

Evaluación de Proyectos

IN42A-03

Karla Carrasco J.
Análisis Estratégico



- **Análisis Estratégico**
 - Definiciones previas
 - Proceso de Planificación Estratégica de Negocios
 - Misión del Negocio
 - Análisis Externo
 - Modelo de 5 Fuerzas de Porter
 - Análisis Interno
 - Modelo Delta
 - Estrategias Competitivas Genéricas

Agenda



- Es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explorar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva
- Abarca el propósito de toda la organización

Definiciones : Estrategia

Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo, dentro de cada uno de sus negocios en entornos competitivos



Responde a:

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

Objetivo:

Buscar oportunidades que puedan posicionar a la empresa con una ventaja competitiva que le permita obtener utilidades superiores al promedio



Definiciones : Estrategia

- Proceso organizacional que apunta a especificar la estrategia de una firma y la asignación de tareas y responsabilidades para llevarla a cabo.
- Relación con la Evaluación de Proyectos:
 - La planificación da origen a proyectos de inversión
El proyecto es parte de una estrategia general (alineamiento)
 - Algunas veces una nueva idea da origen a una nueva estrategia

Definiciones : Planificación Estratégica

Corporativo

Aborda las decisiones que, por su naturaleza, tienen el mayor alcance posible, englobando la totalidad de la empresa.

De Negocios

Las decisiones se centran en un negocio específico y en asegurar una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Funcional

Consolidan los requerimientos funcionales (finanzas, sistemas, personal, etc.) exigidos por un conjunto de negocios

Definiciones: Planificación Estratégica

- Competitividad Estratégica
 - Es alcanzada por una empresa, cuando formula una estrategia que crea valor y la aplica con éxito
- Ventaja Competitiva Sostenida o Sustentable:
 - Se logra cuando una empresa aplica una estrategia que crea valor que otras no son capaces de imitar o consideran que es demasiado costoso hacerlo

Definiciones

- Recursos
 - Insumos que intervienen en el proceso de producción de una empresa
- Capacidad
 - Aptitud que un conjunto de recursos tiene para desempeñar una tarea o una actividad en forma integrada
- Competencias Centrales
 - Recursos y capacidades que sirven de fuente de la ventaja competitiva que la empresa tiene sobre sus rivales

Definiciones

“No existe la ventaja competitiva, ni el éxito que duren para siempre. Los ganadores son los que no cesan de moverse. La única constante de nuestro negocio es que todo está cambiando. Tenemos que llevar la delantera en el juego”

Michael Dell, CEO de Dell Computer Corporation

Misión del Negocio:

- Ámbitos: de producto, de mercado y geográfico
- Identificación de las Competencias Centrales (recursos y capacidades)

Análisis Interno:

Desempeño pasado y proyecciones futuras

Definición de fortalezas y debilidades

Análisis Externo:

Desempeño pasado y proyecciones futuras

Definición de oportunidades y amenazas

Formulación de la Estrategia de Negocios:

Conjunto de programas generales de acción a lo largo del año

Programación Estratégica:

Definición y evaluación de programas específicos de acción

Presupuesto y Control de Gestión

Proceso de Planificación Estratégica de Negocios

Misión:

- Es un enunciado de los negocios actuales y los esperados a futuro y una definición del modo de lograr liderazgo competitivo
- Descripción sobre:
 - Productos actuales y esperados
 - Mercados actuales y futuros
 - Cobertura geográfica del negocio, actual y futuro
 - Ventaja competitiva

Visión:

Es la “memoria de futuro”, corresponde al norte que se piensa alcanzar o como la perspectiva de la empresa

Misión del Negocio y Visión

- Las empresas entienden su entorno externo cuando adquieren información de diversas partes y creando su propia base de conocimientos y capacidades sobre:
 - Competidores
 - Clientes
 - Otras partes interesadas
- Recordemos que nos encontramos analizando entornos externos turbulentos, complejos y globales; para ello se recurre al proceso de análisis del entorno externo

Análisis Externo

Búsqueda

- Detectar los primeros indicios del cambio y las tendencias del entorno
- Deben ser actividades acorde con el contexto de la organización

Observación

- Descifrar su significado gracias a la vigilancia permanente en busca de cambios y tendencias del entorno
- Se refiere a perfilar tendencias
- El monitoreo correcto exige identificar las partes interesadas

Pronóstico

- Proyecciones viables de lo que podría ocurrir como consecuencias de los cambios y las tendencias detectadas en las etapas anteriores

Evaluación

- Establecer los tiempos y la importancia de los cambios y las tendencias del entorno, para la administración estratégica de la empresa, para que esta pueda establecer sus tiempos.

Análisis del Entorno Externo

- **Industria:**
 - Grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos cercanos
- **Análisis Competitivo de la Industria:**
 - Captar los factores estructurales que definen perspectivas de rentabilidad de una industria a largo plazo
 - Identificar y caracterizar conducta de los competidores
 - El marco más influyente y uno de los más utilizados es el modelo de Porter

Análisis Externo



La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial

Modelo de las 5 Fuerzas (Porter)

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Identificación de la marca
- Requisitos de capital
- Costo por cambiar
- Acceso a los canales de distribución
- Desventajas de costos, independientemente de la escala
- Política del gobierno (protección, regulación)

Barreras al Ingreso

- Cabe esperar fuertes represalias cuando la empresa existente tiene: mucho capital invertido en la industria, cuando tiene bastantes recursos y cuando el crecimiento de la industria es poco o limita

Represalias esperadas

Amenaza de compañías de nuevo ingreso

- Un grupo de proveedores es poderoso cuando:
 - Dominado por unas cuantas compañías grandes y está más concentrado que la industria a la que vende
 - Sus productos no tienen sustitutos satisfactorios
 - Las empresas de la industria no son un cliente significativo para el grupo de proveedores
 - Los bienes de los proveedores son fundamentales para que los compradores logren éxito en el mercado

Poder de negociación de los proveedores

- Un grupo de proveedores es poderoso cuando:
 - Si decidieran cambiar, la eficacia de los productos de los proveedores representaría un costo elevado para las empresas que lo hicieran
 - Plantea una amenaza creíble sobre la posibilidad de integrarse hacia adelante en la industria de los compradores. La credibilidad es más real cuando los proveedores tienen suficientes recursos y proporcionan un producto sumamente diferenciado

Poder de negociación de los proveedores

- Los clientes son poderosos cuando:
 - Compran una parte sustantiva del producto total de la industria
 - Las ventas del producto representan una parte sustantiva de los ingresos anuales del vendedor
 - Pueden cambiar de un producto a otro con poco costo o ninguno
 - Los productos de la industria no son diferentes o son estándar y los compradores plantean una amenaza creíble de integrarse hacia atrás en la industria de los vendedores

Poder de negociación de los compradores

- Los sustitutos representan una fuerte amenaza cuando:
 - Los clientes no tienen un gran costo por cambiar
 - Precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y su capacidad de resultado son iguales o superiores a las del producto que compite con ellos

Amenaza de los Productos Sustitutos

Muchos competidores o rivales equilibrados

- Mayor rivalidad en empresas con un excesivo o muy bajo número de empresas

Crecimiento lento de la industria

- Empresas en crecimiento se enfocan en aumentar su base de cliente, pero una vez que se estanca el crecimiento comienzan a buscar cómo capturar los clientes de la competencia

Costos de almacenaje y costos fijos muy altos

- Empresas tratan de utilizar al máximo su capacidad productiva, sin embargo toda la industria se ve con un exceso de capacidad, seguido por una rivalidad intensa

Ninguna diferencia en el producto o servicio o poco costo por cambiar

- Cuando los productos son de primera necesidad la rivalidad se intensifica, ya que la decisión de comprar se basa en el precio

Intensidad de la Competencia entre Rivales

Evaluación de Proyectos

IN42A-03

Karla Carrasco J.
Análisis Estratégico

