



INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

IN 3301

Evaluación de Proyectos

Prof. Andrés Kettlun
 Oscar Saavedra

Prof. Andrés Kettlun L.

Subgerente de Evaluación Financiera
Gerencia Corporativa de Evaluación de Inversiones y
Control de Proyectos
Codelco

e-mail: akettlun@codelco.cl

Actividades

- Docentes:
 - ⊙ 2 clases de cátedra + 1 clase auxiliar semanales

- Trabajo Personal y Grupal
 - ⊙ Lecturas y estudio clase a clase
 - ⊙ Controles de Lectura
 - ⊙ Análisis de casos
 - ⊙ Debates sobre la aplicación de evaluación de proyectos
 - ⊙ Trabajo grupal: Formulación y evaluación de un proyecto

Evaluación

- **Nota Control (60%):** 2 controles y un examen.
- **Nota Tarea (20%):** desarrollo de una evaluación de un proyecto durante el semestre.
- **Nota Controles de Lectura (20%):** se realizarán 6 controles de lectura cortos y se elimina una nota (salvo el último CL).

IMPORTANTE: CADA NOTA DEBE SER MAYOR O AL MENOS IGUAL A 4.0 PARA APROBAR.

Eximición

- Nota Control $\geq 5,5$.
- Nota Tarea $\geq 5,0$.
- Nota Controles de Lectura $\geq 5,0$

Objetivo General del Curso

Al finalizar el curso los alumnos serán capaces de:

- **Estimar beneficios y costos relevantes en un proyecto.**
- **Formular, preparar y evaluar proyectos de inversión y nuevos negocios en el marco de una economía de mercado.**
- **Elaborar recomendaciones fundadas sobre los proyectos que evalúen, apoyando la toma de decisiones de inversión.**
- **Interpretar resultados obtenidos de la evaluación de un proyecto, bajo diferentes métodos.**

Contenidos del Curso

- ◉ Marco Conceptual de la Evaluación de Proyectos y Análisis de Mercado
- ◉ Costo de Oportunidad y Tasa de Descuento
- ◉ Matemáticas Financieras
- ◉ Criterios de Evaluación de Inversiones
- ◉ Evaluación del Flujo de Caja Privado
- ◉ Evaluación de Proyectos
 - ◉ Optimización de Proyectos
 - ◉ Evaluación de Proyectos bajo Incertidumbre
 - ◉ Evaluación Social de Proyectos



INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

1.1 Marco Conceptual de la Evaluación de Proyectos

Objetivo

- *Aprender a identificar y definir proyectos, organizando secuencialmente el proceso de evaluación de un proyecto de inversión.*

Contenidos

- Concepto de Proyecto. Perspectivas y tipos de evaluación (privada y social)
- Evaluación ex-ante y evaluación ex-post. Las situaciones con y sin proyecto.
- El ciclo de un proyecto.
- Contenidos mínimos y esquema de un proceso de identificación.
- Optimización de la situación base, la investigación de mercados y la generación y selección de alternativas de solución.

Proyecto

"Un proyecto no es más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantas, una necesidad humana"

(Preparación y Evaluación de Proyectos, Sapag y Sapag)

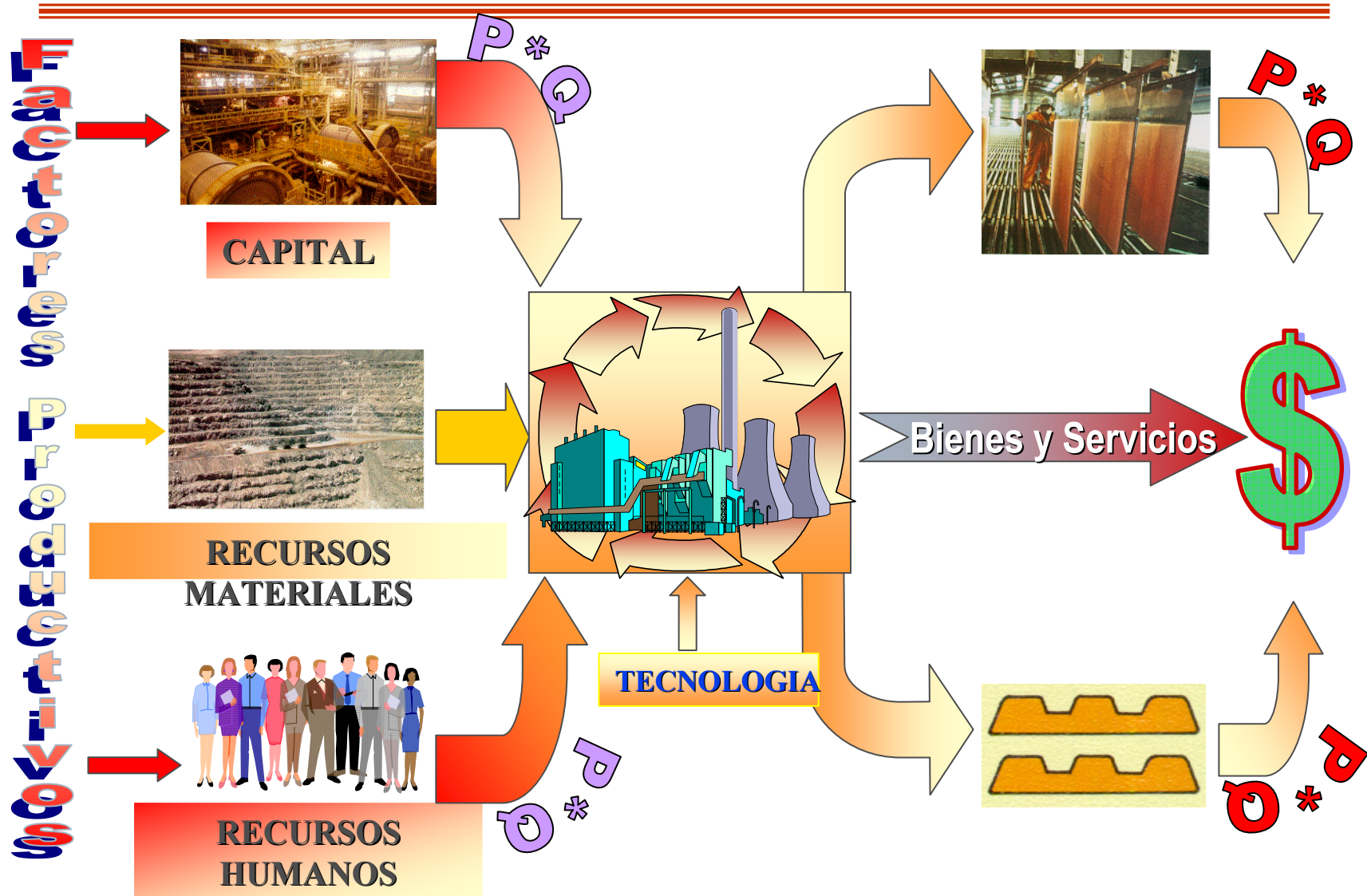
Proyecto

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

- Ejemplos:

- ⊙ Reemplazo de una tecnología obsoleta.
- ⊙ Plantación y tala de un bosque de pinos.
- ⊙ Lanzar un nuevo producto.
- ⊙ Mejoramiento de una carretera.
- ⊙ Desarrollo de una central hidroeléctrica.
- ⊙ Apertura de una nueva operación minera.

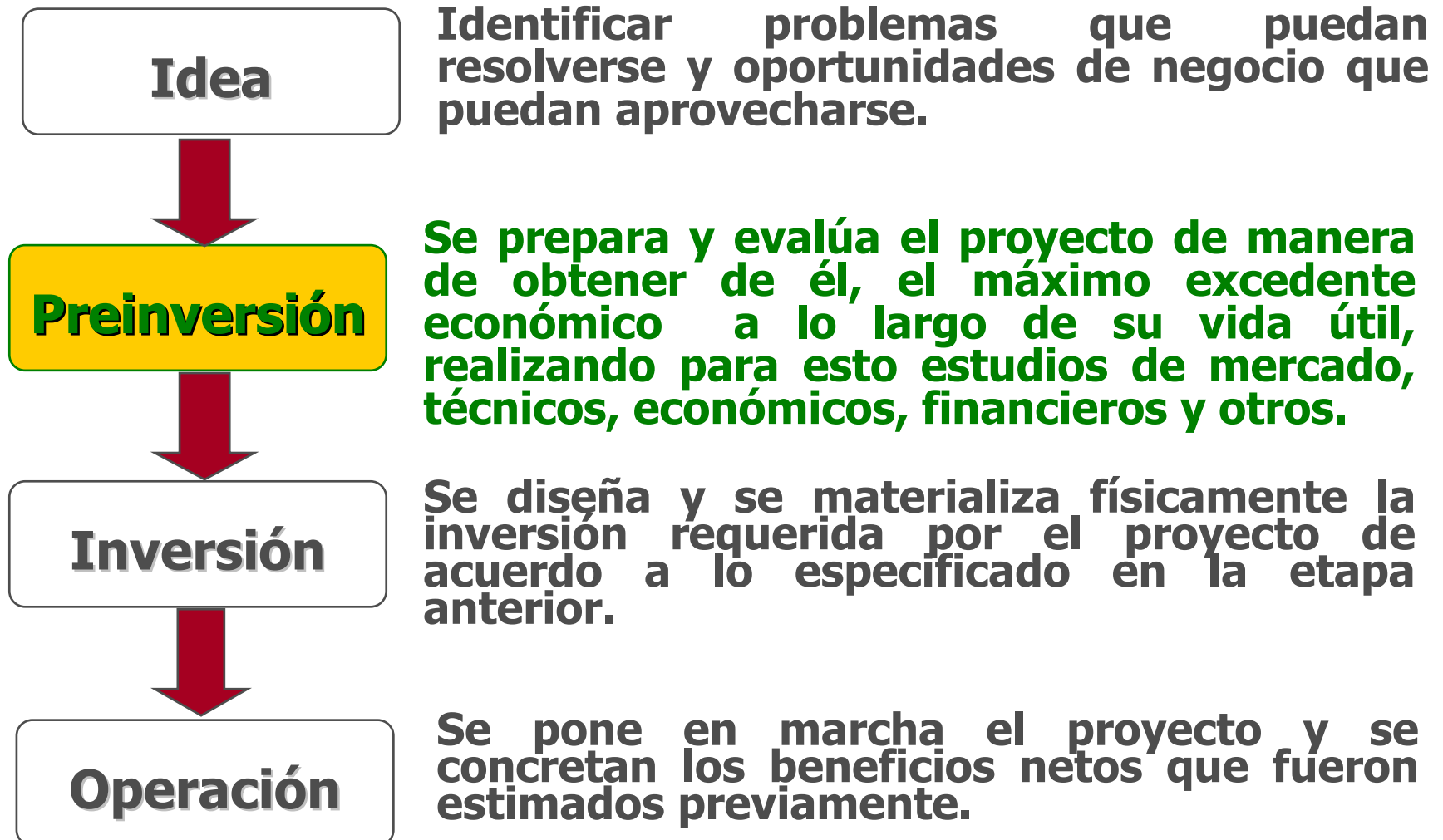
Proyecto



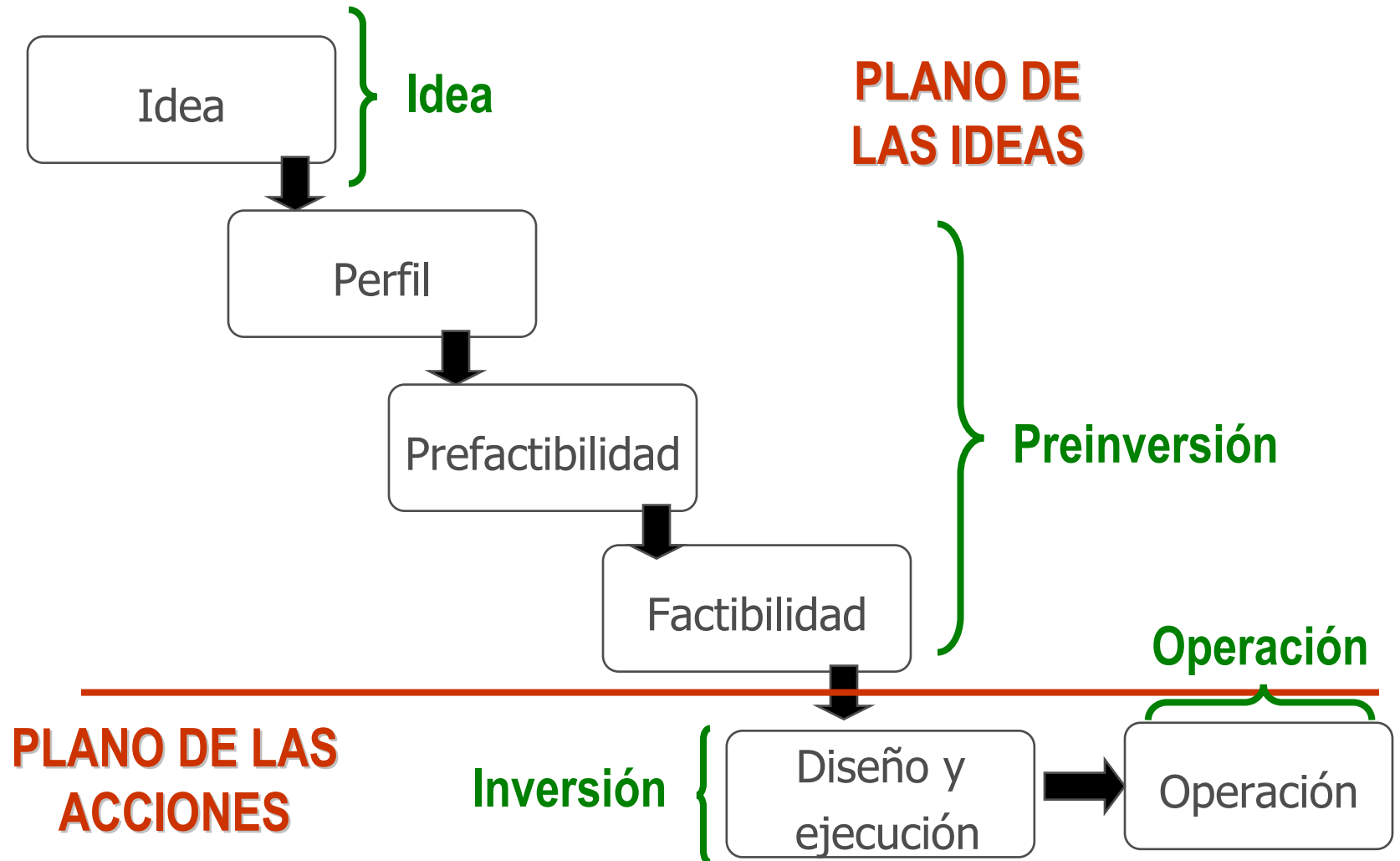
Evaluación de Proyectos

- Aborda en forma explícita el problema de la asignación de recursos escasos en forma óptima.
- Recomendando al tomador de decisiones, a través de distintas metodologías, para determinar la conveniencia relativa de una acción o un proyecto, pero no es la única alternativa a considerar.
- Identifica, mide y valoriza, cuantitativa y cualitativamente, los beneficios y costos para la(s) persona(s) o instituciones relevantes.

El proyecto como un proceso

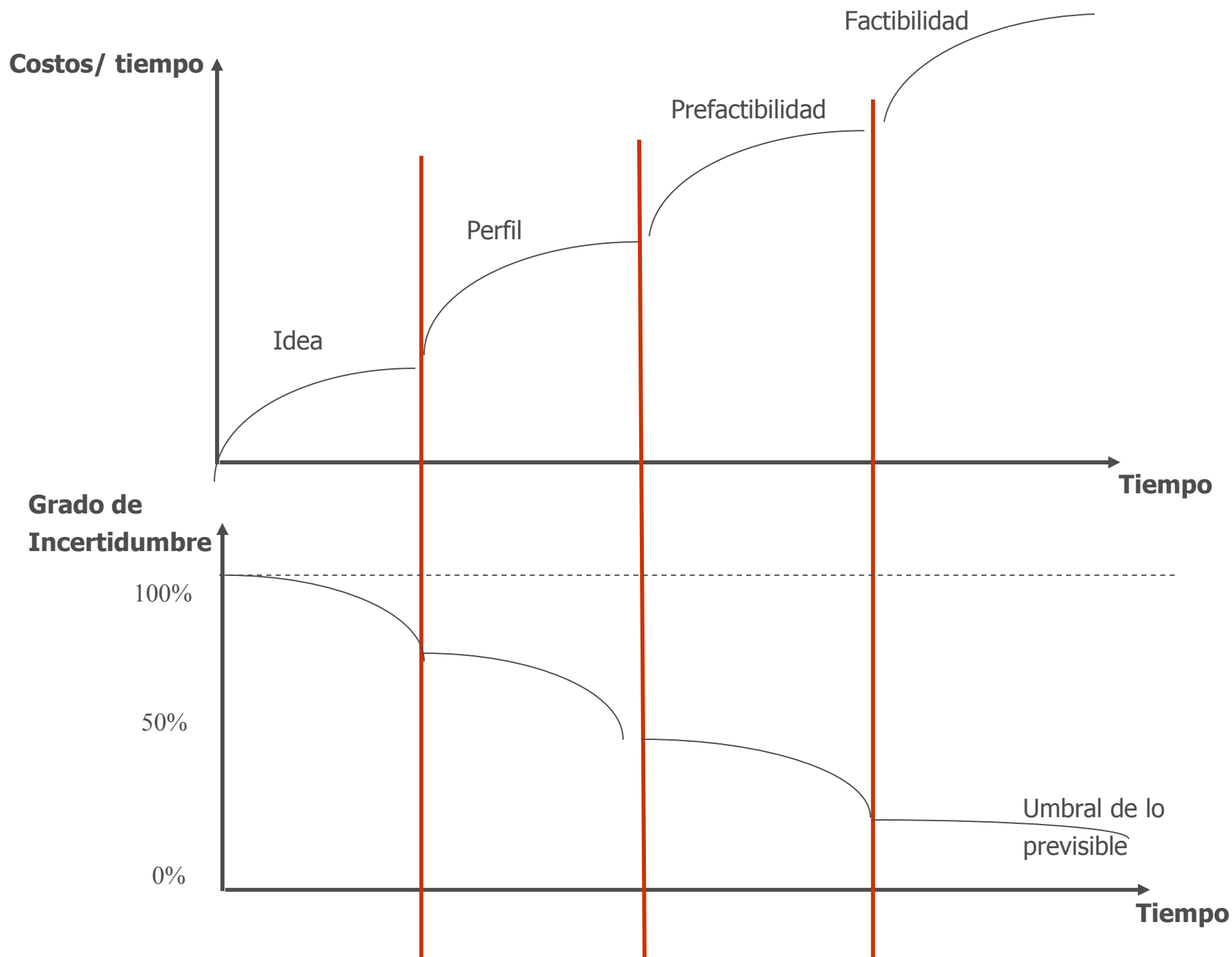


Ciclo de Vida de un Proyecto



Ciclo de Vida de un Proyecto

- 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.





Proyecto inmobiliario-comercial Costanera Center: sobre US\$ 2,3 millones le costó paralización a Cencosud

● Inversión total, con sus hoteles, llegaría
a US\$ 1.000 millones.

JOSÉ TRONCOSO OSTORNOL

Más de US\$ 2,3 millones le significó al grupo Cencosud la paralización del megaproyecto Costanera Center, el cual reactivó a fines del año pasado.

La cifra fue informada por el conglomerado —presidido por el empresario Horst Paulmann— en su estado de resultados 2009, en el que se detalló el ítem "Gastos (de) paralización parcial Costanera Center", que generó un impacto negativo de \$1.900 millones.

Actualmente, la inversión estimada para concluir el proyecto es de US\$ 600 millones, de los que ya se han desembolsado más de US\$ 250 millones.

Costos

Sin embargo, si se consideran también los futuros hoteles que contempla el proyecto terminado, uno de ellos de lujo, el monto total de la inversión podría superar incluso los US\$ 1.000 millones.

Esto, porque es el dueño del edificio, y no su operador, el que tiene que alhajarlo, dicen fuentes cercanas al proyecto.

La reactivación de las obras contempla el centro comercial y dos edificios, incluida la gran torre Costanera, que será la más alta de Sudamérica, con 70 pisos de altura.

Pendiente quedará la construcción de otras dos torres, las que dependerán de la demanda de oficinas.

Se estima que el *mall* abra sus puertas a mediados de 2011. El rascacielos estaría listo a fines de ese año o, a más tardar, a principios de 2012.



Generación y Análisis de la Idea del Proyecto

- Es fundamental contar con un buen diagnóstico.
- La idea debe surgir 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.
- Adoptar la decisión de abandonar, postergar o profundizar la idea de proyecto.

Estudio a nivel de Perfil

- Se buscan los antecedentes que permiten establecer un juicio respecto de la conveniencia y factibilidad técnico-económica de la idea de proyecto.
- Se debe identificar los beneficios y costos pertinentes respecto de la situación base (situación actual optimizada), sin incurrir en mayores costos 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, juicio común y experiencia.
- Se decide abandonar, postergar o profundizar el proyecto

Estudio a nivel 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.
- Se basa en información de fuentes secundarias.
- Por lo anterior, conviene sensibilizar los resultados de la evaluación a cambios en las variables más importantes.
- Se decide abandonar el proyecto, postergar o profundizar la evaluación.

Estudio a nivel de Prefactibilidad

- Se analizan en detalle los siguientes aspectos:
 - ⊙ 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.
 - ⊙ El tamaño y localización del proyecto debe considerar el tamaño de planta, la identificación y localización de los centros de abastecimiento de insumos, canales de distribución y consumo, etc.
 - ⊙ 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 (tributación, permisos ambientales, etc.)

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.

Estudio de Factibilidad

- 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, 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.

Tipos de Evaluación

1. Según para quien se evalúe:

- Los proyectos afectan de diferente manera a los agentes involucrados, quienes tienen, por lo general, diferentes objetivos e intereses.
- Por ejemplo: Proyecto de vertedero para las comunas del centro-sur de Santiago:
 - ⊙ Inversionista
 - ⊙ Municipalidades
 - ⊙ Vecinos del sector
 - ⊙ Vecinos de municipalidades
 - ⊙ País

Tipos de Evaluación

- *Evaluación Privada*: se realiza desde la perspectiva de un agente económico privado o individual (persona, empresa, grupo, etc.).
 - ⊙ Medir la rentabilidad del proyecto, con independencia de quien provee los fondos.
 - ⊙ Medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos (dueño del proyecto)
 - ⊙ Medir la capacidad del proyecto para enfrentar compromisos de pago de las deudas (bancos, acreedores)
- *Evaluación Social*: se realiza desde la perspectiva del conjunto del país (sociedad).

Tipos de Evaluación

2. 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.

Tipos de Evaluación

Evaluación Ex Post: Ejemplo para un año y una variable (de ingreso).

Si P: precio del producto para el año t
 Q: cantidad del producto para el año t
 p: programado
 r: real

$$\begin{array}{ll} I_p = P_p Q_p & \text{Ingreso programado} \\ I_r = P_r Q_r & \text{Ingreso real (efectivo)} \end{array}$$

Entonces:

$$\Delta I = I_r - I_p = P_r Q_r - P_p Q_p$$

Tipos de Evaluación

Evaluación Ex Post: Ejemplo para un año y una variable (de ingreso).

ΔI se puede descomponer en:

$$\Delta I = P_r Q_r - P_p Q_p = \underbrace{(P_r Q_r - P_p Q_r)}_{\text{Efecto Precio}} + \underbrace{(P_p Q_r - P_p Q_p)}_{\text{Efecto Cantidad}}$$

Un proyecto tiene generalmente múltiples años y múltiples variables, tanto de ingresos como costos.

Tipos de Evaluación

3. Según la finalidad de la inversión:

- Proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresas.
- Proyectos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización en una empresa existente.

Tipos de Evaluación

4. Según la forma de evaluar:

- *Tradicional o monocriterio:* un solo objetivo, generalmente riqueza. Requiere que cada beneficio y costo sea identificado, medido y valorado.
- *Multicriterio:* tiene más de un objetivo, riqueza, distribución del ingreso, salud de los habitantes.....
EJM: ¿cuánto vale el beneficio por menor pérdida de vidas humanas asociado a poner un semáforo en un cruce peligroso?
 - Valor de la Vida Humana?, infinito?, algunos valen más que otros?...
 - semáforo: 5 millonesMulticriterio: accidentes disminuyen de 15 por año a 2 por año: 5 millones/13 vidas humanas
No sirve para ver conveniencia, sino para comparar alternativas.

Dos etapas en la evaluación

Cualquiera sea la profundidad con que se evalúe un proyecto, se distinguen dos etapas:

- **Formulación y preparación:** Identificar los beneficios y costos del proyecto y calcular su magnitud.
 - ⊙ Recopilar (crear) y estimar información (estudios de mercado, técnico, legal, organizacional)
 - ⊙ Construcción del flujo de caja
- **Evaluación:** a partir del flujo de caja, medir la rentabilidad de la inversión en el proyecto.

Ejemplo: presentación de un proyecto

- Resumen Ejecutivo
- Antecedentes Generales
- Análisis del Mercado
- Diagnóstico y Optimización Situación Actual
- Soluciones Propuestas
- Análisis de alternativas
- Evaluación económica
- Resumen y conclusiones
- Anexos

Ejemplo: presentación de un proyecto

a) Antecedentes generales

- Ámbito o sector productivo del proyecto
- Ubicación de la zona geográfica del estudio y sus características (culturales, económicas, políticas, etc.).
- Identificación de segmentos producto - mercado
- Características generales de los gestores del proyecto (aspectos organizacionales, marco legal, cultura organizativa, etc.).
- Otras informaciones relevantes :
 - Entrevistas con expertos en el tema
 - Recopilación bibliográfica

Ejemplo: presentación de un proyecto

b) Análisis del 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

Ejemplo: presentación de un proyecto

- 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)
- Este punto debe ser desarrollado 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.

Ejemplo: presentación de un proyecto

c) Diagnóstico

- Antecedentes generales + análisis del mercado → **definición de situación sin proyecto.**
- Ejemplos diagnóstico: (1) Demanda insatisfecha; (2) Mala calidad de los servicios

d) Optimización de la situación actual

- Los beneficios netos de se obtienen comparando la situación con proyecto con la sin proyecto optimizada (situación base), evitando que se asignen al proyecto beneficios que no corresponden.
- Ejemplo de optimizaciones: (1) Rediseño de procesos y reingeniería; (2) Mejoras en la gestión; (3) Modificaciones que impliquen inversiones marginales

Ejemplo: presentación de un proyecto

- 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.

Ejemplo: presentación de un proyecto

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

Ejemplo: presentación de un proyecto

a) Estimación de beneficios y costos

- La estimación de beneficios y costos es un proceso de tres pasos sucesivos: Identificación / Medición / Valoración
- Dependen del agente que hace la estimación:
 - Privados
 - Directos, indirectos
 - Cuantificables (valorables), no cuantificables
 - Sociales
 - Directos, indirectos
 - Cuantificables, no cuantificables.
 - Externalidades

Ejemplo: presentación de un proyecto

- Los beneficios y costos cuantificables deben ser estimados según algún numerario común (normalmente \$ de hoy), 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.

Ejemplo: presentación de un proyecto

c) Financiamiento

- Análisis de las distintas alternativas, se deberá analizar:
 - Porcentajes de capital propio vs. Deuda.
 - Solicitud de préstamos
 - Emisión de bonos
 - Emisión de acciones



INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

ANALISIS ESTRATEGICO DE MERCADO

Objetivo

Enseñar una metodología para la generación, análisis y justificación de la estrategia competitiva de una empresa y de las ideas de proyectos asociados.

Bibliografía

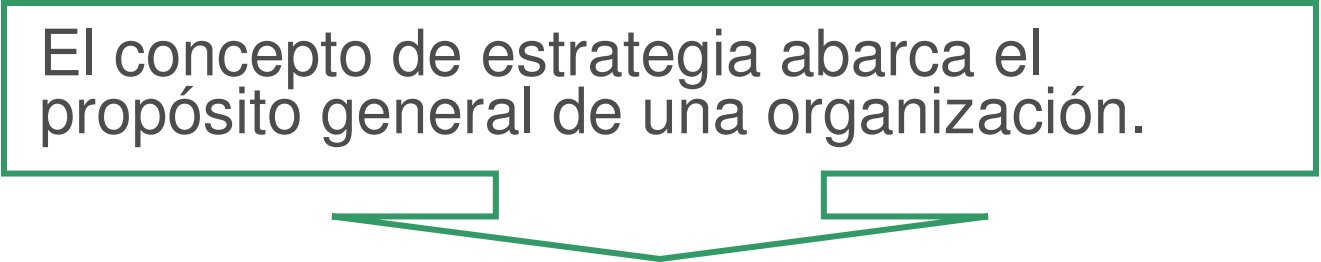
“Gestión de Empresas con una Visión Estratégica”, Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, Ediciones Dolmen.

“Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”, Michael Porter. Leer Cap. 1 y 2

“Evaluación de Decisiones Estratégicas”, Patricio del Sol

Estrategia

El concepto de estrategia abarca el propósito general de una organización.

A green rectangular box containing the text 'El concepto de estrategia abarca el propósito general de una organización.' has two small rectangular tabs extending downwards from its bottom edge. These tabs are connected by a green line that forms a wide, shallow 'V' shape, pointing towards the first bullet point of the list below.

- 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 sostenibles en los negocios/actividades en que participa la organización.

Intenta lograr una **ventaja sostenible a largo plazo**
en cada uno de sus negocios

***ESTRATEGIA***

Responde a:

- Neutralizar amenazas
- Corregir debilidades
- Aprovechar oportunidades
- Explotar fortalezas

Objetivo:

Buscar oportunidades que
puedan posicionar la empresa
con una ventaja competitiva
que le permita obtener una
rentabilidad superior al costo
de capital



CREAR VALOR

Planificación Estratégica

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.

Relación con la Evaluación de Proyectos:

- La planificación estratégica da origen a proyectos de inversión. El proyecto es parte de una estrategia más general.
- Algunas veces una idea de proyecto da origen a una nueva estrategia.

Proceso de Planificación Estratégica de Negocios



Misión de Negocio

Es una declaración de los negocios actuales y los esperados a futuro y una definición del modo de lograr liderazgo competitivo.

Descripción amplia de:

- Productos actuales y futuros (¿Qué ofrecemos?)
- Mercados actuales y futuros (¿A quién satisfacemos?)
- Cobertura geográfica del negocio, actual y futura (¿Dónde?)
- Ventaja competitiva (¿Cómo permanecer en el negocio?)

Misión de Codelco

Desplegar en forma responsable y con excelencia, toda su capacidad de negocios mineros y relacionados en Chile y en el mundo, con el propósito de maximizar en el largo plazo su valor económico y su aporte al Estado

Misión de Rio Tinto

Rio Tinto's objective is to maximise total shareholder return by sustainably finding, developing, mining and processing natural resources.

Misión de BHP Billiton

We seek to earn superior returns for our shareholder as the world's premier supplier of natural resources and related products and services.

Misión de la FCFM U. de Chile

Cultivar, crear y transmitir conocimiento en Ciencias de la Ingeniería y tecnologías en el ámbito de la Ingeniería Civil que signifiquen aportes efectivos al avance del conocimiento, la formación de ingenieros en el área y al análisis y solución de los problemas nacionales

VISIÓN

Definición de la Visión de la empresa como una "memoria de futuro". La visión se concibe como el norte que se piensa alcanzar o como la perspectiva de la empresa.

Visión de BHP Billiton

**The world's leading diversified
resources company**

Visión de Rio Tinto

Our vision of being the global mining leader means maintaining or achieving sector leadership, including operational excellence, sustainable development, exploration and innovation

Elección de una Estrategia Competitiva de Negocios

Existen dos grupos de factores centrales:

- Factores que determinan el atractivo de la industria en que está inserto el negocio y el comportamiento de los competidores, medido primariamente por sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo (externos y poco controlables)
- Factores que determinan la ventaja del negocio en relación a los otros competidores de la industria (internos y controlables).

Análisis externo

Industria → Conjunto de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de los otros.

Análisis competitivo de la industria → Proceso ordenado que intenta captar los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad de una industria a largo plazo así como identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos.

El marco más influyente y el que más se utiliza para la evaluación del atractivo de la industria es el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

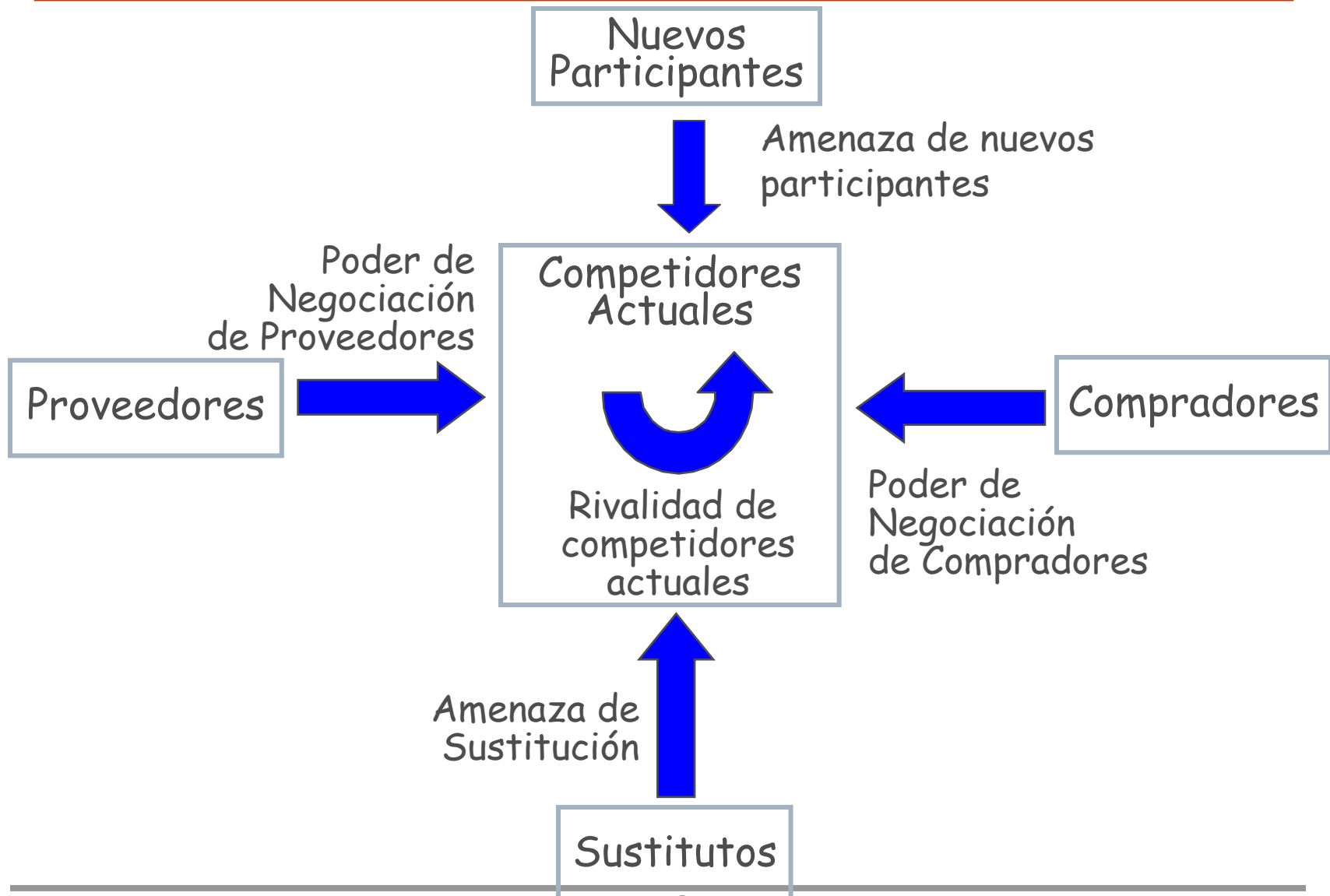
Análisis Estructural del Sector Industrial o el Modelo de las Cinco Fuerzas (Michael Porter)

Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria:

- 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.

Elementos de la estructura de la industria



Intensidad de la rivalidad entre los competidores

Determinantes de rivalidad entre competidores:

- Crecimiento de la industria ↓
- Costo fijo (o de almacenamiento) ↑
- Diferenciación de productos ↓
- Concentración ↓
- Incrementos de capacidad intermitentes ↑
- Costos de cambio de los compradores ↓
- Barreras a la salida ↑
 - especialización de activos
 - costos de salida por una vez
 - interrelaciones estratégicas con otros negocios
 - barreras emocionales
 - restricciones gubernamentales y sociales

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

Barrera 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



Barreras de entrada y salida

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

Amenazas 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 sustit
- Relación valor-precio del sustituto ↑



Poder Negociador de los Compradores

Factores que influyen en el poder de los compradores:

- Número de compradores de importancia y concentración ↑
- 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 ↑

Definiciones: Una empresa está **integrada hacia atrás** en un insumo dado si satisface todas las necesidades de ese insumo particular a partir de fuentes internas.

Una empresa está **integrada hacia adelante** para un producto dado, si es autosuficiente para proveer internamente la demanda de ese producto o fuente.

Poder negociador de los proveedores

Factores que influyen en el poder de los proveedores

- Número de proveedores de importancia y concentración ↑
- 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 ↓

El caso extremo de intensidad competitiva en un sector industrial está representado por la competencia perfecta de los economistas, en donde el ingreso es libre, las empresas existentes no tienen poder negociador con los proveedores y los clientes, y la rivalidad es desenfrenada debido a que las numerosas empresas y los productos son todos similares.

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.

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.

Metodología utilizada  Cadena del Valor.

Grupos de Actividades

Actividades Primarias



- Logística Interna
- Operaciones
- Logística externa
- Marketing y Ventas
- Servicio

Actividades de Apoyo



- Adquisiciones
- Desarrollo de Tecnología
- Manejo de Recursos Humanos
- Infraestructura de la Firma

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

Actividades de Apoyo:

Adquisiciones: compra de materias primas, suministros y otros ítems.

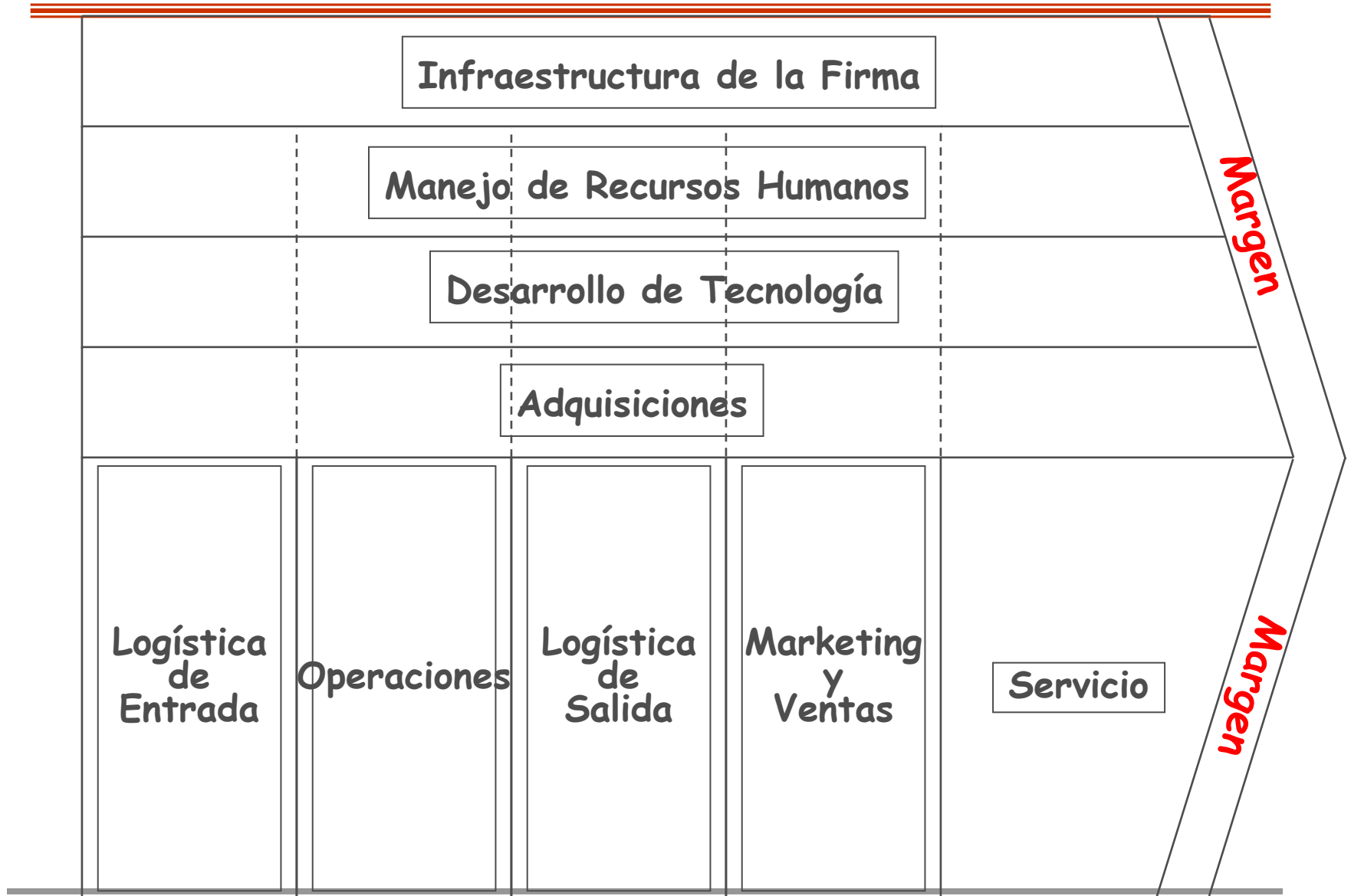
Desarrollo de Tecnología: conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos que precise cada actividad de la cadena del valor.

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 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. Las diferencias entre el valor pagado por los consumidores y los costos genera el margen del negocio.

Análisis Interno: Cadena de Valor





3M

BANCO security



JUMBO
Le da más.



Infraestructura de la Firma

Microsoft®

Manejo de Recursos Humanos

Desarrollo de Tecnología

Adquisiciones

Logística
de
Entrada

Operaciones

Logística
de
Salida

Marketing
y
Ventas

Servicio

Margen

Margen

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 costos
- Diferenciación

- 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
- En ambos casos puede existir 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.

Ejemplo

Viernes 25 de julio de 2008

Gracias a la cárcel el casete se niega a morir

El negocio de la música en casete, reconozcámoslo, no es que esté precisamente en alza. Pero un estadounidense lo hizo rentable. Bob Paris decidió crear un servicio de venta de música por catálogo con cintas, pero sus amigos pensaron que se había vuelto loco.

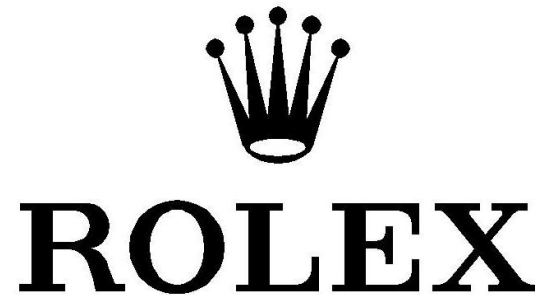
Hoy factura varios millones de dólares al año, y el 60% de ellos llega por la venta de casetes. A diferencia del vinilo, hay una gran cantidad de equipos que tienen sistemas de casetes. ¿Dónde está el truco? en los 2,5 millones de presos de las cárceles de EE.UU.

En varias prisiones los CD no están permitidos porque pueden utilizarse como un arma de filo y el acceso a Internet es inexistente así que los MP3 no son una alternativa.

Ante tal abanico de opciones no es raro que el negocio vaya viento en popa.



Ejemplo: Estrategias Competitivas



Ejercicio

Una tía suya posee un almacén en el barrio de Providencia, y le pide asesoría en un proyecto que ella tiene. Su idea es instalar una farmacia en un local cercano, orientada a la venta de medicamentos genéricos al público general. ¿Qué consejo le daría?

