

**Departamento de Ingeniería Industrial
Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas
Universidad de Chile**

Apuntes de Evaluación de Proyectos IN42A

Profesor Christian Diez

1999

I. CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS

1. OBJETIVO

Este capítulo desarrollar un vocabulario común y una visión general sobre qué es un proyecto, qué significa preparar y evaluar un proyecto, quiénes evalúan proyectos, etc.

2. PROYECTO

Es una idea de cambio en la asignación actual de recursos que sigue un objetivo y que genera beneficios y costos, cualitativos y cuantitativos, tanto al realizador del proyecto como a terceros.

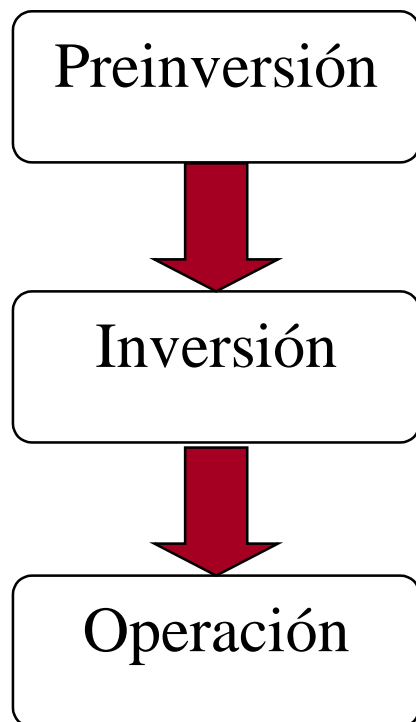
Ejemplos:

- elegir una carrera universitaria
- plantación y tala de un bosque de pinos
- obras de beneficencia
- lanzar un nuevo producto
- mejoramiento de una carretera.

La generación de un proyecto guarda relación con la identificación de una oportunidad que potencialmente puede asignar mejor los recursos disponibles.

3. CICLO DE UN PROYECTO

Es el proceso de transformación de las ideas de inversión a su puesta en marcha través de las siguientes etapas.



Se prepara y evalúa el proyecto de manera de obtener de él, el máximo excedente económico a lo largo de su vida útil, realizando para esto estudios de mercado, técnicos, económicos, financieros y otros.

Se diseña y se materializa físicamente la inversión requerida por el proyecto de acuerdo a lo especificado en la etapa anterior.

Se pone en marcha el proyecto y se concretan los beneficios netos que fueron estimados previamente.

4. EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Aborda en forma explícita el problema de la asignación de recursos escasos en forma óptima

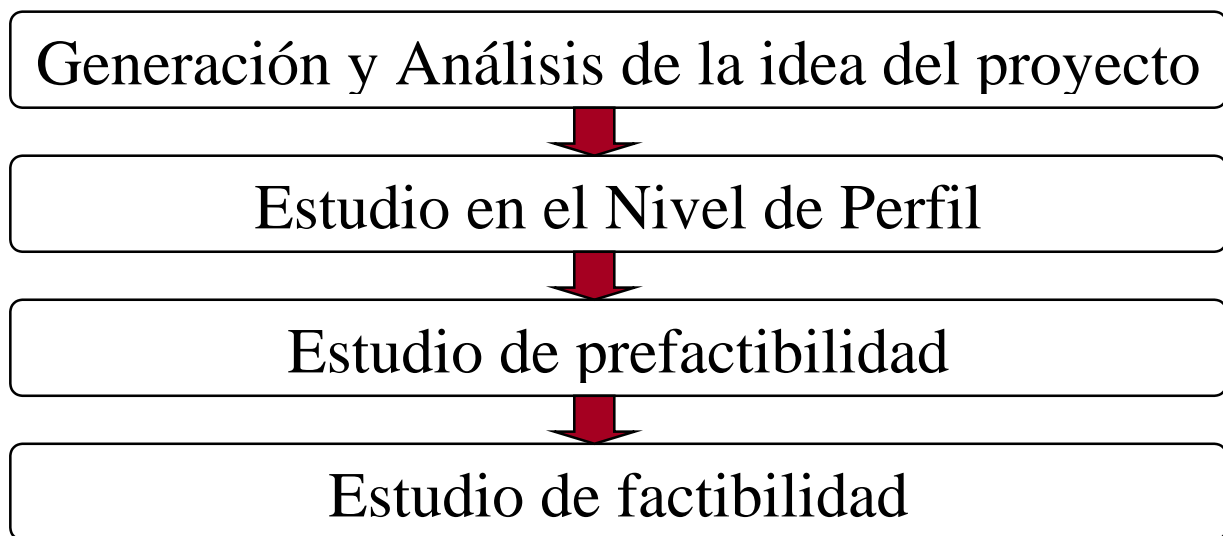
Recomienda al tomador de decisiones, a través de distintas metodologías, para determinar la conveniencia relativa de una acción o un proyecto determinado se realice por sobre otras iniciativas. (Etapa de Preinversión)

Identifica, mide y valoriza, cuantitativa y cualitativamente, los beneficios y costos para la persona(s) o instituciones relevantes.

Una inversión será rentable si permite un aumento mayor en la riqueza que el que se podría obtener utilizando los recursos en otras inversiones alternativas.

5. ETAPAS DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

La selección de los mejores proyectos de inversión, es decir, los de mayor conveniencia relativa (evaluación) y hacia los cuales deben destinarse preferentemente los recursos disponibles, constituye un proceso que sigue las siguientes etapas iterativas:



Cada una de ellas busca reproducir el ciclo de vida del proyecto, de manera que a medida que se avanza en las etapas, los estudios van tomando mayor profundidad y se va reduciendo la incertidumbre, respecto a los beneficios netos esperados del mismo.

La secuencia iterativa tiene por justificación evitar los elevados costos de los estudios y poder desechar en las primeras etapas los proyectos que no son adecuados.

Cada etapa se presenta en la forma de un informe, cuyo objetivo fundamental es presentar los elementos que intervienen orientados claramente a la toma de decisiones de abandonar o proseguir la idea.

6. GENERACIÓN Y ANÁLISIS DE LA IDEA DE PROYECTO

Es crucial contar con un buen diagnóstico, de modo que la generación de una idea de proyecto de inversión surja como consecuencia clara de necesidades insatisfechas, de objetivos y/o políticas generales de la organización, de un plan de desarrollo, etc.

Se debe establecer su magnitud, a quienes afecta y la confiabilidad de la información utilizada. Así como también las alternativas disponibles.

Del análisis surgirá la especificación precisa del bien que se desea construir o el servicio que se pretende dar. Y servirá para adoptar la decisión de abandonar, postergar o profundizar la idea de proyecto.

7. ESTUDIO EN EL NIVEL DE PERFIL

Se estudian los antecedentes que permitan formar un juicio respecto de la conveniencia y factibilidad técnico-económica de llevar a cabo la idea de proyecto.

El énfasis está en identificar los beneficios y costos pertinentes respecto de la situación base (situación actual optimizada), sin incurrir en mayores costos en recursos financieros y humanos para medirlos y valorarlos.

Debe incluir un análisis preliminar de los aspectos técnicos, estudios de mercado y los de evaluación.

Se utilizan estimaciones gruesas de los beneficios y costos. Generalmente basadas en información existente.

Se decide abandonar, postergar o profundizar el proyecto.

8. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD

Se examinan con mayor detalle las alternativas viables desde el punto de vista técnico y económico que fueron determinadas en la etapa anterior, y se descartan las menos atractivas.

El énfasis de esta etapa es medir los beneficios y costos identificados en la etapa de perfil.

Es necesario estudiar con especial atención el análisis de factibilidad, es decir, analizar los aspectos de mercado, la tecnología, el tamaño y la localización del proyecto, las condiciones institucionales y legales relevantes para el proyecto.

El estudio de mercado es la base para estimar los ingresos. E incluirá un estudio de la oferta y demanda, así como de los precios de comercialización.

El análisis tecnológico incluye equipos, materias primas y procesos, que permiten determinar los costos del proyecto.

Sobre el tamaño y localización del proyecto se debe considerar su tipo (construcción, reposición, ampliación o modificación), la identificación y localización de los centros de abastecimiento de insumos, canales de distribución y consumo, así como el impacto en el medio ambiente.

El análisis de los aspectos administrativos permite determinar algunas componentes de costo fijo y la organización de los recursos humanos, físicos y financieros.

El análisis de los aspectos legales permite conocer las restricciones de ese tipo que limitan al proyecto. Ejemplo: tributación (pago de impuestos), permisos requeridos, contaminación ambiental, eliminación de desechos.

Todo lo anterior permite tener una estimación de los montos de inversión, costos de operación y de los ingresos que generaría el proyecto durante su vida útil. Lo que se utiliza para la evaluación económica y para determinar las alternativas más rentables.

Conviene sensibilizar los resultados de la evaluación a cambios en las variables más importantes.

Se decide realizar el proyecto o postergar, abandonar o profundizar el proyecto.

9. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Se enfoca a un análisis detallado y preciso de la alternativa que se ha considerado más viable en la etapa anterior.

El énfasis está en medir y valorar en la forma más precisa posible sus beneficios y costos.

Dada la cantidad de recursos destinados a esta etapa, sólo llegarán a ella los proyectos para los que no hay duda de su rentabilidad positiva, es decir, que se van a llevar a cabo.

Por ello, toma más importancia los flujos financieros y la programación de obras.

Una vez definido y caracterizado el proyecto, debe ser optimizado en tamaño, localización, momento óptimo de la inversión, etc.

Se debe coordinar la organización, puesta en marcha y operación del proyecto. Determinar el calendario de desembolsos para la inversión, disponibilidad de equipos y sus plazos, anteproyecto de ingeniería, selección y entrenamiento del personal de administración, operación y mantenimiento.

Fuentes, condiciones y plazos de financiamiento.

Esta etapa es la conclusión del proceso de aproximaciones sucesivas en la formulación y preparación de un proyecto y constituye la base de la decisión respecto a su ejecución.

La evaluación no sólo es útil para la persona(s)/organización que es dueña del proyecto, sino que también a quienes la financian o a las autoridades pertinentes.

10. TIPOS DE EVALUACIÓN

Según para quien se evalué:

Un mismo proyecto se puede evaluar desde diferentes puntos de vista y arrojar diferentes resultados

Esto ocurre porque los proyectos afectan de diferente manera a los agentes involucrados, quienes tienen, por lo general, diferentes objetivos e intereses.

Ejemplos:

a) Proyecto de vertedero para las comunas del centro-sur de Santiago:

- Inversionista
- Municipalidades
- Vecinos de municipalidades
- Vecinos del sector

- País

b) Proyecto de inversión extranjera mixta

- Inversionista nacional
- Inversionista extranjero
- Bancos que aportan financiamiento
- Estado nacional
- Gobierno regional
- Gobierno extranjero

Privada: se realiza desde la perspectiva de un agente económico privado o individual (persona, empresa, grupo, etc.)

Social: se realiza desde la perspectiva del conjunto del país (sociedad).

No siempre un proyecto que es rentable para un privado lo será también para la comunidad, y viceversa.

Según el momento en que se realice:

Ex Ante: se realiza en el período de preinversión, entrega una recomendación sobre la conveniencia de realizar el proyecto.

Ex Post: se realiza una vez ejecutado el proyecto, sirve para estimar los verdaderos beneficios del proyecto, encontrar las fuentes de error y generar aprendizaje.

11. NIVEL DE LA EVALUACIÓN

Estratégico: el resultado de la evaluación está relacionado con el objetivo principal de la organización.

Táctico: su nivel de importancia es medio y generalmente forma parte de una estrategia mayor que el proyecto en sí.

Operativo: está relacionado con el mejoramiento del funcionamiento de una actividad particular a la que pertenece el proyecto.

12. LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

No siempre es posible considerar y valorar adecuadamente todos los efectos de un proyecto.

Dominios del evaluador vs dominios del proyecto.

Intangibles

Parámetros técnicos

No siempre es posible considerar y valorar adecuadamente las condicionantes del desarrollo de un proyecto (riesgo)

Efectividad y potencialidad de los actores

Reacción de la competencia

Imposibilidad de conocer el futuro

13. ESTRUCTURA DE UN INFORME DE LA EVALUACIÓN DE UN PROYECTO

DIAGNÓSTICO

Define y justifica la idea y origen del proyecto, para quien(es) se evalúa/quien(es) tomará(n) la decisión de realizarlo o no y los objetivos que él(los) persigue(n)

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Explica paso a paso como se calculará los beneficios netos del proyecto y define la situación base con la que se comparará el proyecto.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Determina claramente la viabilidad técnico-económica, así como los beneficios netos esperados del proyecto, construyendo el perfil de los flujos de beneficios y costos en el tiempo, los que se obtienen del análisis de diferentes aspectos: mercado, tecnología, de administración, legales y financieros.

EVALUACIÓN

Valora los beneficios netos para conducir a conclusiones específicas e indicar sus limitaciones y riesgos.

14 PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS (CONTENIDOS MÍNIMOS)

PREPARACIÓN DEL PROYECTO

a) Antecedentes generales

Industria, ámbito o sector del proyecto

Ubicación de la zona de estudio

Características generales de la zona en estudio (culturales, económicas, políticas, etc).

Identificación de segmentos producto - mercado

Características generales de los gestores del proyecto (aspectos organizacionales, marco legal, aspectos de cultura organizativa, etc).

Otras informaciones relevantes :

Entrevistas con expertos o personas experimentadas en el tema

Recopilación bibliográfica (incluye estudios anteriores a nivel de perfil, prefactibilidad o factibilidad).

b) Estudio de mercado

Oferta

Especificación de el (los) producto (s).

Oferta histórica y sus factores de incidencia

Políticas y métodos de tarificación y precios

Oferta actual y proyecciones

Localización y concentración de la oferta.

Cobertura geográfica

Restricciones de disponibilidad de recursos

Demanda

Demanda histórica y factores de incidencia

Demanda actual y proyecciones

Segmentación de la demanda

Localización de la demanda

Concentración de la demanda (por áreas geográficas, por segmentos, por nivel de ingreso, etc).

Tipo de consumo (residencial, comercial, industrial)

Este punto puede/debe ser complementado con una visión más global y sistemática utilizando un enfoque de planificación estratégica. Este permite abordar el proyecto desde una perspectiva estratégica en lugar de una perspectiva táctica - operativa. La inclusión de este análisis dependerá de la importancia del proyecto para la organización.

c) Diagnóstico

Antecedentes generales + estudio de mercado → definición de situación actual (situación sin proyecto).

Ejemplos de resultados de diagnóstico

Demanda insatisfecha

Mala calidad de los servicios

d) Optimización de la situación actual

Los beneficios netos de un proyecto se obtienen comparando la situación con proyecto con la sin proyecto optimizada (le llamaremos situación base), así se evita que se asignen beneficios a las alternativas de proyecto que no le corresponden.

Ejemplo de optimizaciones de la situación actual

Rediseño de procesos y reingeniería

Mejoras en la gestión

Modificaciones que impliquen inversiones marginales

Se debe considerar como parte de la situación base aquellos proyectos sustitutos y/o complementarios sobre los que se haya decidido su ejecución, y que se estime razonablemente que serán implementados (también se les debe considerar en la situación con proyecto).

e) Generación de alternativas

Las alternativas generadas deben :
Permitir solucionar y/o aprovechar las oportunidades identificadas en el diagnóstico.
Ser técnicamente factibles
Ser económicamente factibles
Ser fundamentalmente distintas entre sí
Ser comparables en términos de resultados.

f) Selección (preselección) de alternativas.

Se deberá analizar la conveniencia de las distintas alternativas comparándolas entre sí de acuerdo a criterios técnicos y económicos.

Para la (s) alternativa(s) seleccionada (s) se debe analizar
Tamaño óptimo del proyecto
Localización óptima
Momento óptimo para realizar el proyecto
Prediseño (obras civiles, equipamiento, insumos)

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

a) Estimación de beneficios y costos

La estimación de b y c es un proceso de tres pasos sucesivos.
Identificación
Medición
Valoración

Depende del agente que hace la estimación :
Privados
Directos, indirectos
Cuantificables (valorables), no cuantificables (no valorables)
Sociales
Directos, indirectos
Cuantificables, no cuantificables.
Externalidades

Los b y c directos e indirectos cuantificables deben ser estimados según algún numerario común (normalmente \$ de hoy), en cambio los no cuantificables deben ser identificados y medidos en las unidades que resulte pertinente.

Ejemplo : beneficio no (o menos) cuantificable de un proyecto de semaforización : disminución de accidentes.

b) Cálculo de indicadores

Valor presente neto (VPN o VAN)
Tasa interna de retorno (TIR)
Período de recuperación del capital (PRC)
Otros.

c) Financiamiento

Análisis de las distintas alternativas, se deberá analizar temas como :

Porcentajes de capital propio vs. Deuda.

Solicitud de préstamos

Emisión de bonos

Emisión de acciones

II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO

1. OBJETIVO

Enseñar una metodología para la generación, análisis y justificación preliminar de la idea de un proyecto de carácter estratégico para una organización.

2. BIBLIOGRAFÍA

“Gestión de Empresas con una Visión Estratégica”, Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, Ediciones Dolmen.

“Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”, Michael Porter.

3. ESTRATEGIA

El concepto de estrategia abarca el propósito general de una organización. Las dimensiones del concepto son:

Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo.

Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.

Selecciona los negocios/actividades de la organización o aquéllos en que va a estar.

Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios/actividades respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la organización, así como a sus fortalezas y debilidades internas.

Abarca todos los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, de negocios/actividades y funcional)

Define la naturaleza de las contribuciones económica y no económica que se propone hacer a sus asociados.

La estrategia es un marco conceptual a través del cual una organización puede sostener su continuidad, a la vez que facilitar su adaptación a un medio cambiante.

La esencia de la estrategia es la gestión deliberada de cambio hacia el logro de ventajas competitivas en los negocios/actividades en que participa la organización.

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso organizacional que apunta a la especificación de la estrategia de una firma y la asignación de las tareas y responsabilidades necesarias para llevarla a cabo.

Su relación con la Evaluación de Proyectos es que los proyectos de inversión son ideas de cambio que afectan la distribución de recursos de una organización. Además, está fuertemente con la estrategia del negocio. Muchas veces un proyecto es parte de una estrategia más general, o bien, algunas veces una idea de proyecto da origen a una nueva estrategia.

Hay tres niveles de planificación estratégica:

Corporativo: las decisiones consideran a la organización como un todo y no se pueden descentralizar sin correr el riesgo de suboptimizar.

De Negocios: las decisiones se centran en un negocio/actividad específica y en asegurar una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Funcional: consolidan los requerimientos funcionales (finanzas, sistemas, personal, etc.) exigidos por un conjunto de negocios/actividades.

5. ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS

Hay dos conceptos centrales para una adecuada comprensión de una estrategia de negocios bien desarrollada: la definición de una unidad estratégica de negocios y la elección de una estrategia competitiva de negocios

Unidad Estratégica de Negocios:

Responde a la pregunta ¿En qué negocios estamos y en cuales nos proponemos estar? La respuesta son las UENs, que son una unidad o foco de planificación que agrupa una serie claramente diferenciada de productos/servicios que son vendidos a un grupo uniforme de clientes, haciendo frente a un conjunto definido de competidores.

Elección de una Estrategia Competitiva de negocios:

Hay dos grupos de factores que son centrales para decidir como abordar el negocio

Factores que determinan el atractivo de la industria en que está inserto el negocio y el comportamiento de los competidores, medido primariamente por las perspectivas de rentabilidad a largo plazo del sector industrial (externos → no controlables)

Factores que determinan la ventaja del negocio respecto a los competidores de la industria (internos → controlables).

Este conjunto de factores contribuyen a desarrollar una posición superior para la UEN sobre sus competidores, lo que constituye el objetivo último de la estrategia de negocios.

No siempre es posible separar una empresa/organización en UEN.

Ejemplos:

Una firma/organización que tiene una sola actividad dominante de negocios o una estructura organizacional puramente funcional no puede ser dividida en UENs.

Esta es la situación de empresas pequeñas y en grandes y medianas que están orientadas al proceso productivo y caracterizadas por elevados niveles de integración vertical.

También hay problemas cuando las UENs comparten recursos comunes y no pueden ser separadas sin perder eficiencia, como operaciones, canales de distribución, tecnología, mercados compartidos (clientes o áreas geográficas)

6. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS



7. MISIÓN DE NEGOCIO

Es la declaración general respecto del que hacer del negocio/actividad para alcanzar el objetivo de la organización.

Debe contener la definición del ámbito actual de la actividad de la organización y de los esperados a futuro.

Se define con:

mercado (¿A quién satisfacemos?)

producto/servicio (¿Qué le ofrecemos?)

cobertura geográfica (¿Dónde?)

ventaja competitiva (¿Cómo permanecer en el negocio?)

Ejemplo:

Para el desarrollo de este capítulo iremos aplicando los conceptos al negocio de los supermercados, y en particular a la principal empresa del sector en Chile: D&S.

D&S tiene 3 cadenas de supermercados: Ekono, Almac y Líder. Cada una de ellas es una UEN, ya que satisfacen a mercados con diferentes necesidades. Nos concentraremos en la cadena Líder, ya que ha sido esta su más reciente movimiento estratégico.

Un ejemplo simulado de misión de Líder podría ser la siguiente:

| | Actual | Futuro |
|--|--|--|
| Ámbito de complementarias | Comercialización de productos de | Expandirse a categorías |
| Productos | consumo masivo a través del sistema de autoservicio | y servicios anexos de mejor margen. |
| Ámbito de medio-alto | Familias de ingresos medios y | Adicionar Familias de ingreso |
| Mercados | medio bajos | e instituciones. |
| Ámbito Geográfico | Santiago y V Región | Cobertura nacional e incursionar en Latinoamérica |
| Modo de conseguir el liderazgo de competitivo | Liderazgo en costos a través de: economías de escala marcas propias poder negociador sobre proveedores | Continuar el liderazgo en costos Incrementar economías de escala y alcance. Fortalecer marcas propias apoyar con publicidad |

Se puede agregar una componente tecnológica a la misión cuando esta variable es fundamental para el desarrollo del negocio.

Cuando una empresa es muy grande la enumeración de productos, mercados, cobertura, etc. se vuelve inoperativa desde un punto de vista estratégico. En este caso, es preferible concentrarse en la identificación del desafío estratégico derivado de los cambios en la misión del negocio

Ejemplo:

| | |
|---|---|
| Cambio en Ámbito de Productos | Incorporar nuevos productos: muebles, artículos para reparaciones, servicios para automóviles y servicios anexos. |
| Cambio en Ámbito de Mercados | Incursionar en familias de ingresos más altos y en instituciones. |
| Cambio en Cobertura Geográfica | Participar del mercado regional y Latinoamericano (compra de terrenos) |
| Cambio en la forma de alcanzar liderazgo | Ser la firma más rentable del mercado Fortalecer cobertura y participación de marcas |

propias.

Una manera útil de llevar a cabo un mayor análisis de las dimensiones “ámbito de productos” y “ámbito de mercados” de la declaración de la misión es realizar una matriz de producto/mercado para encontrar alternativas de crecimiento.

Las estrategias de crecimiento son:

- Penetración de Mercado: extensiones geográficas o mejoras en la participación de mercado de los productos actuales (Ej. Samsung)
- Desarrollo de Productos: incorporación de nuevas líneas de productos en los mercados actuales (Ej. Quatro).
- Desarrollo de Mercado: incluir nuevos mercados no considerados hasta ahora (Celulares y uso no relacionado a ejecutivos).
- Diversificación: incorporar nuevos productos a nuevos mercados (ej. Daewoo). Esta estrategia sólo puede ser abordada desde el nivel corporativo.

8. ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

El Análisis Competitivo de una industria es un proceso ordenado que intenta captar los factores estructurales que definen las expectativas de largo plazo de una industria y de identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos, lo que es fundamental para generar una estrategia que la sostenga en el largo plazo.

Industria: conjunto de firmas que ofrecen productos/servicios que son sustitutos cercanos unos de los otros.

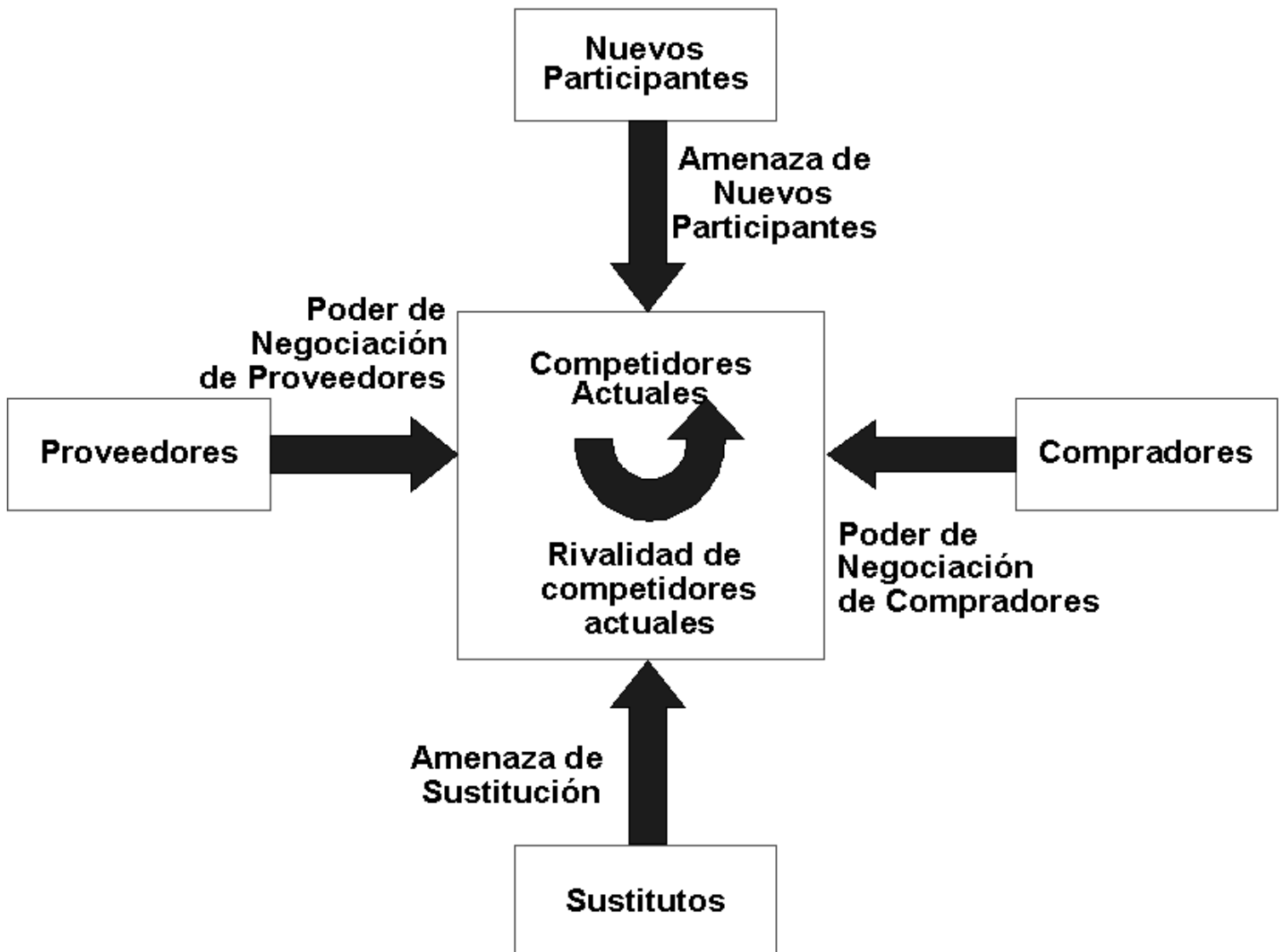
La metodología utilizada es el modelo de las 5 fuerzas competitivas.

Análisis Estructural del Sector Industrial o el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas (Michael Porter, Profesor de Harvard University)

Postula que hay cinco fuerzas que conforman la estructura de una industria:

- Intensidad de la rivalidad entre competidores
- Amenaza de nuevos participantes
- Amenaza de Sustitución
- Poder de Negociación de los Proveedores
- Poder de Negociación de los Compradores

Estas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores explicativos de la rentabilidad esperada de largo plazo de la industria.



Rivalidad entre Competidores

- Concentración
- Crecimiento de la industria
- Fracción de costo fijo o de almacenaje en costo total
- Diferenciación de productos
- Incrementos de capacidad intermitentes
- Costos de cambio de los compradores
- Intereses estratégicos de nivel corporativo
- Barreras a la salida
- especialización de activos
- costos de salida por una vez
- relaciones estratégicas con otros negocios
- barreras emocionales
- restricciones gubernamentales y sociales

Poder de los Proveedores

- Número de proveedores importantes y concentración relativa
- Disponibilidad de sustitutos para la industria
- Costo de cambio de proveedor
- Amenaza de integración hacia atrás de los competidores
- Amenaza de integración hacia adelante de los proveedores
- Contribución de los insumos a la calidad de los competidores
- Costo total de los competidores contribuido por los proveedores
- Importancia de la industria para los beneficios netos de los proveedores

Poder de los Compradores

- Número de compradores y su concentración relativa
- Disponibilidad de sustitutos para los compradores
- Existencia de costo de cambio de los compradores
- Amenaza de los compradores de integración hacia atrás
- Amenaza de la industria de integración hacia adelante
- Contribución de la industria a la calidad/satisfacción de los compradores
- Costo total de los compradores contribuido por la industria
- Importancia de los compradores para los beneficios netos de la industria

Amenaza de Sustitución

- Disponibilidad de sustitutos cercanos
- Costos de cambio a sustitutos para los compradores
- Agresividad y rentabilidad del productor del sustituto
- Valor-precio del sustituto

Amenaza de Nuevos Participantes

- Barreras a la entrada:
 - economías de escala
 - diferenciación de productos
 - identificación de marca
 - costo de cambio de los compradores
 - acceso a canales de distribución
 - requerimientos de capital
 - acceso a tecnología
 - experiencia y efectos del aprendizaje
- Acciones del gobierno
 - protección a la industria
 - regulación de la industria

- consistencia de políticas
- movimiento de capital entre países
- políticas tributarias
- política cambiaria
- propiedad extranjera
- subsidios y ayuda a industrias

Para la determinación de las fuerzas se utiliza habitualmente la siguiente escala: Alta, Media-alta, Media, Media-baja y Baja.

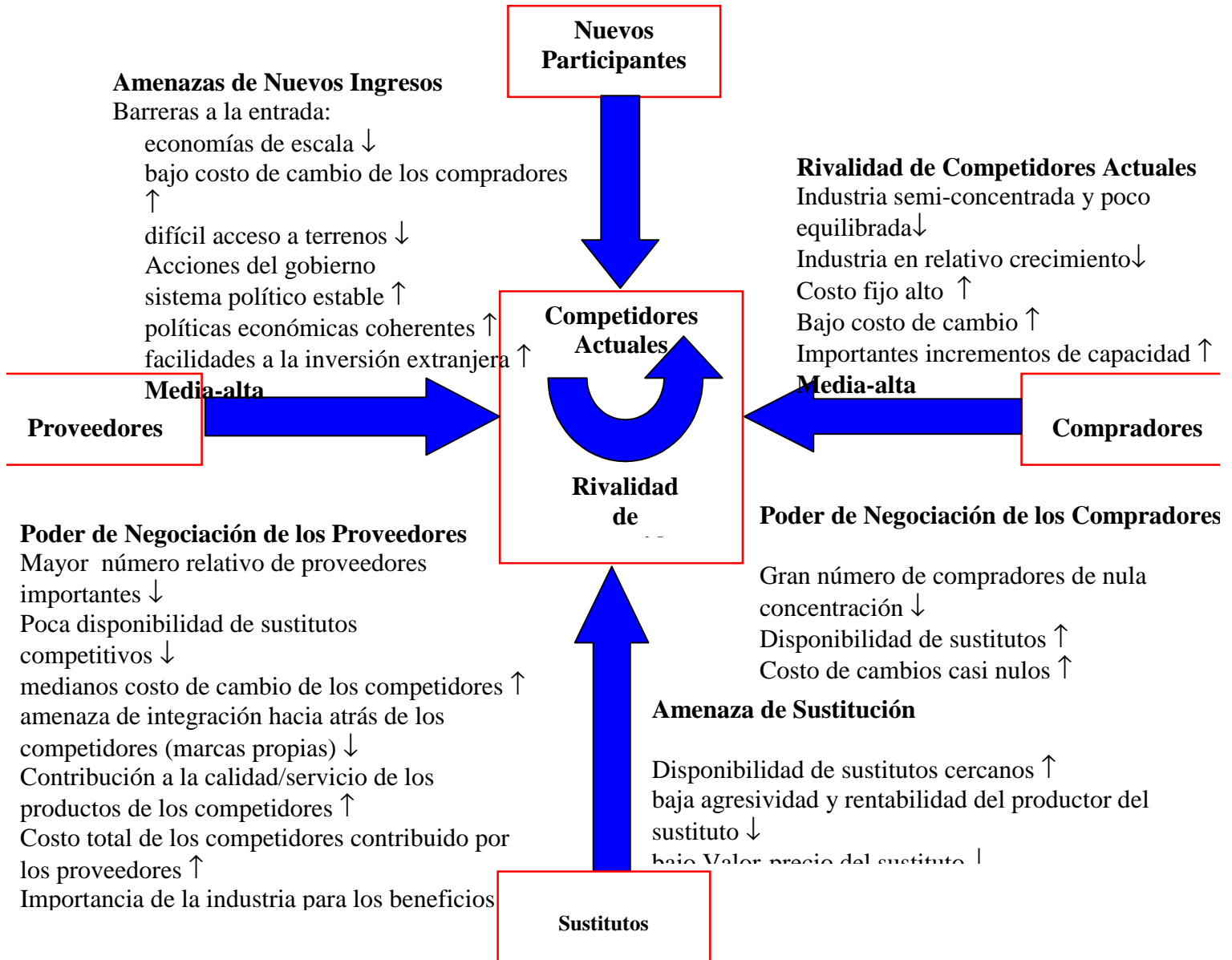
Las barreras a la entrada están relacionadas positivamente con el atractivo de la industria. En tanto que las barreras a la salida aumentan la inestabilidad (riesgo) del negocio.

| | | Barreras de salida | |
|----------------------------|-----------------|------------------------------------|--|
| | | Bajas | Elevadas |
| Barreras de entrada | Elevadas | Rentabilidad alta y estable | Rentabilidad alta, pero probablemente inestable |
| | Bajas | Rentabilidad baja y estable | Rentabilidad baja, pero probablemente inestable |

Comentarios:

- No todas las fuerzas son igualmente importantes
- No todos los factores son igualmente importantes.
- No todos los factores están en la lista (son una guía).
- No es un análisis mecanicista, sino que analítico-conceptual.
- La estructura de la industria es dinámica. No sólo hay que observar la estructura actual, sino que también las tendencias futuras más probables.
- El modelo de Porter presenta a la industria como un campo de batalla o juego de poder (fuerzas contrapuestas). Pero no sólo se debe saber cuando competir, sino que también cuando cooperar alianzas estratégicas e interacción entre firmas modeladas por los modelos de competencia imperfecta, teoría de juegos, etc.).

Veamos una aplicación de análisis estratégico de mercado basado en el modelo de las 5 fuerzas competitivas para el caso de los supermercados:



Las expectativas de rentabilidad de largo plazo son media-bajas

Oportunidades:

- desarrollo del mercado regional
- masificación del formato megamercado
- incorporación masiva de nuevos servicios (bombas de bencina, lubricentros, autolavado, bancos, comida rápida, cines, etc.)
- introducción masiva y desarrollo de marcas propias

- introducción de nuevas categorías de productos: muebles para armar, herramientas y materiales para reparaciones caseras, etc.
- incorporación de nuevos formatos: telemercados y tiendas de descuento.
- desarrollo del crédito directo a clientes
- incorporar organizaciones como clientes

Amenazas:

- ingreso y desarrollo exitoso de cadenas internacionales (Carrefour, Wal Mart, Casino, Velox-Ahold, etc.)
- agotamiento de terrenos aptos para absorber el crecimiento del mercado
- regulación del gobierno de las posibilidades de expansión del negocio (crédito, nuevas categorías, políticas de precio bajo costo, etc.).
- reacción de los proveedores a su pérdida de poder negociador (eliminar productos líderes de cadenas: Coca Cola, Nescafé, Nido, Lucchetti, Confort, etc., asociaciones entre principales proveedores: Lever, Nestlé, Coca Cola, etc.)

9. ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

El análisis del medio interno intenta identificar el conjunto de factores que determina la posición competitiva que va a adoptar el negocio a fin de obtener una ventaja competitiva sostenible.

La metodología para realizar el análisis es:

Identificar los competidores relevantes

Analizar las capacidades que la firma puede controlar y en las que tiene que sobresalir para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Desarrollo de un perfil competitivo midiendo fortalezas y debilidades del negocio frente a cada uno de los competidores de mayor importancia.

Resumen de la identificación de las fortalezas y debilidades generales.

a) Identificación de los Competidores Relevantes:

Son los que cumplen una o más de las siguientes condiciones:

- Desde un punto de vista de mercado:
 - Tiene una elevada participación de mercado
 - Ha experimentado un crecimiento sostenido en el mercado
 - Logra elevados niveles de rentabilidad respecto del promedio de la industria
 - Ha mostrado una actitud competitiva agresiva en contra del total de su negocio o de algunos de sus segmentos más importantes.
 - Tiene una posición altamente vulnerable ante las acciones competitivas que la firma puede emprender.
- Desde un punto de vista funcional:

- Tiene la estructura de costos más baja.
- Tiene la base técnica más sólida.
- Tiene la mayor fuerza de marketing
- Ofrece la mejor calidad de productos
- Muestra el nivel más elevado de integración vertical
- Exhibe el nivel más elevado de utilización de capacidad.

Ejemplo: Competidores relevantes de Líder:

Santa Isabel

- alta participación de mercado

Jumbo

- ha experimentado crecimiento sostenido
- logra elevados niveles de rentabilidad
- tiene una base técnica sólida e importante fuerza de marketing.
- Ofrece la mejor calidad de productos

Unimarc

- participación de mercado de relativa importancia
- tiene una posición altamente vulnerable ante las acciones competitivas que la firma puede emprender.

Carrefour

- tiene una posición altamente vulnerable ante las acciones competitivas que la firma puede emprender
- Tiene una estrategia similar de liderazgo en costos

Almac y Ekono

b) Análisis de las Capacidades de la Firma:

Esto requiere de conocer las actividades de la firma que otorgan valor y separarlas en etapas estratégicamente relevantes.

La metodología utilizada es la Cadena del Valor.

Hay dos grupos de actividades: las primarias y las de apoyo.

Actividades Primarias:

- *Logística Interna:* recepción, almacenaje, manejo de materiales, bodegaje, control de inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores.
- *Operaciones:* transformación de los insumos en el producto/servicio final. Producción, embalaje, montaje, mantenimiento, control de calidad, reemplazo de equipos.

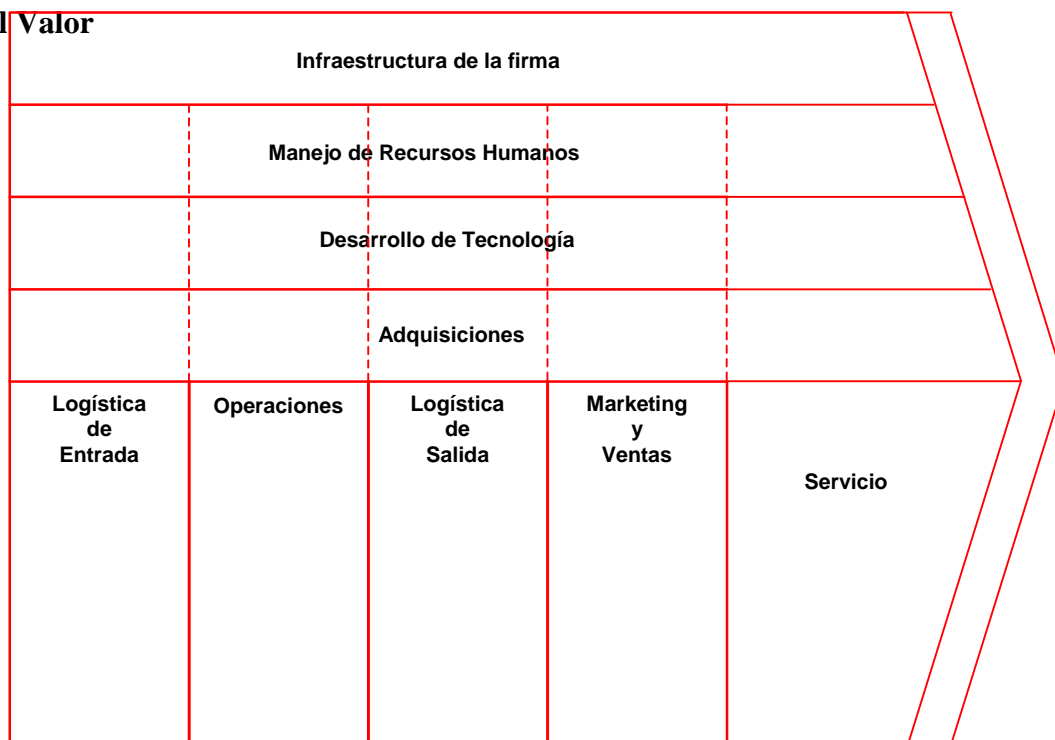
- *Logística Externa:* distribución del producto terminado. Almacenaje de productos terminados, operación de vehículos de despacho, procesamiento y programación de pedidos.
- *Marketing y Ventas:* inducir y facilitar el proceso de compra a los clientes. Diseño de producto, selección y relación con canales de distribución, determinación de precios, apoyo publicitario, cotizaciones, política de descuentos y despachos.
- *Servicio:* mantener o acrecentar el valor del producto después de la venta. Instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajustes del producto.

Actividades de Apoyo:

- *Adquisiciones:* compra de materias primas, suministros y otros ítems.
- *Desarrollo de Tecnología:* conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos que precise cada actividad de la cadena del valor.
- *Manejo de Recursos Humanos:* selección, promoción y colocación; evaluación, recompensas, desarrollo administrativo y relación accionistas(dueños) / ejecutivos / empleados.
- *Infraestructura de la Firma:* gestión general, planificación, finanzas, manejo contable, legal, asuntos de gobierno y gestión de calidad.

La cadena del valor está compuesta por el conjunto de actividades desempeñadas por la unidad de negocios, presenta una manera efectiva de diagnosticar la posición del negocio frente a sus principales competidores, definiendo así la base para llevar a cabo acciones que apunten al sostenimiento de una ventaja competitiva. A diferencia del análisis externo, las actividades de la cadena del valor son controlables. Las diferencias entre el valor pagado por los consumidores y los costos genera el margen del negocio.

Cadena del Valor



Ejemplo: Cadena del Valor para Líder

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| Infraestructura de la Firma Pertenece al grupo D&S, con sólida capacidad financiera y técnica en el negocio, líder del mdo. nacional. Poca experiencia internacional del grupo, salvo la sala Ekono en Argentina (mndo. más desarrollado). | | | | |
| Manejo de Recursos Humanos La primera cadena en implementar una Escuela de Servicio en donde forma a su personal | | | | |
| Desarrollo de Tecnología Ha implementado sistemas de gestión eficiente de categorías de productos, lectura de códigos de barra, rentabilización del espacio de venta y los inventarios, etc. | | | | |
| Adquisiciones Es la única cadena que posee los terrenos necesarios para su plan de crecimiento | | | | |
| Logística Entrada - centro de distribución para compras centralizadas - alto poder de negociación con proveedores - hostilidad de proveedores por agresivas políticas de compras. | Operaciones - líder en el formato megamercado que aprovecha economías de escala e incorpora otras categorías de productos de mayor margen - es la cadena de mayor crecimiento del país. - ha introducido exitosamente marcas privadas. | Logística de Salida - buenas ubicaciones en sectores de ingresos medios de Santiago - pocas salas de venta en regiones. - sin salas de venta en comunas de altos ingresos - hostilidad de competidores por agresivas políticas de precios. | Mktg./Ventas - agresiva estrategia de precios bajo costo para atraer clientes. - publicidad que refuerza el conocimiento de la cadena, sus bajos precios y variedad de productos. - introducción exitosa y pionera de tarjeta de crédito a sus clientes - altos precios | Servicio - cadena de precios económicos pero con gran variedad de servicios adicionales. |

Fortalezas:

- posee un centro de distribución para compras centralizadas
- cadena de precios económicos pero con gran variedad de servicios adicionales.
- líder en la implantación del formato megamercado, aprovechando economías de escala, incorporando otras categorías de productos de mayor margen y alcanzando un alto poder de negociación con proveedores.
- cadena pionera y exitosa introduciendo marcas privadas.
- posee una administración profesional
- buenas ubicaciones en sectores de ingresos medios de Santiago, el grupo D&S es el único que posee los terrenos necesarios para su plan de crecimiento y una sólida capacidad técnica y financiera.
- es una de las tres cadenas que realiza publicidad
- primera cadena en introducir tarjeta de crédito a sus clientes
- alta demanda y buen margen de sus espacios de venta.
- la primera cadena en implementar una Escuela de Servicio

Debilidades:

- hostilidad de proveedores y competidores por agresivas políticas de compras y de precios de venta.
- pocas salas de venta en regiones.
- sin salas de venta en comunas de altos ingresos
- poca experiencia internacional del grupo D&S

10. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

La segmentación del negocio, el atractivo de la industria (análisis externo) y la evaluación de las capacidades competitivas (análisis interno) tienen como objetivo la definición de la posición del negocio dentro de la industria.

La idea es buscar una ventaja competitiva, que se traduce en un nivel de rentabilidad por sobre el promedio de la industria.

Se identifican dos estrategias genéricas (categorías de estrategias) para alcanzar una ventaja competitiva sostenible:

- liderazgo en costo
- diferenciación.

Estas dos maneras genéricas de competir pueden combinarse con el ámbito del mercado en el que la firma intenta lograr una ventaja competitiva. Esto lleva a tres estrategias genéricas.

- Liderazgo general en costos: requiere la construcción de instalaciones a escala eficiente; reducción de costos en producción, gastos generales, I&D, servicio, equipo de ventas, publicidad; evitar clientes marginales; etc. El margen se obtiene reduciendo el costo.
- Diferenciación: exige la creación de algo que sea percibido como singular a través de toda la industria. Diseño de producto, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente, cobertura, etc. El margen se obtiene aumentando el precio
- Focalización: concentrarse en un grupo particular de compradores (segmento de mercado), productos o ámbito geográfico. Hay focalización tanto en diferenciación como en liderazgo en costos.

Líder sigue una estrategia de liderazgo general en costos, aprovechando las fuertes economías de escala del negocio.

11. ELEMENTOS DE UNA ESTRATEGIA

Para la especificación de una estrategia se sugieren las siguientes variables que, por ejemplo, podrían considerarse en su desarrollo:

- amplitud de línea de productos (parcial, completa)

- identificación de marca
- enfoque de marketing
- selección de canales
- calidad de productos
- liderazgo tecnológico
- grado de integración vertical
- posición de costos
- servicio
- política de precios
- riesgo operacional
- estructura de financiamiento
- relaciones con el gobierno