



Módulo S3

Segmentos de negocio sostenible

Autores: Moreno Avena, Ana; Niclós Ferragut, Joaquín; Giner Santonja, Germán;

Fecha: Mayo 2010

Autores:

Moreno Avena, Ana – GesMA- Gestión Medioambiental y Sostenibilidad

Giner Santonja, Germán – Centro de Tecnologías Limpias de la Conselleria de Medio Ambiente, Agua y Urbanismo.

Contacto:

Ana Moreno

GesMA - Gestión Medioambiental y Sostenibilidad

Ronda de las Murallas 3,10 – 03700 Denia (Alicante) España

Tel: 00-34-622603462

Austria: Körösstrasse 61, F, 4 - 8010 Graz

Tel.: +43- (0) 316-25 88 88 Fax: -01

Mobil: 0650-2010333

ana.moreno@gesma.es

www.gesma.es

Germán Giner Santonja

Centro de Tecnologías Limpias

Ronda Isaac Peral, 5 - 46980 Paterna (Valencia) España

Tel: +34 – 96 136 69 49

giner_ger@gva.es

www.cma.gva.es/ctl

Publicación dentro del proyecto de Leonardo da Vinci Euro Crafts 21

Este proyecto está financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja las opiniones sólo de los autores, y la Comisión no se hace responsable por cualquier uso que pueda hacerse de la información contenida en la misma.

El proyecto de Leonardo da Vinci 21 Euro Crafts se lleva a cabo bajo la administración de plenum - sociedad para el desarrollo holístico sostenible y la del Instituto Factor 10 Austria. El objetivo del proyecto es establecer un valor añadido significativo en la educación profesional en Austria y los países participantes socios (Finlandia, Alemania, Eslovaquia, España y Hungría). Esto se logrará mediante la transferencia de innovación de un proyecto piloto ya completado - con el objetivo del desarrollo y testeo de un concepto global de calificación y consultoría para la gestión de la sostenibilidad en la rama de manufactura de Nordrhein-Westfalen (Alemania).

ww.eurocrafts21.eu

Valencia, mayo 2010

Socios del proyecto Euro Crafts 21:

Administración:	<p>Contratista: plenum-sociedad para el desarrollo holístico sostenible, www.plenum.at</p> <p>Coordinador: Instituto Factor 10 Austria, www.faktor10.at</p>
Proyecto Manager:	<p>Contratista: Sylvia Brenzel, plenum Austria</p> <p>Coordinador: Christopher Manstein, Instituto Factor 10 Austria</p>
Proyecto Partners:	<p>Meisterstrasse Austria, en Viena, Austria: www.meisterstrasse.at</p> <p>Wuppertal Instituto für Climate, Environment and Energy, Wuppertal, Alemania: www.wupperinst.org</p> <p>Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH, Friedberg, Alemania: www.nachhaltigkeit.de</p> <p>Kuopio Academia de diseño, Savonia del University of Applied Sciences, Kuopio, Finlandia: www.designkuopio.fi</p> <p>Cámara de comercio e industria Csongrád Condado, Szeged, Hungría: www.csmkik.hu</p> <p>Cámara de comercio e industria regional Eslovaca de Trencin, Trencin, Eslovaquia: www.sopk.sk</p> <p>GesMA. – Gestión Medioambiental y Sostenibilidad, Valencia, España: www.gesma.es</p> <p>Conselleria de Medi Ambient, Aigua, Urbanisme i Habitatge - Generalitat Valenciana, Valencia, España: www.cma.gva.es/CTL</p>

Tabla de contenido

1. Descripción del módulo	5
2. Componente A: Segmentos de negocio sostenible.....	7
2. Componente A: Segmentos de negocio sostenible.....	7
2.1. Tendencia: Sociedad en envejecimiento y el mercado de la tercera edad	7
2.2. Tendencia: Salud / bienestar	9
2.3. Tendencia: Escasez de recursos	10
3. Componente B: Técnicas de creatividad	12
3.1. Técnicas de creatividad en conjunto.....	13
3.2. Brainstorming	14
3.3. Brainwriting (6 - 3 - 5)	15
3.4. Análisis de problemas y de necesidades	15
4. Componente C: Valoración de la comerciabilidad	16
4.1. Técnicas de Portafolio	16
6. Fuentes	20
6.1. Literatura (fuentes utilizadas):.....	20
6.2. Continuación Literatura:.....	20
6.3. Enlaces.....	21
7. Materiales.....	21

1. Descripción del módulo

→ S3-A0: Introducción en los segmentos de negocio sostenible

Frente al transcurso de unos mercados saturados en progresión, el reflexionar y desarrollar nuevos campos de negocio prometedores a largo plazo es de importancia central, para asegurar el éxito y la capacidad competitiva de una empresa.

Para las empresas el desarrollo sostenible significa, en este sentido, que éstas desarrollen estrategias que garanticen a largo plazo tanto una capacidad competitiva, como un aumento del valor de la empresa. La empresa se distancia de esta manera de las empresas que maximizan beneficios a corto plazo, que no actúan de forma sostenible (comercialmente), porque no tienen que considerar los costes derivados de su actuación. Los costes derivados o los costes externos son los costes, que no se contienen en los precios de mercado, porque no tienen que ser llevados por el respectivo causante. Los ejemplos para esto son daños de salud de la población por el efecto ambiental de las actividades comerciales o el cambio climático resultado del uso de los gases invernadero y de sus consecuencias previsibles (entre otras cosas el calentamiento de tierra).

Puntos de partida concretos para una empresa que desea ejercer su actividad económica de forma sostenible, pueden encontrarse dentro de las gamas siguientes [Engelhardt 2003]:

Recursos

- Remplazar materias primas (fósiles) no renovables por materias primas regenerativas;
- Empleo de energías renovables (p. ej. energía hidroeléctrica, energía solar, energía eólica, biomasa, etc.);
- Aumento de la eficacia de los recursos utilizados (energía, agua, etc.).

Tecnologías

- Uso de tecnologías para la prevención de basuras y de emisiones;
- Uso de tecnologías eficientes, limpias y ahorrativas.

Sociedad

- Estructura de la cooperación y de las redes;
- Actuación responsable de la empresa por la orientación de la actividad económica en las necesidades sociales y de la sociedad.

Productos y servicios

- Oferta de productos y servicios, que aumenten el provecho y la calidad de vida para el cliente;
- Producción de productos y servicios respetuosos con el medio ambiente y la sociedad;

Este módulo de cualificación pretende sensibilizar sobre cuando los negocios están orientados hacia el futuro en el sentido del desarrollo sostenible. En segundo lugar, desarrollar habilidades de los participantes en el curso para desarrollar negocios de futuro, adaptados a sus experiencias y a la naturaleza específica de su sector empresarial. En qué áreas se produzcan nuevos modelos de negocio sostenible, es siempre responsabilidad de las empresas. Por último, los participantes recibirán las fórmulas para poder evaluar la comercialización de sus productos y servicios.

Por consiguiente, el módulo "segmentos de negocio sostenible" consta de los tres componentes siguientes:

- Componente A: Segmentos de negocio sostenible,
- Componente B: Técnicas de creatividad,
- Componente C: Valoración de la comerciabilidad de productos y servicios.

2. Componente A: Segmentos de negocio sostenible

Las palabras clave: tendencia y análisis de tendencias, sociedad que envejece y el mercado de la tercera edad, salud/wellness, escasez de recursos

En este componente obtendrá más información sobre:

- cuales pueden ser segmentos futuros de negocio para la empresa y
- como uno puede derivar éstos de las tendencias sociales.

Las empresas pueden desarrollar nuevas soluciones prometedoras de campos de negocio con éxito a largo plazo, allí donde éstas tengan en cuenta las tendencias sociales, ofrezcan soluciones, que aumenten tanto la utilidad como la calidad de vida del consumidor y con ello, aporte competencias empresariales, que también pueda seguir desarrollando.

Si uno apuesta por las tendencias sociales, para identificar productos y servicios, que sean tanto provechosos para la opinión del cliente y - según la opinión de la empresa -, prometedores de éxito, entonces el primer paso consiste en la determinación de las tendencias sociales substanciales.

Las tendencias, por si mismas, no aportan sin embargo ningún campo negocio de futuro. Cada empresa y cada comercio, en referencia a su trasfondo y competencias, debe juzgar que consecuencias podría tener la tendencia respectiva en la propia empresa.

Primero sin embargo una vista de tendencias típicas seleccionadas, como fueron observadas en el contexto del proyecto piloto modelo BiBB de "formación profesional para el desarrollo sostenible en la PYMES de artesanía", por las empresas que participaban en la fase de prueba.

→ S3-A1: Mindmap de tendencias sociales

→ S3-A2: Mindmap de impactos de las tendencias

2.1. Tendencia: Sociedad en envejecimiento y el mercado de la tercera edad

→ S3-A3: Mercado de la tercera edad

Nuestra sociedad envejece apreciablemente. El desarrollo demográfico conducirá por ejemplo al hecho de que en el 2050 cada tercera persona tendrá más de 60 años de edad [ZDH 2007]. Para las empresas resulta de esto un gran potencial de demanda de los clientes, los cuales son atractivos en contra de muchos prejuicios [Becker 2005]. A diferencia de lo que se cree son las personas de la tercera edad:

- clientes exigentes y de confianza,
- que disponen de un poder adquisitivo sobre la media,

- 95 % viven en casa y casi la mitad en la suya propia,
- deseo „de disfrutar por fin de algo“ y
- cada vez más activo y abierto para lo nuevo

La persona mayor tienen cada vez más predisposición a “permitirse algo para ellos” y disponen ellos mismos una renta alta. Según los estudios el 80% de los mayores de 50 años disponen de una renta mensual a libre disposición de aproximadamente 1.492Euro [Born/Reichert 2003]. Al mismo tiempo disponen, según la comprobación arbitraria realizada regularmente por la oficina de estadística federal, de una fortuna sobre la media (55-65 años: euro 90.000; 65-75 años: euro 73.000).

Para las empresas de manufactura interesante sobretodo son las necesidades, los requisitos y los deseos de los mayores en los campos de acción vivienda, entorno de la vivienda y movilidad“. A las necesidades básicas pertenecen:

- Promoción de la vida independiente,
- Cree los ambientes residenciales adecuados para la tercera edad,
- servicios en el hogar y vivienda asistida,
- movilidad local y infraestructura del tráfico,
- funcionabilidad adecuada, seguridad y protección en la vivienda,
- posibilidad de comunicación y contactos, así como
- la accesibilidad a la” infraestructura de la vida cotidiana“.

Las palabras claves para las ofertas posibles de las empresas pueden ser:

- Construcción apta para gente mayor y discapacitados, en general en zonas de baños, calefacción/clima/ventilación, cocinas, ventanas y puertas, muebles, así como en la protección contra incendios y en la seguridad;
- Tecnología eléctrica e interfonos
- Dispositivos de color y decoración
- Suelos
- Servicios

2.2. Tendencia: Salud / bienestar

→ S3-A4: Salud y bienestar

Otra tendencia para los jóvenes y mayores se puede constituir dentro de la gama de la salud y del bienestar. La salud significa aquí un concepto de la forma de vida, que tiene como objetivo bienestar, la diversión y una buena condición física. Con respecto al desarrollo sostenible esta tendencia fija el aumento de la calidad de vida del consumidor, es decir. "hacer algo bueno para uno mismo"(= bienestar), para poder satisfacer los desafíos de la vida diaria y mantenerse sano.

Los términos dominantes de la tendencia para juzgar productos y servicios bajo aspectos de la salud son

- Balance,
- Natural y
- Naturaleza.

Bajo consideración de estos aspectos asegurarán esta sensación equilibrada de bienestar en la propia vivienda, la propia ropa y/o el aspecto propio. La vida sana se podía apoyar por ejemplo con los siguientes productos y servicios:

Bienestar material

Trato consciente con materiales cuidadosos con el medio ambiente y la salud-, como la construcción con madera sin conservantes de madera o la construcción con sustancias no emitentes.

Bienestar en la vivienda

Por el ejemplo una nueva mejora consciente del baño y de la cocina, para aumentar la sensación personal del bienestar.

Salud de alimentos

Nutrición consciente y trato holístico de alimentos con la compra de bio productos orgánicos o alimento de wellness (p.ej. herboristería).

Salud mental

Control de la relajación y de la tensión por ejemplo por medio de Feng Shui, terapias wellness de colores y sonidos o evitación y/o reducción de cargas electromagnéticas.

2.3. Tendencia: Escasez de recursos

→ S3-A5: Escasez de recursos

La escasez de recursos conduce al aumento del precio de los recursos. La consecuencia de esta simple relación notan los consumidores y, no en último término, en una subida de los costes de calefacción y costes adicionales para la vivienda habitada por ellos.

También las empresas de manufacturas que utilizan mucha energía para la producción de sus productos y servicios (p.ej. las panaderías, la construcción de metales, la construcción de plantas refrigerantes, el técnico dentista, etc.) son afectados por el aumento de los precios de la energía.

Expresado en números los precios para la energía según cálculos del Instituto Económico para la clase media y la manufactura (ifh) a partir la 1998 hasta el 2005 aproximadamente han aumentado el 37% [Kornhardt 2006a, Kornhardt 2006b].

La tendencia del aumento del precio de la energía y de materias primas continuó también en el 2006. Por ello se puede deducir del índice sobre los precios mundiales para las materias primas del Ministerio Federal de Economía (BMWí) que los cambios aumentaron dramáticamente de junio hasta agosto del 2006, en lo referente al período del año pasado para el sector de materias primas industriales, pero también además para las materias primas energéticas (carbón y petróleo crudo). (Véase la tabla 1)

	Cambio respecto al periodo anterior en %			Cambio respecto al periodo anterior del año pasado en %		
	2006					
	junio	julio	agosto	junio	julio	agosto
Precio del mercado para materias primas *						
Total	- 1,6	+ 5,4	- 1,0	+ 25,2	+ 28,3	+ 19,3
Alimentos, bebidas y tabaco	- 2,7	+ 2,7	- 3,3	+ 1,7	+ 5,6	+ 7,2
Materias primas - industria	- 5,1	+ 4,8	0,0	+ 40,5	+ 46,3	+ 40,5
Materias primas- energía (carbón y crudo)	- 0,5	+ 5,8	- 1,1	+ 23,9	+ 26,2	+ 15,5

Fuentes: HWWA - Instituto para la investigación económica, Oficina de Estadística Federal, Banco Federal Alemán

*Índice de HWWA sobre la base del dólar de los EE.UU., 2000=100.

Tabla 1: Precios mundiales para las materias primas entre junio y agosto del 2006. [Recogido de BMWí 2006].

Para la empresa de manufactura se derivan una serie de oportunidades de la tendencia de la escasez de recursos y encarecimiento, por ejemplo

- dentro del sector de construcción de edificios ecológica y energéticamente ahorrativa,
- mediante el saneamiento energético de edificios (aislamiento térmico, placas solares, fotovoltaico, biomasa, bombas de calor, etc.), así como
- por los sistemas descentralizados de fuentes de alimentación (cogeneración de calor o plantas de calefacción).

También para las empresas de manufacturas con un consumo alto de energía, se pueden aplicar posibilidades de aprovechamiento. Por ejemplo la subida de los costes de energía es también un incentivo, para pensar en un aumento del rendimiento energético en la producción. Una posible ayuda puede ser el “Energy-Check”, que los Centros Ambientales de la Cámaras de Comercio de Dusseldorf y de Leipzig desarrollaron en el contexto de un proyecto europeo con una serie de socios. Información más detallada: www.energy-check.org.

3. Componente B: Técnicas de creatividad

Palabras clave: ideas y creatividad, Brainstorming, Brainwriting (6 - 3 - 5), análisis de problemas y necesidades

En este componente obtendrá más información sobre:

- la conexión entre ideas y creatividad así como
- qué métodos hay para promover la creatividad de personas empleadas en una empresa

La búsqueda deliberada de nuevos productos y servicios o mejoras, es un desafío para cada empresa. Particularmente en las empresas de manufactura se ha de efectuar la búsqueda integrada en una intensa actividad diaria. De las ideas resultan innovaciones en productos y servicios. Por tanto, cada proceso de desarrollo comienza con la búsqueda de ideas. El proceso de la identificación de ideas no se debe dejar a la casualidad, sino debe estar sistemáticamente aplicado en la empresa.

Ideas y creatividad: Las ideas surgen sobretudo cuando los seres humanos, en la búsqueda de una nueva solución a un problema, pisan mentalmente “terreno desconocido”. Para esto es necesario creatividad. La creatividad significa desarrollar nuevas y útiles ideas en soluciones prácticas del problema.

→ S3-B1: Técnicas de creatividad

Las ideas para nuevos productos y servicios pueden tener su origen en muchas fuentes diversas. Las fuentes principales para las nuevas ideas, así como soluciones de nuevo productos o servicios, son a menudo las necesidades, los requisitos y los deseos de los clientes. Para esto es importante el llevar a cabo una observación constante de los grupos de clientes especiales del mercado (llamados “clientes–marcapasos”) o los clientes habituales. Los sondeos de opinión directos del cliente, gestión de reclamaciones, así como un sistema del libro de sugerencias para el cliente pueden aquí ser métodos interesantes para determinar necesidades, requisitos y deseos del cliente de una empresa. Esto se aplica también y particularmente a las empresas pequeñas y medias de manufactura, que viven del contacto directo con su cliente.

Véase también → [Módulo S2 Necesidades del cliente](#)

Aparte de las necesidades, los requisitos y los deseos del cliente, son sobretudo las personas empleadas de una empresa, los que pueden ser la fuente de ideas. También las empresas rivales en el mercado desempeñan otro papel para la identificación de ideas.

Asimismo no hay que subestimar otros grupos de interés de la empresa, como por ejemplo surtidores de productos primarios, o bien los requisitos formulados legalmente.

En este componente se presentarán sobre todo las técnicas de creatividad que incluyen a personas empleadas de empresas en el proceso de identificación de ideas para los nuevos productos y servicios.

La creatividad está naturalmente muy fuertemente ligada a las personas. No cada persona se convierte en un inventor. Sin embargo la creatividad del individuo puede ser desarrollada gracias a la aplicación de métodos de creatividad apropiados individualmente o en el grupo. Los factores positivos para el éxito del uso de los métodos de creatividad son aparte los factores individuales (motivación, disposición de asumir riesgos y/o cualificación, etc.) también las llamadas actitudes que promueven la creatividad, las características y los comportamientos. A éstos pertenecen entre otros:

- estar abierto ,
- poder pensar entrelazado,
- un punto de vista holístico,
- no juzgar demasiado deprisa, así como
- pensar en procesos.

3.1. Técnicas de creatividad en conjunto

La variedad de técnicas de la creatividad es grande – entre tanto hay sobre cientos de técnicas de creatividad y variantes. Una meta de las técnicas de creatividad es el consolidar la intuición del participante o dirigir la creatividad en un procedimiento sistemático-analítico. Las reglas y los factores básicos del éxito son semejantes para todas las técnicas.

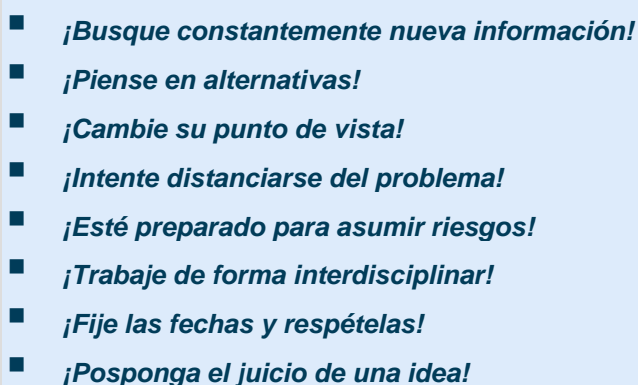
- 
- ***¡Busque constantemente nueva información!***
 - ***¡Piense en alternativas!***
 - ***¡Cambie su punto de vista!***
 - ***¡Intente distanciarse del problema!***
 - ***¡Esté preparado para asumir riesgos!***
 - ***¡Trabaje de forma interdisciplinar!***
 - ***¡Fije las fechas y respételas!***
 - ***¡Posponga el juicio de una idea!***

Tabla 2: Descripción de las reglas básicas para la creatividad [según Engelhardt 2003].

- *Desarrolle nuevos productos y servicios sobre la base del conocimiento y la competencia de su empresa. Así tendrá generalmente más éxito, que si va por „terreno completamente nuevo“.*
- *Cerciórese de que los trabajadores que han sido determinados por Usted para trabajar en el desarrollo de nuevos productos y servicios no cambien constantemente.*
- *Empiece el principio del proceso de identificación de la idea con un equipo pequeño de trabajadores. Un grupo más fuerte puede ser creado conforme a la marcha en un proceso posterior.*
- *Piense en incentivos para la recompensa posterior de procesos de identificación de ideas exitosas, los cuales no sólo tienen que ser remunerados de forma económica.*

Tabla 3: Descripción de los factores de éxito con proyectos de innovación en empresas PYMES de manufactura [según Engelhardt 2003]

Tras esta información de fondo se tratarán a continuación las siguientes técnicas de creatividad, que se consideran como base para una multitud de variantes:

- Brainstorming,
- Brainwriting (6 - 3 - 5),
- Análisis de problemas y de necesidades.

3.2. Brainstorming

Brainstorming (lluvia de ideas) es la técnica de creatividad probablemente más conocida, que sirve para la identificación de alternativas de innovación. El objetivo es el poner a disposición un marco formal para el pensamiento creativo, en el cual se animará a las personas participantes a que produzcan de forma libre y desinhibida un número grande de ideas. Aquellas ideas innovadoras, que representen una solución y/o. una oportunidad al problema reconocido en la discusión anterior, deben ser anotadas.

El número de participantes de un Brainstorming no debe ser demasiado grande (idealmente entre seis a diez participantes). Por otra parte, las reglas siguientes deben ser aplicadas en un Brainstorming:

- *Ninguna crítica a los comentarios de otra persona.*
- *Ningún pensamiento es “demasiado malo”, “demasiado extraño”, que no pueda ser dicho o tratado.*
- *Cuanto más pensamientos, principios e ideas, tanto mejor.*
- *Se aplica: “No hay ninguna frontera para la fantasía”.*
- *La cantidad va primero antes de la calidad.*

Tabla 4: Descripción de las reglas de un Brainstorming

→ S3-B2: Brainstorming

3.3. Brainwriting (6 - 3 - 5)

Brainwriting o 6 - 3 - 5 es la profundización del Brainstorming. Intenta mejorar y profundizar un número de ideas, que fueron ganadas por ejemplo por el Brainstorming. Se realiza también en el grupo, pero al contrario del Brainstorming, se hace por escrito. La ventaja de este método está en el desarrollo de muchas ideas dentro de un plazo corto de tiempo. También un efecto secundario valioso puede ser el desarrollar el espíritu de equipo, puesto que uno discute con las ideas respectivas del participante anterior.

6 - 3 - 5 se refiere algo más concreto a la descripción del procedimiento. El 6 representa el número de participantes. Los participantes desarrollan 3 soluciones en el plazo de 5 minutos, y se las pasa al participante de al lado. El proceso de pasar las ideas se realiza en total 5 veces, donde se comentarán y desarrollarán las propuestas.

→ S3- B3: Brainwriting

3.4. Análisis de problemas y de necesidades

Las técnicas de creatividad descritas hasta ahora no requieren ninguna aportación del consumidor o muy poca, para la producción de una idea. El análisis de problemas y de necesidades se sitúa de forma contraria en cuanto a ésta participación, ya que se centra en las necesidades, requisitos y deseos de los clientes (véase el principio del componente).

Un equipo de personas empleadas en una empresa puede preguntarse por ejemplo, la utilidad de productos y servicios de la empresa para satisfacer a sus clientes. Trabajando una matriz de cliente - provecho - producto (matriz C - P - P).

Una condición para esto es que el empleado haya pensado ya sobre los deseos de sus clientes. El grupo de clientes del que se habla debe ser ya conocido y los problemas que tienen respecto a este campo de negocio, en el cual la empresa dispone de experiencia y competencia.

Cliente	Provecho	Producto
Cliente a partir de 64 años; renta elevada	Vivienda segura y apta para discapacitados	Oferta de consulta y saneamiento de la vivienda/casa bajo el lema "vivir sin obstáculos"
Cliente de 30-64 años; buena renta; alta formación	Oferta de wellness	Oferta de consulta y saneamiento de la vivienda/casa bajo el lema "vivir sin obstáculos"
Propietario	Precios de energía en aumento; necesidad de bajar los costes ahorrando energía	Oferta de una calefacción moderna, ahorrativa y respetuosa con el medio ambiente

Tabla 5: Ejemplo: Cliente/interior - uso - producto - matriz (C - P - P - matriz).

→ S3-B4: Crear una matriz –C - P - P

4. Componente C: Valoración de la comerciabilidad

Palabras clave: aplicabilidad de las ideas, análisis de ABC, listas de comprobación, técnica de portafolio

En este componente obtendrá más información sobre:

- *como puede ser valorada la comerciabilidad de ideas y*
- *que posibilidades y ventajas ofrecen en particular el uso de la Técnica del Portafolio.*

→ S3-C1: Valorar la comerciabilidad

Han sido desarrolladas ideas por el grupo de personas empleadas en una empresa, a continuación contará el valorar, en qué medida éstas pueden ser aplicadas. Con los productos o servicios posibles se habla entonces de valorar su "comerciabilidad". La valoración de su comerciabilidad puede llevarse a cabo con diversos métodos:

- Listas de comprobación,
- Análisis del ciclo de vida,
- Análisis de ABC o
- Técnicas de Portafolio.

A continuación se va a tratar el método más frecuentemente utilizado en la práctica para análisis de empresa y de entorno, procedente del campo de "controlling": la Técnica de Portafolio.

Esto ofrece particularmente para empresas pequeñas y medianas la ventaja de posibilitar sobre la base de una evaluación crítica una decisión intuitiva sobre la comerciabilidad de productos y servicios.

4.1. Técnicas de Portafolio

La Técnicas de Portafolio fue desarrollada por las consultoras de empresa renombradas (Boston Consulting Group (BCG), McKinsey, etc.), para facilitar la selección entre varias alternativas metódicamente, así como para aportar referencias y recomendaciones para las estrategias de las empresas.

Se ordenan los productos o servicios según dos criterios diferentes. La cuestión entonces es, en qué medida los dos criterios están relacionados el uno con el otro.

En general se puede representar un Portafolio con dos criterios de la manera siguiente:

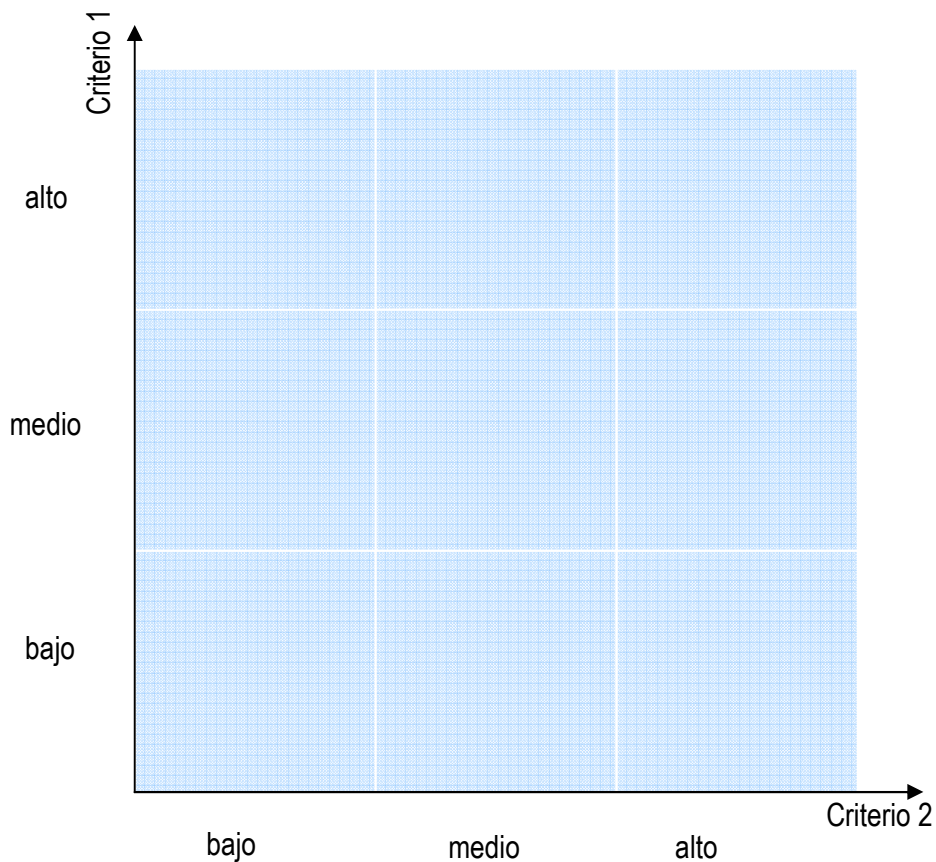


Figura 1: La Técnica de Portafolio suele constar de 9 campos

En el contexto de una planificación a largo plazo de ideas para un producto o servicio nuevo, antes de todo, se utilizarán los criterios de atraktividad y ventaja de competición en una hoja de portafolio.

La atraktividad se da cuando se pronostica un crecimiento alto, la competencia es baja y las barreras del mercado son altas para otros competidores debido a los costes de inversión y investigación. Otros criterios adicionales pueden ser:

- la dependencia pequeña del mercado de la situación económica o de las regulaciones legales,
- en qué medida productos o servicios pueden ser substituidos por otros productos o servicios o
- si la fuente con productos primarios necesarios puede asegurarse.

Una ventaja de competición de la propia empresa en este mercado está presente, si la empresa dispone de experiencias y competencias apropiadas, si las empresas poseen una

alta cuota de mercado, productos y servicios son producidos con una alta calidad y el servicio es profesional. En un portafolio de 9 campos bajo estos dos criterios se pueden registrar las ideas de productos y servicios desarrollados. (Véase la figura 7)

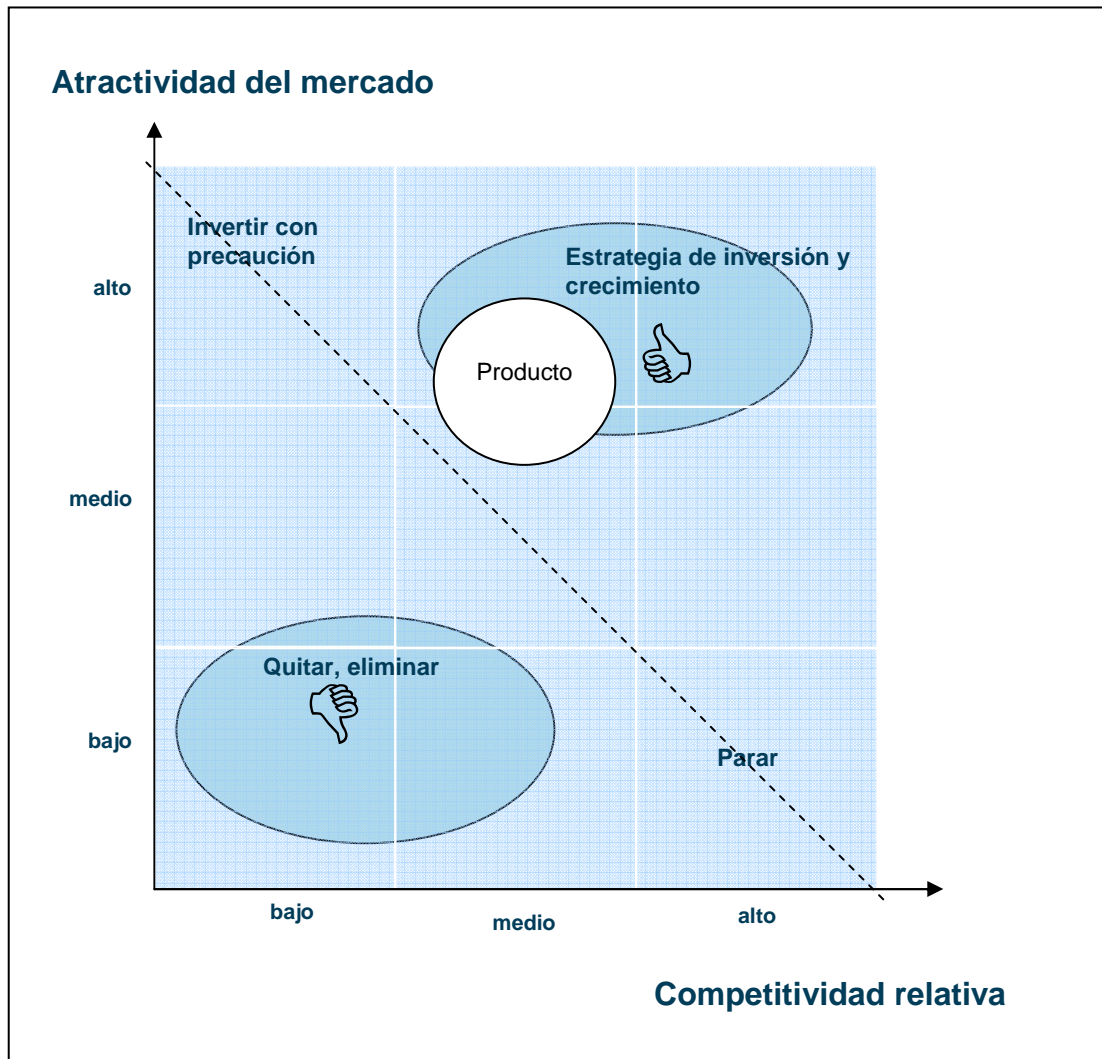


Figura 2: Técnica de portafolio con 9 campos, estrategias y productos

→ S3-C2: Técnica de portafolio

De este portafolio se pueden derivar también estrategias de empresa, dependiendo de en que sector del recuadro se halle la idea del producto y/o servicio.

Las recomendaciones van desde "el salirse fuera", "parar", "invertir cuidadosamente" o "estrategia de inversión y crecimiento" con al mismo tiempo una alta atractividad de mercado y alta ventaja de competición.

La ayuda de toma de decisión intuitiva resulta de utilizar la línea de 45-grados. Se pueden tener en cuenta dos reglas:

1. Todo lo que según la estimación del usuario de este método esté por encima de la línea de 45-grados, se debe valorar como "invertir cuidadosamente" o "invertir y crecer"
2. Todo lo que según la estimación del usuario de este método esté por debajo de la línea de 45-grados, se debe valorar como "parar" o "salirse fuera".

La idea básica de la Técnica de Portafolio se puede aplicar y combinar a una multiplicidad de campos desde planificación estratégica y decisiones de empresas. Por ejemplo puede completarse con una valoración puntual de los campos individuales, siendo así una ayuda para decidir a favor o en contra de un producto o un servicio antes de poseer la estimación de la empresa. Una evaluación puntual tiene valor particularmente si se unen varios portafolios con diferentes variables.

→ S3-C3: Áreas de aplicación de la técnica de portafolio

6. Fuentes

6.1. Literatura (fuentes utilizadas):

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2006): Monatsbericht 09/2006, www.bmwi.de, Stand: 19.06.2007.

Becker, V. (2005): Bauleistungen und neue Dienstleistungen des Handwerks im Marktfeld Seniorengerechtes Wohnen, in: Seminar für Handwerkswesen (2005, Hg.), Demographischer Wandel – Auswirkungen auf das Handwerk, Duderstadt, S. 125–168.

Born, A./ Reichert, A. (2003): Einkommensverteilung und -verwendung älterer Menschen in Nordrhein-Westfalen, Studie im Auftrag des Ministeriums für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes NRW, Düsseldorf.

Engelhardt, G. u.a. (2003): Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen. Ein Leitfaden zur Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsfelder, Wien.

Kornhardt, U. (2006a): Energiekosten im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte, Nr. 57, Duderstadt.

Kornhardt, U. (2006b): Energieverbrauch und Energiekosten im Handwerk, Vortrag auf dem Wirtschaftswissenschaftlichen Seminar 2006 zum Thema Ökologie und Energie – Neue Marktfelder für das Handwerk, www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de, Stand: 19.06.2007.

Probst, H.G. (2001): Balanced Scorecard leicht gemacht. Warum sollten Sie mit weichen Faktoren hart rechnen?, Frankfurt a.M./Wien.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007): Demographischer Wandel – Chancen und Herausforderungen für das Handwerk, www.zdh.de, Stand: 19.06.2007.

6.2. Continuación Literatura:

Baumann, M. u.a. (2001): Innovative Dienstleistungen im Handwerk, Konzeptentwicklung und Praxisbeispiele, Ergebnisse eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes, hrsg. vom Institut für Technik der Betriebsführung (itb), Gifhorn.

Förster, A./Kreuz, P. (2005): Different Thinking! So erschließen Sie Marktchancen mit coolen Produktideen und überraschenden Leistungsangeboten, Frankfurt.

Förster, A./Kreuz, P. (2007): Alles, außer gewöhnlich, Berlin.

Heckner, C. u.a. (1999): Marketing-Berater-Handbuch, Düsseldorf.

Westdeutscher Handwerkskammertag (WHKT) (o.J.): Von der Idee zur Umsetzung. Ein Leitfaden für Handwerker zur kontinuierlichen Unternehmensentwicklung, Düsseldorf.

Seminar für Handwerkswesen (2005, Hg.): Demographischer Wandel – Auswirkungen auf das Handwerk, Duderstadt.

Hertel, L. (2003): Der große Wellness-Guide, Berlin.

Huber, T. (2003): Zukunft des Handwerks, Kelkheim.

Pilz-Kusch, U. (2003): Gesucht; Wellness. Was ist drin und dran?, Verbraucherzentrale NRW, 2. Aufl., Düsseldorf.

6.3. Enlaces

www.wia-handwerk.de

www.awise-project.net

www.bmwi.de

7. Materiales

Componente A: Segmentos de negocio sostenible

S3-A0: Introducción en los segmentos de negocio sostenible

S3-A1: Mindmap de tendencias sociales

S3-A2: Mindmap de impacto de las tendencias

S3-A3: Mercado de la tercera edad

S3-A4: Salud y bienestar

S3-A5: Escasez de recursos

Componente B: Técnicas de creatividad

S3-B1: Técnicas de creatividad

S3-B2: „Brainstorming“

S3-B3: „Brainwriting“

S3-B4: Creación de una Matriz C-P-P (Cliente-Provecho-Producto)

Componente C: Valoración de la comerciabilidad de productos y servicios

S3-C1: Valoración de la comerciabilidad

S3-C2: Técnica de portafolio

S3-C3: Áreas de aplicación de la técnica de portafolio