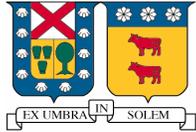




# Estructura del Mercado y Conceptos de Estrategia

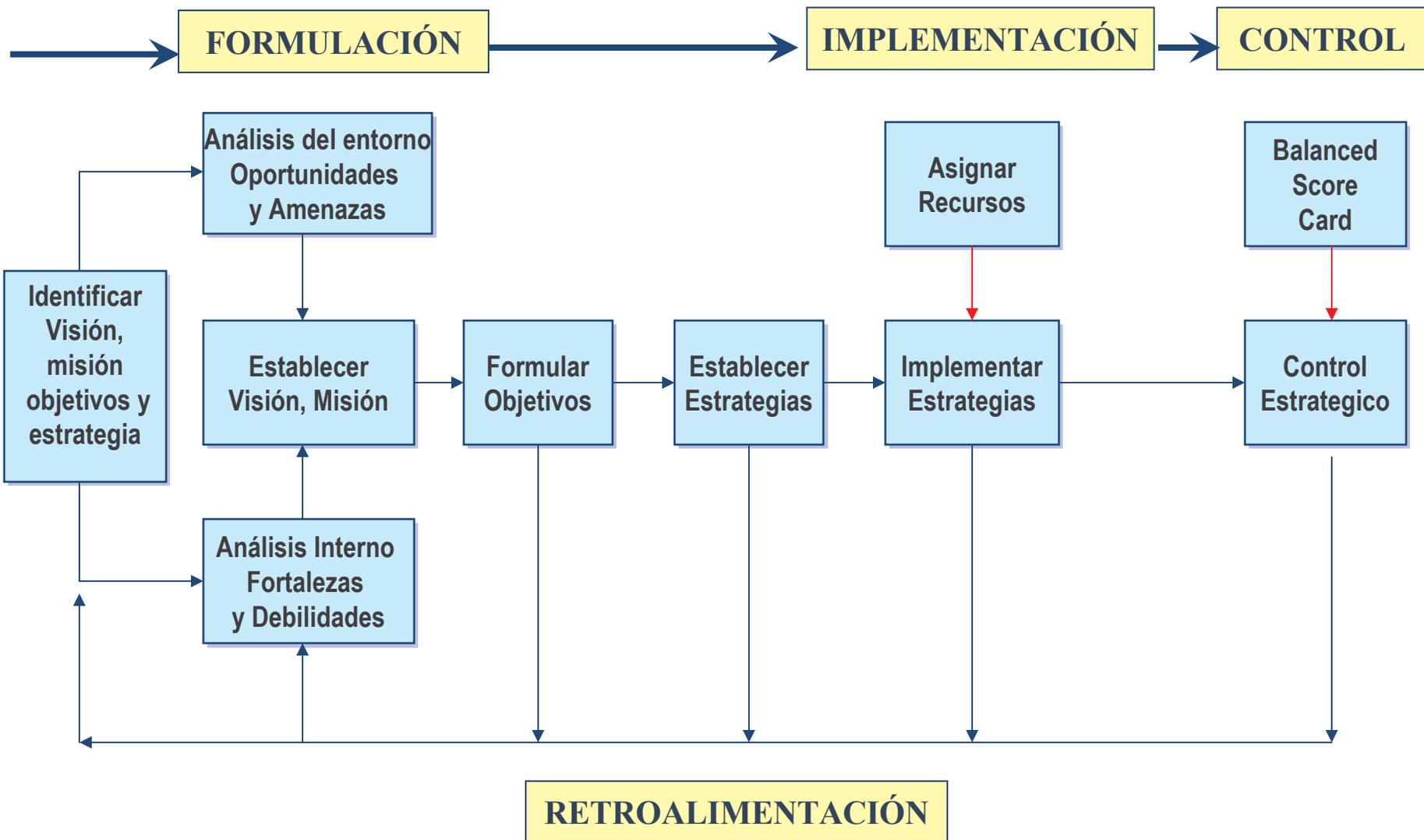


## La propuesta de valor

- La propuesta de valor es el primer paso para una estrategia exitosa, para lo cual es indispensable conocer los clientes y hacer una oferta adaptada a sus necesidades.
  - ⇒ **Segmentación:** Ejemplo desarrollo de proyectos de energía solar en casas de los segmentos AB de la Región Metropolitana.
- La tendencia actual es llegar a la total personalización de los productos y servicios ( sastrería a la medida)
- Con la tecnología es posible caracterizar los perfiles de comportamiento y patrones de consumo



# La Gestión Estratégica en un proyecto de inversión

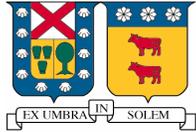




# EL ESTUDIO DE MERCADO

## Objetivos principales:

- Determinar el segmento del mercado al que se enfocará, y la cantidad de producto/servicio que se desea vender o brindar.
- Se busca conocer cuatro variables fundamentales: ***Demanda, oferta, precios y comercialización.***
- Es vital evaluar ***todos los factores*** que influyen directamente en la oferta y demanda del producto.
- El estudio ***debe asegurar que realmente exista el mercado potencial*** y se puede realizar de diferentes formas: encuestas, información de cámaras o entidades relacionadas al producto; datos estadísticos de consumo (INE).
- Proyección de mercado mediante técnicas tales como juicio de expertos; modelos causales ( regresiones); series de tiempo etc. Capítulo 5



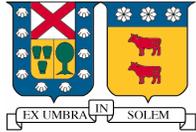
## Principales conclusiones del estudio de mercado

**Aspectos positivos y negativos**

**Riesgos inherentes al negocio**

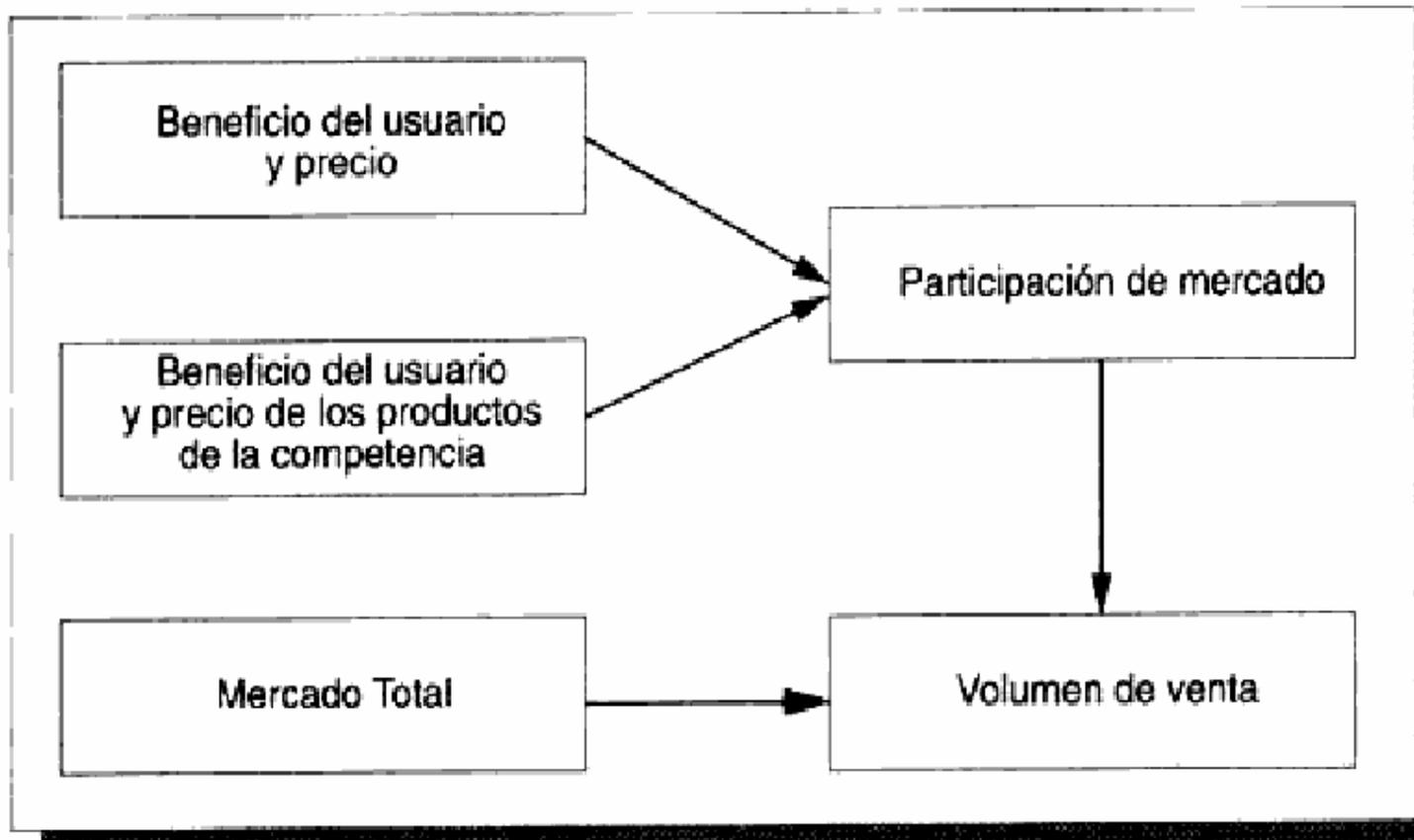
**Magnitud del mercado potencial**

**Seguimos o no seguimos con el proyecto!!**

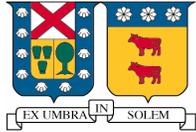


# Posición competitiva, y participación de mercado

Volumen de ventas y competencia

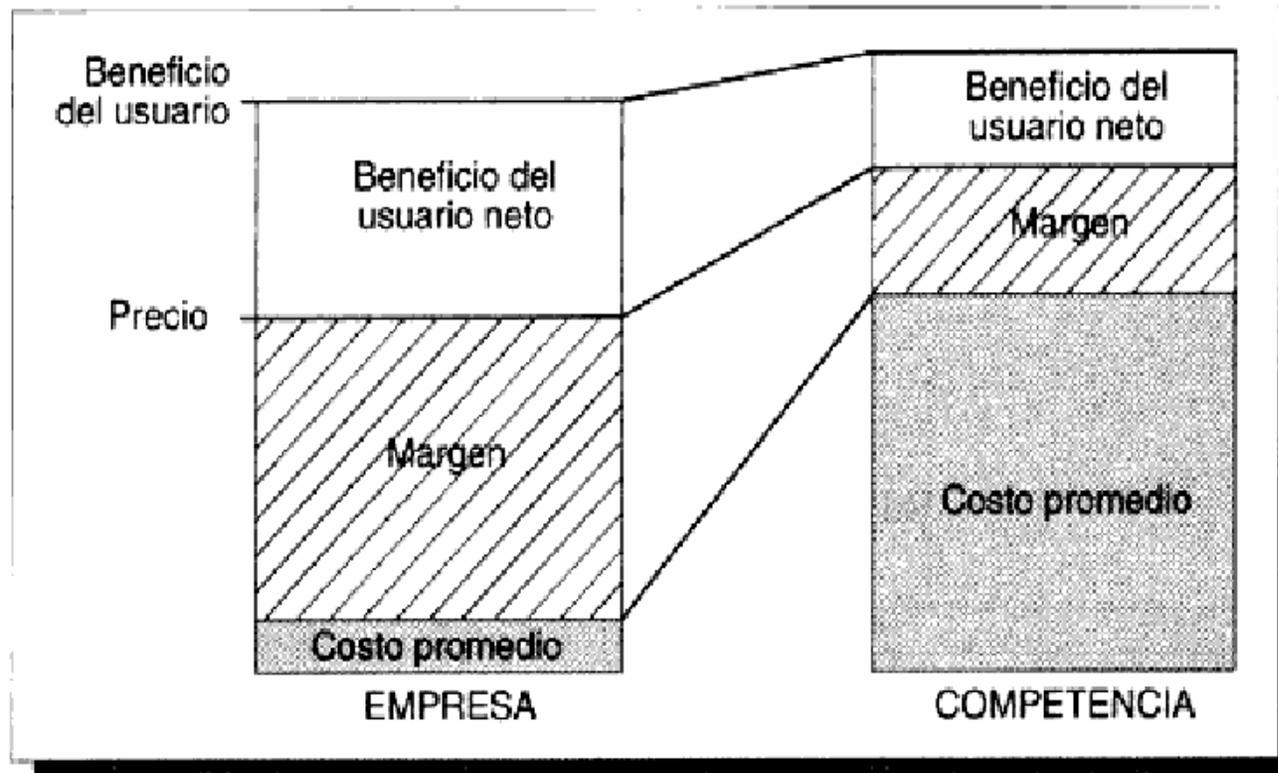


Fuente: Evaluación de decisiones estratégicas de P. del Sol McGraw Hill



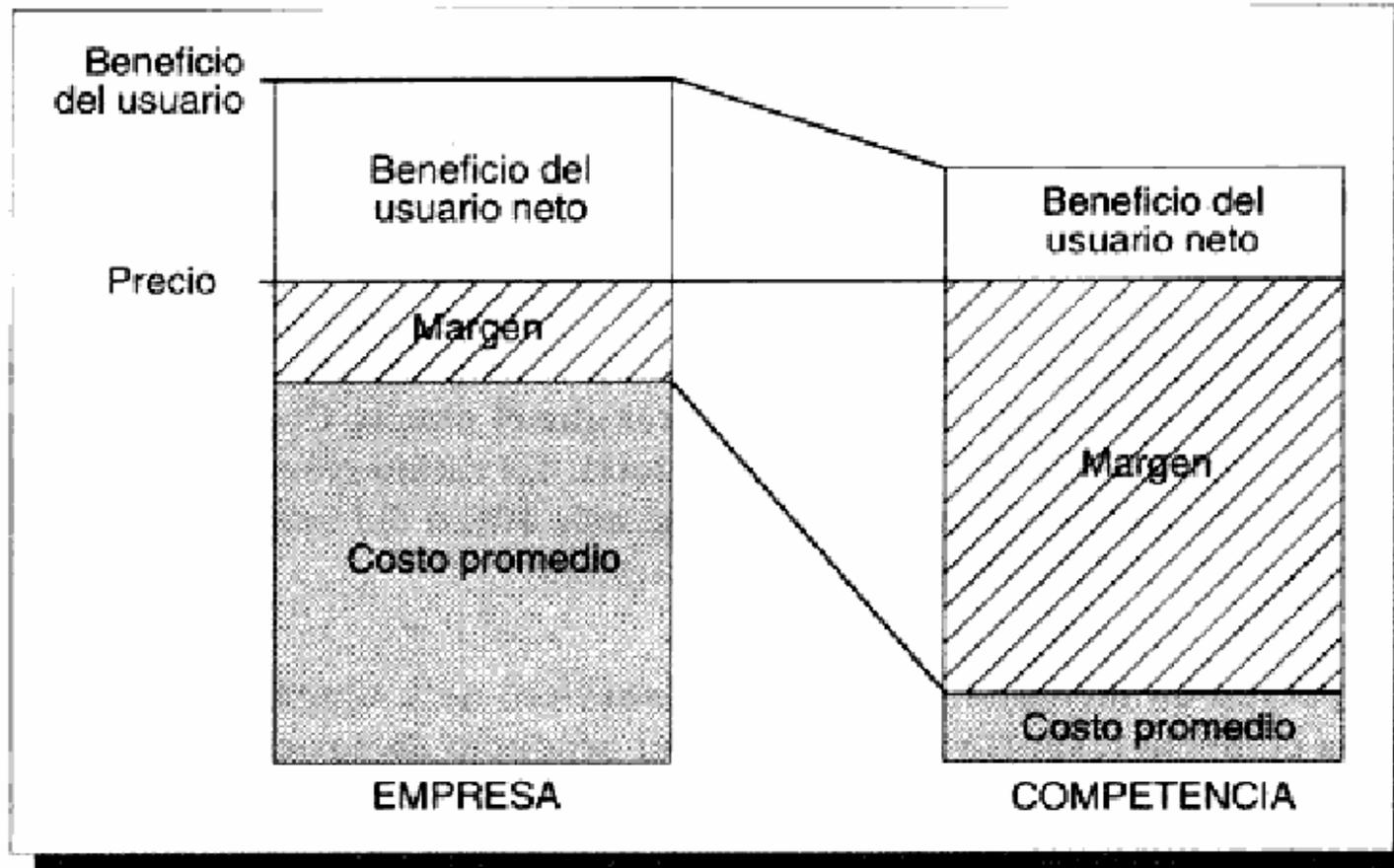
# Posicionamiento

Caso de buen posicionamiento

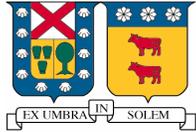


Fuente: Evaluación de decisiones estratégicas de P. del Sol McGraw Hill

Caso de posicionamiento bueno en el muy corto plazo,  
pero malo en el largo plazo



Fuente: Evaluación de decisiones estratégicas de P. del Sol McGraw Hill



## Interacción competitiva

- La competencia perfecta opera bajo los siguientes supuestos:
- Muchas empresas producen un mismo bien.
- Ninguna puede afectar por si misma el precio.

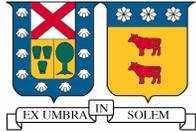


Determinan colectivamente la curva de oferta de mercado del producto



## Interacción competitiva

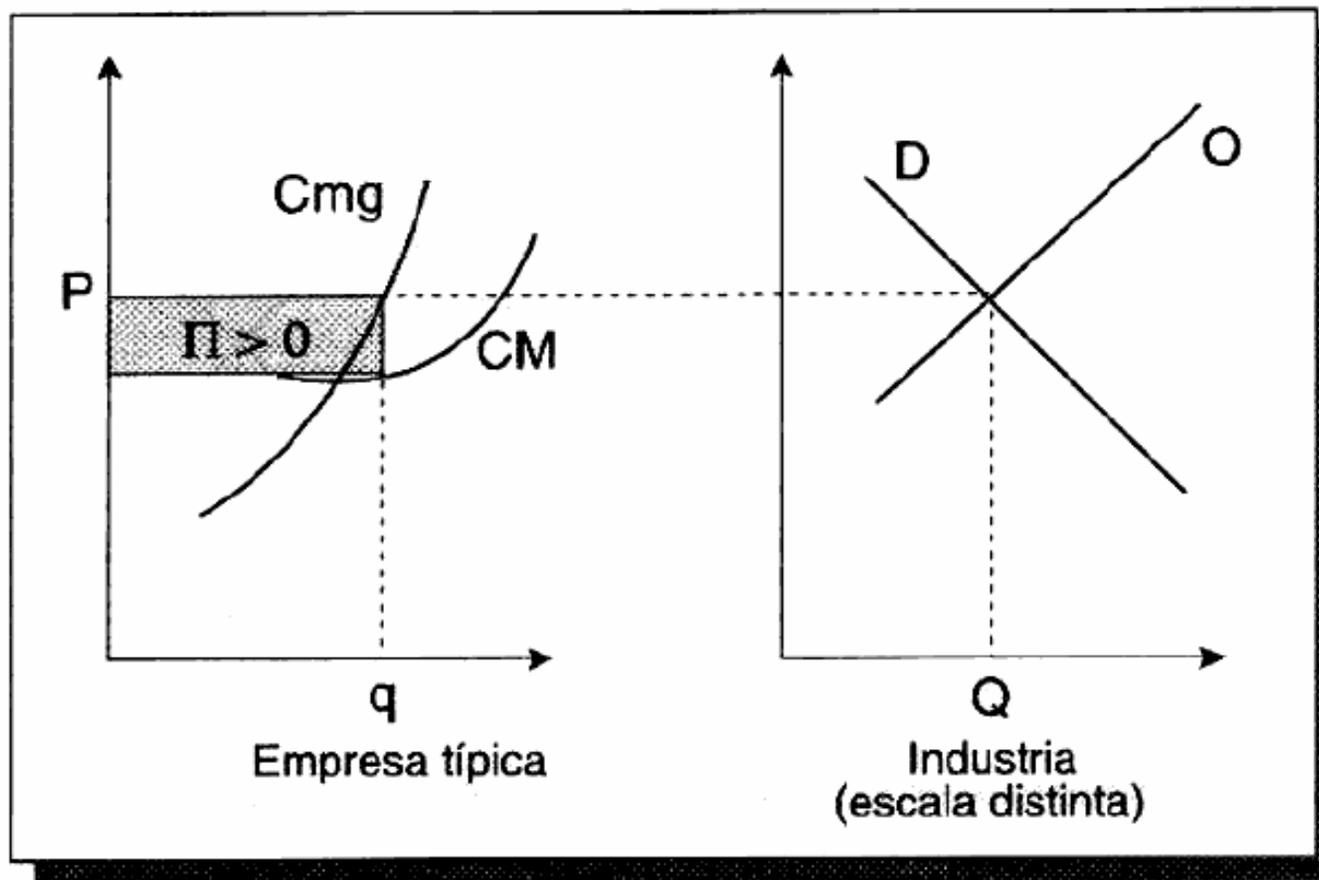
- No hay recursos ni tecnologías especiales controlados por alguna de las empresas.
- Esto significa que los costos de producción son los mismos para todas ellas.
- Hay muchos consumidores para este bien, quienes son individualmente incapaces de influir en su precio. Estos consumidores determinan la curva de demanda del producto



# Interacción competitiva

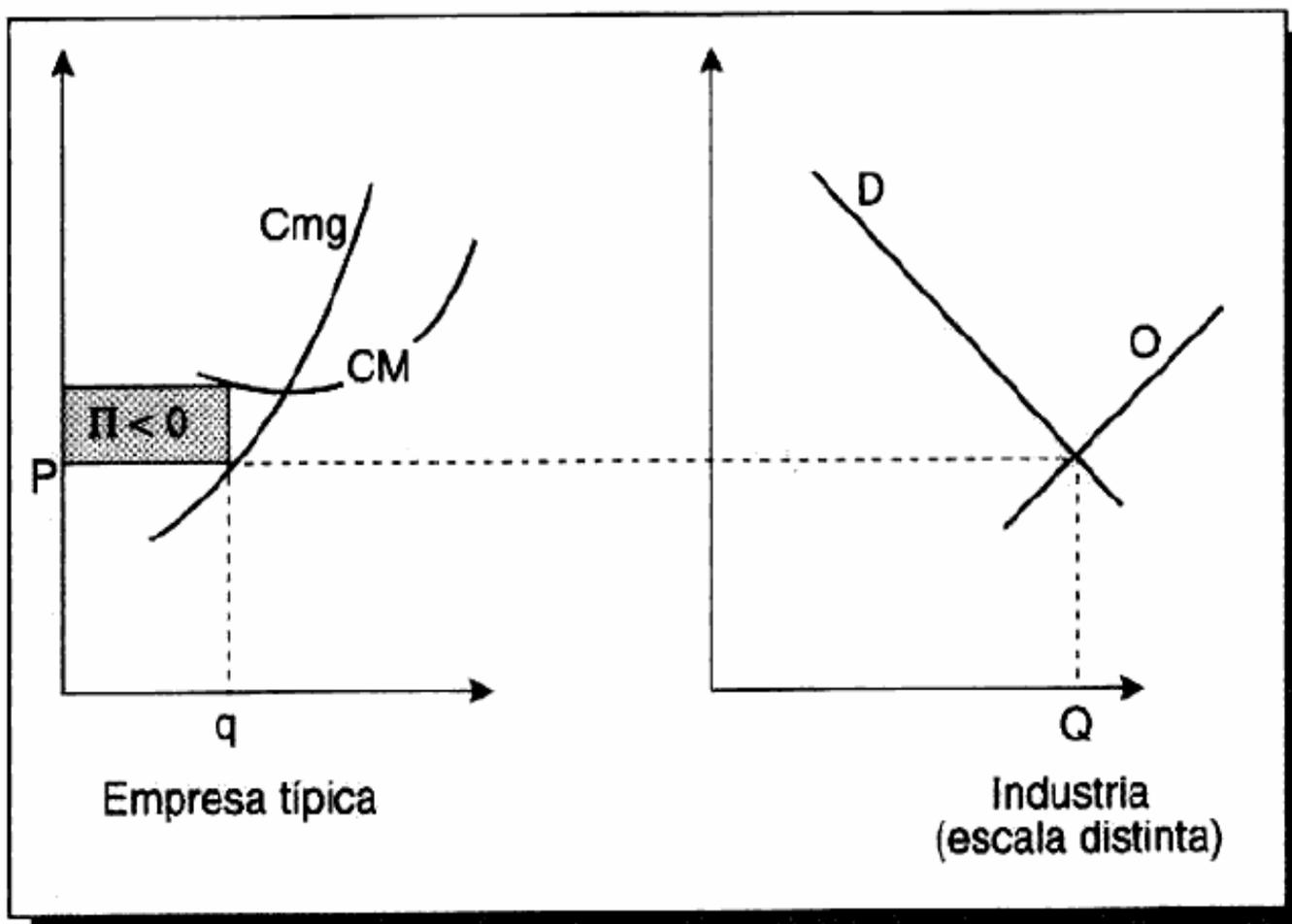
- Hay plena información de precios
- En el largo plazo, la entrada o salida de cualquier empresa de la industria no tiene costo
- Por definición, en el corto plazo las empresas no pueden entrar o salir de la industria

## Equilibrio de corto plazo en competencia perfecta

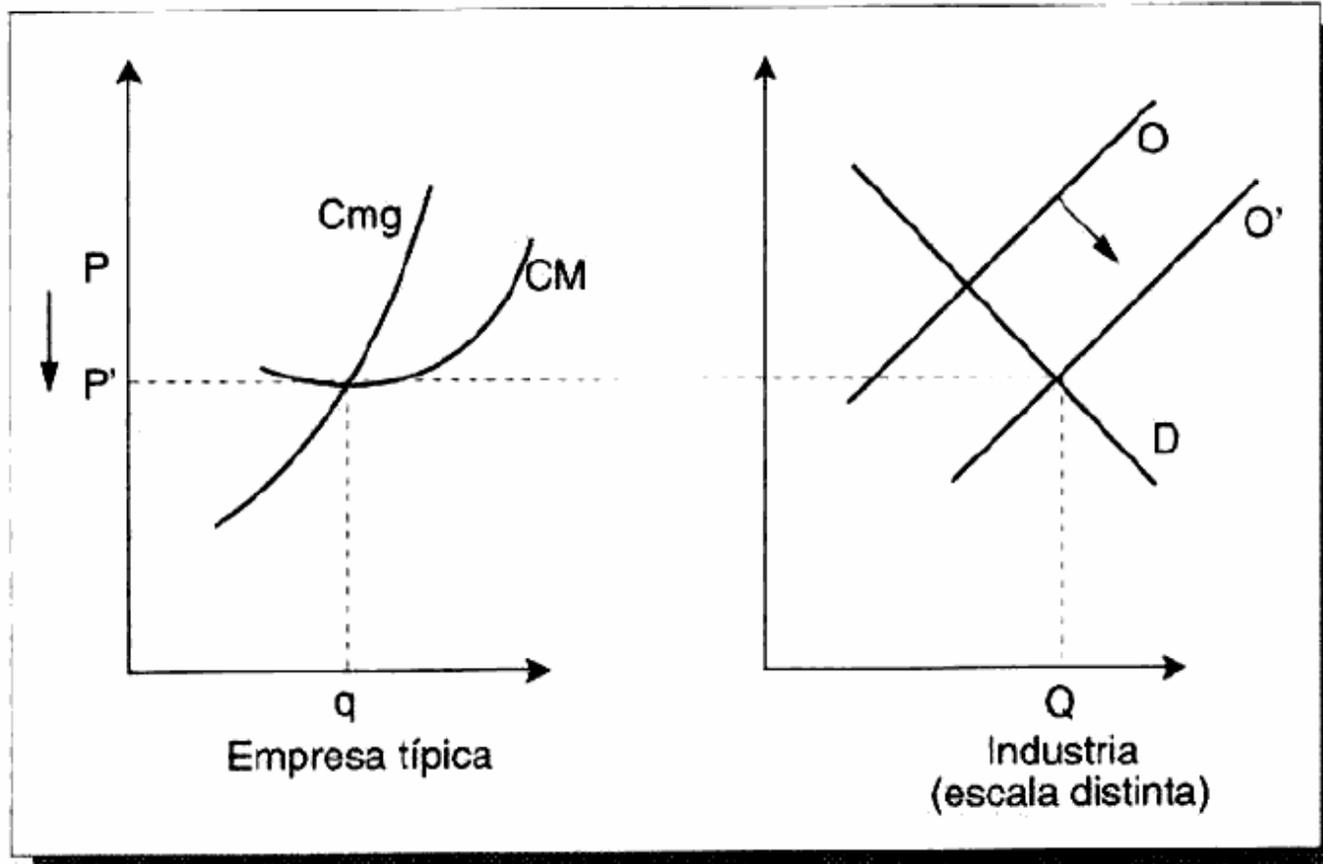


Fuente: Evaluación de decisiones estratégicas de P. del Sol McGraw Hill

## Equilibrio de corto plazo en competencia perfecta



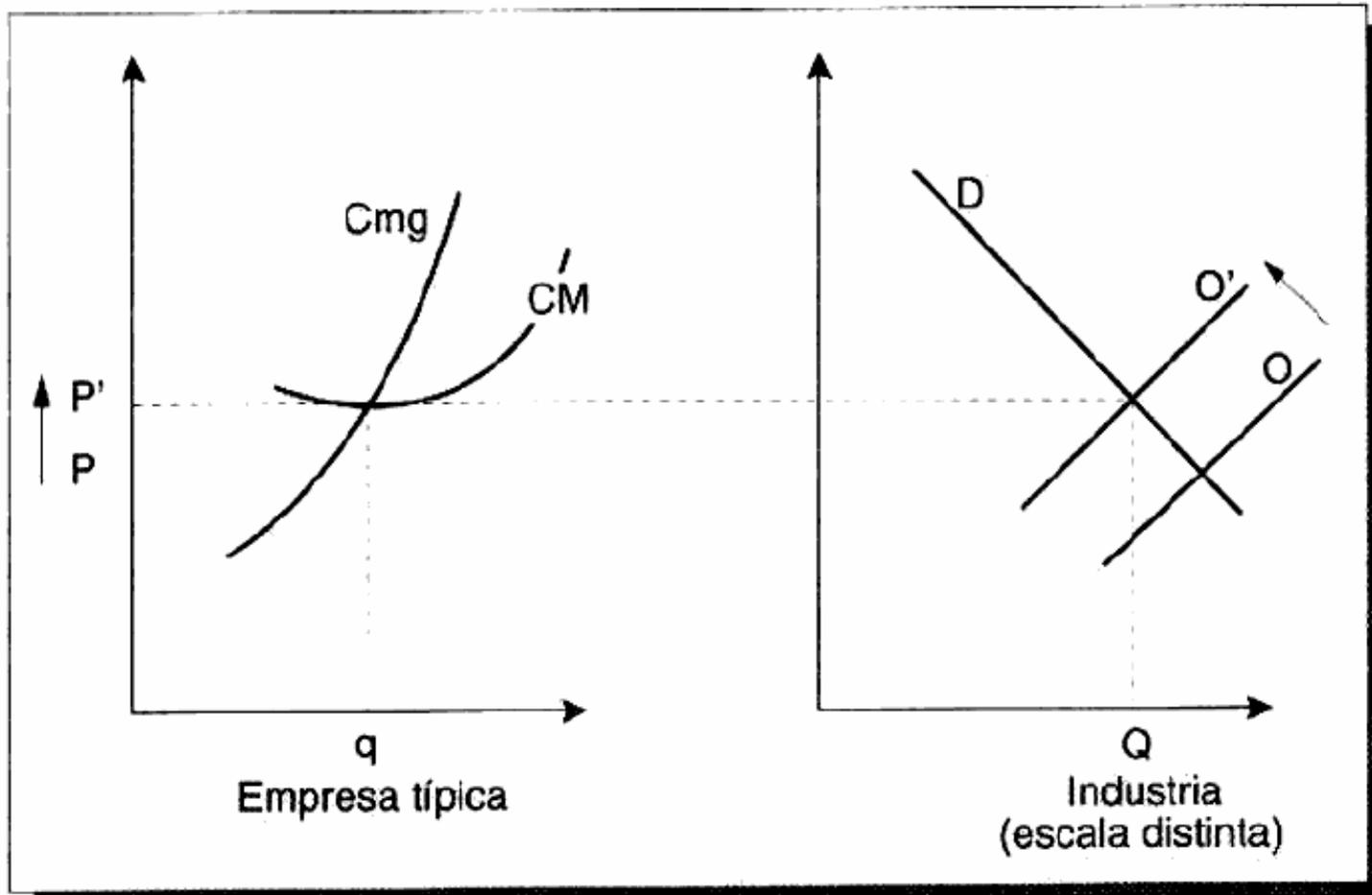
## Equilibrio de largo plazo en competencia perfecta



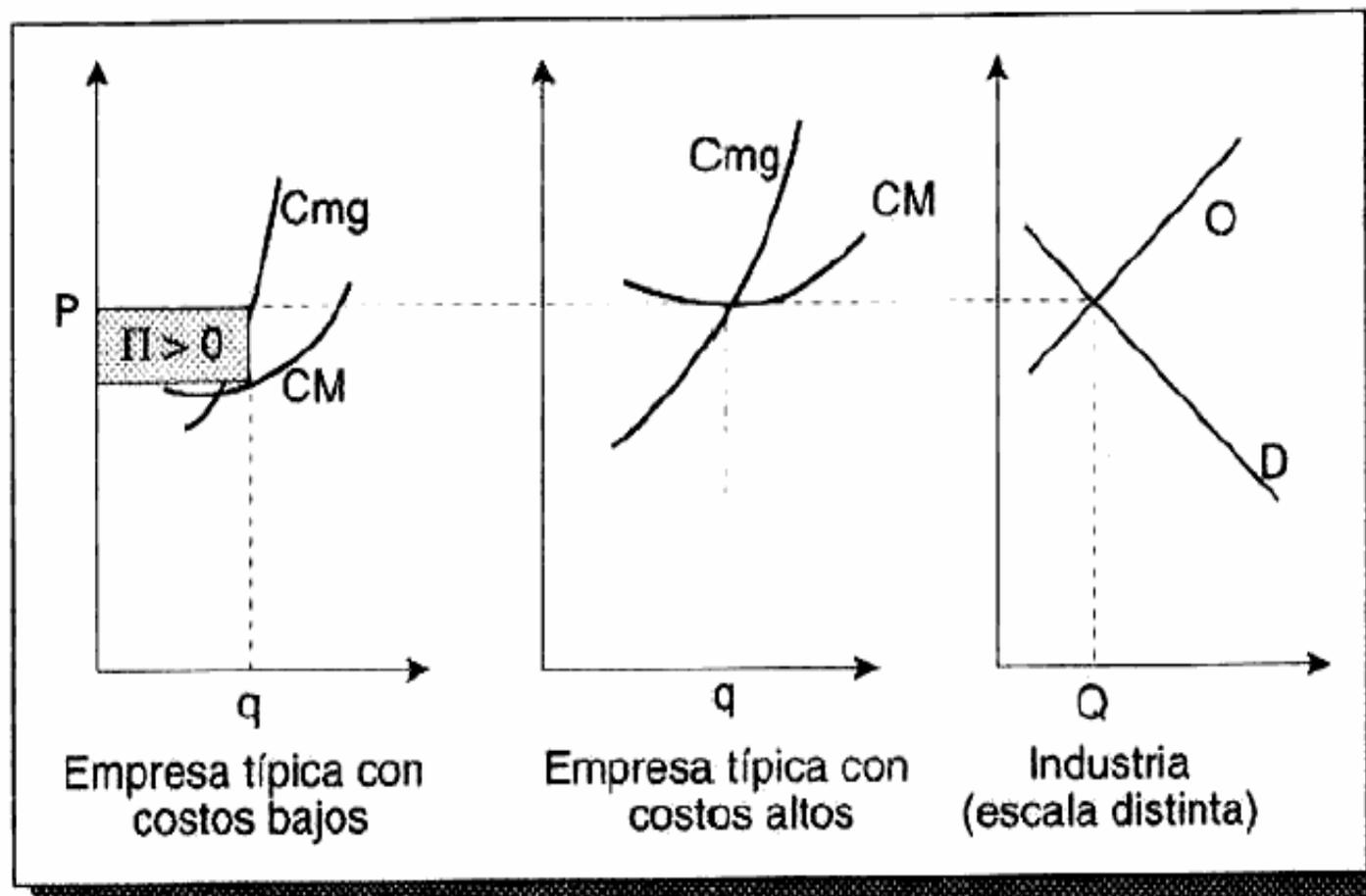
Fuente: Evaluación de decisiones estratégicas de Patricio del Sol McGraw Hill



## Equilibrio de largo plazo en competencia perfecta

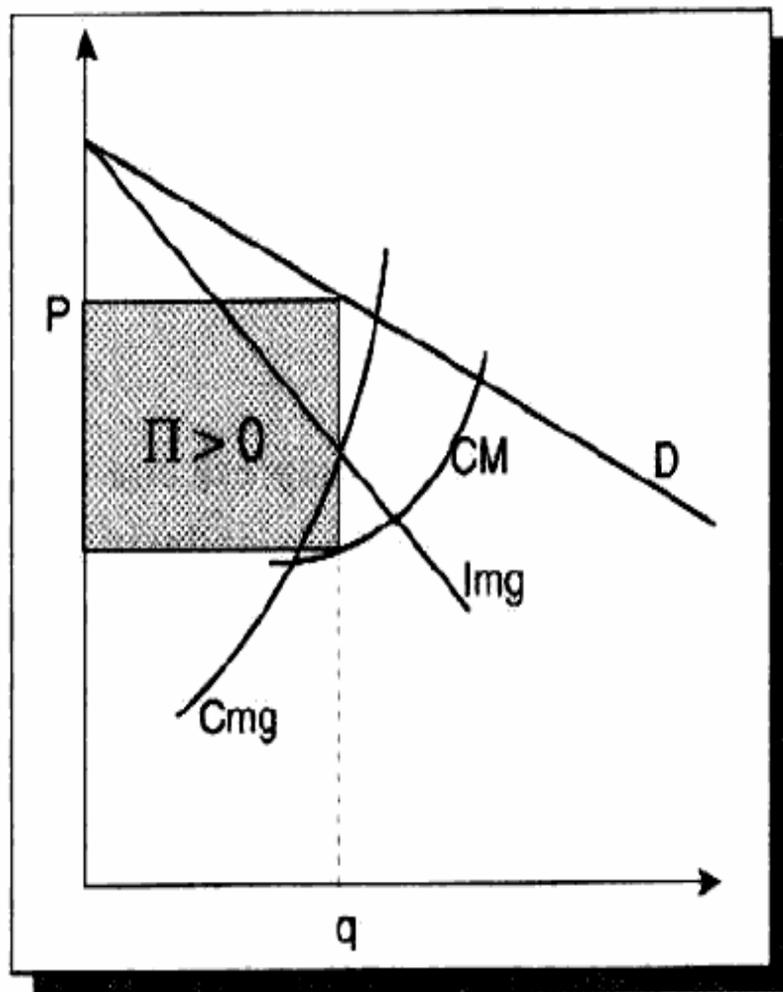


## Renta de las empresas con costos más bajos



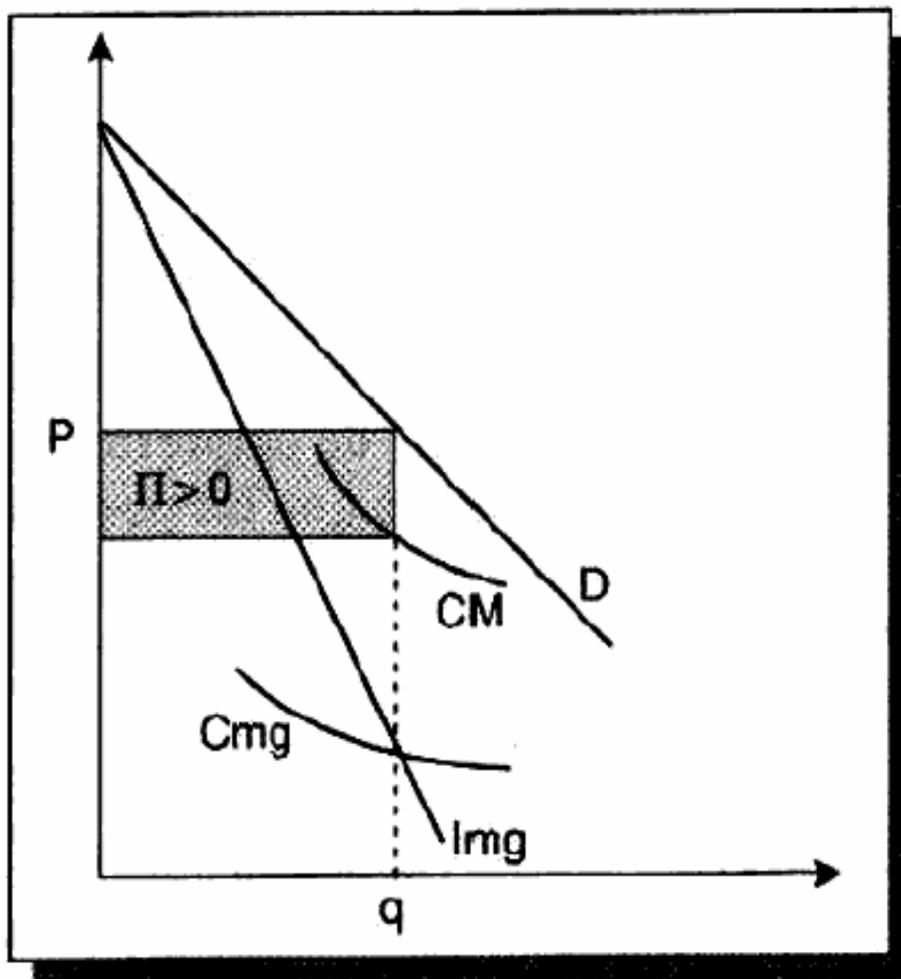


## Rentas de una empresa con producto diferente

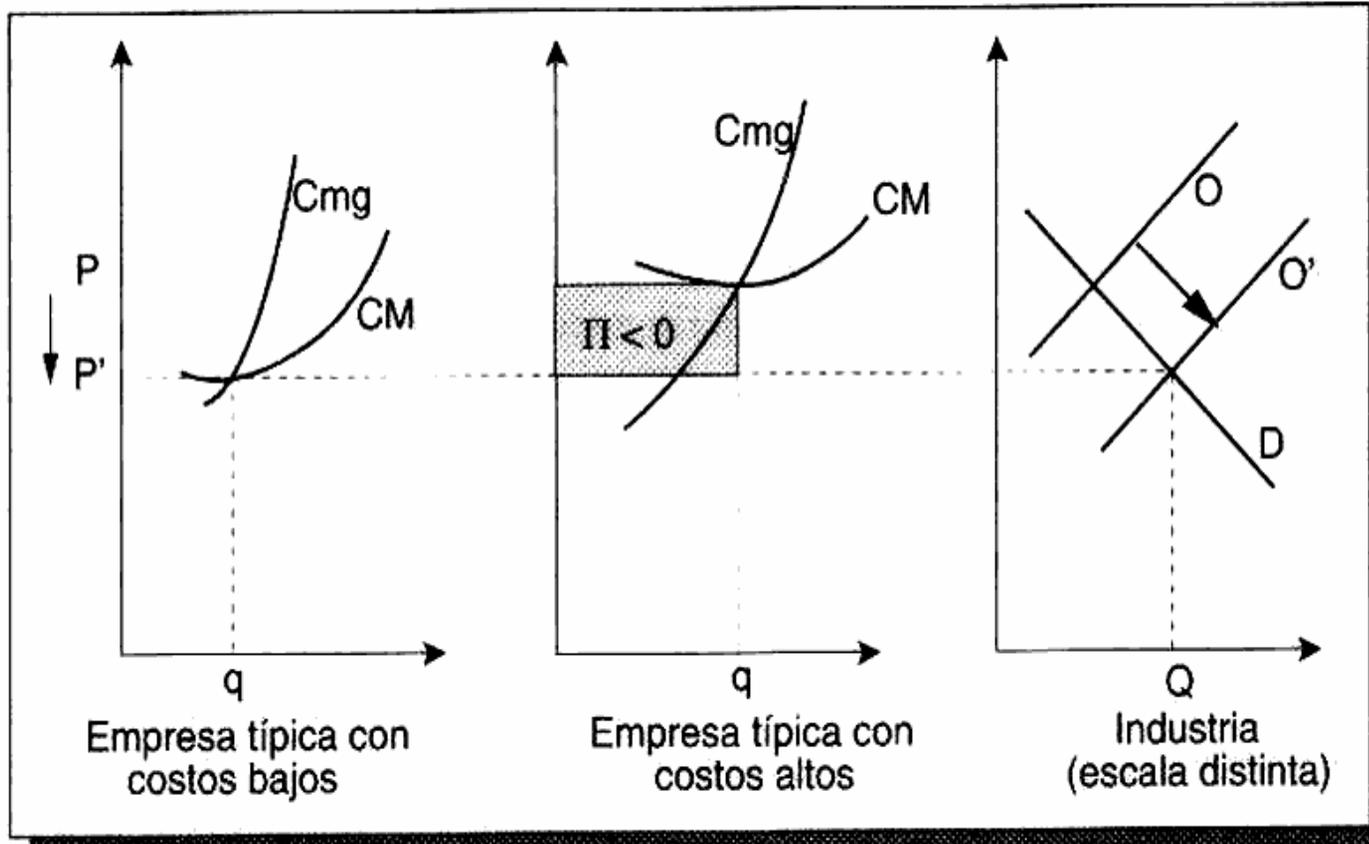


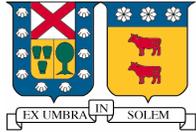


## Rentas de una empresa con producto diferente y economías de escala



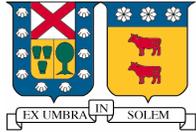
## Renta de las empresas con costos más bajos con imitación





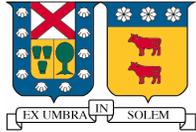
# Sustentación

“Un buen posicionamiento de mercado es una condición necesaria pero no suficiente para que una empresa mantenga en el tiempo rentabilidades sobre normales”



# Rentas sobre normales





# Recursos fijos y economías de ámbito

Cuando los recursos fijos son utilizados en varios productos, el costo marginal disminuye a medida que aumenta la producción de otros bienes que utilizan el recurso.

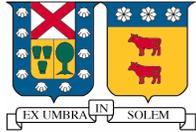


Los costos de la empresa de mayor tamaño son los menores de la industria



**En general las economías de escala y las economías de ámbito impiden la imitación**

Ejemplo: Marca Disney Películas, parques de diversión, supermercados etc



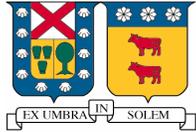
## Expropiación de renta e ineficiencias

- La imitación y la sustitución amenazan la capacidad de un negocio de generar rentas y la ineficiencia amenaza la capacidad de apropiarse de ellas
- Las posiciones de ventaja tienden a generar ineficiencias que privan a la empresa de generar todas sus rentas potenciales



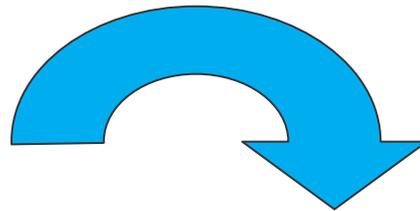
“A mayor rentabilidad mayor amenaza de ineficiencias”

¿Caso Codelco?

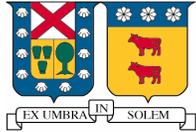


## Como sustentar una ventaja

- Recursos que generan beneficios de experiencia.
- Recursos con prolongado período de desarrollo
- Recursos de acceso preferencial secretos, derechos de propiedad



**“ Una amenaza importante a la sustentación es la producción de sustitutos por parte de la competencia que utiliza recursos diferentes”**

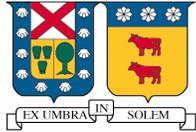


## La gestión estratégica

**“Siempre es necesario hacer muchas cosas bien para poder destacarse frente a los competidores”.**

=> Atención en:

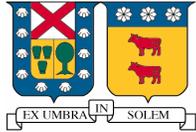
- Estructura organizacional
- Procesos de control de gestión
- Cultura organizacional
- Innovación y calidad de productos y servicios
- gestión de los costos etc



## Contexto de la estrategia

**“Para definir la estrategia es fundamental analizar el contexto en que se desenvuelve la empresa”**

- Marco macroeconómico
- Análisis de la competencia
- Marco jurídico: normativa laboral, medio ambiental, aspectos tributarios.
- Institucionalidad gubernamental
- Acceso a financiamiento (Bonos, emisión de acciones, bancos)



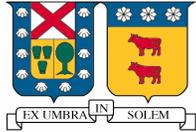
## Formulación de la estrategia

- La visión estratégica surge como el resultado de un esfuerzo colectivo de reflexión y debate que se genera en la organización.
- No hay recetas universales , lo relevante cambia con el tiempo y las circunstancias
- Es fundamental aprender a trabajar en equipo, aceptar la diversidad y el pensamiento divergente



## Factores de éxito

- ***Estrategia:*** Establecer y mantener un claro foco de negocios
- ***Ejecución:*** Alcanzar una ejecución operacional de excelencia, por ejemplo aumentar productividad respecto a la competencia



## Factores de éxito

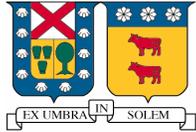
- ***Liderazgo:***

Lideres con capacidad para establecer relaciones a todos los niveles, detectar oportunidades y adelantarse a los problemas

- ***Fusiones y adquisiciones:***

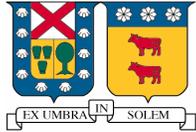
No limitarse a desarrollo interno de los negocios

=> generar oportunidades de crecimiento a través de fusiones o alianzas. Ejemplo compra de EMEL -CGE



## Factores de éxito

- ***Cultura:*** Orientada al desempeño y con un claro componente ético. Remuneración atada a los resultados
- ***Organización:*** Rápida, flexible, y plana con procedimientos simples. Colaboración y aprendizaje compartido



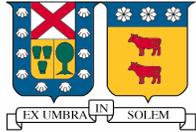
## Factores de éxito

- *Gestión del talento:*

Retener la mejor gente y preparar sucesores

- *Innovación:*

Hacer innovaciones que permitan transformar la industria de la forma más rápida posible



## El factor innovación

- Las estrategias más llamativas son las que implican *un quiebre significativo* de todas las prácticas de una industria.

Ejemplo: google en Internet, Blackburry, IPOD

- Sin embargo *no todas las estrategias exitosas son rupturistas*

Ejemplo: Nestle, gran respeto por la tradición pero buscando como satisfacer nuevos gustos y necesidades emergentes

→ La continuidad y el cambio pueden coexistir exitosamente

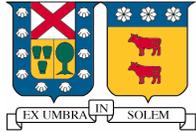


## Resumiendo algunas claves

- Entender a los clientes,
  - Aprender de la competencia,
  - Captar las tendencias de la industria,
  - Generar relaciones de confianza con los proveedores,
  - Desarrollar RRHH de excelencia
- 
- Una estrategia exitosa puede verse amenazada *por la imitación, sustitución, expropiación de la renta e ineficiencias* (Ghemawat)



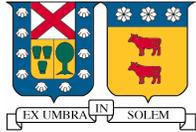
# Módelos de Análisis Frecuentes



- **Modelo de empresa basado en los recursos:**

El éxito es el resultado de contar con *activos únicos y de difícil imitación* (Ejemplo: tecnología propia, yacimiento minero de alta ley, ubicación comercial de privilegio, marca exclusiva, concesión de gas, agua o electricidad)

- La empresa exitosa se diferencia en productos y procesos, pero mucho más importante es la que logra establecer una organización que los competidores no pueden emular



- La estructura de la industria *no es un dato que la empresa debe asumir sin cuestionamiento*, sino que es una variable de decisión: la empresa debe tener la habilidad para moldear una estructura que haga mas valiosa sus capacidades.
- **Modelo Delta (Arnoldo Hax):**  
Lo relevante para explicar el éxito de una empresa *es la cercanía y lealtad que establece con los clientes*.  
La transacción deja de ser importante y lo que se privilegia es la relación de confianza de largo plazo (lock in)
- **PEST Análisis:**  
Análisis de los factores políticos, sociales, tecnológicos y económicos que pueden afectar un negocio o proyecto de inversión.



# ANALISIS FODA



## Interno

## Externo

### FORTALEZAS

- Ventajas competitivas de la empresa
- Ejemplos:
- Know especializado, patentes
  - RRHH
  - Base de capital y Sólido Plan de negocios
  - Alianzas Estratégicas

### DEBILIDADES

Desventajas de la empresa frente a la competencia o sustitutos

Ejemplos:

- Deseconomías de escala
- Poca capacidad financiera
- Falta de experiencia

### OPORTUNIDADES

- Situaciones que se presentan en la industria

Ejemplos:

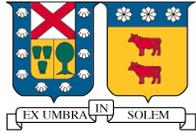
- Déficit de energía eléctrica de Chile
- Introducción de nuevas tecnologías, productos o servicios que no existen.

### AMENAZAS

- Eventos desfavorables para todos los productores,

Ejemplo:

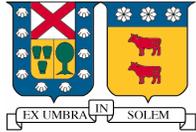
- Aumento de precio del petróleo, Crisis globales de energía
- Sequia
- Crisis financieras



## MODELO DE PORTER

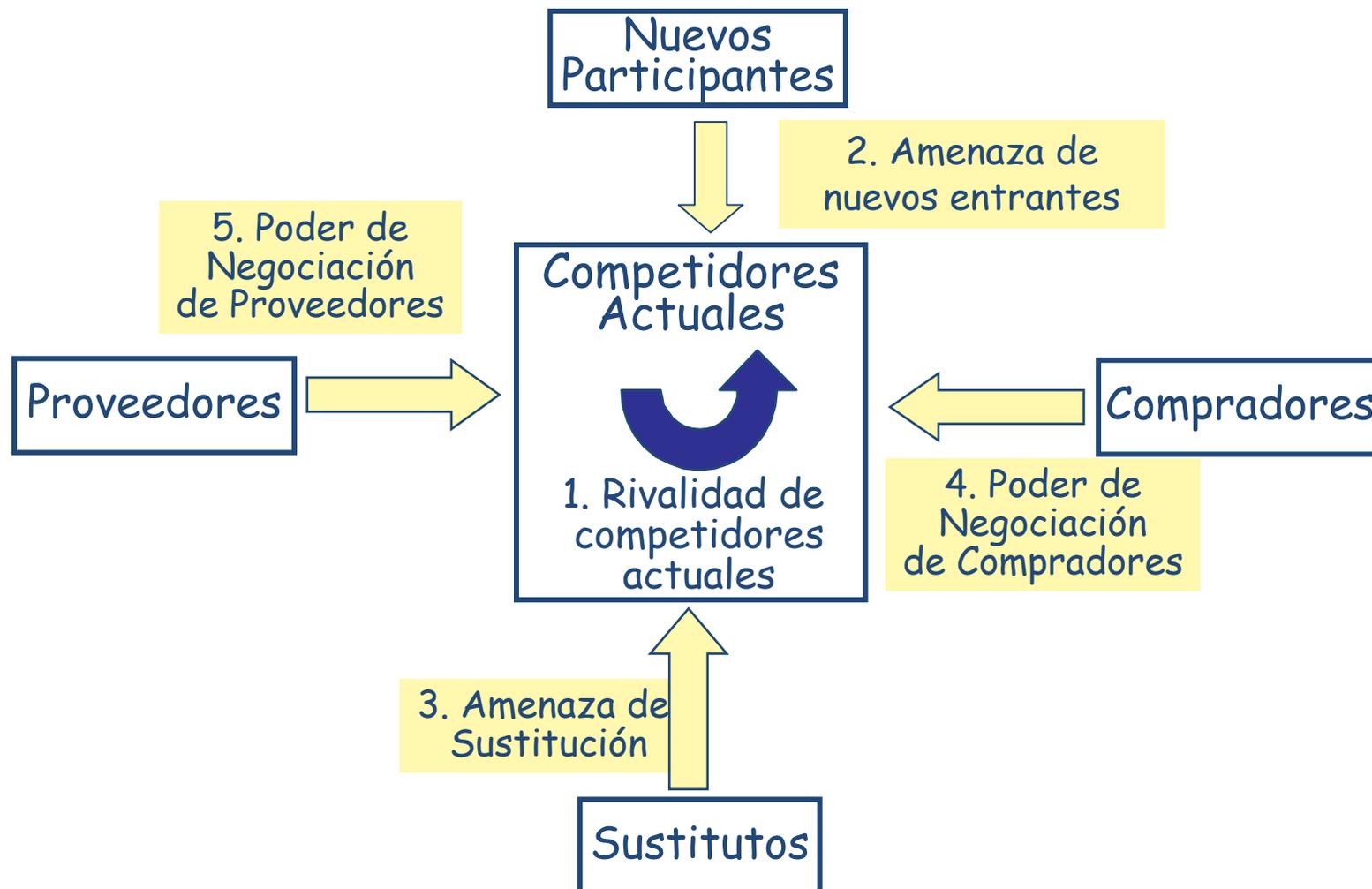
Explica rentabilidad por la estructura de la industria, que supone:

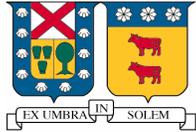
- Participar en un mercado atractivo con altas barreras de entrada
- Proveedores débiles
- Clientes atomizados
- Sin sustitutos importantes



# Modelo 5 Fuerzas de Porter

## ANÁLISIS EXTERNO

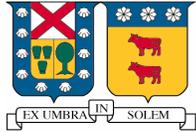




# Análisis Externo

## *1. Determinantes de rivalidad entre los competidores*

- Crecimiento de la industria
- Costos fijos (o de almacenamiento)
- Diferenciación de productos
- Costos de cambio de los compradores
- Barreras de salida
  - costos de salida
  - interrelaciones estratégicas con otros negocios
  - restricciones gubernamentales y sociales
  - especialización de activos



## Análisis Externo

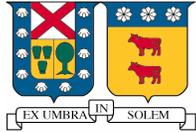
### ***2. Amenaza de nuevos entrantes:***

Posible entrada en la industria de nuevos participantes implica:

#### A) Creación de Barreras de Entrada:

- Diferenciación del producto
- Identificación de la marca
- Economías de escala
- 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.

#### B) Búsqueda de nichos para desarrollar competencias únicas y distintivas.

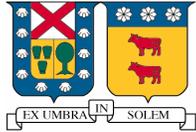


## Análisis externo

### 3. *Amenaza de productos sustitutos*

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

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

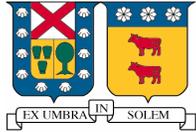


## Análisis Externo

### *4. Poder Negociador de los compradores*

Factores que influyen:

- Número de compradores de importancia
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria
- Costos de cambio de los compradores
- Especialización de los productos
- Amenaza de los compradores de integrarse hacia atrás o adelante
- Rentabilidad y capacidad de compra de compradores



## Análisis Externo

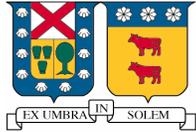
### *5. Poder Negociador de los Proveedores*

Factores que influyen:

- Número de proveedores de importancia
- Disponibilidad de sustitutos
- Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores
- Amenaza de integración hacia delante o hacia atrás
- Calidad de los productos o servicios.
- Competitividad del proveedor

***Las cinco fuerzas en forma conjunta determinan:***

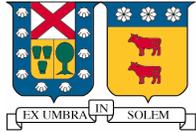
- La intensidad competitiva y rentabilidad del sector industrial
- Las fuerzas más poderosas son cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.



# Matriz de Atractivo

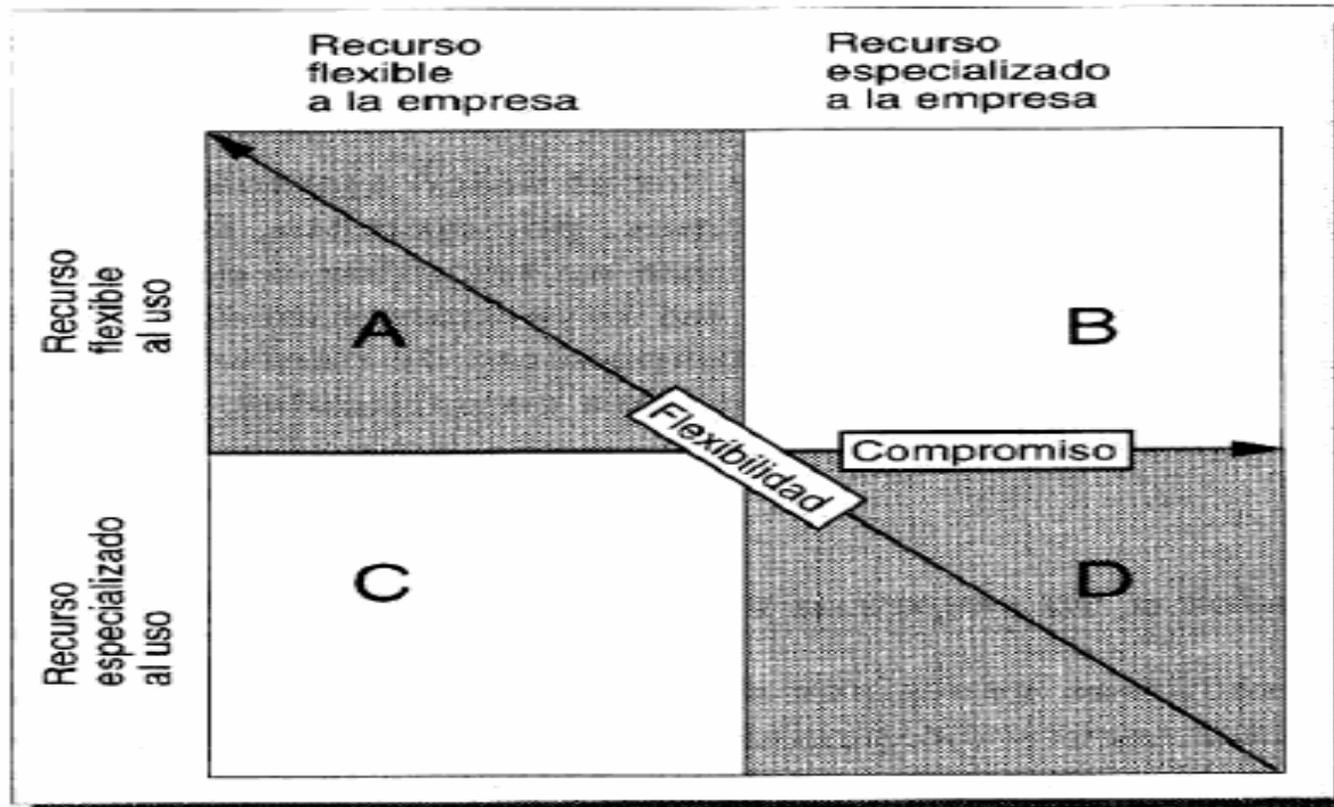
## Barreras de Salida

		Bajas	Altas
Barreras de Entrada	Bajas	Bajos retornos	Caso más desfavorable
	Altas	Caso más favorable	Altos retornos, pero riesgosos

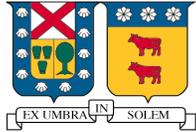


## Compromiso y flexibilidad ¿son dos fuentes opuestas de valor?

Matriz de especialización de los recursos



Evaluación de decisiones estratégicas , Patricio del Sol McGraw Hill



## ESTUDIO TECNICO:

Los aspectos relacionados con la ingeniería del proyecto son probablemente los que tienen mayor incidencia sobre la magnitud de los costos e inversiones. El estudio técnico define los aspectos fundamentales de la ingeniería del proyecto:



- **PROCESO DE PRODUCCION**
- **EL TAMAÑO DEL PROYECTO**
- **LA LOCALIZACION DEL PROYECTO**
- **LA UBICACIÓN DEL PROYECTO**
- **LA DISTRIBUCION DE PLANTA**

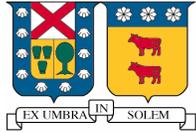


# PROCESO DE PRODUCCION TECNOLOGIA Y PROCESO

**TECNOLOGIA:** Es el conocimiento científico que combina una serie de factores para producir bienes (productos) o servicios para el mercado objetivo.

**PROCESO DE PRODUCCION:** Es la transformación de insumos en productos por medio de la aplicación tecnológica.





El proceso de producción se puede clasificar de acuerdo a:

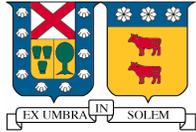
1. El flujo de producción
2. Tipo de producto o servicio

## EL TAMAÑO DEL PROYECTO

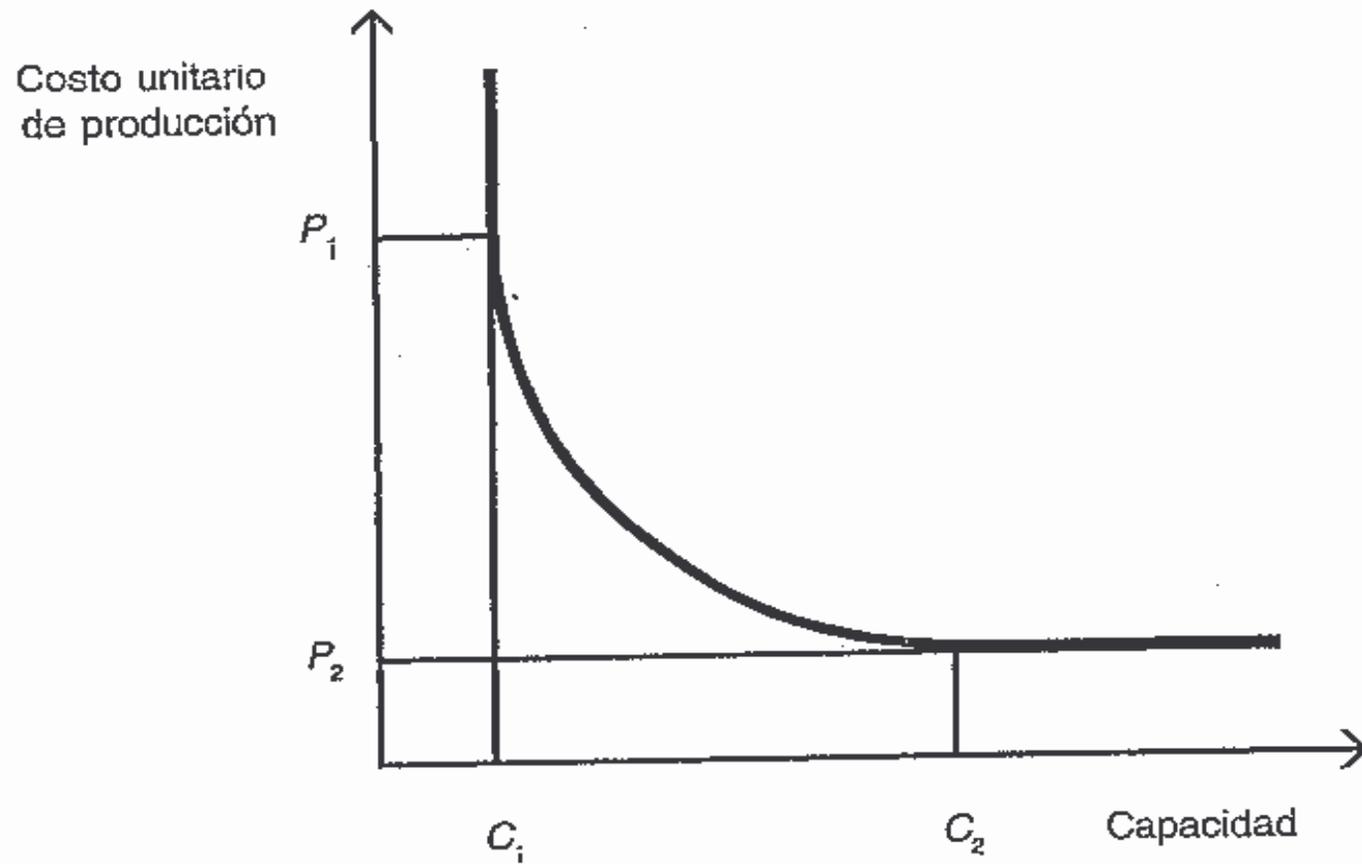
La importancia de definir el tamaño que tendrá el proyecto se manifiesta principalmente en:

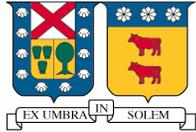
- Incidencia sobre el nivel de las inversiones y costos
- Rentabilidad que podrá generar su implementación.





# Concepto Economías de Escala

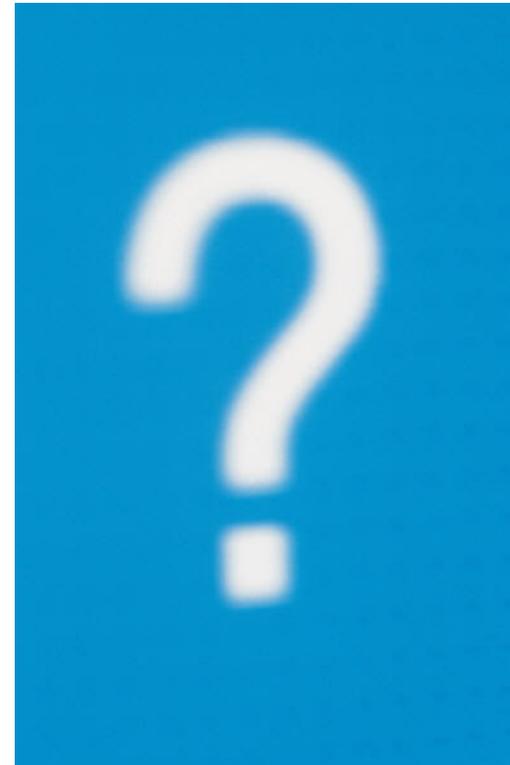




La determinación del tamaño responde a un análisis interrelacionado de una gran cantidad de variables de un proyecto:

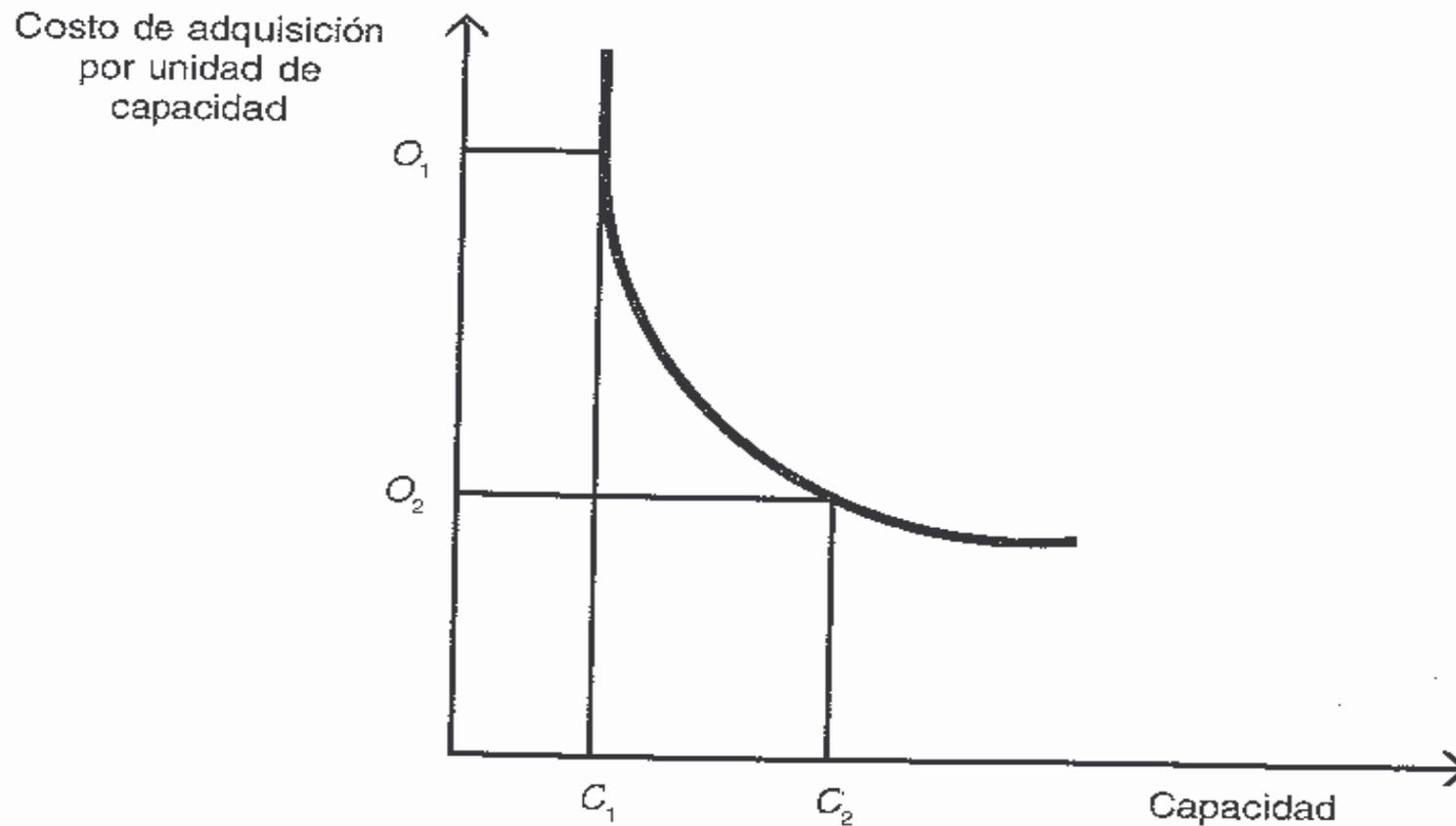
### VARIABLES:

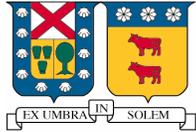
- DEMANDA ←
- DISPONIBILIDAD DE INSUMOS
- LOCALIZACION
- PLAN ESTRATEGICO COMERCIAL DE DESARROLLO FUTURO DE LA EMPRESA



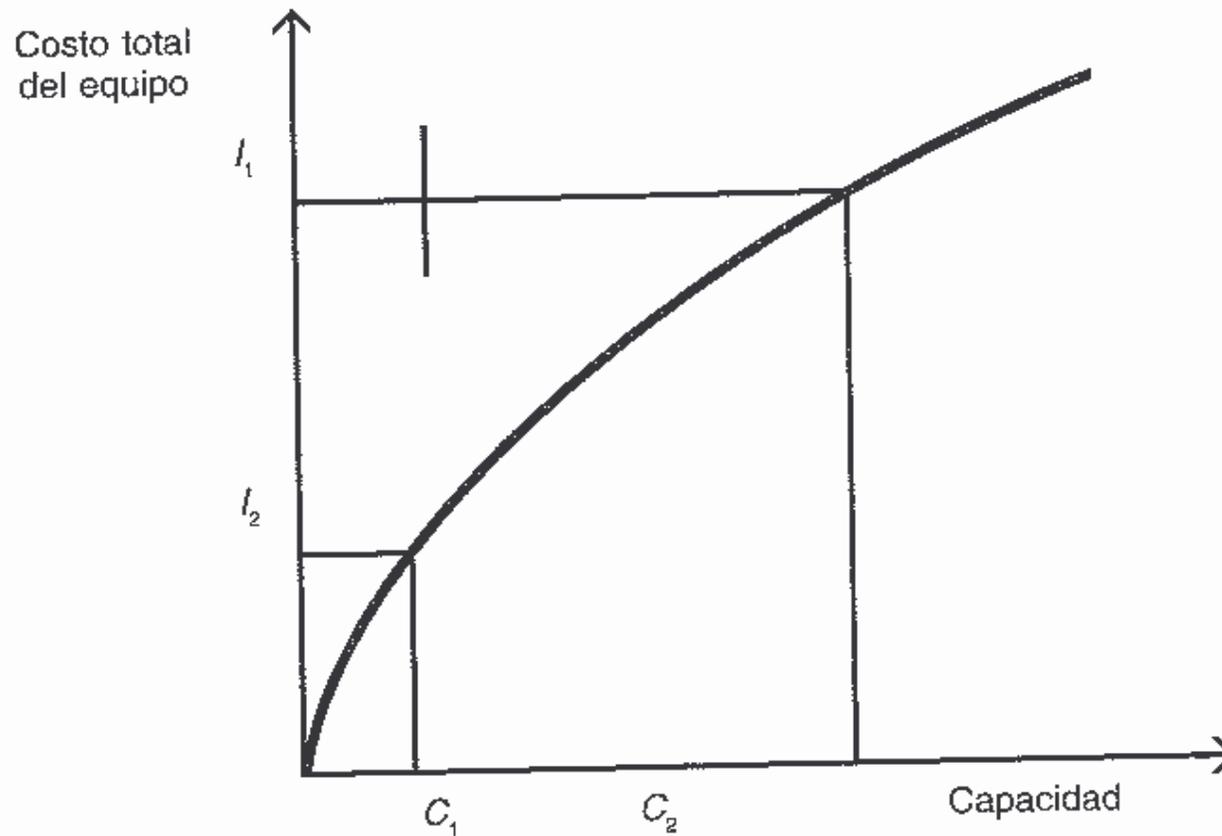


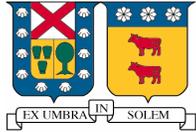
# Costo de los equipos por unidad de capacidad



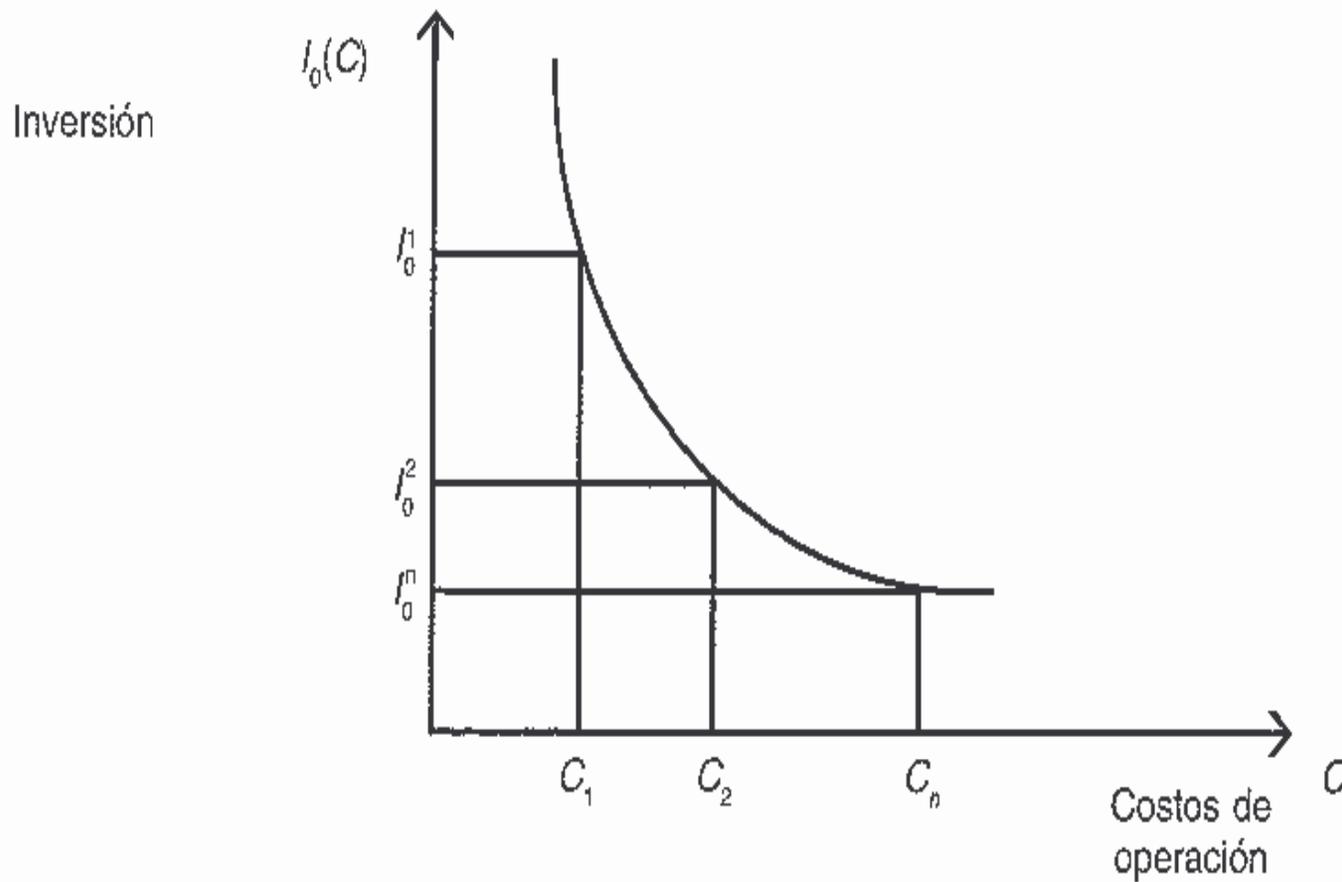


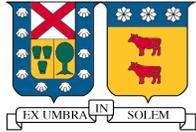
# Costo de adquisición de los equipos





# Costo unitario respecto a la inversión

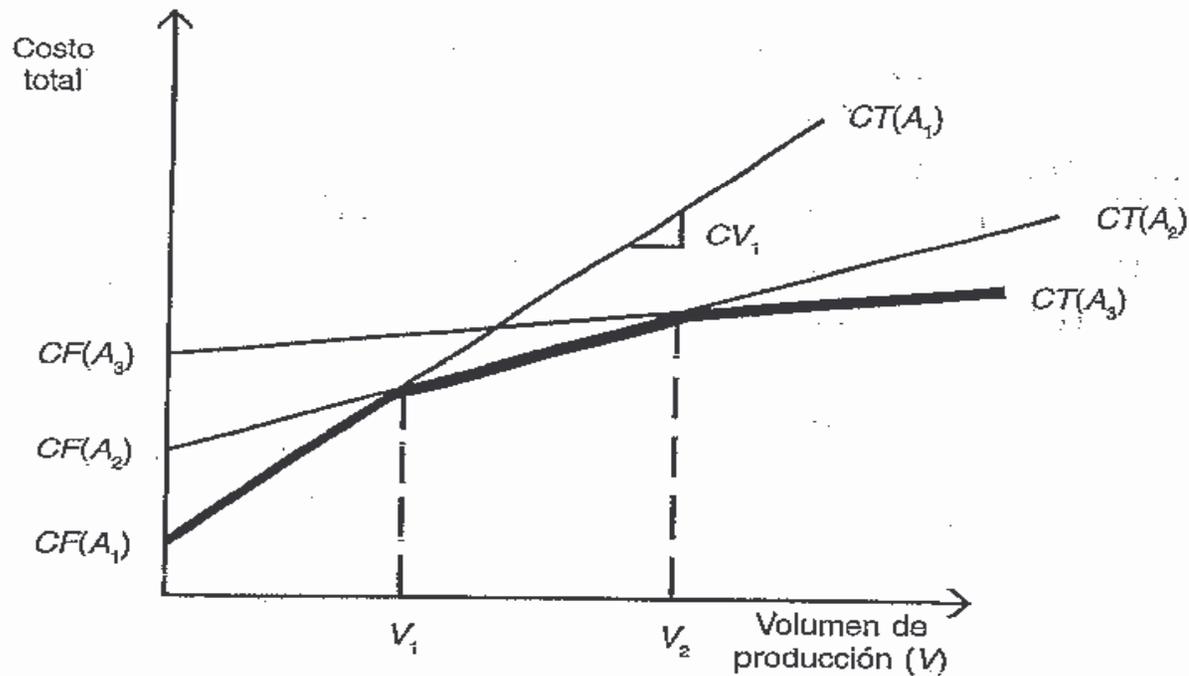




# La función de costo total

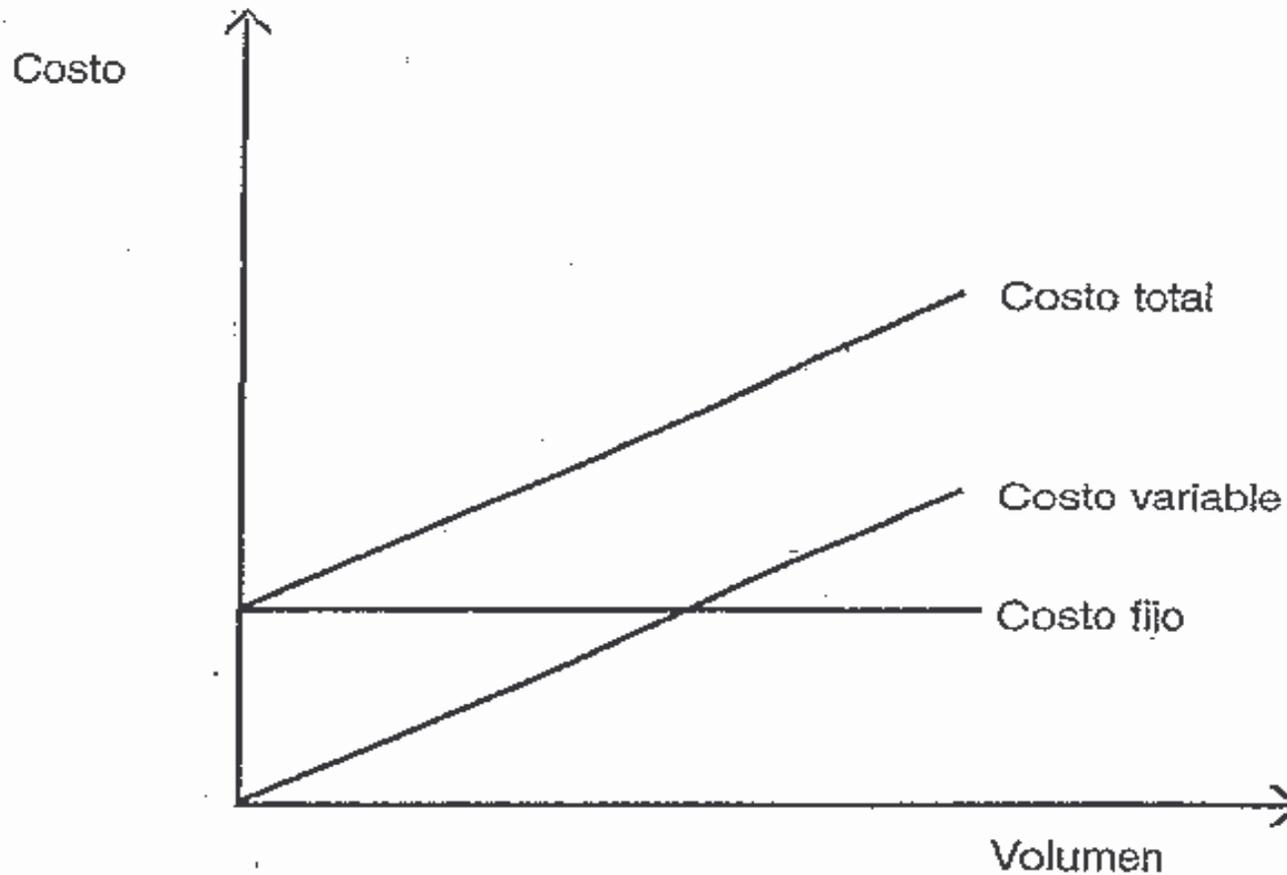
(suma de los costos fijos y variables)

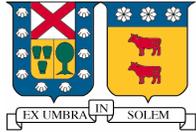
Funciones lineales de costo total de alternativas tecnológicas





# Funciones lineales de costo respecto a volumen

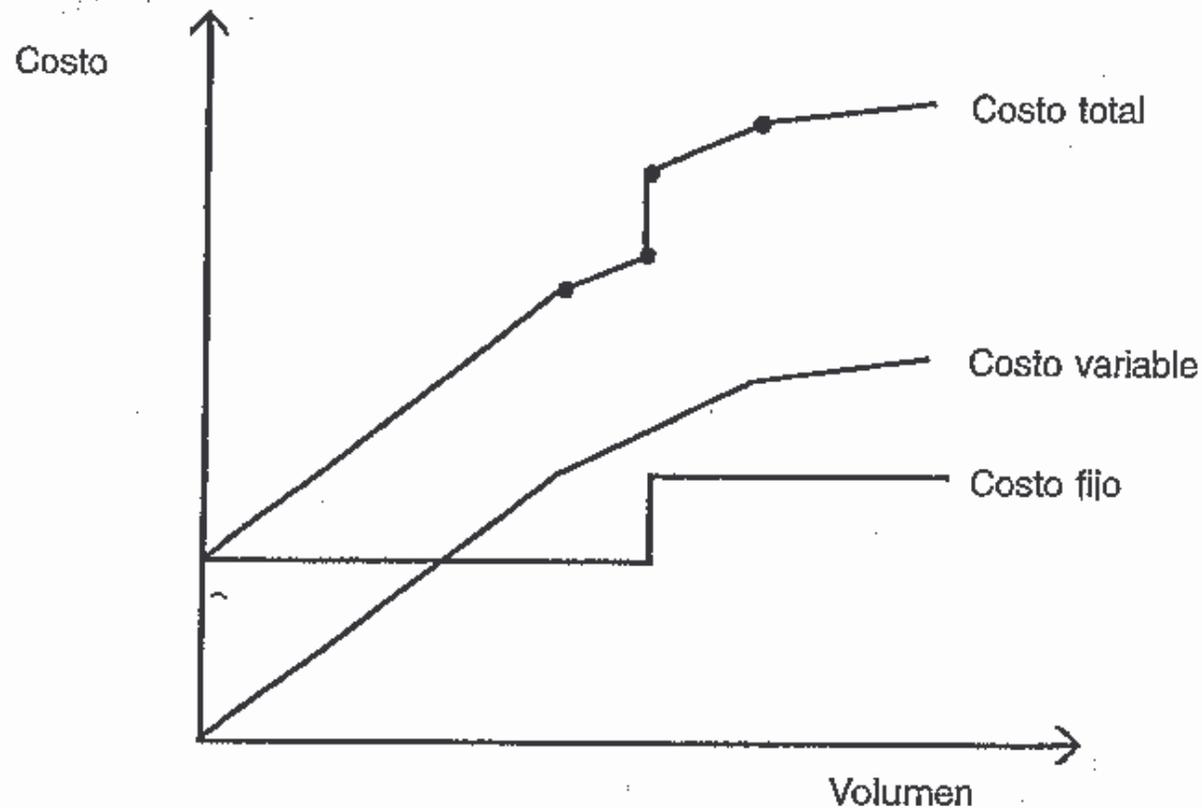


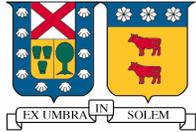


# La estructura de costos fijos y variables

(cambia a distintos niveles de producción)

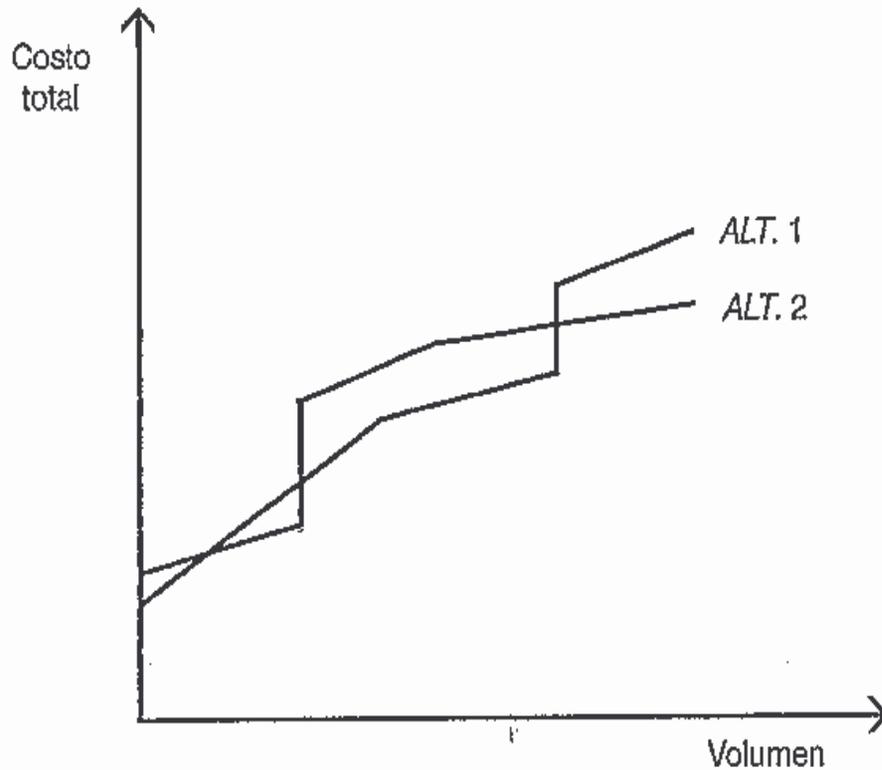
Funciones no lineales de costo respecto a volumen

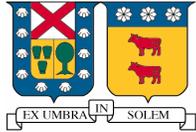




## Importante considerar el concepto de rentabilidad ( efectos recuperación inversión y costo de capital)

Funciones no lineales de costo total de las alternativas tecnológicas



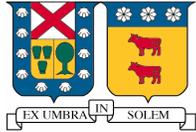


## LA LOCALIZACION DEL PROYECTO

En esta etapa se debe efectuar un estudio que tiene por objeto establecer la ubicación más conveniente para el proyecto tomando en cuenta todos los factores que influyen de algún modo sobre la decisión.

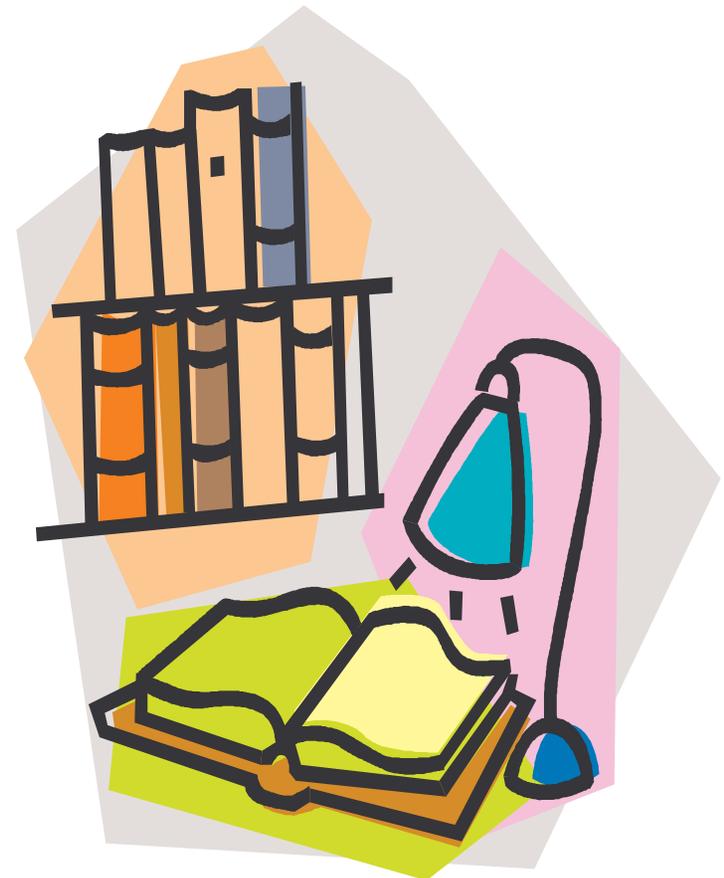
### FACTORES QUE CONDICIONAN LA LOCALIZACION:

- Las fuentes de materiales
- ¿ Donde están los clientes ?
- Los medios de transporte
- Los insumos
- El clima
- La localización del mercado
- La mano de obra
- El nivel de vida
- Los terrenos y la construcción
- La legislación vigente



## Para realizar una localización del proyecto adecuada deben seguirse los siguientes pasos

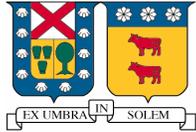
- PASO 1:** Definir los factores.
- PASO 2:** Buscar alternativas de localización.
- PASO 3:** Evaluar las alternativas (por medio del método de ponderación de factores)
- PASO 4:** Seleccionar la localización.





## Ejemplo de aplicación:

FACTOR	Peso Relativo (%)	ZONA A		ZONA B		ZONA C	
		CALIF.	POND	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
Disponibilidad materias primas	0.35	5	1.75	5	1.75	4	1.40
Cercanía al mercado	0.10	8	0.80	3	0.30	3	0.30
Costo de insumos	0.25	7	1.75	8	2.00	7	1.75
Factores Climáticos	0.10	2	0.20	4	0.40	7	0.70
Disponibilidad de mano de obra	0.20	5	1.00	6	1.60	6	1.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>5.50</b>		<b>6.05</b>		<b>5.35</b>

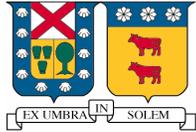


# LA UBICACIÓN DEL PROYECTO

- Tiene gran influencia en el diseño del mismo en cualquier tipo de empresa
- Viene a ser la especificación exacta del lugar donde será ubicada la empresa teniendo en cuenta los factores de localización ya analizados.

EL OBJETIVO:

MAXIMIZAR LOS BENEFICIOS SUJETO AL  
MINIMO EL COSTO DEL PROYECTO



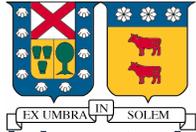
# LA DISTRIBUCION DE PLANTA

La distribución de planta es el método que permite mediante un proceso de integración (aproximaciones sucesivas) realizar una distribución de los factores de producción o servicio y demás actividades suplementarias en forma adecuada de tal modo que la empresa funcione con una mayor eficacia.

## FACTORES DE PRODUCCION

- Edificios o infraestructura
- materia prima
- maquinaria
- herramientas etc...



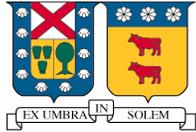


Al instalar una planta se buscará ordenar todos los factores para que la fábrica taller o puesto de trabajo funcione como un conjunto integrado

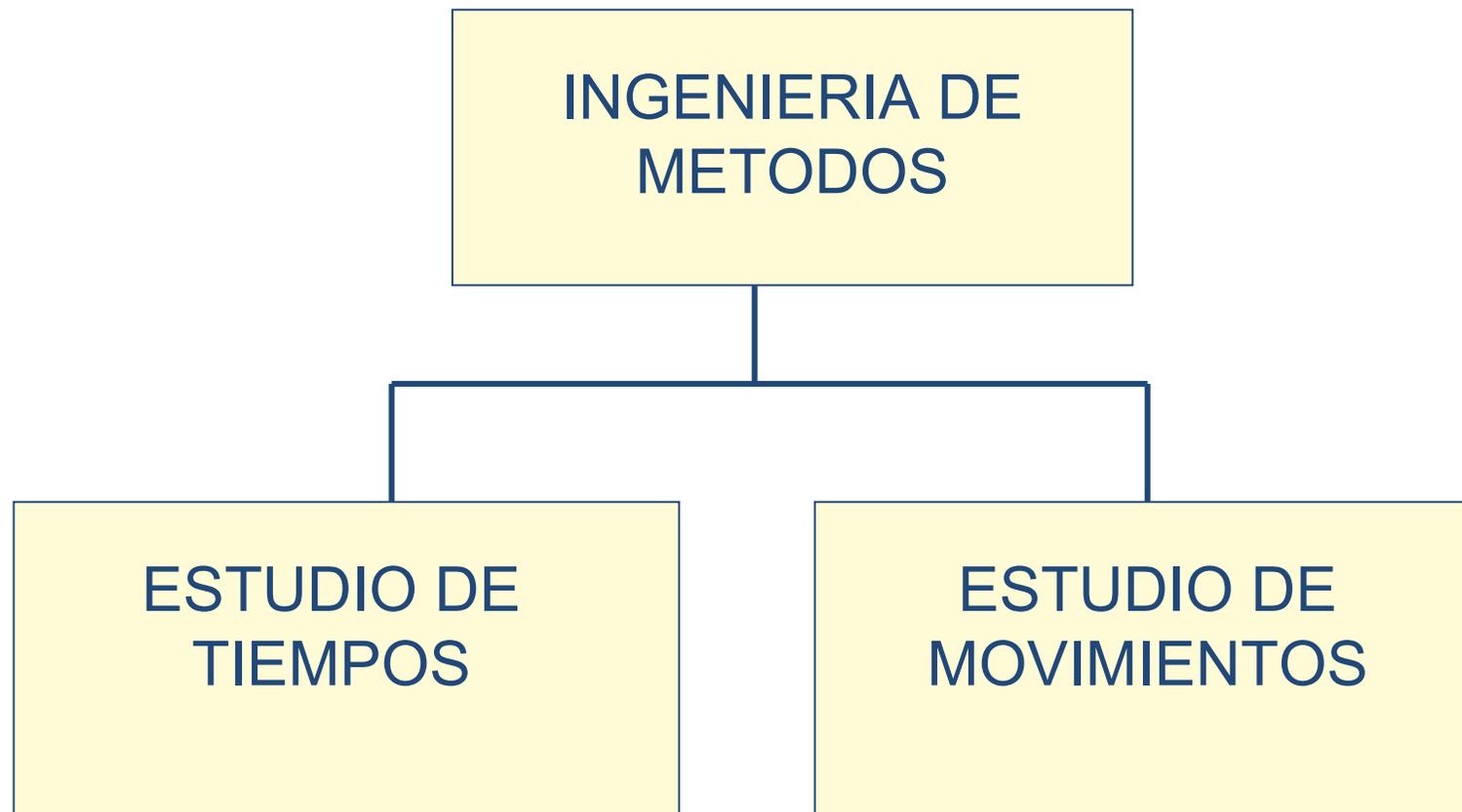
## OBJETIVOS DE LA DISTRIBUCION DE PLANTA



1. Optimizar la distribución de todos los factores de producción, con el objeto de maximizar el valor creado por el sistema de producción.
2. Satisfacer las necesidades de las personas asociadas con el sistema de producción.



# INGENIERIA DE METODOS

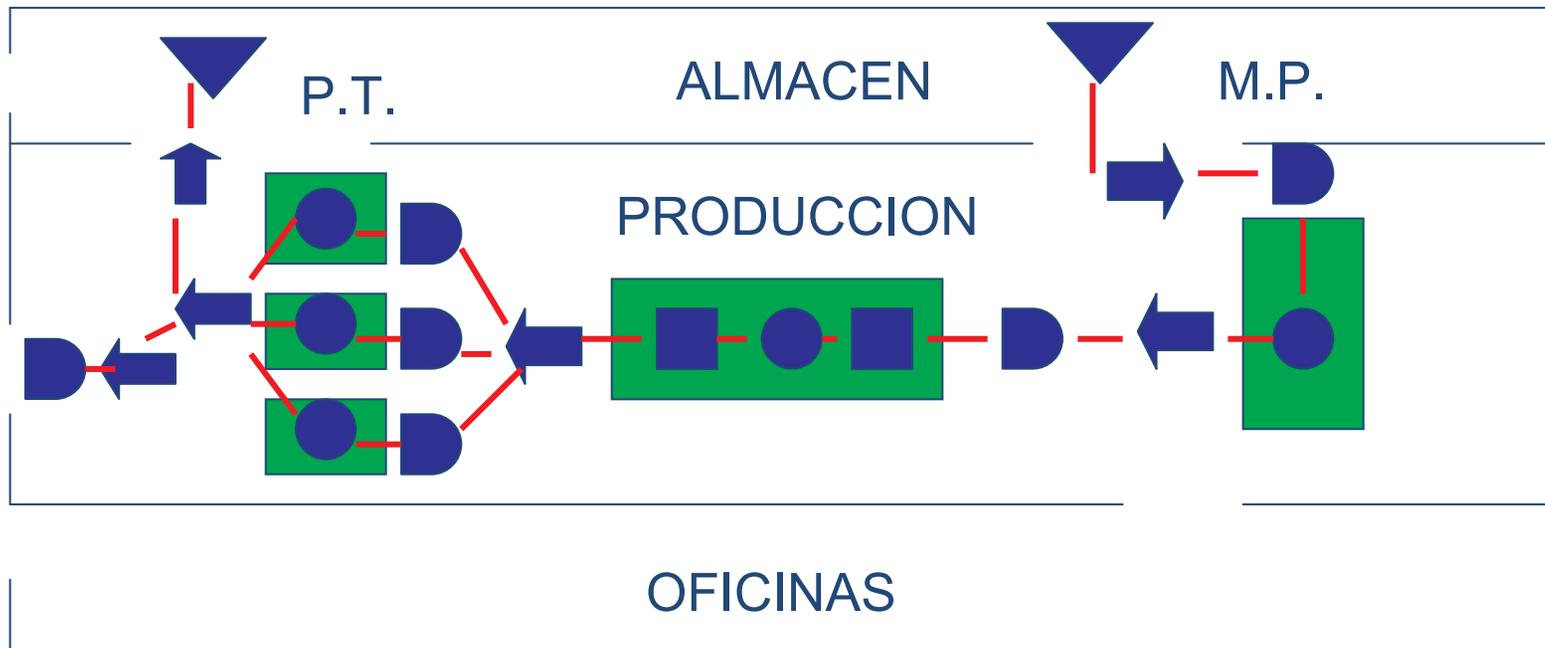


## Métodos a utilizar para optimizar la distribución de planta.

Los métodos más comunes a ser utilizados son:

El diagrama de proceso y el diagrama de flujos

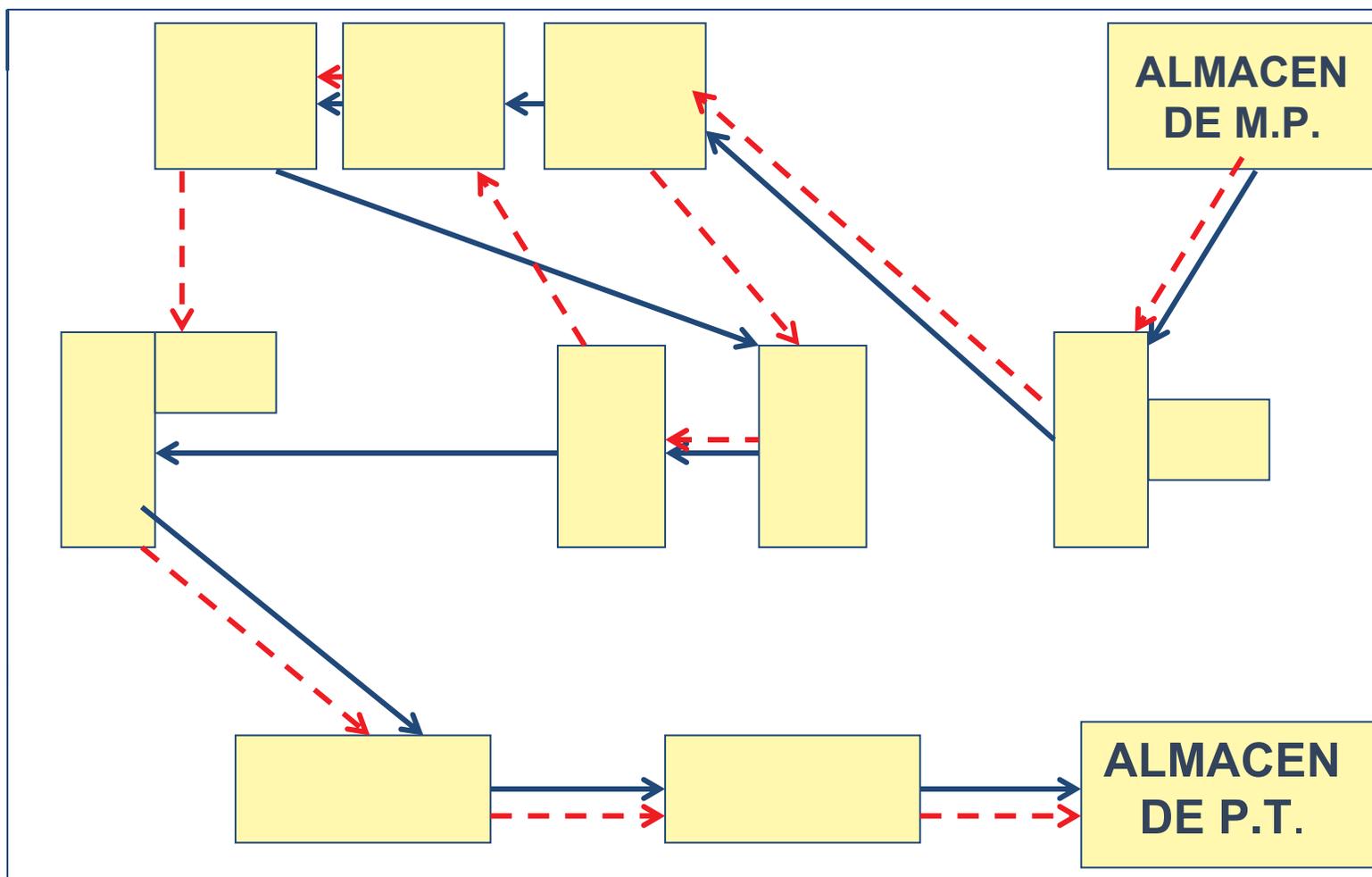
Diagrama de proceso o Diagrama de Recorrido

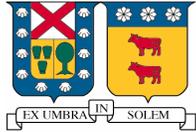




# Diagrama de flujos

—→ RECORRIDO ORIGINAL  
- - -→ RECORRIDO MEJORADO





# EL ESTUDIO LEGAL

**Marco legal:** Dentro de cualquier actividad en la que se quiera participar existen ciertas normas que se deben seguir para poder operar, las que son obligatorias y equitativas. Entre las principales se encuentran, las siguientes:

- **Mercado:** Legislación sanitaria; contratos con proveedores y clientes; Transporte del producto.
- **Localización:** Títulos de bienes raíces; contaminación ambiental; apoyos fiscales; trámites diversos.
- **Estudio técnico:** Transferencia de tecnología; marcas y patentes; aranceles y permisos.
- Es fundamental investigar todas las leyes que tengan ingerencia directa o indirecta en la diaria operación de la empresa:  
leyes laborales; convenios colectivos; leyes tributarias, aspectos ambientales en particular reglamentos en cuanto a impacto ambiental tales como la prevención y control de la contaminación del agua, aire y en materia de.