



Ejercicios de Planificación estratégica

Control 1 - Primavera 2019

- Un ingeniero recién egresado está planificando un emprendimiento en el rubro turismo, ingresando al sector como Tour Operador mayorista emisor con base en la Región Metropolitana, para ofrecer paquetes “todo en uno”.
- Dentro de la industria del turismo, un tour operador mayorista es una empresa intermediaria que arma el paquete turístico, comprando productos y servicios turísticos a los proveedores (hoteles, empresas de transporte aéreo/marítimo/terrestre, tours, museos, espectáculos, etc.), para venderlo a las empresas minoristas (agencias de viaje), quienes a su vez venden el producto a los clientes finales (turistas). El término “emisor” se refiere a que los clientes finales serán turistas chilenos que viajan a otros países. El término “todo en uno” se refiere en este caso a que el paquete viene armado incluyendo todo lo necesario para el viaje (transporte, alojamiento, tours, etc.). Sin embargo, la siguiente noticia recientemente aparecida en el diario español “El País” lo dejó preocupado:

Thomas Cook, el inventor del paquete turístico que no supo virar a tiempo

El turoperador británico deja de operar después de más de 178 años de historia y tras sufrir la crisis financiera y un cambio en los hábitos de los viajeros

- La noticia informa la quiebra de la empresa tour operadora más antigua del mundo, Thomas Cook, empresa británica fundada en 1841, y segundo mayor tour operador a nivel mundial con 22.000 empleados, y que con este anuncio repentino ha dejado atascados a 600.000 turistas en lugares de todo el mundo sin poder regresar a sus casas. Se atribuye a esta empresa la invención del “paquete vacacional todo en uno”, que le permitió prosperar por casi dos siglos, pero que también fue probablemente una de las causas de su quiebra, debido a que los turistas están prefiriendo armar sus propios paquetes, adquiriendo directamente pasajes low cost o buscando alojamiento no hotelero (ej. Airbnb).
- Para un mayor análisis de su proyecto, el ingeniero ha recopilado la siguiente información:
- Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. A nivel mundial, el número de llegadas de turistas internacionales pasó de 25 millones en 1950 a 1.235 millones en 2016, y los ingresos por turismo internacional de US\$ 2.000 millones en 1950 a US\$ 1.220.000 millones. El turismo ha crecido con mayor rapidez que el comercio mundial durante los últimos cinco años.
- Se estima que el aporte del turismo al PIB nacional es de 10,2%, y el aporte al empleo total es de 9,8%. En el caso del turismo emisor en Chile, desde el 2010 las llegadas de chilenos al exterior han crecido a una alta tasa promedio de 9,3% anual, llegando a un total de 3.552.861 llegadas de chilenos al exterior el año 2016, con una permanencia promedio de 7,9 noches. El principal destino para los chilenos es Argentina, seguido de Perú y Estados Unidos, y el principal motivo de viaje es Vacaciones (66,7%), seguido de Visita a Familiares y Amigos (12,3%), Otros Motivos (10,9%) y Negocios (10,1%).

- Para los próximos años se anticipa un aumento considerable en las clases medias de las economías emergentes, constituyendo una nueva clase de clientes, más empoderados, con mayor acceso a información y que demandan cuidado del medio ambiente y sustentabilidad.

IN3301: Evaluación de Proyectos
Profesores: I. Álvarez, K. Carrasco, C. Diez, A. Gálvez, A. Kettun, M. Jorratt, L. Llanos, O. Saavedra, L. Tamblay, H. Vásquez
Auxiliares: J.F. Domínguez, I. Hernandez, C. Hurtado, G. Morales, T. Orozco, T. Soto, R. Tiara

- Uno de los aspectos que jugará un rol fundamental en los próximos años es la tecnología y las herramientas informáticas asociadas. Ya no es necesario acudir a las agencias de viajes para preparar unas vacaciones, el mayor número de ofertas proviene de portales de internet que permiten al usuario armar un viaje, según su gusto, disponibilidad y situación económica. Existen economías de escala, que permiten a los operadores turísticos mayoristas negociar con proveedores y conseguir beneficios a través de tarifas asociadas a volumen y disponibilidad de reservas. Estas economías de escala han favorecido en la última década importantes procesos de concentración.
- Por el lado de los clientes (agencias de viaje) existe una fuerte amenaza integración vertical hacia atrás (potencial constitución en operador mayorista), e integración de agencias con instituciones financieras (Travelclub del Banco de Chile) o empresas de retail (Viajes Falabella) las cuales cuentan con un gran poder de negociación asociado a su base de clientes y a la posibilidad de otorgar créditos o beneficios por lealtad.
- En Chile existe gran número de agencias de viaje, pero pocas importantes. Las estadísticas de SERNATUR para el año 2016 registran 2.136 agencias de viajes y tour operadores. De ellos un 25 % se concentra en la Región Metropolitana, un 11 % en la Región de Valparaíso y un 10 % en la Región de Los Lagos. Existe gran disponibilidad de sustitutos, y el costo de las agencias de cambiarse de operador mayorista es bajo.
- Para los turistas individuales, también el costo de cambio es bajo, y la tecnología le permite comparar varias ofertas simultáneamente, e incluso comprar directamente a los proveedores.
- En el caso de los proveedores, su poder depende del destino, si es exclusivo, tienen mucho poder por la escasez de proveedores, pero en general existe gran variedad de oferta.
- En el caso de líneas aéreas, existe un alto nivel de concentración, por lo que poseen un alto poder de negociación frente a los operadores, sumado al hecho que pueden vender directamente a los turistas y saltarse a los operadores.
- Se solicita:
 - a) Efectúe un análisis estratégico para el proyecto planteado, aplicando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y la Cadena de Valor, finalmente determinando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. **4,2 puntos**
 - b) En base al análisis anterior, plantee cuál sería una estrategia competitiva para este proyecto. Indique cómo estima usted que será la rentabilidad esperada de largo plazo (alta, media o baja). **1,8 puntos**

Observaciones:

La siguiente pauta se desarrolló considerando los antecedentes entregados en el enunciado, más el conocimiento medio que podría tener un alumno de ingeniería del negocio y la industria en análisis. Por lo tanto, no se incorporan elementos más detallados ni técnicos.

- a) Considerando que el proyecto entra al mercado como Tour Operador mayorista emisor, con base en la Región Metropolitana, se podría efectuar el siguiente análisis:



IN3301:	Evaluación de Proyectos
Profesores:	I. Álvarez, K. Carrasco, C. Diez, A. Gálvez, A. Kettun, M. Jorratt, L. Llanos, O. Saavedra, L. Tamblay, H. Vásquez
Auxiliares:	J.F. Domínguez, I. Hernandez, C. Hurtado, G. Morales, T. Orozco, T. Soto, R. Tiara

Análisis Externo: Cinco Fuerzas de Porter

a1) Competidores Actuales, Intensidad de la Rivalidad: **3,6 puntos**

De acuerdo a la información del enunciado, se observan factores que tienden a disminuir la rivalidad, como lo son una alta tasa de crecimiento del sector, lo que permite a las empresas crecer sin quitarle clientes a la competencia. No obstante, en la práctica existen numerosas agencias de viaje y tour operadores (2.136), y muy concentrados en la Región Metropolitana (25% que equivale a más de 500). También es de conocimiento común que las agencias de viaje pueden armar directamente sus paquetes turísticos, por lo que compiten con los Tour Operadores. Finalmente, y tal como se menciona en el enunciado, existen operadores turísticos virtuales en la web (Despegar, Booking, Kayak, Trivago, AirBnB, Atrapalo, Latam, etc.), que han ido ganando la preferencia de los clientes finales, con quienes operan directamente, y que en la medida que aumentan su volumen ganan ventajas en costos, y que hacen muy difícil la competencia para el resto de los operadores. Esto indica que el sector es muy competitivo, por lo que se puede deducir que la intensidad de la rivalidad es muy alta.

a2) Amenaza de Nuevos Participantes: **3,6 puntos**

Se menciona que existen economías de escala, que le permitirían a los operadores mayoristas obtener mejores tarifas, y que teóricamente podrían funcionar como barrera a la entrada de nuevos participantes. Sin embargo, la realidad demuestra que estas economías de escala no son un factor relevante, por la gran cantidad de operadores que han ingresado al mercado. La amenaza de nuevos participantes es alta.

a3) Poder de Negociación de Proveedores: **3,6 puntos**

Del enunciado se desprende directamente que en general existe gran variedad de oferta de proveedores, por lo que su poder de negociación es bajo, salvo en destinos exclusivos. En el caso de las líneas aéreas, por la alta concentración del sector, y porque pueden vender directamente a los clientes, poseen un poder de negociación alto.

a4) Poder de Negociación de Clientes: **3,6 puntos**

Los clientes, las agencias de turismo, son muy numerosas por lo que la demanda está fragmentada. Por ello, se podría calificar un poder de negociación bajo, a pesar que los costos de cambio de los clientes son bajos, porque que en la práctica es difícil que obtengan precios bajo los precios competitivos.

a5) Amenaza de Sustitutos: **3,6 puntos**

Para los servicios que ofrecen los Tour Operadores existen numerosos sustitutos, ya se paquetes ofrecidos directamente por las mismas agencias de viaje, paquetes ofrecidos por operadores virtuales (web), o paquetes armados por los mismos clientes, que es una preferencia que se menciona en el enunciado y que se sabe que una tendencia creciente. Por lo tanto, la amenaza de sustitutos es alta.



IN3301:	Evaluación de Proyectos
Profesores:	I. Álvarez, K. Carrasco, C. Diez, A. Gálvez, A. Kettun, M. Jorratt, L. Llanos, O. Saavedra, L. Tamblay, H. Vásquez
Auxiliares:	J.F. Domínguez, I. Hernandez, C. Hurtado, G. Morales, T. Orozco, T. Soto, R. Tiara

Análisis Interno: Cadena de Valor

Se realiza el análisis interno comparando con los competidores, actuales y potenciales, y los sustitutos relevantes.

Actividades Primarias:

a6) Logística de Entrada: **2 puntos**

Corresponde en este caso al abastecimiento (compra) directa a proveedores de servicios turísticos tales como hoteles, tours, transporte terrestre, transporte aéreo, etc. Considerando que el emprendedor que va a hacer este proyecto es un ingeniero recién egresado, que no tiene ni la formación en turismo, no tiene la experiencia, no tiene los contactos y redes que tienen las empresas que ya operan en el sector, claramente existe una debilidad.

a7) Operaciones: **2 puntos**

Asimilando a un proceso de producción físico (como en una fábrica), esta actividad corresponde a tomar los insumos provenientes de la etapa anterior y armar el paquete, haciendo coincidir las fechas de todos los servicios. También asimilando a una fábrica, en la medida que pasa el tiempo y se gana experiencia, aumenta la eficiencia y bajan los costos y tiempos del proceso (curva de aprendizaje). Esto significa que cuando el ingeniero inicie su proyecto, tendrá costos más altos que las empresas que ya estén operando en el sector. Adicionalmente, como se indica que existen economías de escala, al partir con un bajo volumen de ventas, tendrá costos más altos que la competencia. En síntesis, por economías de escala y curva de aprendizaje, el proyecto tiene una debilidad en los costos de operación.

a8) Logística de Salida: **2 puntos**

En un proceso industrial físico corresponde al almacenaje y distribución de los productos terminados. En este caso, la distribución es virtual y se fusiona con la venta (se produce simultáneamente), por lo analizamos en el siguiente punto.

a9) Marketing y Ventas: **2 puntos**

El ingeniero, como proyecto nuevo que ingresa al mercado, no tiene una “marca” conocida, y debe generar la confianza y la reputación frente a los clientes para obtener un aumento de sus ventas. Esto significa una debilidad frente a marcas que están diferenciadas y posicionadas en el mercado nacional. Por ello deberá incurrir en costos significativos de publicidad y promoción.

a10) Servicio: **2 puntos**

La calidad del servicio es un factor fundamental en esta industria. No existen muchos antecedentes en el enunciado como para elaborar, pero podríamos deducir que si el proyecto tiene acceso a los mismos proveedores que la competencia, podría ofrecer productos de calidad similar.

Actividades Secundarias:

a11) Infraestructura: **1 punto**

No posee infraestructura relevante. Debe construirla (oficinas, sistemas informáticos, etc.).

a12) Recursos Humanos: **1 punto**

La empresa presenta una desventaja en este aspecto, dada la falta de experiencia que tiene el ingeniero en el manejo de los recursos humanos (por ser recién egresado).

a13) Tecnología: **1 punto**

El proyecto debe conseguir o comprar el software necesario para poder operar en el sector, lo que puede ser caro. Pero podemos suponer que no existen impedimentos para acceder a esta tecnología.

a14) Abastecimiento: **1 punto**

El ingeniero no posee en principio la experiencia ni las redes de contacto que le faciliten la adquisición de servicios turísticos básicos.

Por lo tanto, del análisis externo e interno realizado anteriormente, se puede concluir lo siguiente:

a15) AMENAZAS 2,5 puntos	a16) OPORTUNIDADES 2,5 puntos
<p>Reacción agresiva por parte de los operadores tradicionales, sobre todo los más grandes, y virtuales ya establecidos.</p> <p>Amenazas de ingreso de nuevos operadores y reemplazo por sustitutos.</p>	<p>Oportunidad de ingresar a un mercado de gran tamaño (10 % del PIB) que mantiene altas tasas de crecimiento.</p>
a17) DEBILIDADES 2,5 puntos	a18) FORTALEZAS 2,5 puntos
<p>Bajo conocimiento del sector (no tiene formación en turismo).</p> <p>Bajo nivel de experiencia (recién egresado)</p> <p>No posee redes de contactos en el sector.</p> <p>El proyecto no cuenta con una marca posicionada en el mercado.</p> <p>Bajo nivel de ventas iniciales, con costos altos.</p>	<p>La formación de ingeniero, podría ayudarlo a crear un sitio web de venta a clientes finales.</p>

- b) De los análisis anteriores se concluye que el proyecto no muestra ventajas competitivas frente a las empresas ya establecidas, en un sector altamente competitivo. Lo anterior sumado a las debilidades analizadas anteriormente, indican que no es razonable competir por costos. La posible estrategia que podría implementar es tratar de diferenciar su productos y servicios otorgándole cualidades superiores (por ejemplo, confiabilidad de los servicios contratados, nivel de cumplimiento, flexibilidad para abordar cambios no programados, sistemas de respuesta en línea para los clientes, etc.), y también focalizarse en algún segmento del mercado (por ejemplo destinos de lujo). Otra posibilidad, no considerada inicialmente, y que significa una integración vertical hacia el cliente final, es instalar un sitio web de venta directo a clientes, aprovechando la tendencia creciente de la demanda. Respecto de la rentabilidad esperada de largo plazo: Considerando la estructura del mercado (muy numerosos competidores, alta competitividad y rivalidad, bajo poder de negociación con clientes y proveedores, fuerte amenaza sustitutos y de nuevos competidores), y la predominancia de debilidades en la cadena de valor del proyecto, la expectativa de rentabilidad del negocio es baja.

Control 1 - Otoño 2019



Durante el año 2018, Telepizza (multinacional de origen español) y Pizza Hut (EE.UU.) anunciaron un acuerdo para crear una alianza global, que incluye Latinoamérica y Chile, y que busca aprovechar las fortalezas de cada una y generar sinergias operativas y financieras en los lugares donde operan.

El recorte de prensa de más arriba se refiere a que la Fiscalía Nacional Económica de Chile (FNE) aprobó la solicitud del Grupo Telepizza para adquirir la operación en Chile de Pizza Hut, lo que permitiría la compra de 45 de los 58 restaurantes de la empresa americana a lo largo del país, la unión de ambas marcas desplazaría a la actual líder nacional, Papa John's. En mercado chileno conviven las cuatro grandes cadenas a nivel global con muchas otras marcas independientes. Se calcula que en total operan cerca de 350 pizzerías a nivel nacional.

Al cierre de 2016, Papa John's alcanzó un 30,8% de participación en ventas. De cerca la siguió Telepizza, con el 30,1%; más atrás se ubicaron Pizza Pizza, con el 17,1%; Domino's Pizza, con el 9,1% de las ventas y Pizza Hut, con el 6,2% del mercado.

En número de locales, la delantera la lleva por lejos la firma española. Las cifras muestran que el 48% de los locales de pizzerías de cadena operaba con la marca Telepizza, el 22% lo hacía bajo el alero de Papa John's, el 11% eran con la etiqueta Pizza Pizza, el 10,7% Domino's Pizza y el 8%, Pizza Hut. Las distintas cadenas están posicionadas de diferente manera en el Gran Santiago. Un estudio da cuenta de que la mayor cantidad de locales de Domino's Pizza se encuentra en Providencia, comuna donde está el 12% de su cadena. En el caso de Papa John's, su mayor presencia se localiza en Las Condes, que representa el 10% de todos sus locales. En esa comuna también se concentra la presencia de Pizza Hut (con el 13% de sus locales) y de Pizza Pizza (que representa el 12% de su cadena). En tanto, la mayor cantidad de locales de Telepizza se encuentra en Santiago, comuna que representa el 8% de toda su cadena. Pizza Hut al unirse con Telepizza podrá abarcar zonas más transversales y llegar a segmentos más masivos.

Respecto del crecimiento, entre 2011 y 2016 el mercado de las pizzerías de cadena pasó de US\$ 117,5 millones a US\$ 170,3 millones. Para 2021, estima que alcanzará los US\$ 203, 5 millones. Eso implica que si en 2016 había 233 locales, el 2021 serán 321. En 2011 eran 157.

Suponga que junto a un grupo de compañeros de la FCFM está evaluando ingresar al mercado de comida rápida, creando una nueva empresa en el rubro pizzas.

- Efectúe un análisis estratégico para su nueva empresa, aplicando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y la Cadena de Valor, finalmente determinando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. **70 %**
- En base al análisis anterior, plantee cuál sería una estrategia competitiva para su empresa. Indique cómo estima usted que será la rentabilidad esperada de largo plazo (alta, media o baja). **30 %**

Observaciones:

La siguiente pauta se desarrolló considerando los antecedentes entregados en el enunciado, más el conocimiento medio que podría tener un alumno de ingeniería del negocio y la industria en análisis. Por lo tanto, no se incorporan elementos más detallados ni técnicos.

- a) Tal como se indica en el enunciado, el proyecto ingresaría al mercado de comida rápida, en el segmento de pizzas, por lo que se podría efectuar el siguiente análisis:

Análisis Externo: Cinco Fuerzas de Porter

- a1) Competidores Actuales, Intensidad de la Rivalidad: **3,6 puntos**

En la industria existen varias cadenas fuertemente posicionadas (Papa John's, Domino's Pizza, etc.) que dominan el mercado. Si bien las cadenas concentran parte relevante del mercado (las 5 mayores cadenas concentran el 93,3%), se indica que existen cerca de 350 pizzerías a nivel nacional, lo que indica que el sector es muy competitivo y que la rivalidad es alta. Adicionalmente los productos son relativamente similares, lo que aumenta la competencia. Existen otros factores que aseguran la competitividad en la industria, y que se desarrollan más adelante: bajas barreras a la entrada y alta amenaza de sustitución. Respecto de este último punto, se podría considerar que el proyecto compite con sustitutos muy fuertes de la industria de la comida rápida, de cadenas muy poderosas, tales como McDonalds, Burger King, KFC, etc. Por lo tanto, se puede concluir que la intensidad de la rivalidad es alta.

- a2) Amenaza de Nuevos Participantes: **3,6 puntos**

De acuerdo a lo declarado por la FNE en el recorte de prensa del enunciado, en este mercado existen bajas barreras a la entrada, lo que facilita el ingreso de nuevos participantes, incrementando la competitividad en el sector. En efecto, si el sector muestra en algún momento altos niveles de rentabilidad, atraerá nuevos participantes que ingresarán al mercado aumentando la oferta y disminuyendo los precios del producto, conduciendo entonces a rentabilidades competitivas. Por lo tanto, la amenaza de nuevos participantes es alta.

Bonus: Como evidencia de las bajas barreras a la entrada, se puede considerar el reciente ingreso de dos nuevas franquicias al mercado de las pizzas, Little Caesar y Melt Pizzas, que han logrado mantenerse y crecer en este mercado.

- a3) Poder de Negociación de Proveedores: **3,6 puntos**

Si bien en el enunciado no se menciona a los proveedores, los insumos básicos para el proyecto con conocidos por todos: harina, tomate, queso, jamón, y otros. En todos ellos existen muchos oferentes, por lo que su poder de negociación es bajo.

- a4) Poder de Negociación de Clientes: **3,6 puntos**

Los clientes de la empresa son principalmente personas individuales, por lo que la demanda está totalmente fragmentada. Por ello, poseen un bajo poder de negociación.

- a5) Amenaza de Sustitutos: **3,6 puntos**

Como se mencionó anteriormente, dado que el proyecto se desarrolla dentro de la industria de comida rápida, existen sustitutos muy fuertes y a precios equivalentes o más baratos, tales como hot dogs,

hamburguesas, sándwiches en general, pollo frito, pollos asados, tacos, burritos, etc. Por lo tanto, la amenaza de sustitución es alta.



Análisis Interno: Cadena de Valor

Se realiza el análisis interno comparando con los competidores, actuales y potenciales, y los sustitutos relevantes.

Actividades Primarias:

a6) Logística de Entrada: **2 puntos**

Dado que las cadenas competidoras compran grandes volúmenes de insumos, pueden acceder a descuentos importantes en algunos de ellos, por lo que el proyecto podría tener una desventaja de costo.

a7) Operaciones: **2 puntos**

Si bien la fabricación de pizzas no es complicada desde el punto de vista técnico, las grandes cadenas tienen estándares de calidad definidos y reconocidos por los clientes, quienes saben que en cualquier sucursal de la cadena obtendrán la misma calidad, lo que le da una ventaja. Esto presenta un desafío para el proyecto, que debe asegurar un nivel de calidad igual o superior, homogéneo y permanente.

a8) Logística de Salida: **2 puntos**

Los competidores tienen locales bien ubicados en los centros de mayor demanda, tales como malls y barrios comerciales y de oficinas. Además, están utilizando intensivamente servicios de distribución de comida, tales como Pedidos Ya, Rappi, Uber Eats, etc., aprovechando su posicionamiento y conocimiento por parte del mercado.

a9) Marketing y Ventas: **2 puntos**

Las cadenas están fuertemente posicionadas en el mercado nacional, a través de inversiones significativas en marketing. Esto les da una fortaleza frente a un nuevo participante del mercado, que debe lograr ser conocido por los clientes.

a10) Servicio: **2 puntos**

En general el nivel y calidad de servicio que entregan las cadenas en sus locales es mediocre, propio de la industria de la comida rápida, no comparable con el servicio que se entrega por ejemplo en restaurantes. Aquí una empresa más pequeña podría tener una ventaja.

Actividades Secundarias:

a11) Infraestructura: **1 punto**

Las grandes cadenas poseen locales ubicados estratégicamente, lo que les da una ventaja. La ubicación del local del proyecto será clave.

a12) Recursos Humanos: **1 punto**

El proyecto presenta una debilidad en este aspecto, dado que los empresarios provienen de la FCFM y no del mundo de la gastronomía. Respecto del personal de operaciones, existe oferta competitiva para las distintas funciones requeridas.

a13) Tecnología: **1 punto**

Si bien la fabricación de las pizzas no es compleja desde el punto de vista técnico, las cadenas poseen la tecnología y el conocimiento que asegura una calidad estándar homogénea. Inicialmente el proyecto tiene aquí una debilidad.

a14) Abastecimiento: **1 punto**

Si bien existe abundante oferta de los insumos, el proyecto no comprará grandes volúmenes que aseguren mejores precios que las grandes cadenas. Asimismo, las grandes cadenas han desarrollado relaciones comerciales de largo plazo con sus proveedores, lo que les asegura un nivel de calidad.

Por lo tanto, del análisis externo e interno realizado anteriormente, se puede concluir lo siguiente:

a15) AMENAZAS 2,5 puntos	a16) OPORTUNIDADES 2,5 puntos
Participación e ingreso de nuevos operadores a competir al mismo segmento, debido a las bajas barreras a la entrada. Reacción agresiva por parte de las cadenas ya establecidos, en especial de locales cercanos.	Generar un producto distinto. Generar un producto de calidad superior. Generar un servicio al cliente superior.
a17) DEBILIDADES 2,5 puntos	a18) FORTALEZAS 2,5 puntos
El equipo dueño del proyecto no tiene formación en gastronomía ni operación de restaurantes. Desventaja en costos de compra de insumos por bajos volúmenes de compra respecto de las cadenas. El proyecto no cuenta todavía con un local ubicado cerca de los centros de demanda, debe conseguirlo.	Formación en evaluación de proyectos y análisis estratégico de la FCFM.

- b1) Estrategia competitiva genérica: dado que por tamaño no podría competir por costos, el proyecto debiera adoptar una estrategia de diferenciación, posicionándose en el mercado con productos distintos a los que ofrecen las grandes cadenas (por ejemplo, calidad superior, pizza gourmet, etc) y ofreciendo un nivel de servicio y atención al cliente superior, áreas en que los grandes competidores tienen debilidades. **9 puntos**
- b2) Rentabilidad esperada de largo plazo: Considerando la alta competitividad del sector, la fuerte amenaza de nuevos competidores por bajas barreras a la entrada, la gran disponibilidad de sustitutos, se prevé una rentabilidad baja (cercana a la de un mercado perfectamente competitivo). **9 puntos**

Análisis de caso: Uber Chile

Uber es una empresa de tecnología. Usando su aplicación, los usuarios que necesitan transporte consiguen encontrar socios conductores que ofrecen este servicio. La plataforma está presente en 26 ciudades desde Arica a Punta Arenas y posee aproximadamente 85.000 socios conductores que trasladan a cerca de 2.2 millones de usuarios cada mes. Actualmente, Uber en Chile permite pedir viajes económicos (UberX), ejecutivos (UberBlack), autos que cuentan con sillas para niños (UberKids), grupos grandes (UberXL o UberSuv), portar bicicletas (UberBici), sillas de ruedas (UberWav) y el programa piloto para pedir taxis que se está implementando en Coyhaique (UberTaxi). Además, desde 2017 está presente Uber Eats, la plataforma de delivery que ya se encuentra en seis ciudades del país.

Los actuales competidores directos de Uber son Beat y Cabify, pero se pronostica la llegada de Didi, compañía que el año pasado compró las últimas operaciones de Uber en China y asegura controlar el 90% del mercado del transporte compartido en su país, así como la casi totalidad del mercado local de reservas de taxi a través del teléfono móvil.

En función de esto y los conocimientos que usted posee, haga los siguientes análisis:

a) Analice las 5 fuerzas de Porter de Uber Chile.

- Amenaza de nuevos entrantes:
 - La amenaza de nuevos competidores es alta. El modelo de negocios de Uber puede ser fácilmente replicado por otra compañía sin grandes requerimientos de capital. Gracias a su naturaleza basada en el internet, nuevos competidores no tendrían problemas para acceder los canales de distribución. Más allá, debido a las bajas barreras de entrada a la industria, el número de competidores locales y globales ha aumentado consistentemente en los últimos años. La ausencia de costos de cambio a una nueva aplicación para los usuarios es bajo, lo que aumenta la amenaza de nuevos entrantes.
- Poder de negociación de compradores:
 - El poder de negociación de los usuarios es alto. Dado que los usuarios de Uber son muy sensibles al precio, si la empresa decide aumentar sus tarifas en un esfuerzo de ser rentable, un gran número de usuarios pueden dejar de usar la app y cambiarse a otra.
- Poder de negociación de los proveedores:
 - El poder de negociación de los socios conductores es alto. Dada la actual competencia entre aplicaciones que permiten que los socios elijan el momento en que ganan dinero (Beat, Cabify, Cornershop, Rappi, etc), cambios en la comisión de los mismos pueden resultar en una fuga de socios conductores a otras apps.
- Rivalidad entre competidores:
 - La rivalidad en la industria es alta. Uber, Cabify y Beat pretenden acaparar día a día la mayor cantidad de socios conductores y usuarios. Tomando en cuenta la creciente popularidad de la economía compartida y las bajas barreras de entrada, se podría argumentar que la rivalidad en la industria se va a intensificar aún más en el mediano y largo plazo.
- Amenaza de sustitutos
 - La amenaza de sustitutos es alta, dado que sus sustitutos no son sólo las aplicaciones que están en directa competencia con ellos, si no que también otros tipos de transporte público. Ejemplos: Mobike, Lime, Scoot, Taxis, etc.

b) Analice la cadena de valor de Uber Chile.

■ Actividades primarias:

- Logística interna: Generalmente la logística interna involucra recibir y almacenar insumos. Uber en cambio no posee vehículos, si no que son propiedad de los socios conductores (o arrendados, en caso de formar parte de una flota), los cuales no son empleados. Los socios conductores utilizan la aplicación para encontrar a los usuarios que necesitan de un viaje, y viceversa. Más allá, la creación de valor de la logística interna de Uber está relacionada a la utilización de internet en sus operaciones y modelo de negocios, por lo que la logística interna se refiere a los viajes realizados por los socios conductores utilizando la app.
- Operaciones: La aplicación de Uber es la fuente principal de creación de valor en las operaciones de Uber. Mediante ella los usuarios pueden pedir un conductor, conociendo de antemano el precio y el tiempo de espera, mientras los conductores pueden recibir el pago de la tarifa mediante efectivo o tarjeta de crédito, la cual se cobra automáticamente en el caso de pagar con tarjeta. A su vez, el desarrollo tecnológico y la innovación son parte esencial del modelo de negocios.
- Logística externa: No aplican completamente a la naturaleza de servicio debido a que la entrega y consumo del servicio no están separadas. Como se discutió antes, la logística externa está asociada al almacenamiento y distribución de productos.
- Marketing y ventas: La empresa se basa principalmente en el marketing vía redes sociales y el boca a boca para comunicar su mensaje al segmento de usuarios objetivo. Uber utiliza promociones, eventos y relaciones públicas como parte de su estrategia de marketing.
- Servicio: Un alto nivel de servicio al cliente es una de las principales ventajas competitivas de Uber. Los usuarios califican a los socios conductores en una escala de 1 a 5 luego de cada viaje y las cuentas de conductores con bajas puntuaciones son desactivadas, por lo que tienen un incentivo a mantener un auto limpio y proveer un buen servicio. Luego de cada viaje, los usuarios pueden reportar problemas relacionadas a la experiencia de uso, y en los casos que sean pertinentes, reciben una llamada del centro de soporte para dar seguimiento a sus reportes.

■ Actividades secundarias:

- Adquisiciones: Debido a la naturaleza de la aplicación, no se compran insumos más que los necesarios para mantener las oficinas.
- Desarrollo tecnológico: Corresponde al backoffice de las operaciones, es decir, el software necesario para llevar a cabo las operaciones. Actualmente toda la información se maneja mediante las herramientas de Google.
- Administración de recursos humanos: Todas las actividades de contratación de personal en las oficinas, reclutamiento, capacitación (Uberiversity).
- Infraestructura de la empresa: La empresa posee diversas áreas para la mantención de sus operaciones, entre esas aquellas encargadas al posicionamiento estratégico, seguridad, relaciones gubernamentales, legal, finanzas, etc.

c) Realice un análisis FODA de Uber Chile.

■ Fortalezas:

- Marca reconocida.
- Percepción de alto estándar.
- Gran cantidad de socios conductores.
- Presencia en varias regiones.
- Bajos costos operacionales.
- Kit de seguridad para usuarios.
- Rating dual.
- Conductores deciden cuando conducir.

IN3301: Evaluación de Proyectos
Profesores: I. Álvarez, K. Carrasco, C. Diez, A. Gálvez, A. Kettun, M. Jorratt, L. Llanos, O. Saavedra, L. Tamblay, H. Vásquez
Auxiliares: J.F. Domínguez, I. Hernandez, C. Hurtado, G. Morales, T. Orozco, T. Soto, R. Tiara

- Debilidades:
 - Nada previene que la competencia presente el mismo producto.
 - Uber ha sido criticado éticamente por la opinión pública.
 - Uber ha presentado casos polémicos que han dañado su imagen pública.
 - La lealtad de los socios conductores hacia Uber puede ser baja.
 - Producto con varios sustitutos, los incentivos para ser un usuario fiel son bajos.
 - Incertidumbre sobre la confiabilidad del socio conductor.
- Oportunidades:
 - Insatisfacción de los usuarios respecto a otros medios de transporte.
 - Puede abordar áreas suburbanas a las que otros medios de transporte no llegan.
 - Uber saldrá a la bolsa junto a Lyft, esperando una valoración de \$ 120 billones de USD.
 - La Ley Uber está pronosticada para salir a finales de este año. Esto permitiría regularizar las operaciones de la empresa.
 - Hay muchas más ciudades con un sistema de transporte deficiente.
- Amenazas
 - Llegada de fuerte competencia del mismo tamaño y con gran capital para invertir (Didi).
 - Futuras leyes pueden implicar fuertes impuestos a la app.
 - Conductores descontentos con bajos márgenes de ganancias, lo que puede desincentivarlos a conducir con la app.
 - Futuras regulaciones podrían ser muy estrictas. Ejemplo: en Barcelona entró en vigencia una ley que exige la reserva con más de 15 minutos de antelación, lo que resulta incompatible con la inmediatez característica del modelo de negocios de estas plataformas. El resultado fue que Uber y Cabify se retiraron de dicho mercado.
 - Aumento en la competencia puede terminar en una baja en las tarifas, lo que puede beneficiar a los usuarios pero puede también perjudicar a los socios conductores.

d) Analice las ventajas competitivas de Uber Chile, ¿qué podría decir de su rentabilidad futura? ¿qué estrategia competitiva les recomendaría? Propuesto.

P2: Análisis de proyecto avícola

- Considerando que en los últimos años, el pollo se ha convertido en la clase de carne más consumida por los chilenos, un grupo de ingenieros recién egresados está planeando invertir en un proyecto avícola.
- El año 2016 se produjo en Chile un total de 1.480.000 toneladas de carne –una cifra histórica para el país– de los cuales el 42,4 % correspondió a pollo. En segundo lugar se ubicó el cerdo con un 34,3 %, luego el bovino con un 14,5 % y el pavo con un 7,6 %. De la producción total de pollo, aproximadamente un 25 % se exporta, siendo los principales destinos Europa, Estados Unidos, México y China.
- Durante los 10 últimos años el consumo de carne de pollo en Chile ha tenido un aumento anual promedio de 3,3 %, mientras que el crecimiento anual de la carne de pavo en el mismo periodo ha sido de un 4,1 %. El alto crecimiento del consumo se debe a varios factores, tales como la incorporación de tecnología y mayor concentración de los productores que ha favorecido el acceso a economías de escala, lo que permite menores costos de producción que se transfieren a los consumidores a través de menores precios; promoción de instituciones y autoridades para preferir las carnes blancas, que son consideradas más sanas y menos grasas; dificultad de la industria bovina para estandarizar su calidad; precio por kilo más bajos que la carne bovina y porcina; y otros factores.
- Los productos avícolas que se consumen en el país son principalmente nacionales, llegando a cerca del 85 % del total. El resto es importado, proviniendo principalmente de Estados Unidos, Argentina y Brasil. La producción nacional se encuentra concentrada en cuatro empresas: Agrosuper (con sus marcas Super Pollo y King), Ariztía, Don Pollo y Sopraval, que en conjunto concentran el 97 % del mercado avícola. La estructura de la cadena de producción de carne de aves se caracteriza por ser particularmente corta, muy concentrada e integrada verticalmente, con procesos productivos industrializados, lo que les permite responder de manera más dinámica a las exigencias del mercado. La cadena de las grandes empresas está integrada, desde las líneas genéticas para la producción de pollitos hasta la distribución de los productos en todo el territorio nacional. Esta integración le ha permitido al sector, además de una gran autonomía en la gestión de producción, tener economías de escala y por ende altos grados de eficiencia y entregar al mercado una gran variedad de productos con alto valor agregado. El principal costo de esta actividad son los insumos para la alimentación de las aves que representan entre el 50 % y 55 % de los costos, la que consiste mayormente en maíz y afrecho de soya. Ambos insumos son en su mayor parte importados y cuentan con mercados externos competitivos, pero con precios de alta variabilidad. La producción requiere además instalaciones especiales, tales como galpones de gran superficie, red de agua, gas (calefacción) y electricidad, comederos, bebederos, accesibilidad de camiones hacia la planta y acceso a las carreteras.
- La producción avícola nacional está además geográficamente concentrada: el 95 % se ubica entre las regiones quinta y sexta. Los grandes productores canalizan su venta a través distribuidores intermediarios y empresas del rubro comercio, especialmente supermercados, además de avícolas, comercio detallista, instituciones, y fábricas de cecinas. Los supermercados representan aproximadamente la mitad de las ventas de pollo fresco en el mercado nacional; dentro de este segmento, Cencosud (Jumbo y Santa Isabel), Walmart (Lider, Ekono, aCuenta) y SMU (Unimarc) concentran sobre el 90 % de la venta. Los altos niveles de concentración tanto en la producción como en la distribución han favorecido conductas colusivas. En diciembre de 2011, la Fiscalía Nacional Económica (FNE) presentó un requerimiento por colusión en contra de las firmas Agrícola Agrosuper, Empresas Ariztía, Agrícola Don Pollo y la Asociación de Productores Avícolas de Chile AG (APA). En octubre de 2015, tras un proceso judicial, la Corte Suprema dictó sentencia definitiva en contra de las empresas avícolas y ratificó la disolución del gremio que los agrupaba. Por otra parte, en enero de 2016, la FNE presentó un requerimiento contra las cadenas de supermercados Cencosud, Walmart y SMU por haber acordado fijar, a través de sus proveedores, un precio mínimo de venta de carne de pollo fresca. El proceso judicial se encuentra en desarrollo.

- Respecto de los socios del proyecto, no tienen mayor experiencia en el sector avícola, pero uno de ellos tiene un terreno grande en Aysen.

- a) Efectúe un análisis estratégico para el proyecto planteado, aplicando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y de la Cadena de Valor, determinando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

■ **Análisis Externo: Cinco Fuerzas de Porter**

1. Competidores Actuales, Intensidad de la Rivalidad:

- La industria avícola está altamente concentrada: cuatro empresas concentran un 97% del mercado, que además están integradas verticalmente en toda la cadena de producción. Además el crecimiento histórico de la industria es alto. Considerando estos factores, la rivalidad entre los actuales competidores se estima baja. A pesar de lo anterior, las empresas existentes podrían reaccionar agresivamente frente a un nuevo competidor que pretende ingresar al mercado.

2. Amenaza de Nuevos Participantes:

- Como se indica en el enunciado, los altos volúmenes de producción le permiten a las grandes empresas tener economías de escala con altos grados de eficiencia, lo que significa costos medios muy bajos, lo que constituye una barrera a la entrada significativa para nuevos participantes que inician con volúmenes de producción relativamente bajos y por tanto con costos medios de producción altos. Se indica además que los competidores existentes tienen una cobertura de todo el territorio nacional, no dejando espacios desatendidos que permitan el ingreso de nuevos participantes. Parte importante de la cadena de distribución (supermercados) se encuentra altamente concentrada, lo que hace más difícil el acceso de un nuevo productor. También las empresas existentes invierten mucho en publicidad (a juzgar por la presencia de avisos en televisión abierta y prensa), y poseen marcas muy reconocidas por el público general. Por las razones anteriores, se podría deducir que la amenaza de nuevos participantes es baja. Pero, a raíz de la colusión que se produjo en este sector, existe algún grado de disconformidad y rechazo hacia los productores existentes, que podría favorecer el ingreso de nuevos participantes. También existe disconformidad creciente de algunos sectores de la población por los métodos de producción masivos industriales y su impacto en el medioambiente, que podrían favorecer el ingreso de pequeños productores con métodos de producción orgánicos y amigables con el medio ambiente.

3. Poder de Negociación de Proveedores:

- Los principales insumos para esta actividad son maíz y afrecho de soya para la alimentación de las aves, que representan entre el 50% y 55% de los costos. Ambos insumos son en su mayor parte importados y cuentan con mercados externos competitivos, lo que significa que existen muchos oferentes y demandantes a nivel mundial. No obstante, dado que es un mercado global de gran tamaño, las empresas avícolas nacionales son poco relevantes a nivel de demanda, por lo que poseen bajo poder de negociación, y deben tomar los precios que se fijan en los mercados internacionales, los que están sujetos a una alta variabilidad. Además por el volumen inicial de compra del proyecto, probablemente se deberán comprar los insumos internamente, a un importador nacional, que agrega un margen a los costos. Por lo tanto, el poder de los proveedores es alto.

4. Poder de Negociación de Clientes:

- Los consumidores finales (clientes) de pollo son la población completa del país y miles de empresas de distinto tamaño (restaurantes, hoteles, hospitales, instituciones (fuerzas armadas, colegios), etc.). Por otra parte, existen sustitutos relevantes para el producto (pavo, vacuno, cerdo, etc), aunque en algunos casos más caros, y el costo de cambio es relativamente bajo. Por las razones anteriores, se puede deducir que existe una baja concentración de la demanda, con sustitutos disponibles, y por lo tanto un bajo poder de negociación de los clientes.

IN3301: Evaluación de Proyectos
Profesores: I. Álvarez, K. Carrasco, C. Diez, A. Gálvez, A. Kettun, M. Jorratt, L. Llanos, O. Saavedra, L. Tamblay, H. Vásquez
Auxiliares: J.F. Domínguez, I. Hernandez, C. Hurtado, G. Morales, T. Orozco, T. Soto, R. Tiara

5. Amenaza de Sustitutos:

- Existen varios sustitutos cercanos disponibles para el pollo, principalmente el pavo que ha tenido una tasa de crecimiento mayor que el pollo, pero también vacuno y cerdo. Estos dos últimos tienen precios por kilo más altos, pero si el precio del pollo sube se constituirían en sustituto directo. Además, los productores de vacuno y cerdo son agresivos en su propaganda, por lo que constituyen una amenaza permanente. Otro sustituto que no se menciona en el enunciado es el pescado. Por otra parte, la promoción de instituciones y autoridades de salud respecto de las carnes blancas reduce la amenaza de sustitución. Con todo, se podría concluir que esta amenaza es media-alta.

■ **Análisis Interno: Cadena de Valor**

- Se realiza el análisis interno comparando con los competidores actuales

■ **Actividades Primarias:**

1. **Logística de Entrada:** los principales insumos (maíz y afrecho de soya) son importados. No obstante, el menor volumen inicial de adquisición de insumos del proyecto significa que probablemente se comprarán internamente a un redistribuidor nacional, a un precio mayor que el que puede obtener un gran productor, que importará o producirá directamente sus insumos. También por el volumen de compra, un gran productor podrá negociar algunas mejoras menores en las condiciones de compra.
2. **Operaciones:** Los socios del proyecto no tienen mayor experiencia en la industria avícola, lo que constituye una desventaja, aun cuando podrían contratar técnicos con experiencia en el sector. La principal desventaja es que el proyecto debe hacerse un espacio en el mercado, partiendo con bajos volúmenes de producción y menor eficiencia productiva, lo que resulta en altos costos de producción respecto de los competidores existentes.
3. **Logística de Salida:** los competidores existentes llegan a los clientes a través de los principales canales de distribución al consumidor final, lo que constituye una barrera importante al ingreso al mercado. Si el proyecto no logra acceso a estos canales de distribución, deberá desarrollar canales directos al cliente, lo que puede ser bastante más costoso.
4. **Marketing y Ventas:** los grandes productores poseen marcas bien conocidas y posicionadas en el mercado. Un nuevo participante deberá invertir una cantidad importante en marketing si quiere posicionar su producto a nivel masivo.
5. **Servicio:** en el enunciado no se refiere mayormente al servicio postventa, pero por la naturaleza del producto y por observación se puede concluir que no existe un servicio relevante en la industria, salvo líneas de atención a los consumidores para resolver consultas y reclamos.

■ **Actividades Secundarias:**

1. **Infraestructura:** se indica que uno de los socios posee un terreno grande en Aysen, lo que inicialmente se podría suponer como una ventaja. Sin embargo, se señala que la industria está geográficamente concentrada entre la quinta y sexta región, lo que hace suponer que existen ventajas en ubicarse en la zona central del país, tales como la disponibilidad de grandes puertos para el acceso a bajo costo de los insumos, disponibilidad de energía eléctrica y gas a menores costos, disponibilidad y costo de la mano de obra, etc. Por ello, se puede concluir que la ubicación en Aysen presenta desventajas importantes, si es que se quiere competir a nivel nacional, y para llevar adelante el proyecto habría que comprar o arrendar un terreno importante en la zona central.
2. **Recursos Humanos:** los socios no tienen mayor experiencia en la industria. Se requeriría contratar administradores, técnicos y operadores con conocimiento y experiencia en el sector, pero en la contratación se compite con los grandes productores, y por ser un nuevo emprendimiento probablemente se requiere pagar mejores remuneraciones para atraer al personal capacitado, lo que significa una desventaja en costos.

3. Tecnología: los grandes productores manejan hace muchos años la última tecnología del sector, por lo que este aspecto sería una desventaja para el proyecto.
4. Abastecimiento: esta función sería clave en la negociación de los insumos para el proyecto, pero con un efecto limitado por el poder de los proveedores y el bajo volumen inicial. Se puede suponer que las grandes empresas cuentan con departamentos de abastecimiento con años de experiencia en la compra de insumos.

- Por lo tanto, del análisis externo e interno realizado anteriormente, se puede concluir lo siguiente:

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Probable reacción agresiva de los actuales empresas avícolas frente al ingreso del proyecto, si fuese de un tamaño relevante.</p> <p>Potencial imposibilidad de acceder a los principales canales de distribución (supermercados).</p>	<p>Disconformidad general de los clientes por abusos (colusión) de los grandes productores avícolas y supermercados.</p> <p>Disconformidad en algunos sectores de la población con los medios de producción industriales masivos.</p>
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Bajo volumen inicial de ventas respecto de las empresas existentes, lo que se traduce en mayores costos medios.</p> <p>Bajo poder de negociación frente a los proveedores de insumos.</p> <p>Bajo conocimiento y nula experiencia de los socios en el sector.</p> <p>Posibles mayores costos de contratación de recursos humanos.</p> <p>Terreno disponibles presenta desventajas de ubicación.</p>	<p>No se vislumbran fortalezas del proyecto.</p>

- b) En base al análisis anterior, identifique posibles ventajas de esta empresa y plantee una estrategia competitiva para los próximos años. Indique cómo estima usted que será la rentabilidad esperada de largo plazo de esta empresa (alta, media o baja).

- De los análisis anteriores se concluye que el proyecto no presenta ventajas competitivas frente a las empresas existentes, al contrario, tal como está planteado el proyecto, una estrategia orientada a la competencia directa con los grandes productores en el mercado masivo tendría una expectativa de rentabilidad baja, con una alta probabilidad de fracaso, en donde el proyecto no podría competir por costos con las empresas existentes. No obstante, aprovechando la disconformidad de la población con los grandes productores y sus métodos de producción, una estrategia que busque diferenciarse, por ejemplo con métodos de producción orgánicos (“gallinas felices”), y enfocándose en ciertos nichos de la población que hoy se encuentran disconformes, podría permitir la subsistencia del proyecto en el tiempo, aunque con una rentabilidad media o baja.