


# Enfoque de Ciclo de Vida: Propuesta para Incrementar el Valor de los Negocios

Sonia Valdivia, 2016





# Objetivo General del Programa de capacitación

Establecer una línea base sobre los conceptos, principios y herramientas del Enfoque de Ciclo de Vida, que permitirá a los participantes:

(i) entender los problemas actuales de sostenibilidad y  
(ii) desarrollar una visión para derivar valor de negocio en un mundo donde aumenta la preocupación por la sostenibilidad y el impacto de la actividad humana sobre los ecosistemas en los que operan las empresas.

El curso consolida la información y análisis necesarios para la toma de decisiones de gestión que usan el Enfoque de Ciclo de Vida para obtener beneficios a largo plazo en un contexto de incertidumbre, competencia, y de recursos naturales que se agotan rápidamente.

# Módulos

Módulo 1: ***Introducción a la Sostenibilidad en el Ciclo de Vida*** (80 min)

Módulo 2: ***Pensamiento y Formulación Estratégica para Negocios Verdes: Introducción*** (120 min)

Módulo 3: ***Evaluación de la Sostenibilidad en el Ciclo de Vida*** (150 min)

Módulo 4: ***Gestión Empresarial en el Ciclo de Vida*** (90 min)

Módulo 5: ***Estudios de caso regionales*** (40 min)

## Módulo 2

# Pensamiento y Formulación Estratégica para Negocios Verdes: Introducción

Sonia Valdivia, 2016





# Reconocimientos

Autores:

**Sonia Valdivia** (Lüneburg University, WRF) &  
**Sanjeevan Bajaj** (FICCI, India)

Contribuyentes:

**Alicia Roman** (UNIFE, Perú), **Nydia Suppen**  
(CADIS, México y África del Sur), **Tanya Tynjälä**  
(Finlandia, Perú)

# Objetivos

Se espera que al final del módulo, los participantes :

- Hayan comprendido la necesidad de una perspectiva holística y un planeamiento estratégico de largo plazo.
- Conozcan las herramientas más relevantes para una estrategia de negocios.
- Tengan ideas de como hacer negocios de manera más sostenible.

# Contenidos

- Pensamiento Estratégico
- Proceso de Formulación de la Estrategia
  - 🌈 ¿En que entorno opero? ¿Estoy bien donde estoy?  
¿En qué tipo de negocio quiero estar?
  - 🌈 ¿Cuál sería el mejor posicionamiento para mí en el tipo de negocio seleccionado?
  - 🌈 ¿Cómo alcanzar el éxito?
- Estrategia de marketing

# Pensamiento Estratégico

- ...análisis para identificar y formular estrategias que lleven la organización al éxito en el futuro.
- ...contiene detalles tácticos que llevan a conseguir metas y objetivos.
- ...contribuye con conceptos generales y amplios que guían a la organización al futuro, anticipándose a las condiciones (escenarios posibles).



# Qué niveles de tomas de decisión existen?

Portafolio de productos

Producto/  
Servicio

Sector industrial

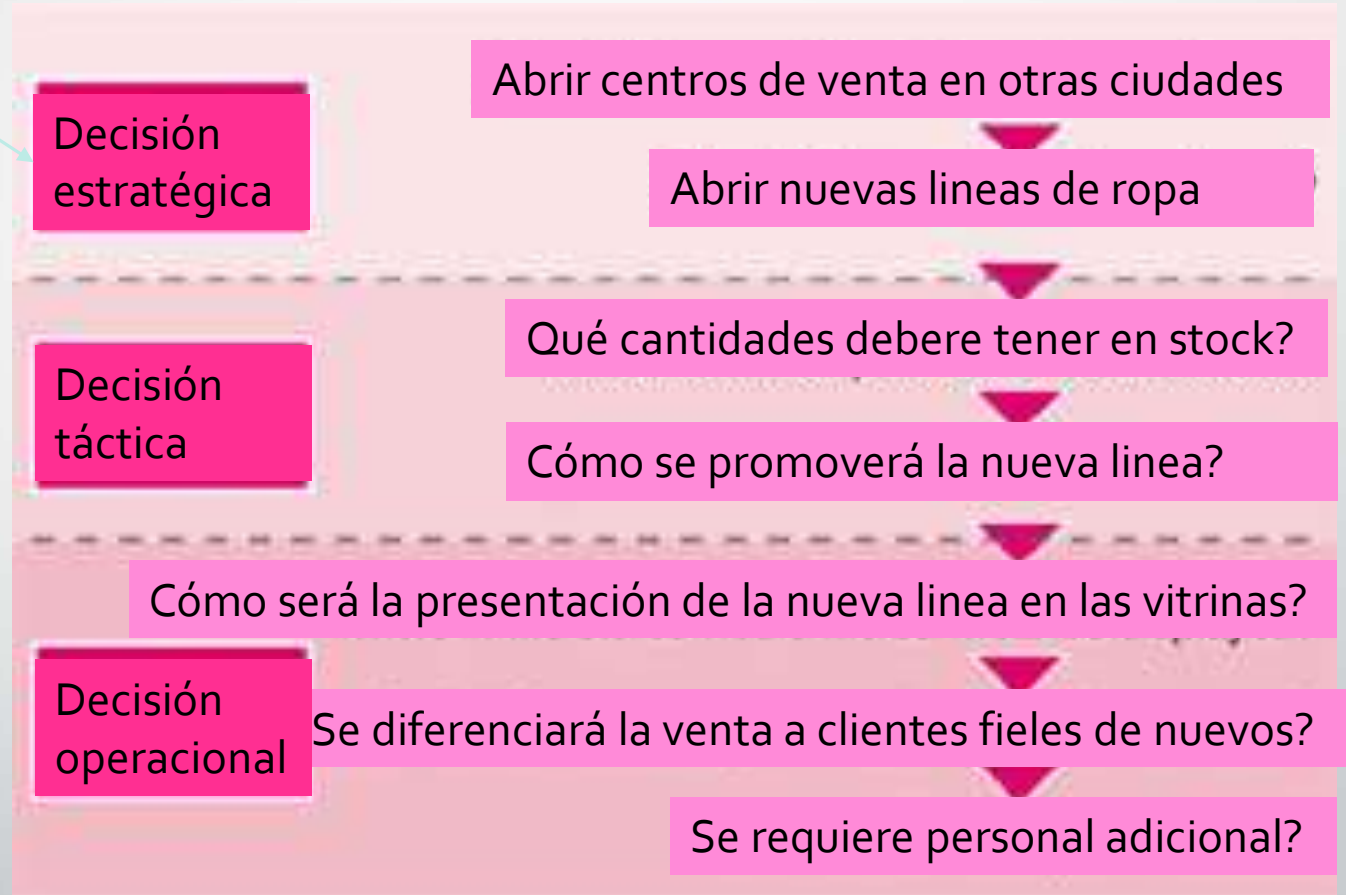
Categoría de producto

Ciudades

Estilos de vida

Asuntos nacionales

# Qué tipo de decisión piensas tomar?



# Decisiones para enfrentar las FODA

	Positivos Para alcanzar el objetivo	Negativos Para alcanzar el objetivo
Origen Interno (Atributos de la empresa)	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Origen Externo (Atributos del ambiente)	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

Decisiones tácticas operacionales

Decisión estratégica

## El Éxito y Sostenibilidad requieren de...

1. Pensamiento a Largo Plazo
- 2...con una Visión clara y ambiciosa
- 3...con un Enfoque Holístico
- 4...con un enfoque sistémico
- 5...que considera los impactos en el Ciclo de Vida de los productos, o sea que aplica el pensamiento de ciclo de vida

El Éxito y Sostenibilidad requieren de...

Visión y misión claras

# Misión

- ...es lo que uno hace día a día para hacer realidad la visión.
- ...se convierte en la la **“razón de ser” (o razón de existir)**

# Natura-Brasil: Visión



...“Natura, por su comportamiento empresarial, por la calidad de las relaciones que establece y por sus productos y servicios, será una **marca de expresión mundial, identificada con la comunidad** de personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor a través de la **mejor relación consigo mismas, con los otros, y con la naturaleza** de cual hacen parte y un todo.”.

# Gerdau-Chile & Global: Visión y Misión



**GO GERDAU**

SOBRE GERDAU | PRODUCTOS Y SERVICIOS | MEDIO AMBIENTE Y SOCIEDAD | MEDIA CENTER | INVERSO

Inicio » Productos y Servicios

**Productos y Servicios**

**Productos**

- Productos
- Operaciones downstream
- Asistencia Técnica a Clientes
- Ventas locales y exportación
- Aplicaciones
- Investigación y Desarrollo
- Certificaciones de Proceso / Producto



## Misión

Generar valor a nuestros clientes, accionistas, colaboradores y a la sociedad, actuando de forma sostenible en la industria del acero.

## Visión

Ser líder global en los negocios en los que opera.



# Café Mountain Villa Rica-Perú: Misión

...“Actuamos en defensa del equilibrio ecológico, siendo ésta la esperanza para nuestros hijos”.



**Finca Mountain Villa Rica**

MÁS CAFÉ EN TODO SENTIDO...

Inicio Quienes Somos Denominación de Origen Productos Nuestras Recetas Responsabilidad Social

BIENVENIDOS WELCOME

Nuestra Finca

Ubicación

Tradición Familiar

Comprometidos con el medio ambiente

**Nuestra Finca**

Café Mountain VillaRica es una empresa familiar que mantiene la tradición de cultivar, producir y exportar el mejor Café Peruano por más de tres generaciones.

Nuestra visión es expandir la fuerza comercial a nivel nacional e internacional, brindando una pertinente trazabilidad de nuestros productos, ofreciéndoles un Café que se ajuste de manera única a las necesidades del mercado mundial de Cafés Especiales, por lo que creamos y consolidamos una relación de gran confianza con nuestros clientes.



# Patagonia-EE.UU.: Misión

“Fabricar el mejor producto, no causar ningún daño innecesario al ambiente y usar los negocios para inspirar e implementar soluciones a la crisis ambiental”.



# H&M-Global: Misión



H&M GROUP > SUSTAINABILITY > SUSTAINABLE FASHION > MATERIALS

...“Verse bien,  
hacer el bien,  
sentirse bien”.

## SUSTAINABLY SOURCED MATERIALS

Within the fashion industry, there is a heavy dependence upon natural resources. While the environmental impacts associated with fabric and textile processing can be harmful; many fabrics have a much smaller environmental footprint.

# Autoevaluación 1.

Responder verdadero o falso

- 1.- Los tomadores de decisiones más importantes están en las empresas o en el Gobierno.
- 2.- Las decisiones estratégicas requieren de una visión.
- 3.- La misión es la razón de existir de la empresa.

# Autoevaluación 1.

## Respuestas

- 1.- Falso. Los ciudadanos son también tomadores de decisiones a través de su selección de estilo de vida y consumos. Desde niños somos tomadores de decisiones.
- 2.- Verdadero
- 3.- Verdadero



# Evaluación 1.

(Para clases presenciales. Moderada por el/la instructor/a)

- 1.- ¿Qué tipo de decisiones estratégicas has tomado últimamente? Como fue el proceso de toma de decisión?
- 2.- ¿Cómo se relacionan la visión y la misión?
- 5.- ¿Entre los ejemplos de visión presentados, cual te parece que comunica mejor y porqué?

# Contenidos

- Pensamiento Estratégico
- Proceso de Formulación de la Estrategia
  - 🌐 *¿En que entorno opero? ¿Estoy bien donde estoy?*  
*¿En qué tipo de negocio quiero estar?*
  - 🌐 *¿Cuál sería el mejor posicionamiento para mí en el tipo de negocio seleccionado?*
  - 🌐 *¿Cómo alcanzar el éxito?*
- Estrategia de marketing

# ¿En que entorno opera mi negocio?

Preguntas clave:

- ¿Cuál es el atractivo del área de negocios?
- ¿Qué oportunidades identifico en mi entorno?
- ¿Qué recursos tangibles o intangibles puedo movilizar?
- ¿Cuál es el contexto ético y legal de mi negocio?
- ¿Cuáles son los valores y aspiraciones de los tomadores de decisiones?

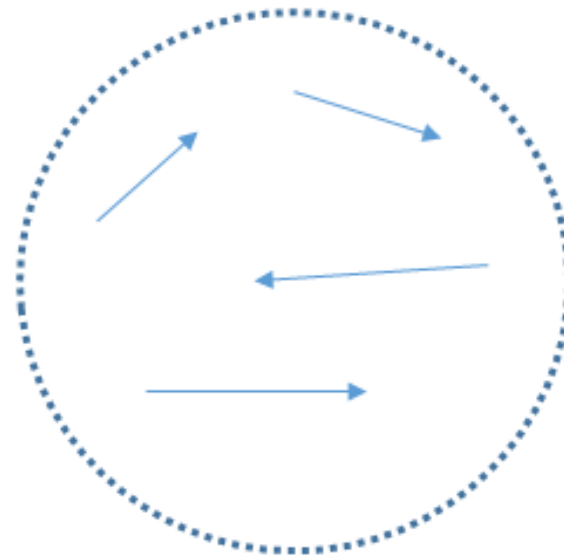
Selección del dominio del negocio





# Navegando hacia el éxito

Navegando dentro del dominio del negocio






# Tipos

- Estrategia de negocios (o perspectiva de la competencia) “¿Cómo competiré en éste negocio?”
- Estrategia corporativa (o perspectiva de portafolios) “¿En qué negocios invertiré?”

# Proceso de Formulación Estratégica



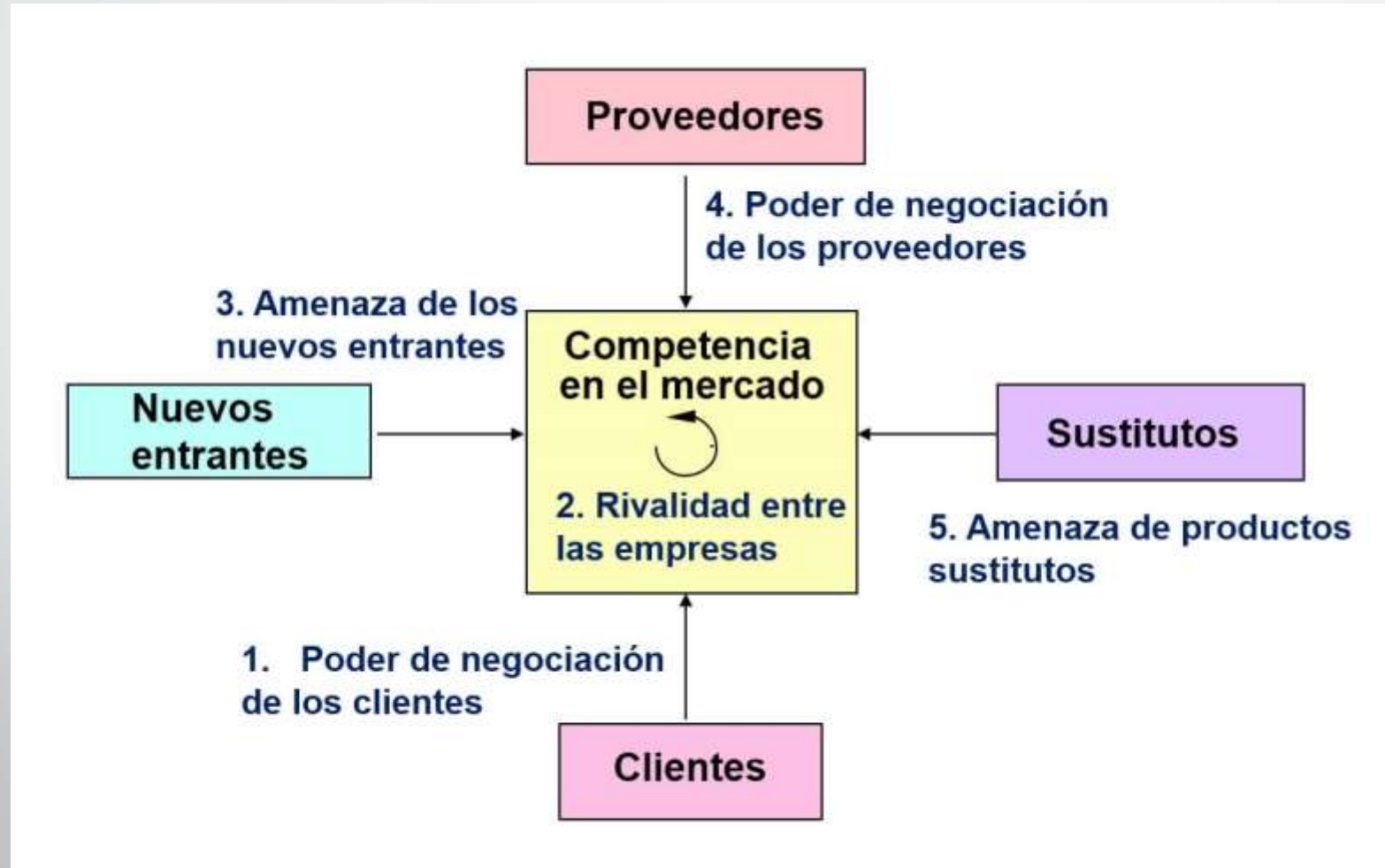
# Contenidos

- Pensamiento Estratégico
- Proceso de Formulación de la Estrategia
  -  *¿En que entorno opero? ¿Estoy bien donde estoy?*  
*¿En qué tipo de negocio quiero estar?*
  -  *¿Cuál sería el mejor posicionamiento para mí en el tipo de negocio seleccionado?*
  -  *¿Cómo alcanzar el éxito?*
- Estrategia de marketing

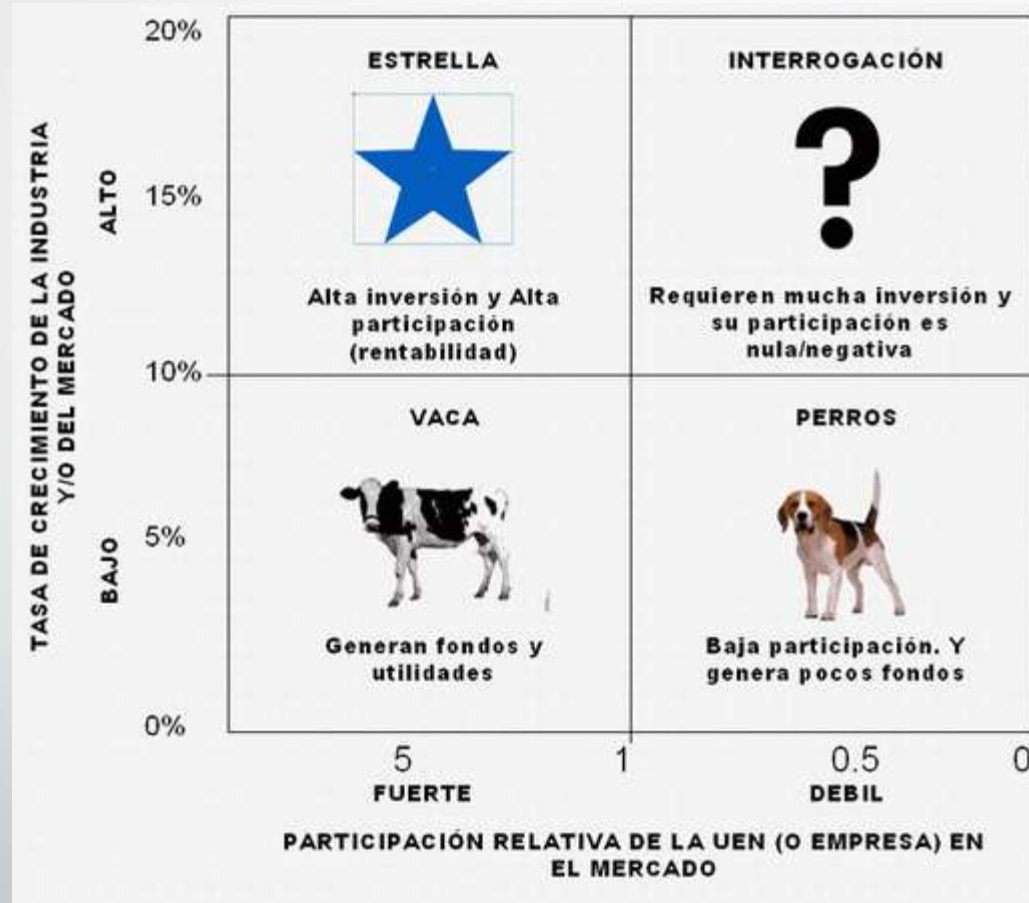
## Evaluando el nivel de Atractividad del Negocio: Herramientas

- El modelo de 5 fuerzas (Michael Porter)
- Matriz de crecimiento – participación o Matriz BCG (Boston Consulting Group)
- Matriz de la cartera o Matriz de GE-McKinsey (General Electric-McKinsey)

# Evaluando el nivel de Atractividad del Negocio: Modelo de 5 Fuerzas de Porter



# Evaluando el nivel de Atractividad del Negocio: Matriz de crecimiento – participación (en el mercado)



# Evaluando el nivel de Atractividad del Negocio: Matriz GE-McKinsey

		POSICIÓN DEL NEGOCIO		
		ALTA	MEDIA	BAJA
ATRACTIVO DEL NEGOCIO	ALTA	<b>INVERTIR</b>	<b>INVERTIR</b>	<b>PROTEGER</b>
	MEDIA	<b>INVERTIR</b>	<b>PROTEGER</b>	<b>COSECHAR</b>
	BAJA	<b>PROTEGER</b>	<b>COSECHAR</b>	<b>DESMANTELAR</b>



# Evaluando el nivel de Atractividad del Negocio: Características del tipo de Mercado

## ○ Estructura de oferta

- Competencia nacional o fragmentada.
- Competencia internacional o regional.
- Competencia global.

## ○ Accesibilidad al mercado

- Mercados difíciles.
- Mercados moderadamente difíciles.
- Mercados fáciles.

# Definiendo el Tipo de Negocio en el que quiero estar

(Para clases presenciales. Moderada por al instructor)

- Discusión en grupo

# Proceso de Formulación Estratégica- Liderazgo y Proceso Participativo

Visión a  
Futuro

Misión



# Definiendo tu misión y visión

(Para clases presenciales. Moderada por el instructor)

- Discusión en grupo

# Autoevaluación 2.

Responder verdadero o falso

- 1.- El modelo de 5 fuerzas incluye el análisis de los 5 competidores mas relevantes.
- 2.- Según la matriz de crecimiento – participación los negocios o productos tipo 'vaca lechera' podrían considerarse como líderes en el mercado.
- 3.- Según la matriz de crecimiento – participación un producto o negocio tipo 'estrella' no necesita mucha inversión
- 4.- Según la matriz GE Mckinsey si las posibilidades de rentabilidad del negocio son altas pero el atractivo es bajo, hay que desmantelar
- 5.- El proceso de formulación estratégica debe ser top-down para que sea aceptado por los trabajadores.

# Autoevaluación 2.

## Respuestas




- 1.- Falso. Incluye a los competidores en general, nuevos entrantes, sustitutos, clientes y proveedores.
- 2.- Falso. Los productos tipo 'vaca lechera' no pueden ser líderes pues tienen poca participación en el mercado.
- 3.- Falso. Según la matriz de crecimiento – participación un producto o negocio estrella necesita mucha inversión.
- 4.- Verdadero

# Evaluación 2.

(Para clases presenciales. Moderada por el/la instructor/a)

- 1.- Elabore para un producto de su selección la Matriz de crecimiento – participación y la Matriz GE-McKinsey. Explique como se complementan y que decision tomaria en base a esos resultados.
- 2.- ¿Explique como se aplica el enfoque de ciclo de vida en la la Matriz de crecimiento – participación y la Matriz GE-McKinsey?

# Contenidos

- Pensamiento Estratégico
- Proceso de Formulación de la Estrategia
  -  ¿En que entorno opero? ¿Estoy bien donde estoy?  
¿En qué tipo de negocio quiero estar?
  -  ¿Cuál sería el mejor posicionamiento para mí en el tipo de negocio seleccionado?
  -  ¿Cómo alcanzar el éxito?
- Estrategia de marketing



# El mejor posicionamiento en el tipo de negocio seleccionado - Herramientas

Evaluando mi habilidad de competir ¿ Dónde me encuentro?

- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

# Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)






	<b>FORTALEZAS</b> Enlista las <b>FORTALEZAS</b> identificadas	<b>DEBILIDADES</b> Enlista las <b>DEBILIDADES</b> identificadas
<b>OPORTUNIDADES</b> Enlista las <b>OPORTUNIDADES</b> identificadas	<b>1 F - O</b> <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las <b>FORTALEZAS</b> para <b>MAXIMIZAR</b> las <b>OPORTUNIDADES</b>	<b>D - O 2</b> <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para <b>MINIMIZAR</b> las <b>DEBILIDADES</b> aprovechando las <b>OPORTUNIDADES</b>
<b>AMENAZAS</b> Enlista las <b>AMENAZAS</b> identificadas	<b>3 F - A</b> <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las <b>FORTALEZAS</b> para <b>MINIMIZAR</b> las <b>AMENAZAS</b>	<b>D - A 4</b> <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para <b>MINIMIZAR</b> las <b>DEBILIDADES</b> evitando las <b>AMENAZAS</b>

# Definiendo tu FODA

(Para clases presenciales. Moderada por el instructor)

- Definición del FODA para el producto seleccionado en el anterior ejercicio.
- Discusión de grupo

# Contenidos

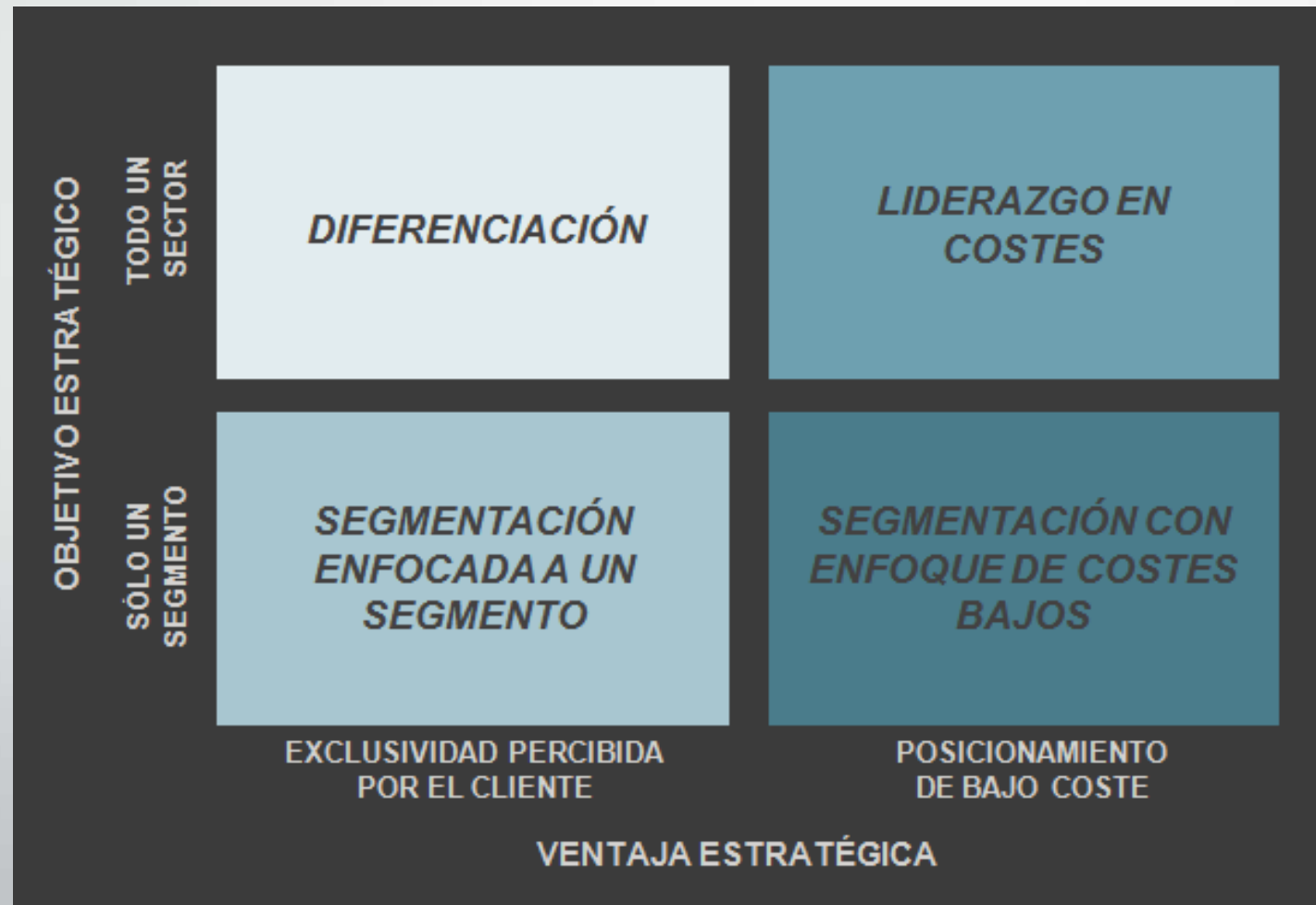
- Pensamiento Estratégico
- Proceso de Formulación de la Estrategia
  -  ¿En que entorno opero? ¿Estoy bien donde estoy?  
¿En qué tipo de negocio quiero estar?
  -  ¿Cuál sería el mejor posicionamiento para mí en el tipo de negocio seleccionado?
  -  ¿Cómo alcanzar el éxito?
- Estrategia de marketing

# Alcanzando el éxito - Herramientas

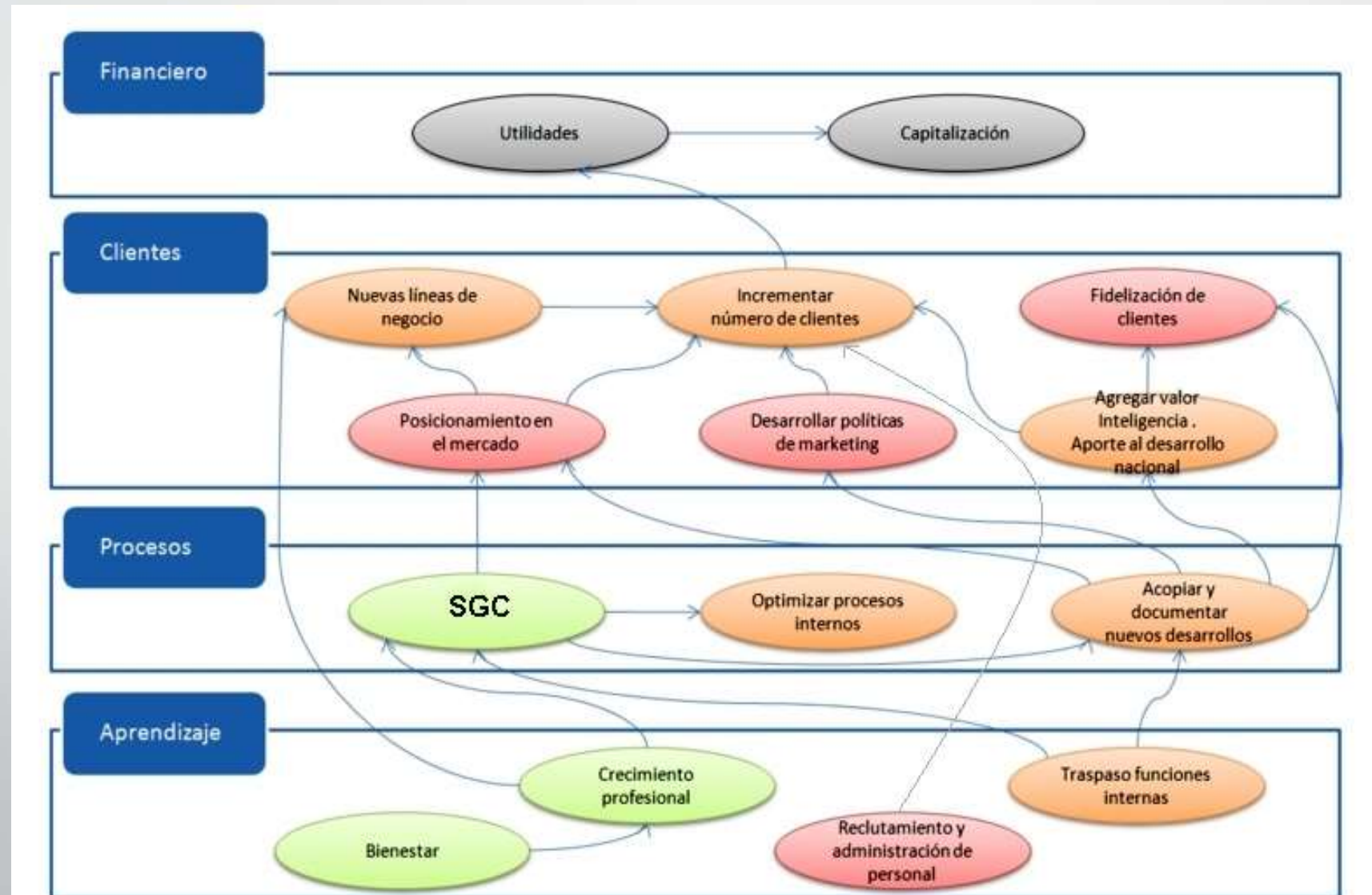
## Desarrollando opciones estratégicas

- Estrategias genéricas y mapas estratégicos – ejemplos
- Estrategias específicas de crecimiento
  - A- Por diversificación
  - B- Vía Integración Horizontal o Gestión de Proveedores
  - C- Vía Adquisiciones o Fusiones
- Plan, objetivo y monitoreo

# Estrategias Genéricas - Ejemplos

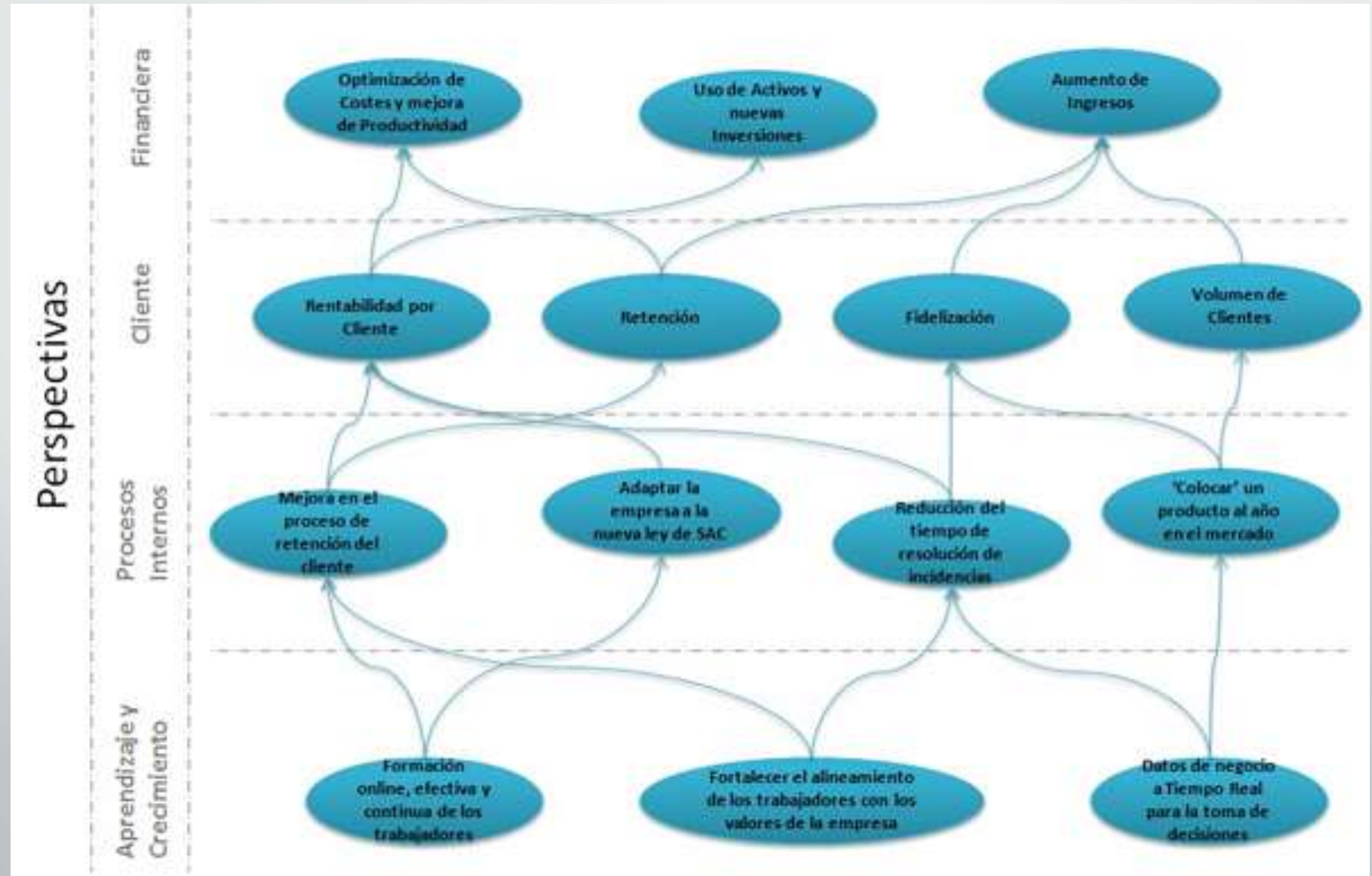


# Mapa Estratégico: Ejemplo





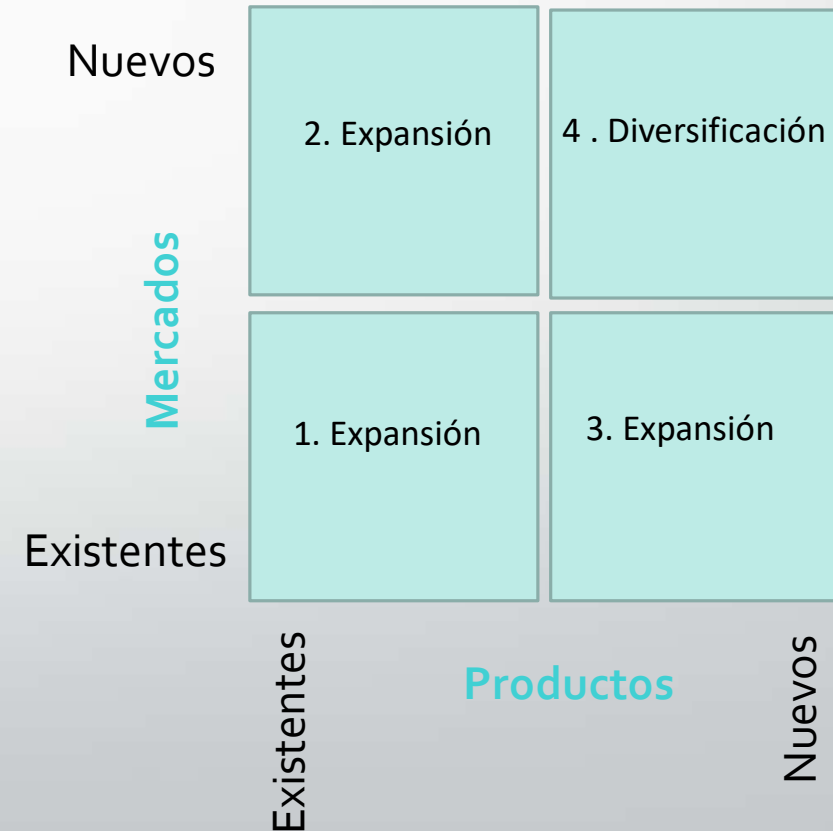
# Mapa Estratégico: Ejemplo



# A. Alcanzando el éxito-Crecimiento por Diversificación

## Vector de Crecimiento

1. Penetración en el mercado
2. Desarrollo del mercado
3. Desarrollo del producto
4. Diversificación



## A. Alcanzando el éxito-Crecimiento por Diversificación

- Diversificar el riesgo. Impulsar la expansión tanto geográfica como funcional.
- Asignar los recursos financieros y humanos necesarios. Los mejores profesionales deben liderar el proyecto de crecimiento.
- Temas legales. Analizar profundamente las posibles barreras legales, así como las posibles licencias que necesitan los productos.

# A. Alcanzando el éxito-Diversificación: Ventajas y Desventajas

## Ventajas

- Reduce la volatilidad de resultados.
- Puede incrementar el rendimiento y reducir riesgos financieros, sin ofrecer garantía ante colapsos financieros ni máximos rendimientos ante los mercados en alza.
- Es una estrategia “amortiguadora”.

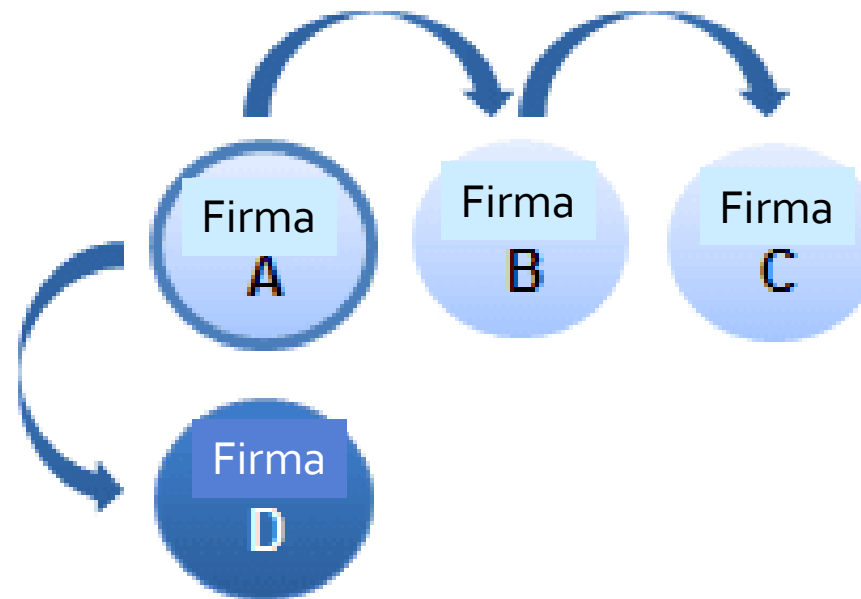
## Desventajas

- Requiere análisis de estadística y teoría de portafolios.
- Es una estrategia de largo plazo.

## B. Alcanzando el éxito-Crecimiento vía Integración Horizontal o Gestión de Proveedores

La **integración horizontal** se refiere al crecimiento al mismo nivel de la cadena de suministro, a través de la expansión, adquisición o fusión.

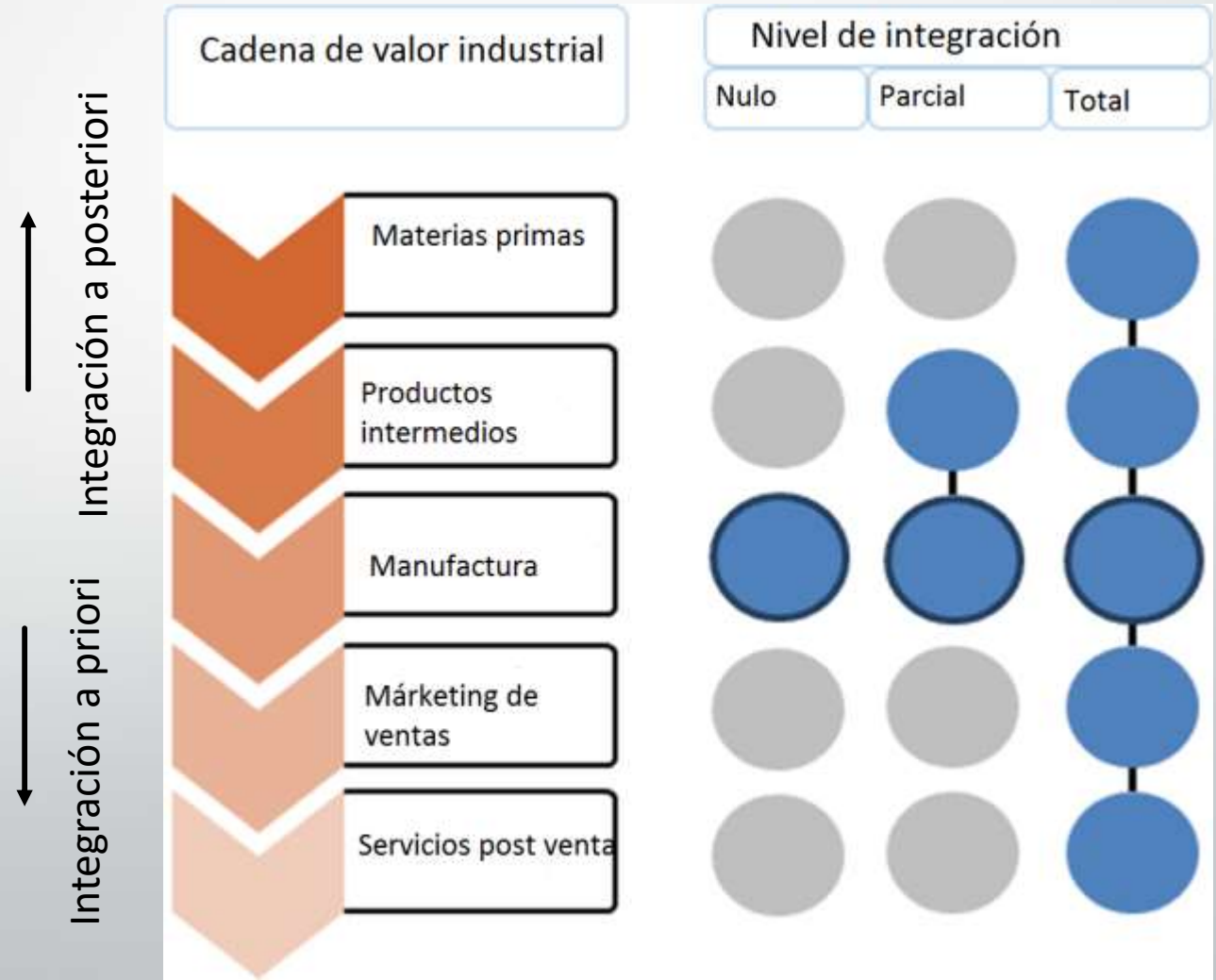
Integración vertical



## B. Alcanzando el éxito-Crecimiento vía Integración Vertical o Gestión de Ciclo de Vida

**La integración vertical** se refiere a la expansión a través de la cadena de suministro en las empresas a priori y a posteriori.

El alcance de la integración vertical de la empresa impacta significativamente su posición en la industria en términos de costos, y gestión de la cadena de suministro



## C. Alcanzando el éxito-Crecimiento vía Adquisiciones o Fusiones



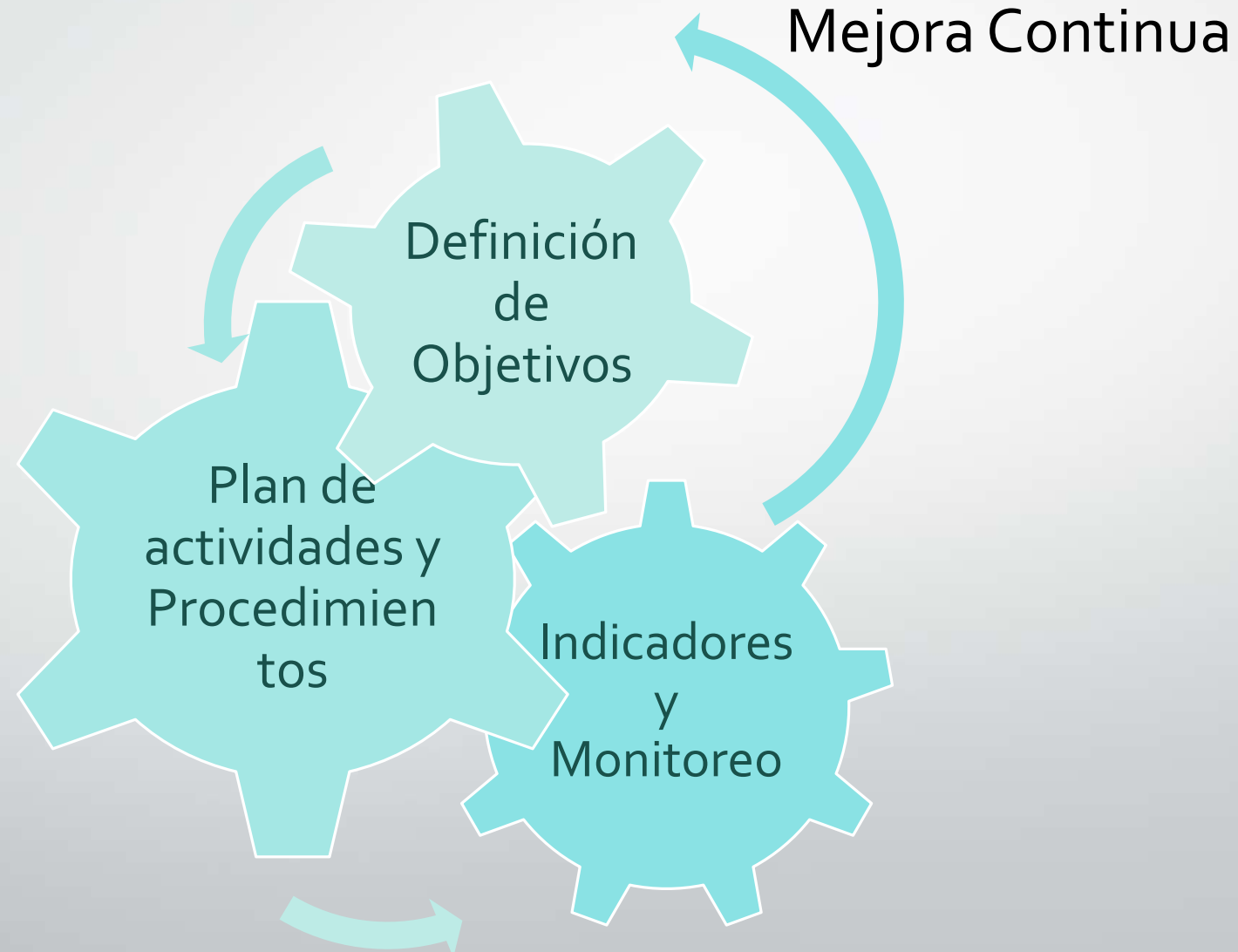


# Definiendo la estrategia de crecimiento

(Para clases presenciales. Moderada por el instructor)

- Discusión en grupo

# Plan, Objetivos y Monitoreo



La planeación estratégica es el proceso para diseñar e implementar la estrategia.

# Definiendo objetivos e indicadores principales




(Para clases presenciales. Moderada por al instructor)

- Discusión en grupo

# Proceso de Formulación Estratégica



# Contenidos

- Pensamiento Estratégico
- Proceso de Formulación de la Estrategia
  -  ¿En que entorno opero? ¿Estoy bien donde estoy?  
¿En qué tipo de negocio quiero estar?
  -  ¿Cuál sería el mejor posicionamiento para mí en el tipo de negocio seleccionado?
  -  ¿Cómo alcanzar el éxito?
- Estrategia de marketing

## De empresa a empresa (B2B) o de empresa a consumidor (B2C)

Piense en un granjero con un gran huerto de manzanas que tiene que decidir entre dos posibles modelos de negocio:

- Llevar el producto al mercado local donde las pequeñas porciones de manzanas se venden a un número siempre fluctuante de personas (B2C).
- Asociarse con grandes puntos de venta como 'Supermercados', que van a comprar grandes cantidades, pero requerirán un suministro constante a un costo fijo y entrega en momentos específicos en lugares específicos (B2B).

# Comparación de tipos de consumidores: B2B/B2C

Consumidores que representan a empresas (B2B) ...	Consumidores individuales (B2C)...
Son menos emocionales, más orientados a la tarea	Son más emocionales, menos orientadas a la tarea
Son impulsadas por un pensamiento racional y lógico	Son impulsadas por emociones (hambre, deseo, estatus)
Están enfocadas en la lógica del producto	Están enfocadas en el beneficio del producto
Usan la jerga de la industria para un mejor efecto	Usan menos tecnicidades y un lenguaje más simple
Buscan educación, eficiencia, conocimiento	Buscan ofertas, disfrute, entretenimientos
Son 'expertas'	Son creativas
Buscan desarrollar relaciones con marcas	No buscan necesariamente desarrollar relaciones con marcas
Están dispuestas a hacer esfuerzos para desarrollar conocimientos	Quieren beneficios claramente definidos
Pueden satisfacer mediante un equipo de ventas / comercialización	Pueden satisfacer usando muchos canales de distribución



# Definiendo mi grupo objetivo y los elementos de mi estrategia de mercadeo

(Para clases presenciales. Moderada por al instructor)

- Discusión en grupo

# Evaluación 3

(Para clases presenciales. Moderada por el/la instructor/a)

- 1.- Describe la secuencia de un proceso de formulación estratégica.
- 2.-Explica las diferencias entre la expansión horizontal y la expansión vertical.
- 3.- Explica por lo menos tres diferencias entre el marketing B2B y B2C.

Si el participante ha llegado cabalmente hasta aquí, entonces es capaz de:

- Comprender la necesidad de una perspectiva holística y un planeamiento estratégico de largo plazo.
- Identificar las herramientas más relevantes para una estrategia de negocios.
- Generar ideas de como hacer negocios de manera más sostenible.

Gracias!

Ahora pasemos al módulo 3:  
Evaluación de la Sostenibilidad en el  
Ciclo de Vida

Sonia Valdivia, 2016



# Bibliografía

- Haycock, K., Cheadle, A.; y K. Spence Bluestone. Strategic Thinking. Lessons for leadership from Literature. *Library Leadership and Management*. Vol. 26; No. 3 · January 2012
- Hill, Ch. W.L y Jones, G.R. Administración Estratégica. Mc Graw Hill. 8va. Edición. 2009  
<https://adrain111.files.wordpress.com/2014/09/administracion-estrategica-hill-8th.pdf>
- Jofre Rojas, E. (2002) Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocio. Serie *Gestión* No.35. Universidad de Chile. Santiago.