

# Evaluación de Proyectos [CI4152-1]

**Análisis Estratégico – Análisis Externo e Interno**

Semestre de Primavera 2024.

Profesor de Cátedra: Diego Gutiérrez Alegría.

# Repaso Clase Anterior

¿Cuál es el aporte de cada uno de los siguientes estudios para la Evaluación de Proyectos?  
¿Qué contiene cada uno de ellos?

- Estudio Técnico.
- Estudio de Mercado.
- Estudio Organizacional.
- Estudio Medioambiental
- Estudio Legal.

# Análisis Estratégico

**Objetivo** del Análisis Estratégico: Enseñar una metodología para la generación, análisis y **justificación de la estrategia competitiva** de una empresa y de las ideas de proyectos asociados.

¿Estrategia? Marco conceptual a través del cual una organización puede sostener su continuidad, a la vez que facilitar su adaptación a un medio cambiante. Su esencia, es la **gestión deliberada de cambio hacia el logro de ventajas competitivas** sostenibles en las actividades en que participa la organización:

Responda a:

- Explorar **Fortalezas**
- Corregir **Debilidades**

- Neutralizar **Amenazas**
- Aprovechar **Oportunidades**

Análisis Interno

Análisis Externo

# Análisis Estratégico

## Planificación Estratégica.

- Misión y Visión del Negocio (sólo definible para empresas).
- **Análisis Interno.**
- **Análisis Externo.**
- Formulación de la Estrategia de Negocios.
- Programación Estratégica.
- Presupuesto y Control de Gestión

# Análisis Estratégico

**Análisis Externo:** Conjunto de escenarios de oportunidades y amenazas que pueden afectar la rentabilidad de largo plazo de la industria.

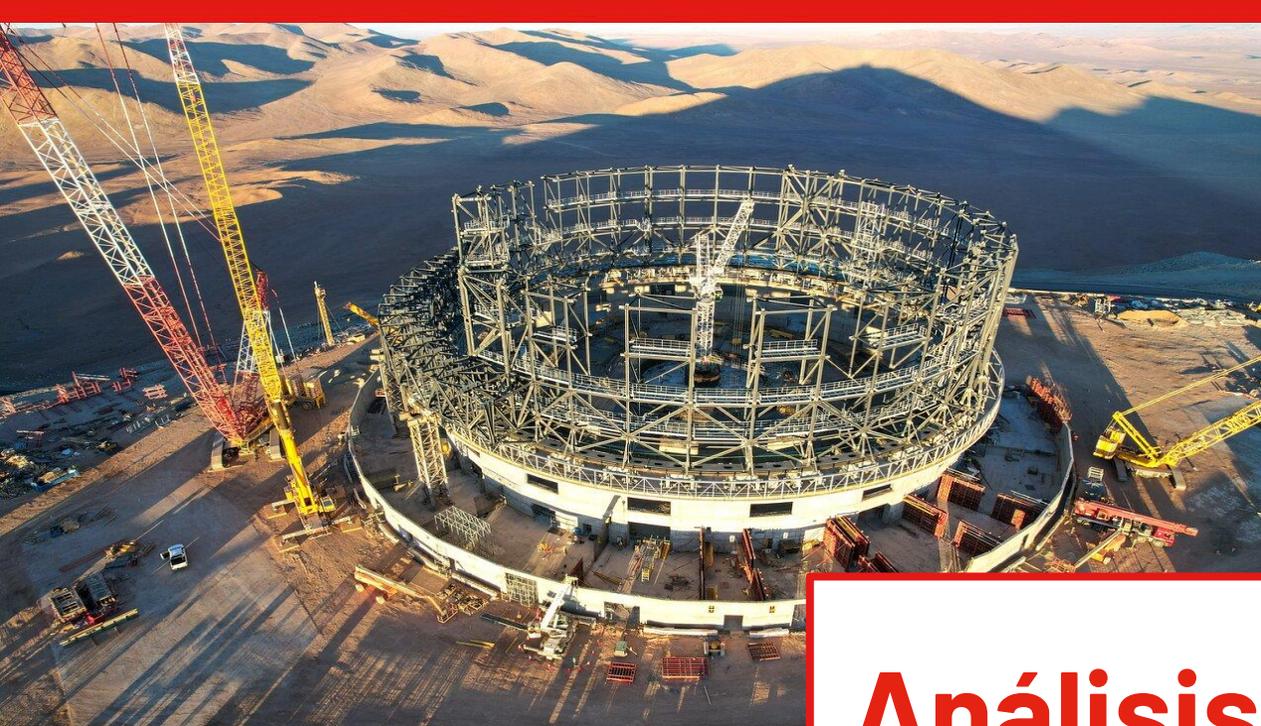
**¿Industria?:** Conjunto de firmas que ofrecen productos/servicios que son sustitutos cercanos (elevada elasticidad cruzada) unos de los otros.

**Importancia** Análisis Externo:

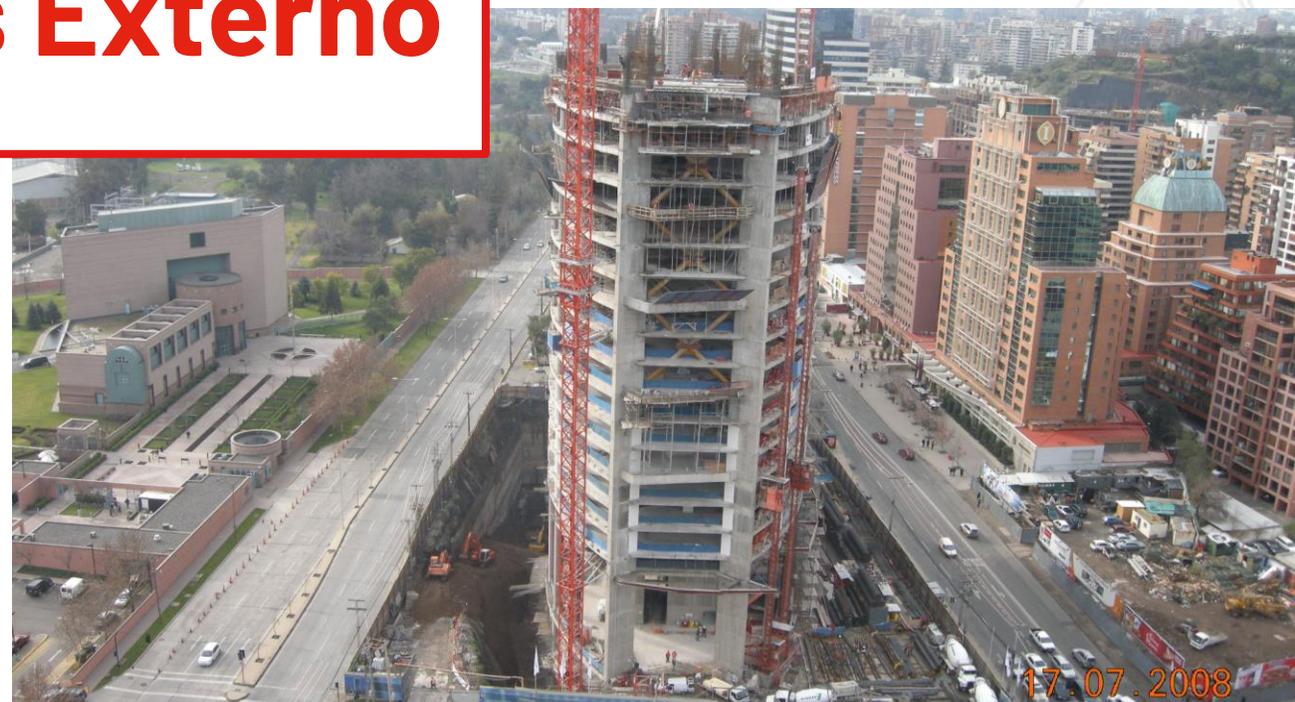
**Conocer** y explicar la **rentabilidad a largo plazo de la industria** para verificar **rentabilidad relativa** de la empresa con la industria.

Permitir entender los factores determinantes de la rentabilidad de la industria y cómo podría cambiar en el futuro.

Conocer competidores más significativos y sus conductas.



# Análisis Externo



# Análisis Externo

## Análisis Externo

Existen 5 fuerzas (**Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**) que determinan el atractivo de una 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.



# Análisis Externo

## 1 - Intensidad de la rivalidad entre competidores

Lucha por participación de mercado dentro de la industria (**suele ser la fuerza más determinante** del atractivo de una industria).

Dependiendo del mercado, competidores coexisten de manera pacífica, pero también pueden estar en constante **competencia de precios** (siendo este el factor principal que reduce la rentabilidad de industrias con una alta intensidad en la rivalidad entre competidores.).

Existen varios factores que determinan si los competidores de una industria coexisten **pacíficamente** o están **'en guerra'**. Entre ellos, tenemos:

# Análisis Externo

**Número de competidores:** El monopolio y el oligopolio serían los casos más pacíficos, mientras que una industria con muchos competidores semejante a un modelo de competencia perfecta aumentaría la intensidad de la rivalidad.

**Concentración de competidores:** Cuando existe concentración de competidores, ergo, cuando unos pocos competidores son notablemente más grandes que el resto, existe una mayor colaboración explícita entre esas empresas, definiendo de manera más limpia el precio de mercado, reduciendo la intensidad de la rivalidad.

**Crecimiento de la industria:** Cuando la industria crece, existen oportunidades para todos los competidores, disminuyendo la rivalidad entre competidores. Si la industria decrece, la ganancia de participación de mercado de una firma necesariamente es la disminución del volumen de otra, lo que incrementa la rivalidad.

# Análisis Externo

**Altas Barreras de salida:** Altas barreras de salida impiden a la firma abandonar la industria a bajos costos, e incentiva a esta a no tener que considerar esa decisión. Lo anterior implica un aumento en la rivalidad de los competidores. Además, e incluso si la rentabilidad de la firma es baja, esta tendrá un incentivo para proteger la situación competitiva y así no caer en esa situación de altos costos.

Tipos de barreras de salida:

- Especialización de activos
- Costos de salida por una vez (indemnizaciones, multas, etc.)
- Interrelaciones estratégicas con otros negocios
- Barreras emocionales
- Restricciones gubernamentales y sociales

# Análisis Externo

## 2 - Amenaza de nuevos participantes / competidores

Mientras sea posible, entrarán competidores a la industria a medida que se estén generando utilidades económicas positivas en esta.

La amenaza de ingreso de nuevos competidores depende de dos grandes factores: **barreras de entrada y la acción de gobierno / Estado.**

**Barreras de entrada:** Cuando tenemos bajas barreras de entrada, no existen factores que limiten la libre entrada de firmas a la industria, lo que aumenta la amenaza de nuevos participantes. Barreras de entrada permiten que industrias con alta rentabilidad hagan sostenible su posición sin verse amenazadas de nuevos competidores que hagan disminuir las favorables condiciones iniciales.

# Análisis Externo

Factores a considerar para verificar existencia de **barreras de entrada**:

**Costos de Inversión:** Altos costos de inversión impiden que organizaciones más pequeñas puedan ingresar a la industria con capital propio o con capital financiado vía préstamo con acreedores (estos no entregarán montos muy elevados o sus tasas serán considerablemente más altas).

**Economías de escala:** (cuando una firma de gran magnitud tiene costos medios decrecientes, es decir, cuando el CF representa un alto % del CT o debido a que se manejan tecnologías tales que los costos medios variables sean decrecientes con respecto al nivel de producción), se generan desventajas que desincentivan el ingreso de nuevas firmas con baja producción a la industria (baja la amenaza de nuevos participantes).

**Saturación de canales:** Por ejemplo, saturación de canales de distribución, bloqueo de entrada de nuevos competidores a través de contratos de largo plazo con distribuidores, etc. Esto imposibilita el ingreso de nuevas firmas a la industria (baja la amenaza de nuevos participantes).

# Análisis Externo

Factores a considerar para verificar existencia de **barreras de entrada**:

**Experiencia y efectos del aprendizaje:** Costos medios son decrecientes a medida que transcurre el tiempo o se acumula producción. Esta desventaja con empresas consolidadas desincentiva que nuevas firmas ingresen a la industria (baja la amenaza de nuevos participantes)

**Reacción esperada de los participantes:** Cuando competidores actuales tienen la reputación de haber defendido fuertemente su posición en el pasado, se desincentiva el ingreso de nuevas firmas (baja la amenaza de nuevos participantes)

**Externalidades de red:** Se traduce en una ventaja a los competidores que tienen una gran base instalada. Por ejemplo, cuando IBM desarrolló el computador personal. Empresas consolidadas desincentivan el ingreso de nuevas firmas (baja la amenaza de nuevos participantes).

# Análisis Externo

## Ejemplos de **Economías de Escala**:

- Mayores cantidades producidas implica una necesidad mayor de materias primas, que al comprarlas al por mayor, le da un mayor poder de negociación a la empresa compradora reduciendo los precios ofrecidos por las empresa proveedoras.
- Mayores montos a pedir con acreedores permite un mayor margen de negociación con las tasas de interés.
- Especialización y generación de tecnologías permiten rendimientos crecientes de escala.

$$f(mK, mL) > mf(K, L) \quad \text{Función de Producción.}$$

# Análisis Externo

Factores a considerar para verificar existencia **acciones del Estado**:

**Protección a la industria:** Patentes industriales que puede implicar cierta exclusividad sobre el uso de un proceso tecnológico (nuevas firmas no pueden dar uso), legislaciones que limiten el número de competidores, etc. Lo anterior, podría aumentar las barreras de entrada.

**Regulación de la industria:** Por ejemplo, con leyes reguladores del mercado en aspectos como niveles de precio, indemnización a consumidores en caso de que la oferta sea menor a la demanda (Normativas en Sector Eléctrico). Dependiendo de la regulación, se puede limitar o estimular el ingreso de nuevos competidores.

**Consistencia de políticas públicas:** Políticas del Gobierno que sean consistentes, permite que firmas que quieran ingresar tengan claridad sobre las reglas que deben considerar en sus acciones. Así, nuevos competidores estarán dispuestos a ingresar a la industria.

# Análisis Externo

Factores a considerar para verificar existencia **acciones del Estado**:

**Propiedad extranjera y movimiento de capital entre países:** Facilidad o dificultad que tengan potenciales competidores extranjeros de ingresar a la industria, determinado en forma importante por las políticas de Estado.

**Políticas tributarias:** Impuestos afectan a los beneficios y costos que recibe el dueño de un proyecto. Si estos son considerables, podrían limitar el ingreso de nuevos participantes.

**Política cambiaria:** Si las divisas aumentan su valor en moneda local, importaciones se encarecen, y el ingreso de nuevos competidores extranjeros (importaciones) disminuye.

**Subsidios y ayudas a industrias:** En ocasiones, se ayuda a determinadas empresas o industrias vía subsidios. Por ejemplo, en salud, educación, etc.

# Análisis Externo



Mayores barreras de salida implica que los competidores ven más difícil su abandono de la industria, debiendo soportar incluso periodos de baja rentabilidad, lo que incrementa el riesgo.

# Análisis Externo

## 3 - Amenaza de sustitución.

Debemos considerar a las empresas que ofrecen sustitutos, los que pueden reemplazar los productos y servicios de la industria ofreciendo una alternativa diferente para satisfacer la demanda.

Hormigón ↔ Acero Estructural

El impacto que la amenaza de sustitución produce sobre la rentabilidad de la industria depende de ciertos factores:

# Análisis Externo

**Disponibilidad de sustitutos cercanos:** En la medida en que existe un mejor sustituto del bien producido por la industria, mayor es la amenaza de sustitución. Ver concepto de elasticidad cruzada.

**Bajo costo de cambio a sustitutos para compradores:** Los compradores pueden tener ciertos costos asociados si es que deciden comprarle a otra empresa. Si estos costos son bajos, hay alta amenaza de sustitución.

**Valor - precio del sustituto:** Si el bien sustituto es percibido por los compradores como de valor muy superior al precio, existirá un mayor traspaso de la demanda hacia la industria sustituta.

# Análisis Externo

## 4 - Poder de negociación de los proveedores.

Las industrias proveedoras entregan los insumos necesarios para su proceso productivo y, por lo tanto, determinan los costos de la industria. En la medida en que su poder se incrementa, los proveedores pueden elevar sus precios y erosionar la rentabilidad de la industria. Los factores determinantes de la intensidad de esta fuerza y su explicación son los siguientes:

**Pocos proveedores:** (concepto ya visto)

**Mayor concentración relativa de proveedores:** (concepto ya visto).

# Análisis Externo

**Disponibilidad de sustitutos para la industria:** Por ejemplo, si la industria tiene considerables insumos sustitutos a los insumos entregados por sus proveedores actuales, le permite tener un precio techo de los insumos actuales. Caso contrario, los proveedores tendrán un alto poder de negociación.

**Alto costo de cambio de proveedor:** (concepto ya visto).

**Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores** (creación de filiales que actúan como proveedores para la fabricación de los productos de la empresa principal) de los competidores: Lo anterior, provoca una baja en el poder de negociación de proveedores.

**Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores:** Ahora son los proveedores los que podrían ingresar a la industria de los competidores.

# Análisis Externo

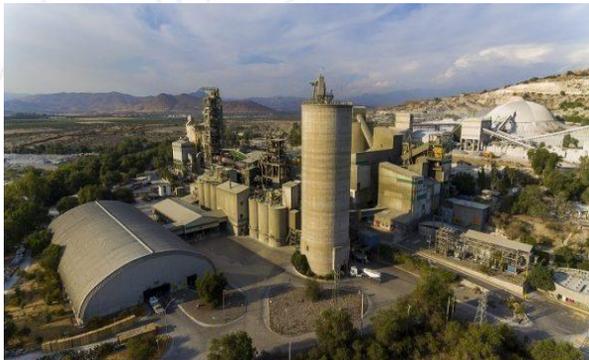
**Contribución de los insumos a la calidad de los competidores:** Si los insumos de los proveedores son fundamentales para la calidad de los bienes o servicios producidos por la industria, aumenta el poder de negociación de proveedores, debido a la importancia que tienen para la industria.

**Fracción del costo total de los competidores contribuido por los proveedores:** Si los insumos de los proveedores representan un alto % de los costos totales de los competidores, aumenta el poder de negociación de los proveedores, pues cambios en precios afectan considerablemente a la industria de competidores.

**Baja importancia de la industria para las utilidades de los proveedores:** Si la industria de competidores es poco importante para los proveedores, esta no presenta una amenaza creíble de reducir significativamente los beneficios de los proveedores al no comprarles.

# Análisis Externo

¿Integración vertical hacia atrás e Integración vertical hacia adelante?



La empresa constructora ya no quiere depender de un proveedor de hormigón, por lo que ahora esta empresa se hará cargo de la producción de su propio material: Se produce una **integración vertical hacia atrás**.



La empresa constructora ya no quiere depender de una empresa externa que venda su producto (como en el caso de una inmobiliaria no constructora), por lo que ahora la empresa constructora se hará cargo de ese proceso: Se produce una **integración vertical hacia adelante**.

# Análisis Externo

## 5 - Poder de negociación de los compradores.

Los compradores son los que adquieren los bienes y servicios producidos por la industria, ya sea para su consumo (mercado final), su comercialización o su uso como insumo en procesos productivos posteriores. Un alto poder negociador de los compradores se traduce en reducciones de precios de la industria, ya que al ejercer su poder negociador los compradores querrán disminuir los precios pagados a la industria, lo que afectará negativamente la rentabilidad de ésta.

Los factores determinantes de su poder negociador son muy similares a la Fuerza de Porter anterior, y son los siguientes:

# Análisis Externo

Cantidad de compradores.

Concentración relativa de consumidores.

Disponibilidad de sustitutos para los compradores.

Costo de cambio del comprador.

Amenaza creíble de los compradores de integración vertical hacia atrás.

# Análisis Externo

Baja amenaza de amenaza de la industria de integración vertical hacia adelante (si estos no son consumidores finales).

Baja contribución de la industria a la calidad de los productos de los compradores (si estos no son consumidores finales y fuesen también productores).

Importancia de los compradores para las utilidades de la industria.

**En general, son casi los mismos conceptos que los vistos en Poder de negociación de los Proveedores.**

# Análisis Externo

Usando el Análisis de las Cinco Fuerzas,

El **análisis de las cinco fuerzas** tiene por **objetivo hacer una evaluación cualitativa de la rentabilidad de largo plazo de la industria**; para ello se debe determinar el nivel de cada fuerza y concluir sobre el nivel de rentabilidad de largo plazo. Y como la estructura de una industria es dinámica, no sólo hay que observar la estructura actual, sino que también las tendencias futuras más probables.

Para determinar la intensidad de cada fuerza, se utiliza una **escala** de 3 o 5 niveles a cada fuerza: **Alta**, (Media-Alta), **Media**, (Media-Baja) y **Baja**).

Los factores determinantes son una ayuda para determinar la intensidad, pero en ocasiones algunos son irrelevantes o son necesarios nuevos factores explicativos.



# Análisis Interno



# Análisis Interno

El análisis del medio interno busca conocer la posición que una organización tiene para obtener una ventaja competitiva sostenible que le permita lograr una rentabilidad superior respecto a sus competidores, así como los factores determinantes que la explican.

Porter propuso un marco de análisis para la Cadena de Valor (metodología de análisis), el que divide las tareas en las **Actividades Primarias y de Apoyo**.

Actividades  
Primarias

Actividades  
de Apoyo

# Análisis Interno

**Actividades Primarias (5):** Están relacionadas con el movimiento físico de las materias primas y los productos terminados, la producción de bienes y servicios, así como la comercialización, las ventas y los servicios de postventa de los productos o servicios de la empresa.

**Logística interna (o Logística de Entrada):** Recepción, almacenaje, manejo de materiales, bodegaje, control de inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores, relación con proveedores, disponibilidad de materias primas, sistemas de gestión de logística.

**Operaciones:** Transformación de los insumos en el producto/servicio final. Producción, embalaje, montaje, mantenimiento, control de calidad, reemplazo de equipos. Capacidad de producción instalada y porcentaje de uso. Grado de integración vertical, tecnologías de procesamiento, ubicación y número de plantas, tamaño y antigüedad de las plantas, grado de automatización, productividad, etc.

# Análisis Interno

**Logística Externa (o Logística de Salida):** Distribución del producto terminado, almacenaje de productos terminados, operación de vehículos de despacho, procesamiento y programación de pedidos. Logística de última milla.

**Marketing y Ventas:** Inducir y facilitar el proceso de compra a los clientes. Definición y análisis de mercados, diseño de producto, selección y relación con canales de distribución, determinación de precios, apoyo publicitario, cotizaciones, política de descuentos y despachos. Ubicación y número de lugares de ventas, sistemas de distribución, investigación de mercado, gestión de cuentas claves, amplitud de la línea de productos, lealtad a la marca, productividad de la fuerza de ventas, etc.

**Servicio:** Mantener o acrecentar el valor del producto después de la venta. Instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajustes del producto.

# Análisis Interno

**Actividades de Apoyo o Secundarias (4):** Las actividades de apoyo no sólo soportan las actividades primarias, sino que también entre sí.

**Adquisiciones o Abastecimiento:** Compra de materias primas, suministros y otros ítems. Selección, evaluación y desarrollo de proveedores, gestión de calidad de bienes comprados, etc.

**Desarrollo de Tecnología:** Selección de tecnologías, gestión del cambio tecnológico, selección, evaluación y asignación de recursos y control de proyectos, investigación y desarrollo, desarrollo de nuevos productos, patentes, conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos que precise cada actividad de la cadena del valor.

# Análisis Interno

**Gestión de RRHH:** Selección, promoción y colocación; sistemas de evaluación de desempeño, recompensas, capacitación, desarrollo administrativo y relaciones laborales entre accionistas (dueños), ejecutivos, empleados y sindicatos

**Infraestructura de la firma:** Gestión general, sistemas de planificación, finanzas (fusiones y adquisiciones, política de dividendos, financiamiento de deuda a largo plazo, gestión de riesgo, gestión tributaria), control de gestión, manejo contable, legal, sistemas de comunicación e información, estructura organizacional, cultura e imagen corporativa, asuntos de gobierno y gestión de calidad de bienes producidos.

# Análisis Interno

## LA CADENA DE VALOR



¿Margen? Diferencia entre el valor total generado y el costo agregado de la actividad desde la cadena.

Cadena de Valor permite 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.

En oposición a las fuerzas que determinan el atractivo de la industria, que son principalmente externas e incontrolables por la organización, las actividades de la cadena de valor constituyen la base de los factores controlables, para lograr la superioridad competitiva.

# Análisis FODA

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

Basado en Análisis Interno

Basado en Análisis Externo

# Formulación de la Estrategia de Negocios

Formulación de la Estrategia de Negocios:

Para partir con esto, primero debemos tener identificadas las F.O.D.A. que se desprenden del Análisis Externo y Análisis Interno. Hecho esto, la organización está preparada para **definir su estrategia**.

Lo anterior, requiere **decidir sobre la estrategia genérica a seguir**, el posicionamiento a comunicar a los clientes, identificar la ventaja competitiva que la soporta (rentabilidad superior a la industria) y **definir los programas de acción y proyectos de inversión**.

Dos tipos de formas en las que las organizaciones logran una ventaja competitiva: **Ventaja de Costos y Ventaja de Beneficios**.



# dic INGENIERÍA CIVIL

UNIVERSIDAD DE CHILE



SECCIÓN INGENIERÍA CIVIL

