

Taller Análisis Porter-FODA

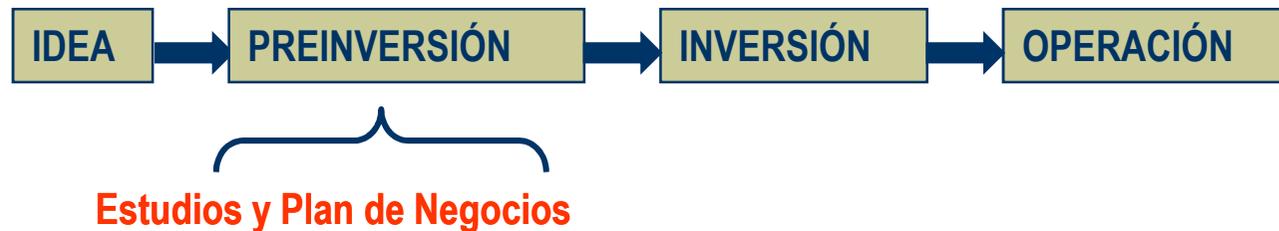
Rodrigo Caro E.
Taller de Proyectos IQ66C-BT66D
Universidad de Chile

Agenda

- ◆ **Introducción análisis estratégico en los proyectos**
- ◆ **Análisis de Mercado**
 - *Demanda*
 - *Oferta*
- ◆ **Análisis FODA**
- ◆ **Análisis de Porter**
- ◆ **Análisis de Cadena de Valor**
- ◆ **Estrategia Competitiva Genérica**
- ◆ **Aplicación a proyectos del curso.**

Introducción

Etapas de un proyecto:



Selección de los mejores proyectos de inversión, constituye un proceso que sigue las siguientes etapas iterativas:



Plan de Negocios

- ◆ Un Plan de Negocios es un documento que presenta el objetivo de la empresa y la estrategia asociada, incluyendo temas como modelo de negocio, la organización, financiamiento.
- ◆ Un plan de negocio es fundamental para conseguir financiamiento o para su presentación a los directores de la empresa.
- ◆ Desarrollar un plan de negocios permite adquirir un mejor entendimiento del negocio y de las opciones disponibles.
- ◆ Un plan de negocios debe poseer las siguientes características:
 - Poseer una visión global y sistemática del proyecto
 - Abordar el proyecto desde una perspectiva estratégica.
 - Todos los aspectos de diseño del proyecto deben estar alineados con la perspectiva estratégica definida.
 - Debe entregar las directrices claras para la construcción del proyecto.

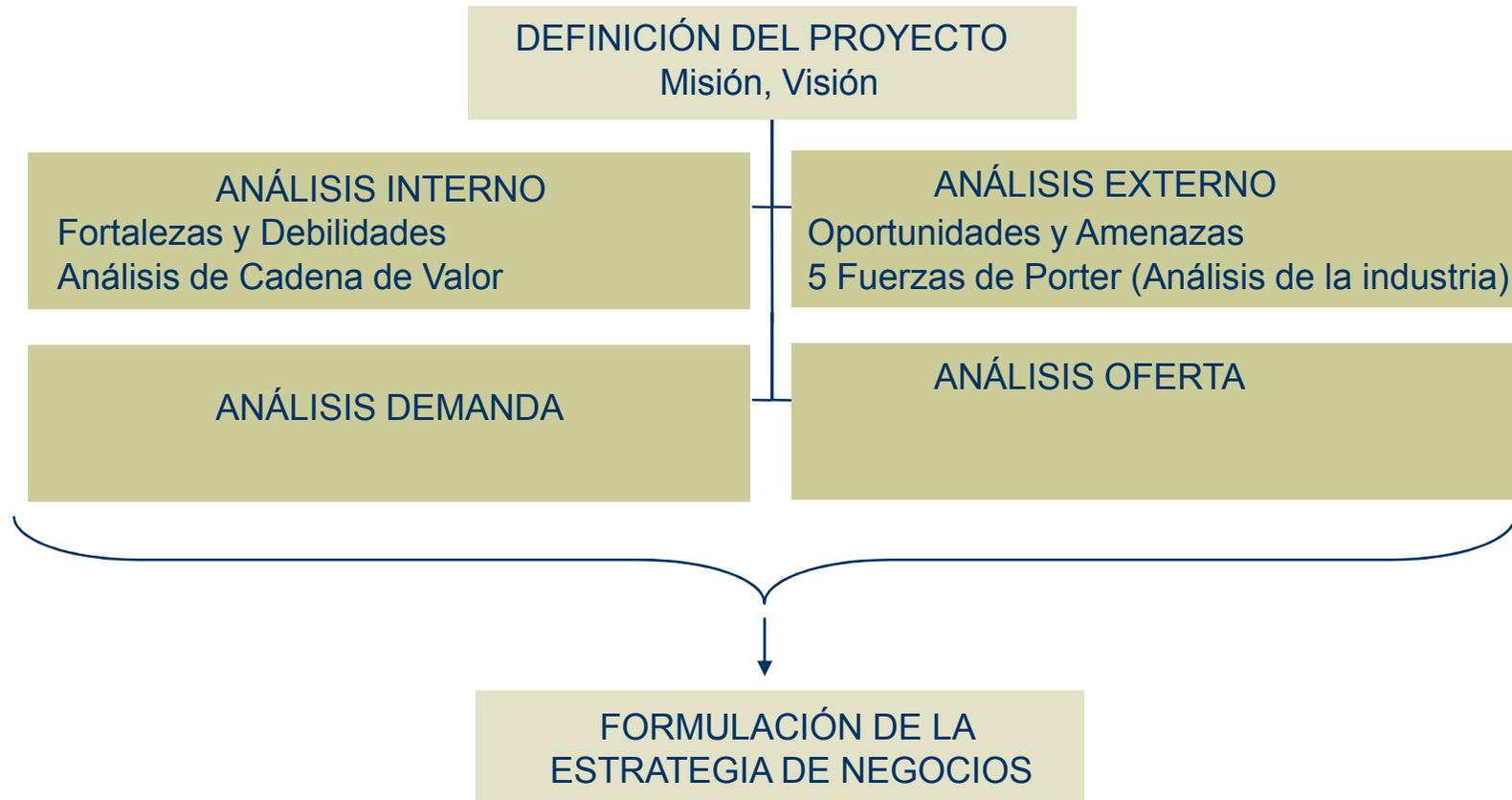
Planes de negocios y Estrategia Competitiva

- ◆ La estrategia de una empresa es la base de su éxito futuro pues identifica los objetivos y aspectos claves de la organización y la forma de lograrlo a través de la identificación de las ventajas, oportunidades, amenazas, etc.
- ◆ La estrategia y el plan de negocios debe apuntar a obtener ventajas competitivas que permitan el éxito futuro de la empresa.
- ◆ La estrategia es la base e hilo conductor del plan de negocios.
- ◆ El Plan de negocios debe hacerse cargo de las características y oportunidades que presenta el mercado, debe formular una estrategia coherente con las conclusiones del análisis interno y externo.

Planes de negocios y Estrategia Competitiva

- ◆ La clave de la elección de una estrategia competitiva es la identificación de los factores centrales del negocio.
- ◆ La estrategia debe buscar oportunidades que puedan posicionar a la empresa con una ventaja competitiva
- ◆ Esta identificación de los factores claves permite lograr una ventaja sostenible a Largo Plazo
- ◆ **Responde a:**
 - Neutralizar amenazas
 - Corregir debilidades
 - Aprovechar oportunidades
 - Explotar fortalezas

Planes de negocios y Planificación Estratégica



Agenda

- ◆ *Introducción análisis estratégico en los proyectos*
- ◆ *Análisis de Mercado*
 - *Demanda*
 - *Oferta*
- ◆ *Análisis FODA*
- ◆ *Análisis de Porter*
- ◆ *Análisis de Cadena de Valor*
- ◆ *Estrategia Competitiva Genérica*
- ◆ *Aplicación a proyectos del curso.*

Análisis del Mercado

- ◆ El análisis de mercado debe caracterizar las variables Producto, demanda, oferta, precios y formas de comercialización.
- ◆ Debe ser capaz de responder:
 - ¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cómo compiten? ¿Cómo ha sido la evolución de estos en los últimos años? ¿Cómo son evaluados por el mercado? ¿Cuáles son sus debilidades, fortalezas?
 - ¿Cuáles son las principales características del producto?
 - ¿Están satisfechos los clientes, que variables evalúan al comprar? ¿Existen segmentos de mercado? ¿Existen demanda insatisfecha?
 - ¿Cómo se fija el precio? ¿Cómo ha evolucionado el precio?
 - ¿Existen sustitutos? ¿Existen posibilidades de importación?
 - ¿Cómo son los despachos del producto? ¿Cómo se comercializa? ¿Cómo es la cadena logística?
 - ¿Cómo es la estructura de costos de los competidores?

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

- ◆ Explicar el comportamiento de los consumidores y la manera como realizan la decisión de compra.(necesidades de compra, posibilidad de compra, poder adquisitivo, tiempo de consumo)

- ◆ Cálculo de la demanda: comportamiento histórico, segmentación del mercado. Número de demandantes, potencial estimado de compradores, consumo aparente, sitios de compra, ubicación de productores y distribuidores, frecuencia de las compras, motivaciones y actitudes frente al producto.

- ◆ Estimación de la demanda futura.
 - Extrapolación de tendencias históricas.(Ecuaciones de regresión)
 - Coeficientes técnicos.(Utilización de índices)
 - Comparaciones nacionales e internacionales.(Utilización de indicadores de tendencia)
 - Métodos econométricos, modelos matemáticos.

ANÁLISIS DE LA OFERTA

Identificar 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.

Este análisis debe realizarse tanto para competidores nacionales como competidores internacionales.

ANÁLISIS DE LA OFERTA

- ◆ **Busca identificar el comportamiento de la oferta recopilando información referente a :**
 - Principales competidores,
 - Características de la producción, volumen producido, capacidad instalada y utilizada.
 - Estructura de costos y precios, participación en el mercado, formas de comercialización, entre otros.
 - Formas de competencia.
 - Distribución geográfica.
 - Estructura del mercado (competitiva, monopolica, oligopolica)

ANÁLISIS DE LA OFERTA

- ◆ **Se trata de establecer como evoluciona la oferta en el tiempo.**
 - Series estadísticas de producción del producto o similares (Nac. o importados)
 - Cuantificación de la oferta existente.
 - Inventario de los principales oferentes

- ◆ **Establecer la posible evolución futura o pronóstico de la oferta con base en:**
 - Posible utilización de capacidades ociosas de los oferentes.
 - Planes y proyectos de ampliación de la capacidad instalada.
 - Análisis de los factores que determinan la evolución de la demanda: evolución en el sistema económico, cambios en el mercado, medidas que afecten la producción, etc.
 - Cambios que pueden ocurrir en el mercado (tecnológicos, regulatorios, etc.)

Análisis de Mercado

◆ Oferta

- Especificación de los productos ofertados.
- 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

Análisis de Mercado

◆ Demanda

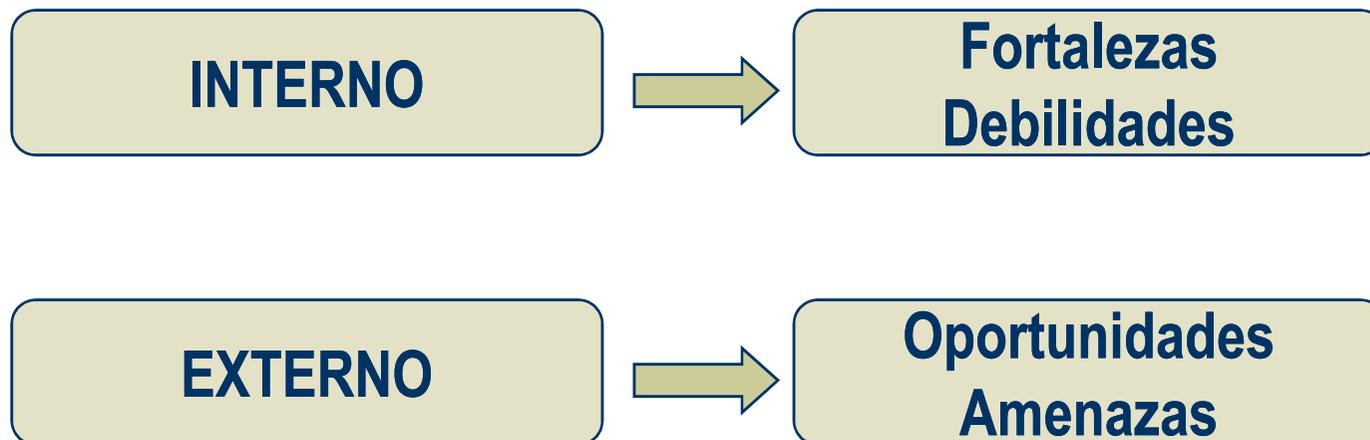
- Demanda histórica y factores de incidencia
- Demanda actual y proyecciones
- Segmentación de la demanda
- Localización de la demanda
- Concentración de la demanda (por áreas geográficas, por segmentos, por ingreso, etc.).
- Tipo de consumo (residencial, comercial, industrial)

Agenda

- ◆ *Introducción análisis estratégico en los proyectos*
- ◆ *Análisis de Mercado*
 - *Demanda*
 - *Oferta*
- ◆ *Análisis FODA*
- ◆ *Análisis de Porter*
- ◆ *Análisis de Cadena de Valor*
- ◆ *Estrategia Competitiva Genérica*
- ◆ *Aplicación a proyectos del curso.*

ANALISIS FODA

•Esta herramienta busca contraponer una perspectiva externa (el entorno de la empresa) y una perspectiva interna (situación de la empresa). La perspectiva externa hace referencia a las amenazas y oportunidades, mientras que la perspectiva interna a las fortalezas y debilidades.



ANALISIS FODA

Las fortalezas son aquellos aspectos positivos de la organización de la empresa que generan ventajas competitivas. Se deben analizar desde dos dimensiones: la ventaja que representan en relación con los competidores y la facilidad con que podría ser copiado por ellos.

		facilidad de copia	
		alta	baja
ventaja sobre los competidores	alta	defensa enérgica para mantenerse adelante	ventaja estructural de fácil defensa
	baja	no constituye una fortaleza estratégica	a mantener sólo si el esfuerzo es bajo

ANALISIS FODA

Las debilidades de la empresa son los aspectos criticables de la organización de la empresa, o sea las características negativas que le ocasionan desventajas frente a sus competidores y son materia pendiente de mejoramiento. Su análisis debe seguir dos dimensiones, las desventajas que representan en relación con los principales competidores y la facilidad con la que se podrían fortalecer estas debilidades.

		Facilidad de fortalecimiento	
		Alta	Baja
Desventaja respecto de los competidores	Alta	Acortamiento fácil de desventajas	Desventaja estructural de difícil solución
	Baja	Desventaja recuperable si el esfuerzo es bajo	No constituye una debilidad estructural

ANALISIS FODA

Las oportunidades son las tendencias que pueden repercutir favorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa. Su análisis debe seguir dos dimensiones: el grado de atractivo que representa y la probabilidad de éxito.

		Probabilidad de éxito	
		Alta	Baja
Grado de atractivo	Alta	Aprovecharla de inmediato	Interesante si el riesgo es aceptable
	Baja	Interesante si el esfuerzo es bajo	Descartable, sin importancia

ANALISIS FODA

Las amenazas son tendencias que pueden repercutir desfavorablemente sobre los planes existentes o futuros de la empresa. Su análisis se debe hacer en función del grado de seriedad que representan su impacto en la empresa y la probabilidad de su ocurrencia.

		Probabilidad de ocurrencia	
		Alta	Baja
Grado de seriedad	Alta	Riesgo que debe ser evitado a toda costa	Riesgo de cobertura especulativa
	Baja	Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo	Situación de impacto débil

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA debe orientarse hacia la acción, por lo cual es muy conveniente cruzar la cuatro variables de mayor importancia en una matriz que podría ser la siguiente:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Situación positiva que debe ser aprovechada y sostenida	La empresa debe trabajar fuertemente para revertir las debilidades
AMENAZAS	Se deben planificar acciones para evitar o contrarrestar la influencia negativa	Situación negativa que requiere un profundo replanteo interno

ANALISIS FODA



ANÁLISIS FODA

- El análisis de oportunidades y amenazas se debe orientar hacia el futuro para anticipar los probables escenarios competitivos que puedan surgir en el entorno externo.
- El análisis de fortalezas y debilidades debe iniciarse hacia el presente en una primera instancia y luego hacia el futuro de la empresa.

Agenda

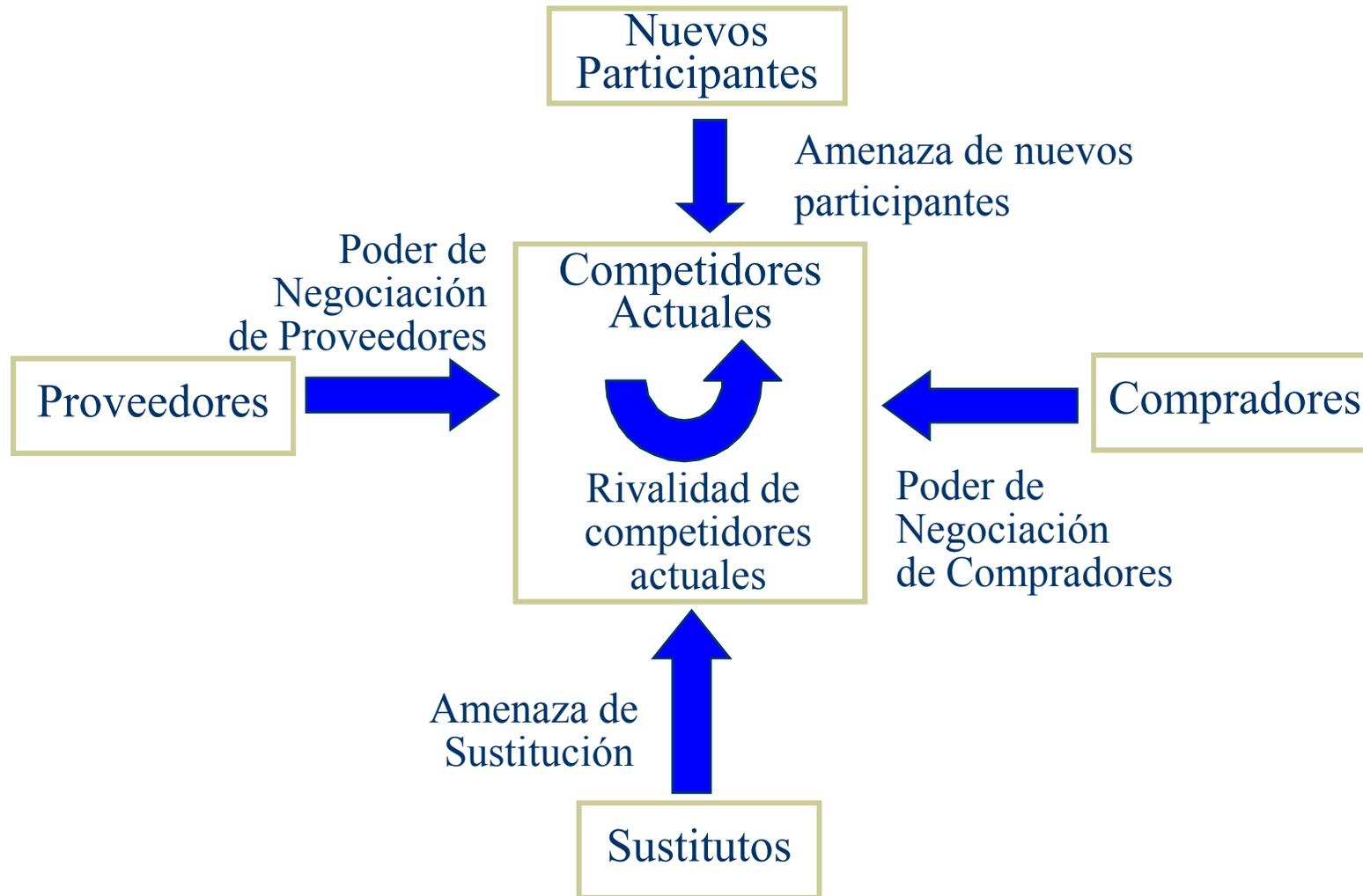
- ◆ *Introducción análisis estratégico en los proyectos*
- ◆ *Análisis de Mercado*
 - *Demanda*
 - *Oferta*
- ◆ *Análisis FODA*
- ◆ *Análisis de Porter*
- ◆ *Análisis de Cadena de Valor*
- ◆ *Estrategia Competitiva Genérica*
- ◆ *Aplicación a proyectos del curso.*

ANÁLISIS EXTERNO

Consiste en **analizar a la industria** a la cual pertenece la empresa.

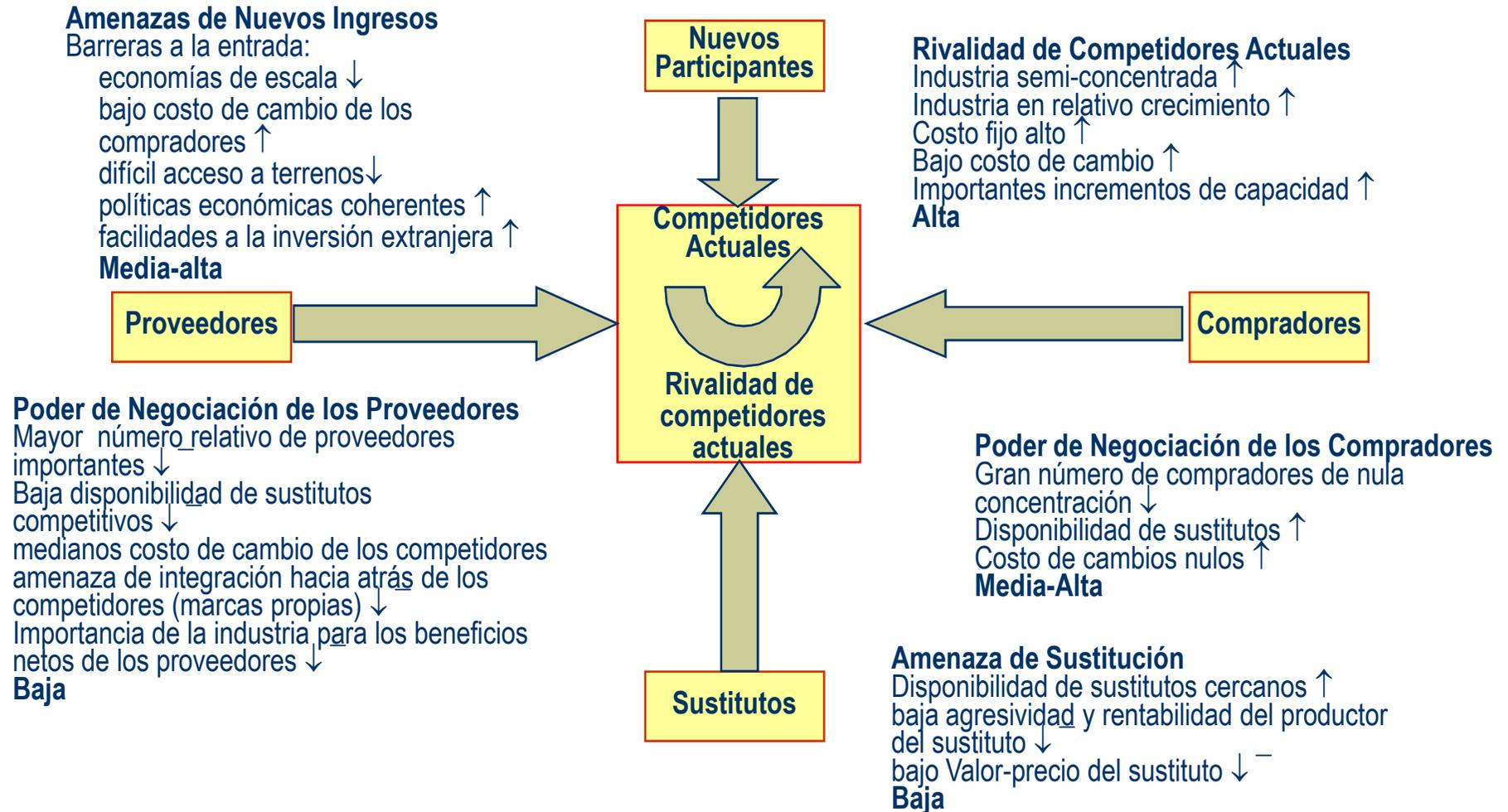
- ◆ Modelo de las 5 fuerzas de Porter, es el marco más influyente y el que más se utiliza para la evaluación del atractivo de la industria, es un análisis estructural del sector industrial que se basa en 5 fuerzas básicas.
 - Intensidad de la rivalidad entre competidores
 - Amenaza de nuevos participantes
 - Amenaza de sustitución
 - Poder de negociación de los compradores
 - Poder de negociación de los proveedores
- ◆ La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

ANÁLISIS EXTERNO



ANÁLISIS EXTERNO

Ejemplo Análisis Industrial Supermercados



ANÁLISIS EXTERNO

- El análisis externo permite identificar posición en el sector industrial en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra las fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.
- Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.
- **Lo Importante no son las fuerzas en si, lo realmente importante son las conclusiones que se pueden obtener, por lo tanto el análisis no debe centrarse en tan solo enumerar las fuerzas.**

ANÁLISIS EXTERNO

Intensidad de la rivalidad entre los competidores

Determinantes de rivalidad entre competidores:

- Crecimiento de la industria : menor tasa de crecimiento \Rightarrow competencia más dura.
- Costo fijo (o de almacenamiento) :altos CF \Rightarrow mayor rivalidad.
- Diferenciación de productos :a menor diferenciación el cons. comparará por precio \Rightarrow mayor rivalidad.
- Concentración y equilibrio entre competidores: mayor cant. de competidores \Rightarrow mayor rivalidad.
- Incrementos de capacidad intermitentes
- Costos de cambio de los compradores
- Barreras a la salida
 - costos de salida por una vez
 - interrelaciones estratégicas con otros negocios
 - restricciones gubernamentales y sociales
 - especialización de activos

ANÁLISIS EXTERNO

Amenaza de nuevos participantes

- ◆ En ocasiones, el problema estratégico más crítico para la empresa no es lograr ventajas sobre los actuales competidores, sino que dirigir la atención hacia una posible entrada en la industria de nuevos participantes.
- ◆ La principal motivación estratégica de la firma pasa a ser :
- ◆ La Creación de Barreras de Entrada.
- ◆ Búsqueda de nichos para desarrollar competencias únicas y distintivas.
- ◆ Porque mayor oferta \Rightarrow menor precio y mayor costo \Rightarrow menor margen, las dos proposiciones \Rightarrow menor rentabilidad.

ANÁLISIS EXTERNO

Amenaza de nuevos participantes

Barreras de entrada

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Identificación de la marca
- Costo de cambio de los compradores
- Acceso a canales de distribución
- Requerimientos de capital
- Acceso a la última tecnología
- Experiencia y efectos del aprendizaje

Acciones del gobierno: protección a la industria; regulación de la industria.

ANÁLISIS EXTERNO

BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA

- Aunque las barreras de salida y las barreras de entrada son conceptualmente distintas, su nivel conjunto es un aspecto importante del análisis de un sector industrial.
- 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	Altas
Barreras de entrada	Bajas	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados y estables	Rendimientos elevados y riesgosos

ANÁLISIS EXTERNO

Amenaza de productos sustitutos

El impacto que los productos sustitutos tiene sobre la rentabilidad promedio de largo plazo de la industria depende de una serie de factores, tales como:

- Disponibilidad de sustitutos cercanos
- Costos del cambio para el usuario
- Agresividad de los productores de sustitutos
- Relación valor-precio del sustituto

ANÁLISIS EXTERNO

Poder Negociador de los compradores

Factores que influyen en el poder de los compradores:

- Número de compradores de importancia
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria
- Costos de cambio de los compradores
- Amenaza de los compradores de integrarse hacia atrás
- Amenaza de la industria de integrarse hacia delante
- Contribución a la calidad o servicio de los productos de compradores
- Costo total de los compradores contribuido por la industria
- Rentabilidad de los compradores

ANÁLISIS EXTERNO

Poder Negociador de los Proveedores

Factores que influyen en el poder de los proveedores

- Número de proveedores de importancia
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores
- Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores
- Amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores
- Amenaza de integración hacia atrás por parte de la industria
- Contribución de los proveedores a la calidad o servicios de los productos de la industria
- Costo total de la industria contribuido por los proveedores
- Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores

ANÁLISIS EXTERNO

- 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).
- La estructura de la industria es dinámica. No sólo hay que observar la estructura actual, sino que también las tendencias futuras más probables.

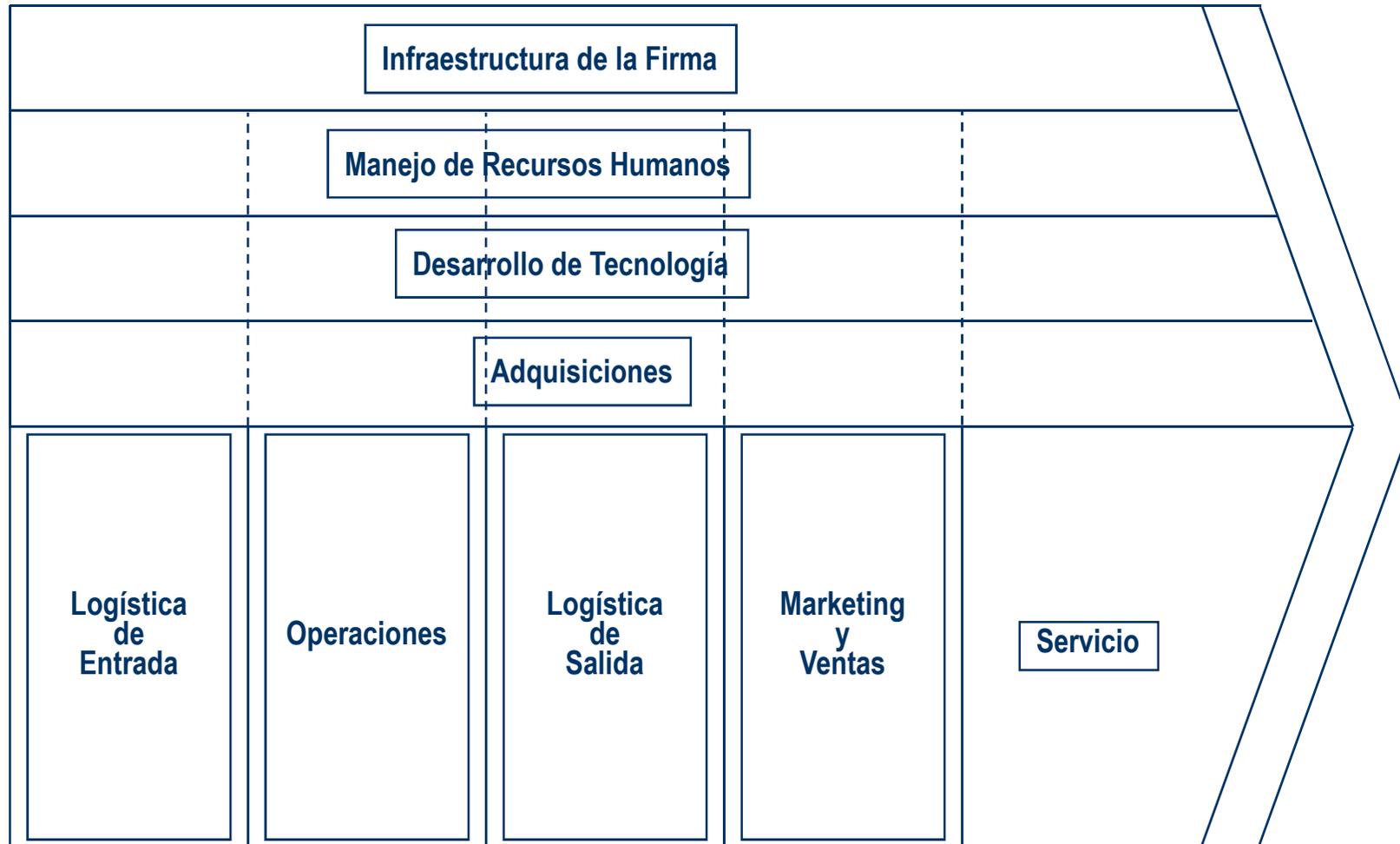
Agenda

- ◆ *Introducción análisis estratégico en los proyectos*
- ◆ *Análisis de Mercado*
 - *Demanda*
 - *Oferta*
- ◆ *Análisis FODA*
- ◆ *Análisis de Porter*
- ◆ *Análisis de Cadena de Valor*
- ◆ *Estrategia Competitiva Genérica*
- ◆ *Aplicación a proyectos del curso.*

Análisis de Cadena de Valor

- ◆ La metodología para realizar el análisis es:
 - 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.

Análisis de Cadena de Valor



Análisis de Cadena de Valor

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: realiza o mantiene el valor del producto. Instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Análisis de Cadena de Valor

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 / ejecutivos / empleados.

Infraestructura de la Firma: gestión general, planificación, finanzas, manejo contable, legal, asuntos de gobierno y gestión de calidad

Análisis de Cadena de Valor

- Cada uno de los sectores de la cadena de valor es un " proveedor" potencial de ventajas competitivas.
- A diferencia del análisis externo, las actividades son controlables.
- A través del estudio de la cadena de valor, se puede hacer un diagnóstico de la performance competitiva comparándonos con la competencia, y estableciendo acciones para mejorar en cada una de las actividades. Es decir se mide por un lado la eficiencia operativa en cada una de las actividades, como también la diferenciación respecto de los consumidores.

Agenda

- ◆ *Introducción análisis estratégico en los proyectos*
- ◆ *Análisis de Mercado*
 - *Demanda*
 - *Oferta*
- ◆ *Análisis FODA*
- ◆ *Análisis de Porter*
- ◆ *Análisis de Cadena de Valor*
- ◆ *Estrategia Competitiva Genérica*
- ◆ *Aplicación a proyectos del curso.*

ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA

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

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



ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA

- 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.

Agenda

- ◆ *Introducción análisis estratégico en los proyectos*
- ◆ *Análisis de Mercado*
 - *Demanda*
 - *Oferta*
- ◆ *Análisis FODA*
- ◆ *Análisis de Porter*
- ◆ *Análisis de Cadena de Valor*
- ◆ *Estrategia Competitiva Genérica*
- ◆ *Aplicación a proyectos del curso.*