KOMUNIKATZEN DUZUN INFORMAZIOA KOMUNIKATZEN DUZUN INFORMAZIOA	INFORMAZIOAREN JATORRIA/ITURRIAK INFORMAZIOAREN JATORRIA/ITURRIAK	HARTZAILEAK/BEZEROAK HARTZAILEAK/BEZEROAK	EGITEN DITUZUN JARDUERAK (zereginen fluxuaren deskribapena) EGITEN DITUZUN JARDUERAK (zereginen fluxuaren deskribapena)	ERABILTZEN DITUZUN TRESNAK (SW, HW, BARNE INFORMAZIOA...) ERABILTZEN DITUZUN TRESNAK (SW, HW, BARNE INFORMAZIOA,...)	KANALAK KANALAK	EMAITZA-ENTREGAGARRIA (IRTEERA) EMAITZA-ENTREGAGARRIA (IRTEERA)	ALDIZKAKOTASUNA PERIODICIDAD	ADIERAZLEAK - EMAITZAK (eraginkortasuna/efizientzia) ADIERAZLEAK - EMAITZAK (eraginkortasuna/efizientzia)
• Laguntzak, dirulaguntzak • Laguntza programa • Legedia, araudia • Prestakuntza eskaintza • Dinamizazio ekintzak/Hirugarrenen kanpainak/propioak • Lankidetzak akordioak hirugarrenekin • Sektorearentzat interesa lokala duten albisteak • Sektorearen joerak eta datuak • Azokak	• Erakunde publikoak (identifikatu) • Barnekoa – S3_Prestakuntza zerbitzua/– S5_Dinamizazio proiektu eta beste batzuetako lankidetzak/antolaketa zerbitzua/S4_Kudeaketa rako laguntza teknikoaren zerbitzua (elkarteak, udala, garapen agentzia)-Hornitzaileekin hitzarmen onuragarriak negoziatzea • Komunikabideak • Elkarteak (identifikatu) • Sektoreko iritziko liderrak	• Saltoki elkarteak/ez-elkarteak • Elkarteak • Kontsumitzaileak	1.Zaintza (informazio interesgarria identifikatzea, iturriak, alertak, buletinatarako harpidetza, newsletterrak, aldizkariak, webguneak, sare sozialak,...) 2.Bilketa, Analisia eta Hautaketa (irizpideak) 3.Tratamendua eta lanketa (BAI/EZ) 4.Hartzaileak, kanalak, formatuak hautatzea 5.Bidalketa 6.Harreraren jarraipena 7.Hartzaileak eguneratzea 8.Ebaluazioa (adierazleak, inkesta)	• Telefonoa • PC • TypoForm • Canvan • MailChimp • MS Office • GM • IA • Logotipoak • Txantiloiak • Datu baseak-CRM • Google • Atazen kudeatzaileak ASANA, TRELLO • –	• Presentziala • Telefonoa • SMS • Posta elektronikoa • Webgunea • Sare sozialak • WhatsApp-banaketa zerrenda • Prentsa/Irratia/TB • Publizitate euskarriak (mupiak) • Posta/postontzietan banatzea	• Txostenak, laburpenak • Buletina • Newsletterra • Informazio orria/liburuxkak • Postak • Kartelak • Iragarkia • Bideoa	Informazioaren arabera	• Informazioaren irismen/estaldura maila (informazioa jasotzen duten establezimenduen %) • Irakurraldi/harrera/klik kopurua sare sozialetan, posta elektronikoa, whatsappen • Buletinetako harpidetza kop. • Albiste/argitalpen kopurua sare sozialetan???? • Jasotako informazioarekiko gogobetetze indizea (Erabiltzaileen inkestaren batez besteko balorazioa) • Informazioa jaso ondorengo kontsulta kopurua • Dedikazio orduen kopurua

PROZESUAREN IRUDIKAPEN GRAFIKOA: FLUXU DIAGRAMA P3_FORMATUA.- PROZESU FITXA. 12. ADIBIDEA

PROZESUA: MBT-KO ERAKUNDE TITULARREN KUDEAKETARAKO LAGUNTZA TEKNIKA (S4)					
KOMUNIKATZEN DUZUN INFORMAZIOA ZERBITZU/JARDUERA MOTAK	HARTZAILEAK/BEZEROAK NORENTZAT (HARTZAILEAK- BEZEROAK)	EGITEN DITUZUN JARDUERAK (zereginen fluxuaren deskribapena) EGITEN DITUZUN JARDUERAK (zereginen fluxuaren deskribapena)	ALDIZKAKOTASUNA EGUNERATZEKO ALDIZKAKOTASUNA	EMAITZA- ENTREGAGARRIA (IRTEERA) EMAITZA-ENTREGAGARRIA (IRTEERA)	ADIERAZLEAK - EMAITZAK (eraginkortasuna/efizientzia) ZEIN EMAITZA NEURTZEN DITUZUN-ADIERAZLEAK (eraginkortasuna/efizientzia)
Erakundearen jarduerak ildoen eta ekintza planen plangintzan, diseinuan eta exekuzioan aholku ematea eta parte hartzea	Erakunde titularra (guztientzat komuna)	- Plangintza bilerak (arloka, zuzendaritza batzordea, bakarka) - Sarrerak: UEP n-1, Elkar. PE, MBPB, Eusko Jaurlaritzaren Sailaren PE, Baliabideak, Laguntzen araudia (HIRIGUNE)	- Urtekoa 4 urte (CECOBI) 4 (MBPBak)	- Plan Estrategikoa - Urteko ekintza plana - MBPBak	- Planaren gauzatze maila: Merkataritza elkarteekin abian jarritako ekintzen kopurua / aurreikusitakoak - Onartutako/gauzaturako proiektu berritzaileen kopurua/proposamenak guztira - Adierazle kualitatibo eta kuantitatiboak, planaren exekuzioaren jarraipenari buruzkoak (AKI)
Eragileen, erakunde eta merkataritza sektorearen arteko ordezkaritza/bitartekaritza: foroetan parte hartzea, sektoreko lan mahaia eta ordezkaritza izatea (MBPBaren jarraipen mahaia, Merkataritza eta Turismo Mahaia, esparru akordioak, etab.)	- Erakunde titularra (guztientzat komuna) - Inplikaturako eragileak	- Lider edo partaide gisa - Idazkaritza: Koordinazioa, deialdiak, txostenak, aktak, - Exekuzioa - Akordioen jarraipena - Sektoreko agenteen proposamenak eta iritziak eta informazioa bideratzea.	- Jardueraren arabera - Hiru hilean behin (MBPB) - Merkataritza mahaia (hiru-sei hilean behin)	Proiektuak, sektore arteko akordioak, txostenak, aktak	- Onartutako/gauzaturako proiektu berritzaileen kopurua/proposamenak guztira - Laguntza ekintzen kopurua - Dedikazio/zeregin orduak (bilerak, parte hartzeak...) - Bilera kopurua - Dedikazio denbora
- Merkataritza, ostalaritza eta hiri enpresen sektoreari arreta emateko zerbitzu publiko eskaintzea - Merkataritza arloaren jarduerak planifikatzea eta gauzatzea. - Laguntzen deialdirako laguntza tekniko/protokoloa (beharrak hautematea) - Elkarteei zerbitzuak ematea: urteko	Udalak, Mankomunitateak, Tokiko Garapen Agentziak-Behargintza, Kuadrillak (Araba)				
- lan plangintza elkarteekin - elkarteekin premiei erantzutea (informazioa, aholkularitza, Zuzendaritza Batzordearen bilerak antolatzea...) - Lankidetzako akordioak beste erakunde batzuekin - Herriarren kontsulten harrera/arreta					



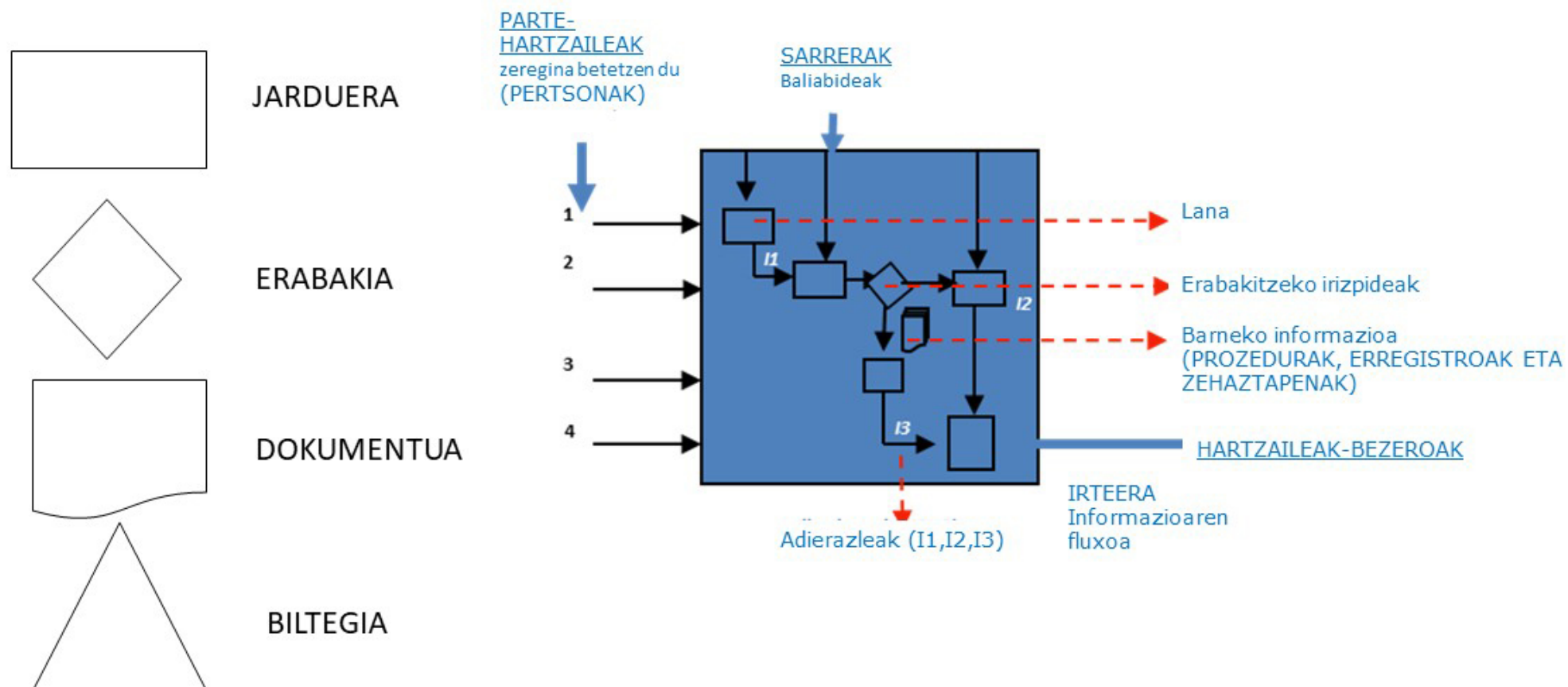
PROZESUAREN IRUDIKAPEN GRAFIKOA: FLUXU DIAGRAMA P3_FORMATUA.- PROZESU FITXA. 12. ADIBIDEA

• Elkartearen kudeaketa • Gremio elkarten kudeaketa (federazioak) • Instituzioekiko bitartekaritza (udala, FA, EJ...) • Elkarten eta insituzioen arteko lankidetzak akordioak • Bazkideei eta gremio elkarteei (federazioei) zerbitzuak ematea • Azterlan sektorialak egitea (federazioak) • Herriarren kontsulten harrera/arreta • Bezero - establezimendu berriak erakartzea	• Elkarrekin, federazioak eta horien bazkideak	• Zuzendaritza Batzordearen bilerak antolatzea eta joatea: deialdiak, gai zerrenda prestatzea, aktak... • Barneko eta kanpoko izapide administratiboak • Dirulaguntzak izapidetzea • Hornitzaileekin hitzarmen onuragarriak negoziatzea. • Jarduera komertzial proaktiboa bazkideekin, sistematizatu eta sistematizatu gabea (ahoz aho), "sariarekin/saririk gabe", establezimendu berrietara aurrez aurreko bisitak (bazkideen zerrendak, elkartzearen abantailak, merchandisinga...) - establezimendu berriak identifikatzea • Kanpo komunikazioa: jarduerak eta lorpenak, onartutako UEP (posta arruntako gutuna), komunikabideetako publizitatea (tokiko prentsa, publizitate erreportajea...) - Ospea, bazkideen jardueren memoria (urtekoa) - fidelizazioa, merkataritza bazkideen publizitate bideoak. • Aurkezpen jardunaldiak eta ekitaldiak (urteko merkataritzaren jaia, jai giroko batzarrak – ekintzaileen errekonozimendua, ibilbidea,) - fidelizazioa	• Urtekoa	Jarduera/zerbitzuaren arabera	• Alta berrien kop. – bazkide berriak guztira/kanpaina/potentziala k guztira • Baja kop. • Bazkide berriengatik diru sarrerak handitzea (€) • Elkartearen batzarretara bertaraturakoen % • Kanpoko finantzaketa/dirulaguntza, hitzarmenak, babesak, eta abar lortzea. - (kudeaketa/proiektuak) € • Dedikazio orduen kopurua • Erakundeen gogobetetze indizea MBTaren zerbitzuei buruz • Akordio onuragarrien kop. • Erabiltzaile kopurua
		• Merkataritza lanerako (bisita) kontratazio (enplegu plana) planifikatua (laguntza baliabideak) • Aurrez aurreko kontsultak hartzeko/erantzuteko protokoloa • Bazkideentzako zerbitzu bereziak: hitzarmen onuragarriak (kreditu txartelak, bonuak, proiektu espezifikak, adibidez: etxean entregatzea, doako aparkalekua, saltokietarako enplegu poltsa, zerbitzuak...) • Erakartzeko eta atxikitze ekintza zehatzak: doako kuotak edo murriztuak, bazkide berri bat ekartzeagatik saritzea, elkartearen liburuxka entregatzeko aurrez aurreko bisitak.			



PROZESUAREN IRUDIKAPEN GRAFIKOA: FLUXU DIAGRAMA

FORMATUA_PROZESUAK 4.- PROZESUAREN FLUXU DIAGRAMA



15. FORMATUA.- EKINTZAREN PLANGINTZA ETA JARRAIPENERAKO FITXA (2023KO BERRIZ.)



FOR15-PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO DE ACCIONES																
ACCION																
FECHA INICIO prevista																
FECHA FINALIZACION prevista																
OBJETIVO																
INDICADOR																
RESULTADO (Fecha:_____)																
PRESUPUESTO ACCIÓN (€/Horas)																
SUBCONTRATACIONES											PRESUPUESTO					
COLABORACIONES																
SEGUIMIENTO TRIMESTRAL											Fechas:					
FASES	DESCRIPCION DE TAREAS	OBSERVACIONES (INCIDENCIAS, MEJORAS,...)		HITOS AÑO: _____												
				OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	
			Previsto:													
			Real:													
			Previsto:													
			Real:													
			Previsto:													
			Real:													
			Previsto:													
			Real:													
			Previsto:													
			Real:													
			Previsto:													
			Real:													
			Previsto:													
			Real:													
			Previsto:													
			Real:													
			Previsto:													
			Real:													
RESULTADOS Y PROPUESTAS DE MEJORA																



16A. FORMATUA.- DEDIKAZIO ORDUEN ERREGISTROA, JARDUERA/ZEREGINEN ARABERA

FOR 16_REGISTRO DE HORAS DE DEDICACIÓN DE LA OTC A ACCIONES/PROYECTOS/ACTIVIDADES Y TAREAS														
	OBJETIVO (1 a 9 de la Orden OTCs GV))		HORAS previstas - HORAS reales											
			OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
ACCIONES-PROYECTOS														
Acción 1		Previsto:												
		Real:												
Acción 2		Previsto:												
		Real:												
Acción 3		Previsto:												
		Real:												
Acción 4		Previsto:												
		Real:												
		Previsto:												
		Real:												
		Previsto:												
		Real:												
Acción N		Previsto:												
		Real:												
TAREAS INTERNAS														
Gestión administrativa OTC (informatizar consultas,														
Atención a proveedores														
Formación externa recibida														
Formación interna														
Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios														
Tutorización becario/a														
Otras														



16B. FORMATUA.- DEDIKAZIO ORDUEN ERREGISTROA, JARDUERA/ZEREGINEN ARABERA

FOR 16_REGISTRO DE HORAS DE DEDICACIÓN POR TAREAS/ACTIVIDADES															
PERIODO:			OCTUBRE					NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
ACCIONES, PROYECTOS Y TAREAS	HORAS PREVISTAS TOTALES (PAA)	HORAS REALES IMPUTADAS TOTALES	S40	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52
ACCIONES, PROYECTOS	0	0													
Acción 1	0	0													
Acción 2	0	0													
Acción 3	0	0													
Acción 4	0	0													
Acción 5	0	0													
Acción 6	0	0													
	0	0													
	0	0													
Acción n	0	0													
TAREAS INTERNAS	0	0													
Gestión administrativa OTC (informatizar consultas,	0	0													
Atención a proveedores	0	0													
Formación externa recibida	0	0													
Formación interna	0	0													
Memorias de actividad, elaboración de informes y estudios	0	0													
Tutorización becario/a	0	0													
Otras	0	0													
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL trimestre															0



17. FORMATUA.- KONTSULTEN ERREGISTROA

FOR 17 _REGISTRO DE CONSULTAS	AÑO				
	TRIM1	TRIM2	TRIM3	TRIM4	Total anual
NUMERO DE CONSULTAS					
Número de consultas totales atendidas	0	0	0	0	0
Nº establecimientos (de todos los perfiles) atendidos que han consultado	0	0	0	0	0
Nº de tramites de comercios realizados	0	0	0	0	0
TIPO DE ENTIDAD USUARIA					
Comerciante	0	0	0	0	0
Hostelería	0	0	0	0	0
Servicios	0	0	0	0	0
Otras entidades (Asociaciones, Ayuntamientos, ADLs, otras)	0	0	0	0	0
TIPO DE CONSULTA					
Nuevo comercio	0	0	0	0	0
Transmisor	0	0	0	0	0
Ayudas y subvenciones	0	0	0	0	0
COVID-19					
COMERCIO	0	0	0	0	0
MEC	0	0	0	0	0
HIRIGUNE	0	0	0	0	0
EQUIPAMIENTO PERSONAL	0	0	0	0	0
OTRAS	0	0	0	0	0
Rebajas y otros procedimientos	0	0	0	0	0
Formación	0	0	0	0	0
Gestión comercio (contratación, fiscalidad, contabilidad, calidad, marketing y publicidad, TICs,)	0	0	0	0	0
Otros (urbanismo, animación comercial, promoción,)	0	0	0	0	0
MEDIOS DE CONSULTA					
Presencial	0	0	0	0	0
Teléfono	0	0	0	0	0
Email	0	0	0	0	0
Otros medios (RRSS, WhatsApp, web...)	0	0	0	0	0
MEDIOS DE RESPUESTA					
Presencial	0	0	0	0	0
Teléfono	0	0	0	0	0
Email	0	0	0	0	0
Otros medios (RRSS, WhatsApp, web...)	0	0	0	0	0
GÉNERO					
Femenino	0	0	0	0	0
Masculino	0	0	0	0	0
IDIOMA					
Castellano	0	0	0	0	0
Euskera	0	0	0	0	0

18. FORMATUA.- BEKADUNEI HARRERA EGITEKO ESKULIBURUA

1.- MBT-REN MISIOA, EREMUA ETA EGITURA
MISIOA
Helburuak (Ejren agindua)
MBTren baldintzak (Ejren agindua)
Onuradunak (Ejren agindua)
Entitate onuraduna
Jarduera eremua
Jarduera eremuko elkarteak

2.- MBT-REN INTERES TALDEAK	
ERAKUNDE FINANTZATZAILEA (SUSTATZAILEA)	
ERAKUNDE TITULARRA (MBTren onuraduna/ BARNE BEZEROA)	
BEZEROAK	
AMAIERAKO ERABILTZAILEA	
PERTSONAK	
HORNITZAILEAK	
ALIATUAK - KOLABORATZAILEAK	
INSTITUZIOAK ETA BESTE ERAKUNDE BATZUK	
GIZARTEA	

3.- MBT-REN ZERBITZUAK	
Eskainitako zerbitzuak	Deskribapena
1.- ANALISI ETA AZTERLAN SEKTORIALAK	
2.- INFORMAZIOA	
3.- PRESTAKUNTZA	
4.- ELKARTEEN KUDEAKETARAKO LAGUNTZA TEKNIKOAK	
5.- DINAMIZAZIO JARDUERAK ANTOLATZEA EDOTA LAGUNTZEA	
6.- KONTSULTEKIN LOTUTAKO AHOLKULARITZA ETA ARRETA, LAGUNTZEN ETA DIRULAGUNTZEN IZAPIDEAK	

4.- BISIOA
BISIOA

5.- MERKATARITZAREN SEKTOREAK JARDUERA EREMUAN DITUEN DATUAK					
SEKTOREAREN DATUAK, MBT-REN JARDUERA EREMUAN					
UDALERRIAK, EREMUA	SALTOKI KOPURUA, JARDUERA SEKTOREKA/ AZPISEKTOREKA	BIZTANLERIA	MERKATARITZA DENTSITATEA	AZPISEKTOREKO SALTOKIEN %	BAZKIDEEN %



18. FORMATUA.- BEKADUNEI HARRERA EGITEKO ESKULIBURUA

6.- JARDUERA PLANA, BEKAK IRAUN BITARTEAN

JARDUERA PLANA, BEKAK IRAUN BITARTEAN
URTEROKO JARDUERAK
ALDIAN BEHINGO JARDUERAK
EGUNEROKO ZEREGINAK

7.- MBT-REN URTEKO EKINTZA PLANA

MBT-REN URTEKO EKINTZA PLANA						
Helburu estrategikoa / Jardunbide ildoak	Ekintza	Deskribapena	Helburua	Adierazlea	Balio objektiboa	Epea

8.- KONTU PRAKTIKOAK

ELKARTEKIN EGIN BEHARREKO BILEREN EGUTEGIA
BESTE ERAKUNDE BATZUEKIN EGIN BEHARREKO BILEREN EGUTEGIA
ORDUTEGIAK
OPORRAK

9.- DATUAK ETA KONTAKTU GAKOAK

IFK			
GAKOAK			
BESTE BATZUK			
ELKARTEAK ETA ERAKUNDEAK	HARREMANAK	TELEFONOAK	HELBIDE ELEKTRONIKOAK



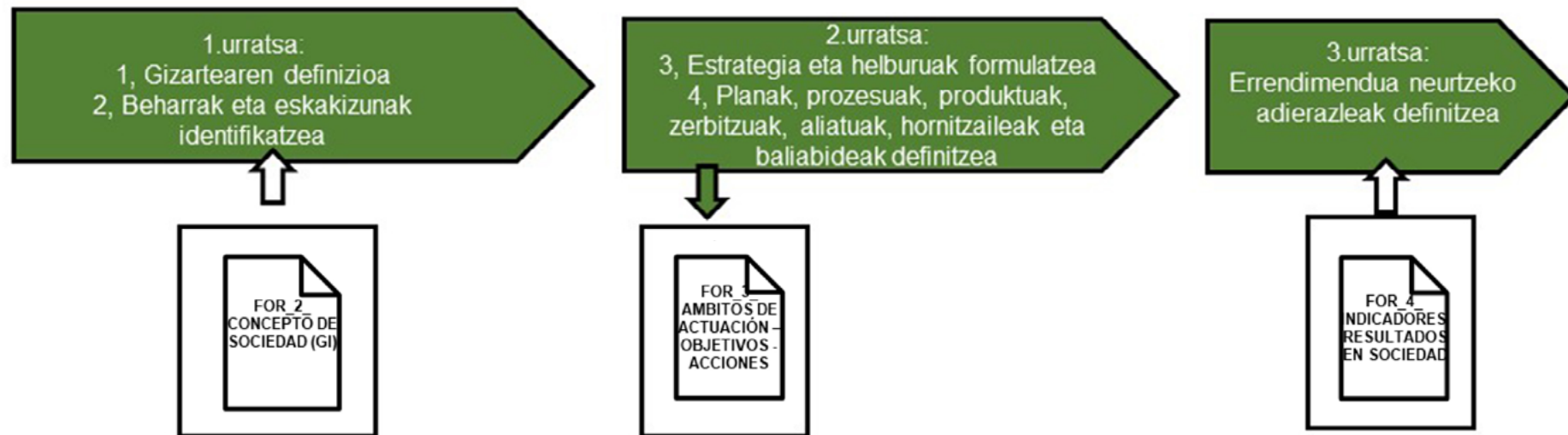
[illegible]

GIZARTEA ELEMENTUA: BARNE-KUDEAKETAKOA ETA ZERBITZU ETA JARDUERAKOA



GIZARTEA ETA INGURUMENA ELEMENTUA

(BARNE KUDEAKETA ETA ZERBITZU ETA AKTIBITATEENA)



MISIOA (JARDUERA NAGUSIA) VS GIZARTE OSORAKO BALIOA SORTZEKO JARDUERAK (ESK) GIZARTEA (RSC). ADIBIDE 13



Artículo 3.- Misión.-

El Patronato Municipal de Deportes de Bermeo es un Organismo Autónomo del Ayuntamiento de Bermeo con vocación de servicio público, que gestiona las distintas zonas deportivas municipales y cuyo fin es que toda la ciudadanía pueda disfrutar de una mayor calidad de vida a través de la práctica físico-deportiva.

Artículo 4.- Fines.-

El Organismo Autónomo tiene como fines esenciales:

- Protección, fomento y desarrollo del deporte en todas sus variedades, así como la promoción de su práctica mediante la oferta de unos servicios técnicos e instalaciones adecuadas a todos los sectores sociales del municipio de Bermeo.
- Se promoverá la celebración de toda clase de exhibiciones y competiciones de todos aquellos deportes, oficialmente reconocidos en sus diversas especialidades, así como campañas de difusión y divulgación deportiva, educación física y deporte para todos/as, en cuanto sean compatibles con las posibilidades del Organismo Autónomo.
- La gestión y mantenimiento de instalaciones y espacios deportivos, así como el equipamiento complementario de titularidad municipal.
- Realizar ante los Organismos oficiales y Entidades Privadas, cuantas gestiones sean necesarias para la consecución de los recursos económicos que posibiliten una óptima financiación de las actividades físico-deportivas del Municipio en deportes.



¿Quiénes son sus clientes?

Personas del municipio usuarias de las distintas zonas deportivas municipales

¿Cuál es su entorno social?

Vecindario de las instalaciones deportivas, Centros escolares, otros ámbitos del ayuntamiento y Organismos oficiales (acción social, igualdad, salud, euskera, empleo ...), federaciones y asociaciones, comercio local, empresas proveedoras, empresas del entorno

, ...

FORMATUA_G1.- GIZARTEAREN DEFINIZIOA MBT-AREN INTERES TALDE GISA. 10. ADIBIDEA



G1_FOR_GIZARTEA MBE-ENTZAT (ERAGINDAKO INTERES TALDEAK)

- Herritarrak = tokiko populazioa – bertan bizi dena erroldatuta, pasekoak (langileak, bisitariak, turistak), kolektibo espezifikoak (iraupen luzeko langabeak...) MBTaren jardura ingurunean.
- Udaleko/eskualdeko elkarteak (auzokoak, erretiratuak, etxekoandreak, dibertsitate funtzionala duten pertsonak, etab.).
- Gizarteratzeko elkarteak, berdintasunekoak
- Profesionalen/enpresaburuen elkarteak
- Ingurumena babesteko erakundeak
- GKEak
- Tokiko kultura eta kirol taldeak /...
- Udalerriko hezkuntza zentroak (ikastetxeak eta institutuak), guraso elkarteak
- Unibertsitatea
- Toki eta foru administrazioa (arloak: gizartea, euskara, berdintasuna, ingurumena, garraioa, gazteria...)





FORMATUA_G2.- MBT-TIK GIZARTE ETA INGURUMEN KONPROMISOA GARATZEKO JARDUERA EREMUAK, HELBURUAK ETA EKINTZAK. 15. ADIBIDEA

G2_FOR_JARDUERA EREMUAK - HELBURUAK - EKINTZAK			
ERAGINDAKO INTERES TALDEAK	JARDUERA EREMUA	EKIMENAK/EKINTZAK/PROIEKTUAK	HELBURUA



S2_FOR_MBT-AREN KONPROMISO SOZIALA ADIERAZTEKO JARDUERA EREMU ESPEZIFIKOAK

- Kultura
- Kirola
- Osasuna
- Garapen ekonomikoa
- Kolektibo espezifiko batzuen baldintzak hobetzea
- Enplegua/laneratzea
- Kontsumo arduratsua
- Premia bereziak dituzten kolektiboen irisgarritasuna
- Hiri ingurunea (azpiegituren eta ekipamenduen erabilera eta egoera hobetzea)
- Ingurumena errespetatzea
- Euskara sustatzea
- Aukera/genero berdintasuna
- Herritarren segurtasuna



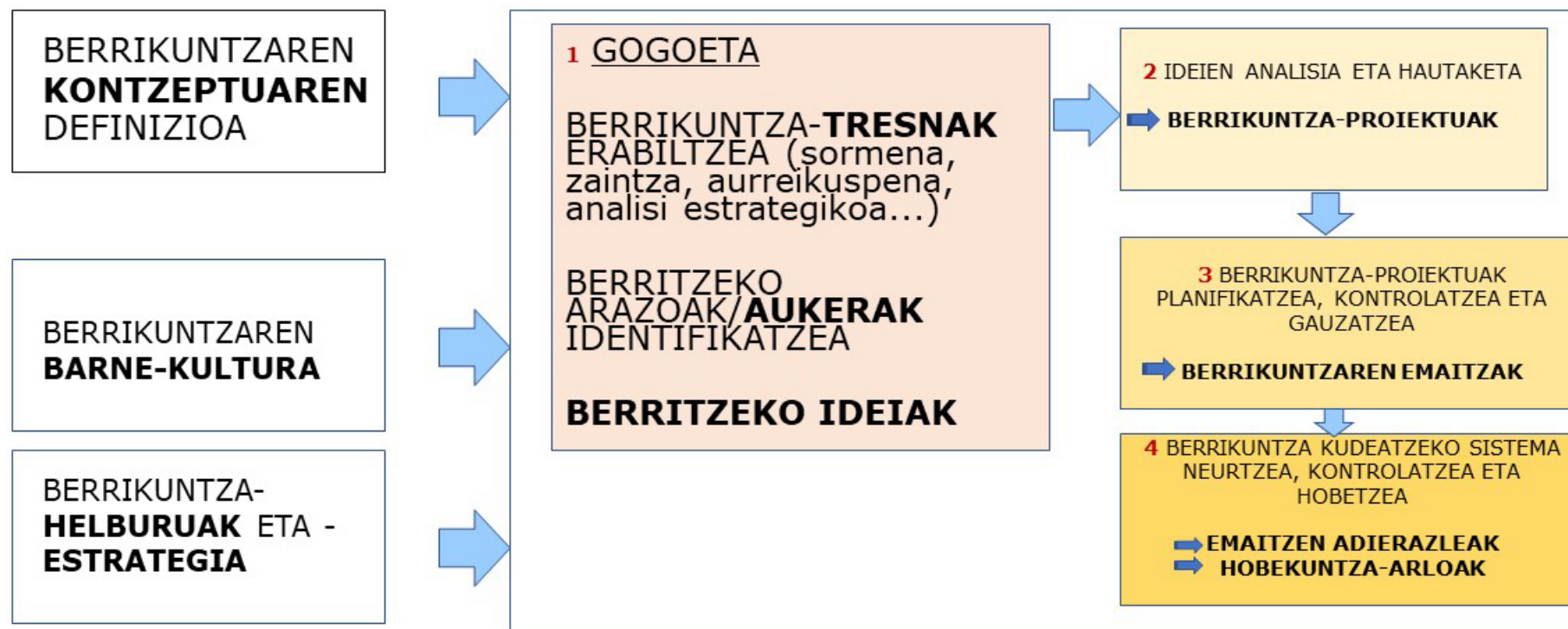
FORMATUA_G2.- MBT-TIK GIZARTE ETA INGURUMEN KONPROMISOA GARATZEKO JARDUERA EREMUAK, HELBURUAK ETA EKINTZAK. 15. ADIBIDEA

MBT-EN EKIMENAK/EKINTZAK/PROIEKTUAK, GIZARTEAN ETA INGURUMENEAN ERAGIN POSITIBOA SORTZEKO

- Inguruko/udalerriko/eskualdeko elkarte/familia-pertsona behartsuentzako dirua biltzea...(Meatzaldeko B.)
- Inguruko kolektiboak kanpainetan, ekitaldietan eta abarretan parte hartzea, saltokien irudia hobetzeko eta merkataritza gizartearen elementu komun gisa ikusarazteko (Santurtzi, Meatzaldeko B.)
- Kanpaina, ikusmen urriko pertsonen elkarrearekin, kolektiboaren beharrak ikusarazteko eta herritarrek sentsibilizatzeko: praktika onen dekalogoak bezeroekin, bereizgarria, saltokietarako, erakusketa ibiltaria, hitzaldiak, etab.(Bilbao Dendak)
- Elkartasun sarea:Saltokien/bezeroen dohaintzak (€, kupoiak, produktua, zerbitzua) herriko egoera ahuleko kolektiboen elkarrearekin pertsonentzat.MBTaren bidez zabalkundea, hitzaldiak eta topaketak egitea saltokiekin, saltokiak erakartzeko...(Sestao)
- "Hamen bertokoa" kanpaina, tokiko produktua eta hurbileko merkataritza sustatzeko.(Lea Artibaiko Garapen Agentzia)
- "Jarri nire lekuan" kanpaina desgaituen elkarrearekin, gizartea eta saltokiak kontzientziatzeko irisgarritasuna hobetzeko (Santurtzi)
- Txakurren jabeen zuzendutako kanpaina, hiri espazioa hobetzeko (Meatzaldeko B.)
- "Itzuli etxera seguru" kanpaina (ikastetxeak), herritarren segurtasuna hobetzeko.
- Tokiko kontsumoa sustatzeko kanpainak, inklusibo adjektiboarekin (dibertsitate funtzionala ere identifikatuz)
- Ingurumena babesten duten erakundeen egindako dohaintzak, ekarpenak
- Elkarre, GKE eta ekimen publiko-pribatuarekin lankidetzan aritzea, horien kanpainak saltokien erakusleigoetan ikusaraziz (Korrika, Minbiziaren aurkako Elkarre...)
- Elkarrearen "Berdintasuneko kontakizunak" lehiaketa, tokiko saltokietan erosteko kupoen sariarekin
- Elkarrearen lehiaketa, tokiko kirol klubak materialen/produktuen sariarekin/ozketarekin, kirola bultzatzeko eta saltokietatik herritarrengana hurbiltzeko (ohikoa ez den publikoa)
- Hiri altzarietan inbertitzeko laguntzak (HIRIGUNE Elk.+Udala)hiri espazioa hobetzeko.
- "Establezimendu lagunkoia" kanpaina, dibertsitate funtzionala duten kolektiboen irisgarritasunari arreta emateko.
- Informazio kanpainak gizartearentzat, sare sozialen bidez, turismo, kirol, kultura... eremuetan, udalerrira publikoa erakartzeko.
- Kontsumitzaileei zuzendutako bonuen kanpainak, tokiko merkataritza bultzatzeko.
- Ingurumen jasagarritasuna babesteko kanpainak:poltsa berrerabilgarri konpostagarriak, tupperrak eta abar banatzea.Hitzarmenak enpresekin, energia aurrezteko, hondakin organikoak biltzeko
- Zilarrezko Euskadi sariak, liburuaren eguna (kulturekiko konpromisoa)
- Euskararen erabilera sustatzeko kanpainak (Euskaraldia, E-J-Udalen kanpainetan parte hartzea...)
- Kirol elkarre babestea (mendi elkarre...)



BERRIKUNTZA KUDEATZEKO SISTEMA



Bizkaiko Berrikuntza Agentziaren "METODOLOGIA PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN" ren berezko egokitzapena.

B2_FORMATUA.- BERRIKUNTZA ARLOAK ETA HELBURUAK MBT-ETAN. 17. ADIBIDEA

B2_FOR_BERRITZEKO ESPARRUAK ETA HELBURUAK	
ARLOA	HELBURUA

**B2_FORMATUA_MBT-EK GARATUTAKO BERRIKUNTZA/HOBETUNTZA ARLOAK/PROIEKTUAK**

- Kudeaketa tresna berriak eta hobetuak (Kudeaketa hobetzeko Euskaliten Eragileak programako parte hartzaileak).
- Datu basea web bidez sortzeko datuen baimen fitxa.(Meatzaldeko Behargintza)
- MBTaren webgune propioa (Meatzaldeko Behargintzaren webgunearekin batera eta eskualdeko (Meatzalde) udalen webgunearekin konektatuta)
- MBTaren mugikor propioa sartzea: zuzeneko komunikazioa/irisgarritasuna saltokien eta MBTaren artean (Sestao)
- Presentzia Udalaren webgunean: MBTaren eta sektorearen informazioa zabaltzea (Sestao)
- PCra urrutitik konektatzea: kudeaketarako informazioaren eskuragarritasuna hobetzea (Balmaseda)
- Harreman zuzenasaltokiekin beharrik identifikatzeko, haien eskaintza ezagutzeko, balioerantsia, etab.,
- Sare sozialen erabilera (FB, Instagram...), MBTaren informazioa zabaltzeko
- Jarduera/zerbitzuetan emandako orduen kontrola (Hernani)
- Posta elektronikoa antolatzea (karpetak)
- Whatsapp, email eta abar erabiltzea "bezeroekin" komunikatzeko
- Zuzendaritza batzordeen online bilerak (ZOOM...): jende gehiago joatea, partaidetza handiagoa, efikazia eta efizientzia handiagoak
- Mailchimp erabiltzea bezeroekin komunikatzeko (informazio oharrak...) (AENKOMER)
- CANVA programa erabiltzea (argitalpenak, kartelak...)(Arabako Federazioa)
- "Protagonistak" proiektua (establezimenduetako praktika onei buruzko kontakizunak paperean edo digitalean): sektorea aldatzeko/hobetzeko motibazioa. Web, sare sozial, Newsletter, katalogoaren pdf bidez zabaltzea (Barakaldo).
- "Denda osteko tertuliak" proiektua: aurrez aurreko mahai inguruak, Instagram (zuzenekoak) (Bilbao Dendak)
- Udalerriko saltoki guztiek parte hartzeko online plataforma: publizitatea eta merkataritza elektronikoa.(Balmaseda)
- Denda bonu mistoa (papera-elektronikoa) (Balmaseda)
- Saltokiekin jardueri laguntzeko informazioa komunikatzeko/partekatze kanal berria: Drive (Dendak Bai)
- Sare sozialetan, elkarten webguneetan, aldizkarian argitaratzea udalerriko eskaintza zabaltzeko zerbitzua (Erandio)
- Marketplace - denda jasotzea, saltokiaren diagnostikoa egin ondoren, digitalizazioa (Erandio)
- Online prestakuntza ekintzak

B3_FORMATUA.- BERRITZEKO IDEIAK SORTZEA BULTZATZEKO METODOAK. 18. ADIBIDEA



B3_FORMATUA_IDEIAK SORTZEA BULTZATZEKO METODOAK

- Erakundeko arduradunekin (departamentuak, zuzendaritza batzordeak eta elkarten batzarrak, etab.) aldizka eta sistematikoki barne bilerak egitea, hobetzeko ekarpenak/ iradokizunak, berrikuntzak, esperientziak eta abar azaltzeko
- MBTari lotutako pertsonekin/erakundeekin elkartzea (Mankomunitateko Udalak), jarduera berriak identifikatzeko/egungoak hobetzeko
- Elkarrekin elkartzea (eta Udalarekin): urteko bilera, aurreko urteko jarduerak aztertzeko eta premia eta jarduera berriak identifikatzeko/egungoak hobetzeko
- Hilean behin beste teknikari batzuekin bilerak egiteko espazio partekatuak -> sinergiak, ideien trukea... -> lan egiteko moduak partekatzea (proiektuak kudeatzeko metodologia), homogeneizatzeko
- Denbora zehaztea "gauza berriei" buruzko ideietan indibidualki pentsatzeko (denboraren kudeaketa) -> berrikuntzarako/hobekuntzarako informazio esanguratsuari buruzko azterketa/hausnarketa egiteko denbora "formalizatua" eskaintzea
- Berrikuntzarako helburuak definitzea, erronkak zehaztea, planak definitzea
- Berritzeko beharraz sentsibilizatzeko jardunaldiak/ekintzak -> berrikuntzaren aldeko barne giroa sortzea. Nola? Berrikuntzaren barne kultura garatzea
- Sormen teknikei eta horien barne aplikazioari buruzko prestakuntza espezifikoak
- Berritzeko/hobetzeko informazio esanguratsua -kanpoko barnekoa- biltzeko sistema (kongresuak, saltokietako prestakuntzak...)
- Erakundean lan egiten duten pertsonen ideien ekarpena babestea eta aitortzea
- Sorkuntzarako sormen teknikak aplikatzea
- Amaitutako jardueren ebaluazioa: hobekuntzak identifikatuz
- Proiektuak formulatzeko metodoa garatzea eta ezartzea: -> berrikuntza/hobekuntza proiektuak kudeatzeko metodologia

B4_FORMATUA.- BERRITZEKO INFORMAZIO ESANGURATSUAREN SISTEMA. 19. ADIBIDEA



B4_FOR_BERRIKUNTZARAKO/PLANGINTZARAKO INFORMAZIO ESANGURATSUAREN SISTEMA		
ARLOA (teknologikoa, sektorea, merkatua, legea...)	ALERTA EGOTEKO ALDERDI KRITIKOAK-EGUNEAN EGOTEKO BEHAR DUDAN INFORMAZIOA	INFORMAZIO ITURRIAK-KAPTAZIO SISTEMA
SALTOKIA	- Beharrak, interesak - Gabeziak - Jarduerei buruzko gogobetetze malla - Saltokiaren negozioaren kudeaketa: zer egiten duten, zer behar duten	Bilerak, topaketak, inkestak
SEKTOREA SALTOKIA - KONTSUMITZAILEA	- Kudeaketa modu berriak - Produktu/zerbitzu berriak - Joerak - Kontsumitzailea - Bezeroaren esperientzia - Estatistikak - Sektorearen egoera - Kontsumitzailearen bilakaera - Joerak	- Prestakuntza ekintzak, topaketak - Buletinetara harpidetzea - G alertak - Saltokien behatokia (Ej, GS) - Eustat, INE
- POLITIKOA - EKONOMIKOA - SOZIOEKONOMIKOA - TEKNOLOGIKOA - EKOLOGIKOA-INGURUMENA - LEGERIA	Araudi espezifikoa eta zeharkakoa Sektorearen erregulazioa	- Buletinak (Udala, FA, Ej, Ministerioak...) - BOE harpidetzea, plataformak, posta elektronikoa, alertak... - SPRI - OSALAN - IHOBE - Sare Sozialak



I4_FORMATUA.- BERRITZEKO INFORMAZIO ESANGURATSUAREN SISTEMA. 20. ADIBIDEA

B4_FOR_BERRIKUNTZARAKO/PLANGINTZARAKO INFORMAZIO ESANGURATSUAREN SISTEMA		
ARLOA (baliabideak, gaitasunak, prozesuak, emaitzak...)	ALERTA EGOTEKO ALDERDI KRITIKOAK-EGUNEAN EGOTEKO BEHAR DUDAN INFORMAZIOA	INFORMAZIO ITURRIAK-KAPTAZIO SISTEMA
Prozesua: komunikazioa eta kudeaketa bezeroekin	- Saltokiekiko fluxuen funtzionamendua - Informazioa iristen zaien.Feedbacka jasotzea	Gogobetetze inkestak
Gaitasunak, trebetasunak	Gure gabeziei aurre egiteko prestakuntza eskaintzari buruzko informazioa	- Kanpo prestakuntza Ej... - Autoprestakuntza
Emaitzak: kudeaketaren adierazleak	- Urteko ekintza planaren jarraipen adierazleak eta saltokirako jarduerak - Beste MBT batzuekin alderatzea	- Txostenak, inkestak, AKI (UEP) - Urteko eta hiruhilekoko plana
Emaitzak: jardueren adierazleak	- Jardueretikiko eta MBTarekiko gogobetetzea - Aurreko jardueren edo edizioen arteko konparazioa - Hobetzeko iradokizunak	- Gogobetetze inkestakGoogle Forms - Gogobetetze inkesta - Jardueren barne ebaluazioa - Urteko plangintza
Baliabideak:datu baseak	Establezimenduen datu ofizialen baseei buruzko informazioa	
Baliabideak (€, denbora, pertsonak, ekipoak, teknologiak...)		
Emaitzak: kudeaketaren adierazleak	- Urteko ekintza planaren jarraipen adierazleak eta saltokirako jarduerak - Beste MBT batzuekin alderatzea	- Inkestak, txostena AKI (UEP) - Urteko eta hiruhilekoko plana
Emaitzak: jardueren adierazleak	- Jardueretikiko eta MBTarekiko gogobetetzea - Aurreko jardueren edo edizioen arteko konparazioa - Hobetzeko iradokizunak	- Gogobetetze inkestakGoogle Forms - Gogobetetze inkesta - Jardueren barne ebaluazioa - Urteko plangintza



I5_FORMATUA.- KANPO IKASKUNTZAKO MODUAK, BERRITZEKO. 21. ADIBIDEA



B5_FOR_KANPO IKASKUNTZAKO MODUAK, BERRITZEKO		
NOREKIN - NIRE JARDUERA INGURUKO ERAGILEAK (INTERES TALDEAK...)	ZER HELBURUREKIN (BILATZEN/BEHAR DUDAN INFORMAZIOA, IKASKUNTZA MOTA)	NOLA (KAPTAZIO SISTEMA-EGIN BEHARREKO JARDUERA)
Hornitzaileak	Jarduera, zerbitzu eta proiektu berriak garatzeko moduari buruzko ideiak	Lankidetzak - kontratazioa Aldizkako edo unean uneko bilerak
Beste MBT batzuk	Praktika onen trukea	Ingurune bereko MBTen arteko lankidetzak
Sektoreko ikerketa zentroak: xx yyy	Sektorearen ezagutza, beste ingurune batzuetan lan egiteko beste modu batzuk	Bisita...
Elkarteak eta Federazioak	PROPOSAMENAK Jarduerak, beharrak eta eskaria	Ideiak baloratzeko eta trukatzeko aldizkako bilerak. ZUZENDARITZA BATZORDEAREN BILERAK
SALTOKIAK	Sektorearen ahotsa-ideia eta behar berriak	Lan dinamikak Merkatarien kontsultak
HORNITZAILEAK	Jarduerak garatzeko moduari buruzko ideiak	Aldizkako edo unean uneko bilerak
KONTSUMITZAILEAK - HERRITARRAK - Bezeroak/erabiltzaileak - helburuko publikoa	Kontsumitzailearen beharrak, udalerrian merkataritza hobetzeko proposamenak	Inkestak: jardueren iritziak, feedbacka. Beste tresna batzuk bilatzeairitziak jasotzeko
MBTen sarea	Herritarrek parte hartzeko foroak	Aldizkako bilerak, sareko informazioa...
Beste merkataritza elkarte batzuk		
BESTE MERKATARITZA ELKARTE BATZUK		
ADITUAK, iritzien liderrak	Sektorearen, kudeaketaren eta abarren ezagutza	Prestakuntza, topaketak, jardunaldiak, sare sozialen jarraipena.
NOREKIN - BESTE JARDUERA EREMU BATZUETAKO INGURUKO ERAGILEEKIN	ZER HELBURUREKIN (BILATZEN/BEHAR DUDAN INFORMAZIOA, IKASKUNTZA MOTA)	NOLA (KAPTAZIO SISTEMA-EGIN BEHARREKO JARDUERA)
Informatika enpresak	Haiekiko harremana	Ticket Bairen kudeaketa, zerbitzu berria garatzeko/aholkularitza hobetzeko
KZgunea	Prestakuntza ikastaroen buletineta alta ematea	Teknologia berriak MBTaren kudeaketari aplikatuta MBT gisa gure funtzioak hobetzeko eskaini ditzaketen prestakuntza motak
Auzo elkarteak	Haiekiko harremana	Inguruak zerbitzuetan dituen beharrak Haien barne kudeaketaren moduak ikastea, ingurunera iristeko
UNIBERTSITATEAK		
KULTUR ZENTROAK		
PRESTAKUNTZA ZENTROAK		
KONTSUMITZAILE ETA ERABILTZAILE ELKARTEAK		
BEHATOKIAK		
BESTE SEKTORE BATZUETAKO EREMU NAZIONALEKO ELKARTEAK		

16 FORMATUA.- BERRIKUNTZA IDEIAK ETA PROIEKTUAK HAUTATZEKO ETA LEHENESTEKO IRIZPIDEAK. 22. ADIBIDEA



B6_FOR_BERRIKUNTZA IDEIAK ETA PROIEKTUAK HAUTATZEKO ETA LEHENESTEKO IRIZPIDEAK		
Proiektuaren ERAKARGARRITASUN/BIDERAGARRITASUN MAILAREN EBALUAZIOAN OINARRITUTA LEHENESTEA (ARRAKASTA IZATEKO PROBABILITATEA)	Balorazioa Proiektua (1,...,n)	Irizpidearen haztapena (%)
LEHENESTEKO IRIZPIDEAK	Σ (balorazioa 1etik 5era x haztapena)	$\Sigma = 100\%$
MBTaren hartzailearen (saltokia/kontsumitzailea) premien estaldura maila, aldeztatik identifikatuta		
MBTaren premien estaldura maila, aldeztatik identifikatuta		
Proiektua bat dator MBTaren urteko planaren helburuekin		
Proiektua bat dator helburuko merkatuaren joerekin		
Harremana du saltokiaren lehentasunezko jardura eremu batekin		
Beste ingurune batzuetan antzeko esperientzia bat dago, emaitza arrakastatsuekin		
MBTaren jardueraren edo prozesuen alderdi baterako balio erantsia (abantailak/hobetzeko ekarpena)		
Azken hartzaileari (saltokia, kontsumitzailea) balio erantsia ematea (abantailak/hobetzeko ekarpena)		
Inguruneari (MBTaren jardura esparrua) balio erantsia ematea (abantailak/hobetzeko ekarpena)		
Orain arte egindako jardurekiko balio diferentzialaren ekarpena		
Sinergiak beste jardura/zerbitzu batzuekin		
Sinergiak beste prozesu batzuekin		
Saltokiari eskatzen zaion konpromiso maila (denbora, baliabideak...)		
Proiektuaren/hobekuntzaren irismen maila (helburuko publikoa -parte hartzaile/erabiltzaile/onuradun kopurua-)		
Hartzaileen kolektiboaren (saltokiak/kontsumitzaileak) onarpen maila. "Merkatuko" kanpo bideragarritasun egiaztatua		
Abian jartzeko prozesuan parte hartzen duten erakundearen adostasuna/onarpena lortzeko aukerak		
Beharrezko finantza baliabideak -aurreikusitako aurrekontua- (€)		
Finantzatzeko aukerak, kanpoko finantzaketa lortzeko gaitasuna (dirulaguntzak, babesleak, saltokiaren ekarpenak, etab.)		
Langileei eskatzen zaion dedikazio maila (pertsona kopurua/ordu kopurua)		
Beharrezko baliabide teknologikoak		
Garapenerako behar diren konpetentzia erabilgarriak -gaitasunak/trebetasunak-		
Abian jartzeko behar den epea (garatzeko eta ezartzeko epea).		
Denboran errepikatze probabilitatea		
Jardueraren iraupena (produktuaren/zerbitzuaren bizitza baliagarria)		
Sinergiak beste erakunde batzuekin - beste erakunde batzuekiko lankidetzaren sustatzea		
Abian jartzeko inplikaturik dauden erakundearen kopurua		
Inpaktua ingurunean: nabarmentasuna - sortu den irudia		

[illegible]

**I8 FORMATUA.- BERRIKUNTZA ADIERAZLEAK. 23. ADIBIDEA**

B8_FOR_BERRIKUNTZA ADIERAZLEAK (INBERTSIOA, BERRIKUNTZA JARDUERA, BERRIKUNTZA PROZESUA)		
ADIERAZLEA (zer neurtzen dugun)	KALKULATZEKO MODUA (nola)	NEURKETEN MAIZTASUNA (noiz)
PROIEKTUEN EMAITZAK (edozein proiektu motatarako)		
Berrikuntza proiektuetako parte hartzaile/onuradun kopurua		Proiektu bakoitzeko (amaieran)
Berrikuntza proiektu berrietako parte hartzaile/onuradun kopurua		
Gastuaren % / diru sarrerak (<= 100%) errentagarritasuna		Proiektu bakoitzeko (amaieran)
Proiektua dirulaguntzen bidez finantzatzea %		Proiektu bakoitzeko (amaieran)
Epean desbideratzearen % (martxan jartzeko denbora erreala, aurreikusitakoarekin alderatuta)		Proiektu bakoitzeko (jarraipen mugarrien arabera, amaieran)
Aurrekontua desbideratzearen %		Proiektu bakoitzeko (jarraipen mugarrien arabera, amaieran)
Proiektuarekiko gogobetetze maila		Proiektu bakoitzeko (amaieran)
Proiektuaren eragin ekonomikoa hartzailearengan		
MBEaren INBERTSIO, JARDUERA, BERRIKUNTZA PROZESUAREN EMAITZAK		
Berritzeko sortutako ideia kopurua		urtekoa
Berrikuntza proiektu bihurtzen diren hautatutako ideia kopurua (proiektu kopurua)		urtekoa
Hautatu eta gauzatutako berrikuntza proiektuen kopurua - Jarduera/zerbitzu berriak (merkatua-bezeroa) - Prozesuak (barne kudeaketa)		urtekoa
Gauzatutako berrikuntza proiektuen kopurua - Arrakastaz - Arrakastarik gabe		urtekoa
Baztertutako berrikuntza proiektuen kopurua urteko		urtekoa
Berritzen emandako ordu kopurua (ideiak identifikatzea, berrikuntza proiektuak gauzatzea...)		urtekoa
Aurrekontuaren % berrikuntzara bideratuta		
Kanpo finantzaketarekin (dirulaguntzak, babesletzak...) estalitako berrikuntzarako aurrekontuaren %		
Komunikabideetan eragindako inpaktu kopurua (sare sozialak, prentsa...) Berrikuntzaren komunikazioa		
Berrikuntza/proiektu jardueran inplikaturako pertsonen kopurua		
Berrikuntza jardueran inplikaturako inguruko erakunde berrien kopurua (proiektu zehatza, aukerak identifikatzeko)		

9. FORMATUA_2022KO BERRISKUPENA_URTEKO EKINTZA PLANA EGITEKO SISTEMA

20. FORMATUA_2022KO BERRIKUSPENA-EKINTZA PLANAREN JARRAIPENA EGITEKO ADIERAZLEAK



SERVICIOS /TIPO DE ACCION - PROYECTO A EJECUTAR POR LA OTC	LÍNEAS ACTUACIÓN (Orden GV)									INDICADORES DE RESULTADOS (MEDICIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.- OBSERVATORIO ANALISIS Y ESTUDIOS										
Análisis y estudios: Plan Estratégico de comercio, Análisis de la oferta comercial, PERCO, etc.							X			Altas / bajas en el censo: crecimiento
Censo de comercios										% error-fiabilidad (contraste con datos de nº establecimientos de EUSTAT)
Otros										Nº consultas/peticiones de entidades del censo
										nº horas de dedicación
2. INFORMACIÓN										
Divulgación de informacion general de interés para el sector (programas/noticias/normativa/campañas).										Grado de alcance/cobertura de la información (% establecimientos que reciben la información)
Acciones concretas de información (boletines,...).	X	X	X							Nº lecturas/recepciones/clicks / en RRSS, email, whatsapp
										Nº de suscripciones a boletines
										Nº de noticias/publicaciones en RRSS???
										Indice de satisfacción con la información recibida (Valoración media de encuesta usuarios)
										nº horas de dedicación
3. FORMACIÓN										
Formación de terceros										Nº de acciones organizadas (cursos, talleres específicos, jornadas informativas, grupos de trabajo)/ nº participantes
Formación propia										Nº de acciones propias/Nº acciones de terceros
Programas de formación específicos	X	X	X							Nº consultas programas formación
										Nº de establecimientos que participan/total nº establecimientos (%)
										Nº establecimientos inscritos nuevos/total nº establecimientos (%)
										Nº de colaboraciones formativas activadas
										Indice de satisfacción con la formación recibida (Valoración media del programa/acción encuesta a los asistentes)
										nº horas de dedicación
4. ASISTENCIA TÉCNICA A LA GESTION de ASOCIACIONES, AYUNTAMIENTO, AGENCIA										
Participación en mesas de trabajo sectoriales (Mesa de seguimiento PERCO, Mesa de Comercio y Turismo, Acuerdos marco, etc.)		X						X	X	Nº de proyectos novedosos ejecutados
										Importe de ayuda conseguida (Euros)- Asociaciones??
										Nº de reuniones
										nº horas de dedicación
										Nº reuniones con la/s entidad/es para la puesta en marcha de actividades
										Nº de consultas recibidas de la/s entidad/es
										Nº de acciones puestas en marcha con las asociaciones de comerciantes
										Nº de acciones de información
										Nº de acciones de acompañamiento
										Nº de trámites realizados
Asesoramiento y apoyo a la gestión de Asociaciones, Agrupaciones, Ayuntamientos, ADLs, etc.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Nº acciones - campañas realizadas
										Nº de proyectos presentados a subvención/Nº de solicitudes de ayudas aprobadas / subvencion conseguidas (Euros)
										Nº horas de dedicación
										Indice de satisfacción de la/s entidad/es con los servicios de la OTC
										Otros, dependiendo de la acción concreta
										Nº de solicitudes tramitadas.
Asistencia técnica a la convocatoria de ayudas municipales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Importe solicitado/ concedido/ejecutado %
										% Número de actividades de la entidad-asociacion subvencionadas /total de actividades de la entidad-asociacion
										nº horas de dedicación



9. FORMATUA_2022KO BERRISKUPENA_URTEKO EKINTZA PLANA EGITEKO SISTEMA

20. FORMATUA_2022KO BERRIKUSPENA.-EKINTZA PLANAREN JARRAIPENA EGITEKO ADIERAZLEAK

Negociación de convenios ventajosos con proveedores, con prioridad en la comarca			x		x					nº convenios en vigor (altas/bajas)
										% Renovación de los acuerdos existentes
										nº suscriptores del convenio
										nº horas de dedicación
Acuerdos de colaboración asociaciones-instituciones				x				x		nº acuerdos firmados
										% Renovación de los acuerdos existentes
										nº participantes en los acuerdos
										nº horas de dedicación
SERVICIOS /TIPO DE ACCION - PROYECTO A EJECUTAR POR LA OTC	LÍNEAS ACTUACIÓN (Orden GV)									INDICADORES DE RESULTADOS (MEDICIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
5. CO LABORACIÓN / ORGANIZACIÓN de PROYECTOS DE DINAMIZACIÓN Y OTROS										
Campañas dirigidas al consumidor final para su fidelización (Tarjetas de fidelización, bonos, parking, servicio a domicilio, concursos, etc.)										TARJETAS:
										nº establecimientos adheridos/nº total establecimientos (%)
										nº tarjetas activas (% crecimiento de usuarios de la tarjeta)
										Ventas inducidas/generadas de tarjetas (ventas Euros, % incremento de transacciones realizadas con la tarjeta)
										nº de campañas realizadas/año (para comercio y para el cliente/a)
										nº horas de dedicación
										BONOS:
										nº de bonos canjeados
										Ventas inducidas/generadas por campaña (Euros)
										Nº establecimientos participantes por campaña/nº total establecimientos (%)
										Nº asistentes/visitantes por campaña
										Flujo de peatones
										Índice de SATISFACCIÓN de los participantes/asistente por campaña
										Nº horas de dedicación
Campañas específicas o generales dirigidas al sector comercio con la implicación de otros sectores (hostelería, etc.) o a un ámbito geográfico superior al local (macro)										IMPACTO (redes sociales y medios de comunicación):
										nº apariciones en prensa por campaña/audiencia
										nº visitas blog por campaña
										nº visitas FB por campaña
										Nº de socios/participes en la iniciativa/campaña/nº total
Proyectos en Cooperación interempresas, intersectorial (a nivel micro)										Nº de acciones propuestas/aprobadas
										Nº establecimientos participantes por campaña
										Nº asistentes/visitantes por campaña
										Índice de satisfacción de los participantes/asistentes por campaña
										Nº horas de dedicación
Campañas con componente cultural (rutas, gastronomía, etc.) y medioambiental										Nº de socios/participes en la iniciativa/campaña
										Nº de acciones propuestas/aprobadas
										Nº establecimientos participantes por campaña
										Nº asistentes/visitantes por campaña
										Índice de satisfacción de los participantes/asistentes por campaña
										Nº horas de dedicación
										Nº de establecimientos participantes-adheridos/Nº total de establecimientos (%)
										Nº ciudadanos que participan

9. FORMATUA_2022KO BERRISKUPENA_URTEKO EKINTZA PLANA EGITEKO SISTEMA

20. FORMATUA_2022KO BERRIKUSPENA-EKINTZA PLANAREN JARRAIPENA EGITEKO ADIERAZLEAK

Otros proyectos específicos (en función del proyecto)									Nº consultas recibidas
									Índice de satisfacción de los destinatarios (encuestas)
									Nº visitas/contactos con empresas
									Nº acciones realizadas/eventos
									Nº de colaboraciones
									Nº implantaciones
									Otros específicos
									Nº horas de dedicación
6. ASESORAMIENTO Y ATENCIÓN A CONSULTAS									
Servicio de Asesoramiento y Atención de Consultas de empresas									Nº consultas de empresas por origen, tipología, sexo.../Nº total de establecimientos
									Nº visitas a establecimientos / Nº total de establecimientos
									Nº de consultas atendidas en los propios establecimientos
									Nº de establecimientos con los que trabajamos por primera vez
									Índice de satisfacción con el servicio (encuesta a establecimientos)
									Nº horas de dedicación
									Nº de consultas sobre nuevas aperturas y transmisión
									Nº establecimientos nuevos/Nº total establecimientos
									Nº visitas a establecimientos nuevos/ Nº total de establecimientos
Servicio de Asesoramiento y Atención de Consultas de emprendedores y transmisión empresarial									Índice de satisfacción con el servicio(encuesta a establecimientos nuevos)
									Nº horas de dedicación
									Tiempo medio/consulta
									Nº de consultas sobre nuevas aperturas y transmisión
									Nº establecimientos nuevos/Nº total establecimientos
Servicio de Asesoramiento y Atención de Consultas de Asociaciones, ADLs, etc.									Nº visitas a establecimientos nuevos/ Nº total de establecimientos
									Índice de satisfacción con el servicio(encuesta a establecimientos nuevos)
									Nº horas de dedicación
									Tiempo medio/consulta
									Nº consultas de entidades y asociaciones por asociación, tipología, etc./ Nº total de asociaciones
Tramitación de ayudas y subvenciones									Índice de satisfacción con el servicio (encuesta a asociaciones)
									Nº de Horas dedicadas
									Tiempo medio/consulta
									Nº consultas sobre ayudas y subvenciones (Nº solicitudes orientadas)
									Nº solicitudes tramitadas
Otros trámites administrativos (rebajas y liquidaciones)									Importe total concedido/importe total solicitado (% éxito)
									Nº horas de dedicación
									Tiempo medio/consulta
									Nº consultas sobre rebajas y otros trámites
									Nº expedientes tramitados
									Nº establecimientos que usan el servicio/Nº total establecimientos (%)
									Índice de satisfacción con el servicio (encuesta a establecimientos)
									Nº horas de dedicación



