



Competitividad Territorial

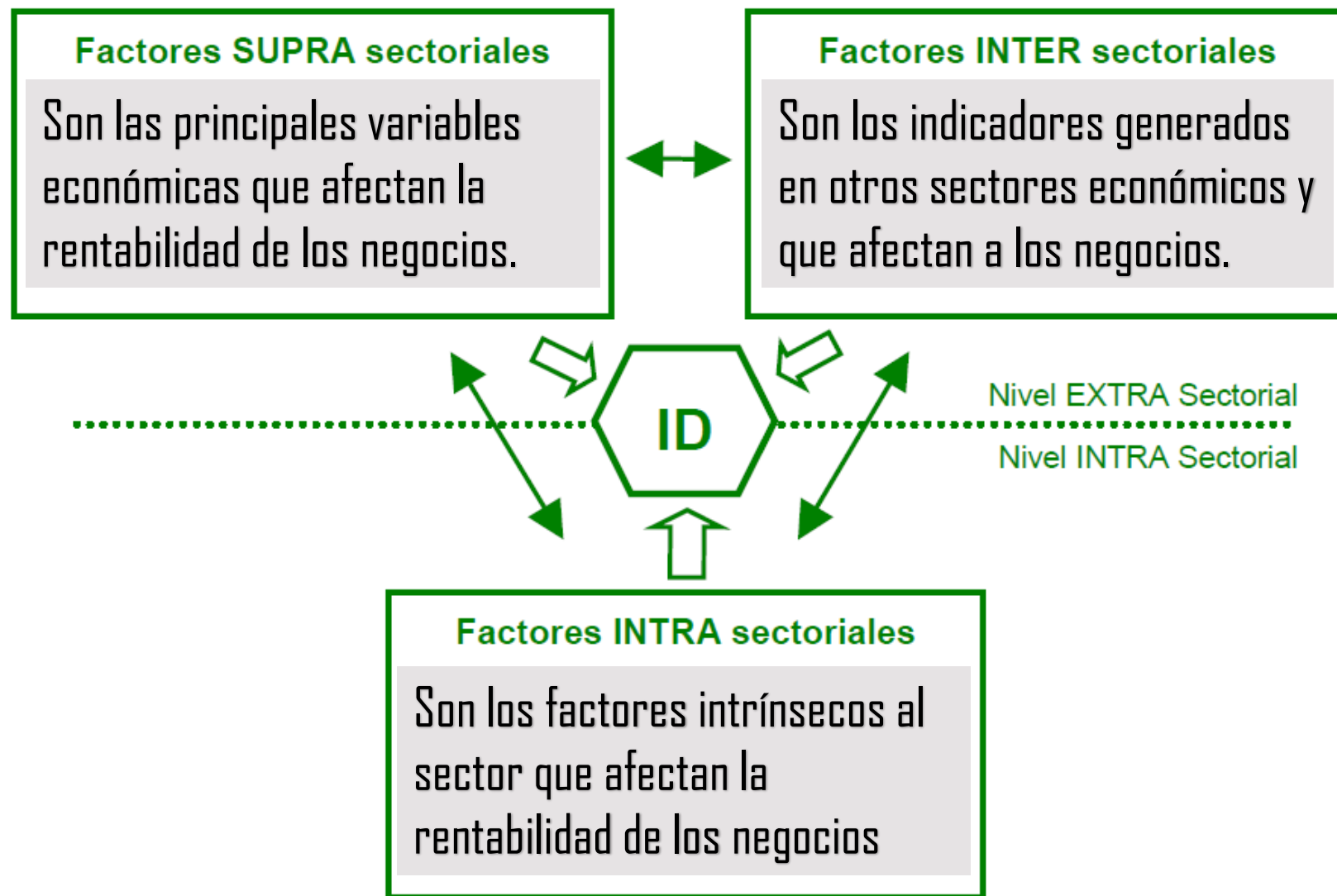
HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA DE NEGOCIO

FACILITADOR: PABLO LUIS SARAVIA TASAYCO

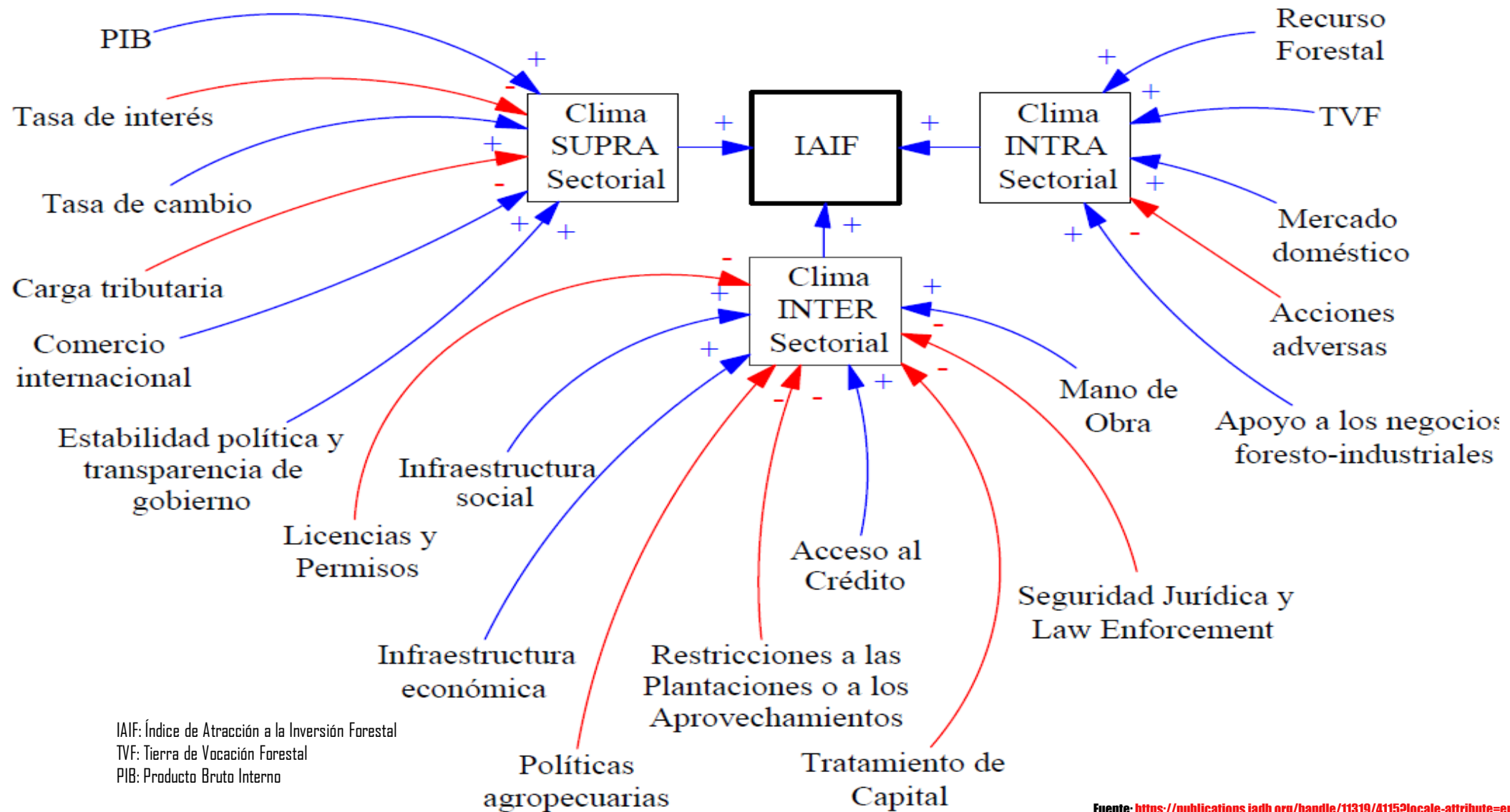
Clima de Negocio.

La inversión directa (ID), doméstica o extranjera, son los motores que impulsan las economías. La ID depende del clima de negocios que los inversionistas enfrentan y que afectan la rentabilidad de sus inversiones.

Este clima de negocios es formado sobre la base de una serie de factores que afectan la rentabilidad de los negocios.



Factores que afectan el Clima de Negocios: Caso de la Industria Forestal



Actividad

- ELABORAR EL ÍNDICE DE ATRACCIÓN A LA INVERSIÓN
- RETROALIMENTACIÓN
- INSTRUMENTO DE ANÁLISIS:
 - INTELIGENCIA COMPETITIVA

FACTORES E INDICADORES SELECCIONADOS PARA EVALUAR EL CLIMA DE NEGOCIOS DEL SECTOR AGROPECUARIO

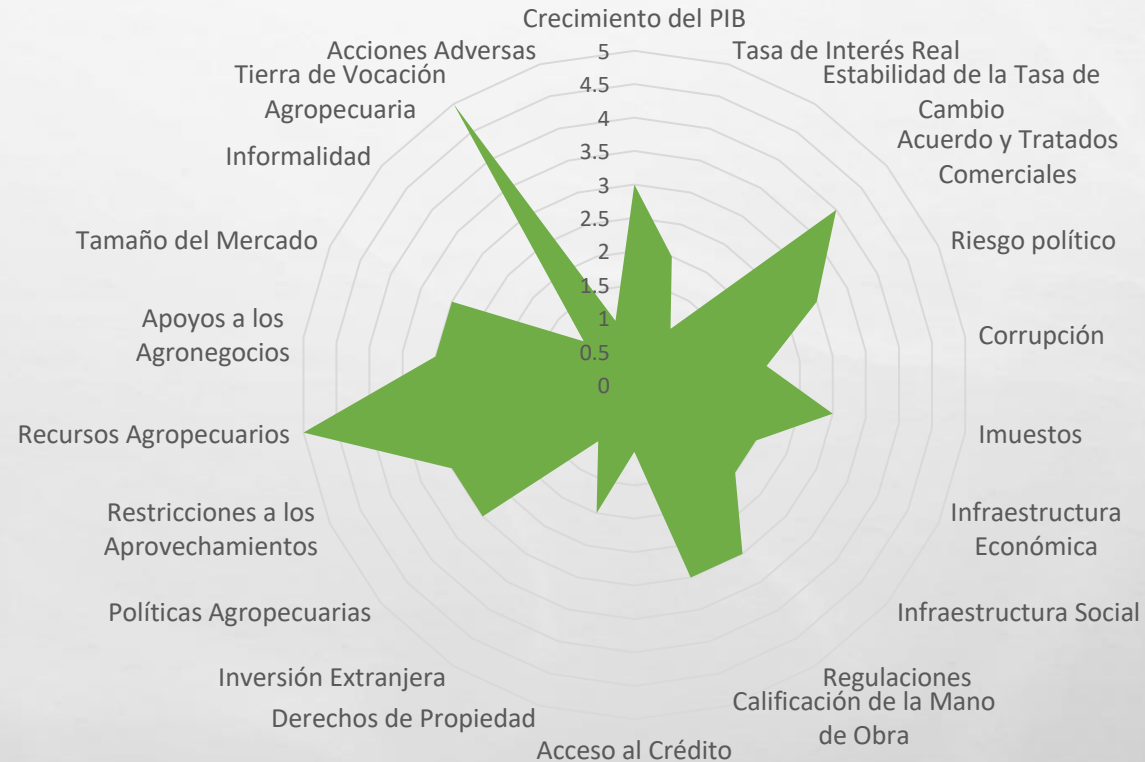
FACTOR	INDICADOR	CONCEPTO
Producción	Tasa de Crecimiento del PIB	Nivel de crecimiento de la producción local
Tasa de interés	Tasa de Interés Real	Costo del capital o del crédito
Tasa de cambio	Estabilidad de la Tasa de Cambio	Comportamiento del tipo de cambio en el mercado
Comercio internacional	Acuerdo y Tratados Comerciales	Nivel de apertura al comercio internacional
Estabilidad Política	Riesgo político	Nivel de estabilidad política y social
Transparencia del Gobierno	Corrupción	Impacto de la corrupción en el clima de los negocios
Carga tributaria	Impuestos	Impacto de los impuestos sobre las actividades productivas
Infraestructura económica	Infraestructura Económica	Desarrollo y calidad de la infraestructura vial, marítima y aérea y el costo del transporte
Infraestructura social	Infraestructura Social	Nivel de desarrollo humano (agua, saneamiento, educación, salud)
Licencias y permisos	Regulaciones	Dificultades burocráticas y legales para iniciar y operar un negocio
Mano de obra	Calificación de la Mano de Obra	Legislación laboral, productividad, capacitación y nivel salarial de la mano de obra
Mercado de capitales	Acceso al Crédito	Sofisticación del mercado financiero, facilidad de acceso a préstamos
Seguridad jurídica	Derechos de Propiedad	Incapacidad del gobierno de hacer cumplir la Ley
Tratamiento del capital	Inversión Extranjera	Barreras y restricciones a los flujos de capital internacional
Políticas agropecuarias	Políticas Agropecuarias	Impacto de las políticas agropecuarias sobre la rentabilidad de los agronegocios
Restricciones ambientales	Restricciones a los Aprovechamientos	Percepción acerca de los costos y riesgos asociados a las normas ambientales
Recursos agropecuarios	Recursos Agropecuarios	Excedente y stock de productos agropecuarios en el mercado
Apoyos a los agronegocios	Apoyos a los Agronegocios	Impacto de las actividades o programas que disminuyen los costos y/o incrementan los beneficios de los agronegocios
Mercado doméstico	Tamaño del Mercado	Consumo doméstico de productos e insumos agropecuarios
Mercado informal	Informalidad	Nivel del comercio de productos e insumos en el mercado informal
Tierra de Vocación Agropecuaria (TVA)	Tierra de Vocación Agropecuaria	TVA tituladas o legalizadas disponibles para realizar negocios
Acciones adversas	Acciones Adversas	Grado de adversidad de acciones (inseguridad) que incrementan los costos o disminuyen los beneficios de los agronegocios

Matriz y Perfil del Clima de Negocios

Matriz del Clima de Negocio

Indicador	Calificación
Crecimiento del PIB	3
Tasa de Interés Real	2
Estabilidad de la Tasa de Cambio	1
Acuerdo y Tratados Comerciales	4
Riesgo político	3
Corrupción	2
Impuestos	3
Infraestructura Económica	2
Infraestructura Social	2
Regulaciones	3
Calificación de la Mano de Obra	3
Acceso al Crédito	1
Derechos de Propiedad	2
Inversión Extranjera	1
Políticas Agropecuarias	3
Restricciones a los Aprovechamientos	3
Recursos Agropecuarios	5
Apoyos a los Agronegocios	3
Tamaño del Mercado	3
Informalidad	1
Tierra de Vocación Agropecuaria	5
Acciones Adversas	1
Parámetros	
Excelente	5
Malo	1

Perfil del Clima de Negocio

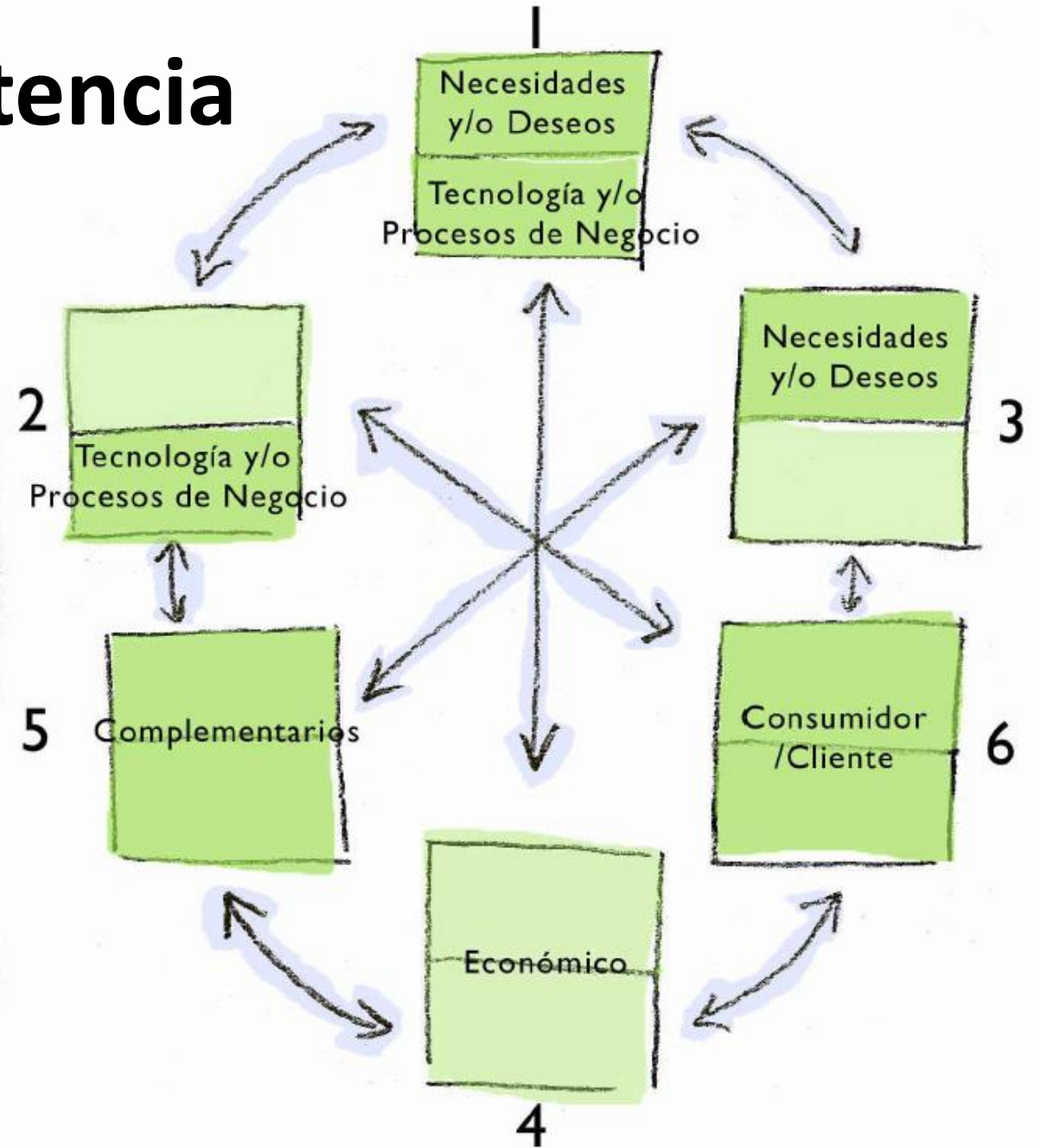


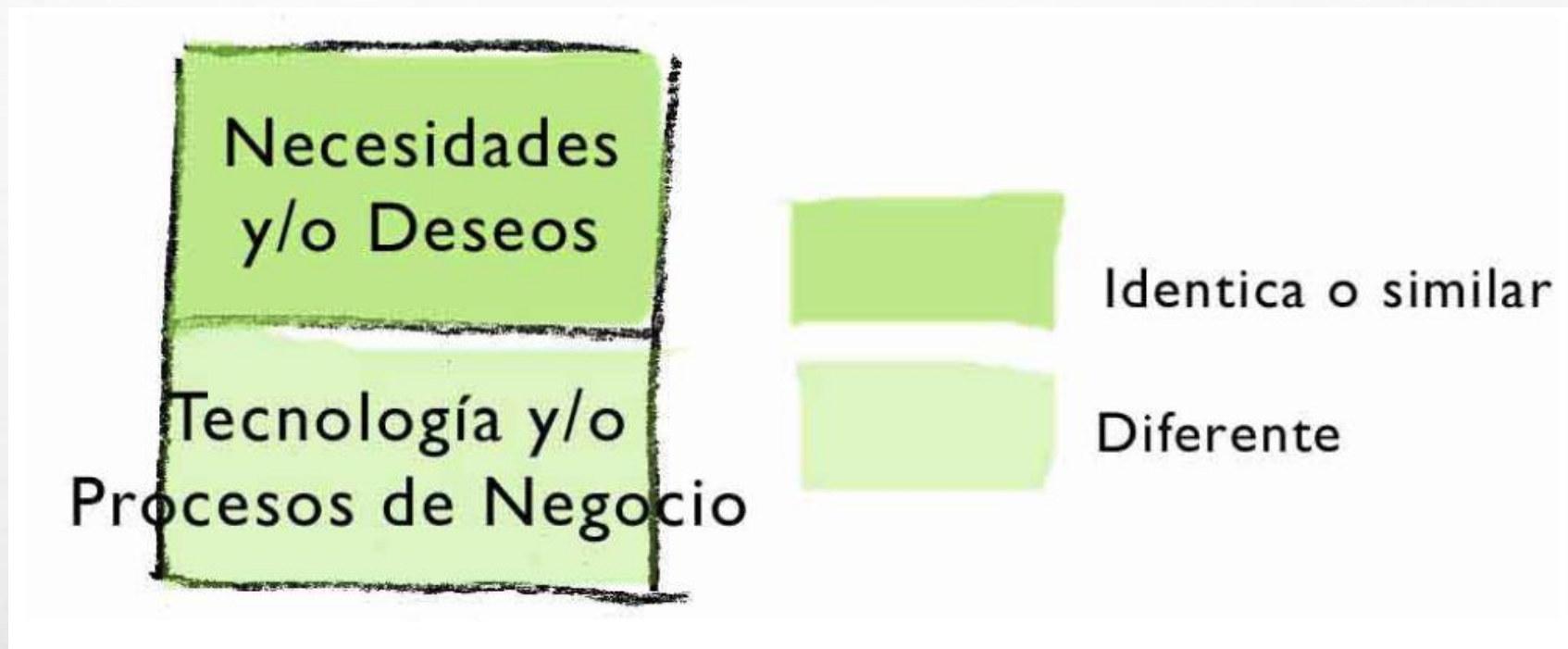
Actividad

- ELABORAR EL PERFIL DEL CLIMA DE NEGOCIOS
- RETROALIMENTACIÓN
- INSTRUMENTO DE ANÁLISIS:
 - INTELIGENCIA COMPETITIVA

El Hexágono de la Competencia

El modelo ha sido desarrollado por Robert Cantrell y facilita el examen de las posiciones de distintos competidores y de las ofertas de productos o servicios actuales o potenciales con una perspectiva múltiple. Guarda relación con el análisis sobre el entorno competitivo propuesto por Porter (1980), llamado con frecuencia de las “cinco fuerzas”, y con la ventaja competitiva (Porter, 1985). Utiliza también el concepto de complementariedad en los mercados, derivado del trabajo de Brandenburger y Nalebuff (1997).





Angulo 1:

Los competidores poseen un producto con una tecnología o proceso similar o idéntico y que satisfacen las mismas necesidades del mercado que el producto propio.

El grupo compuesto por el “ángulo 1” está formado por los competidores directos.

2

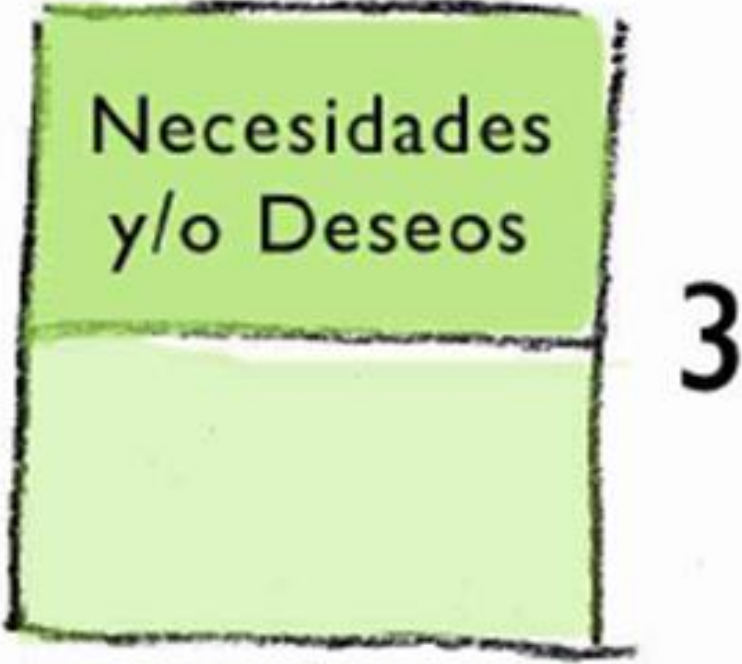
Tecnología y/o
Procesos de Negocio

Angulo 2:

Los competidores poseen un producto con una tecnología o proceso similar o idéntico, pero actúan en mercados distintos.

En este ángulo se sitúan los competidores potenciales que pueden dar origen a una amenaza competitiva si el mercado objeto llega a ofrecer oportunidades para algunos competidores.

Por ejemplo, los competidores podrían poseer patentes que les proporcionaran una ventaja competitiva.



Necesidades
y/o Deseos

3

Angulo 3:

Los competidores poseen un producto con diferente tecnología o proceso pero que satisface la misma necesidad del consumidor.

Si tienen una tecnología o un proceso más económico o superior pueden representar un peligro y podrían perjudicar la posición competitiva del producto y su rentabilidad para la empresa.

Los consumidores podrían optar a adoptar la otra tecnología, es decir, pasar a considerar estas empresas en el “ángulo 1”, dependiendo por las barreras de entrada/salida o costes de cambio de proveedor, etc. En este ángulo se sitúan los competidores que pueden generar un producto o servicio sustitutos.



Angulo 4:

Los competidores que en principio nunca utilizarán la tecnología y ni entrarán en el mercado de la empresa en estudio, pero que compiten por la capacidad de gasto de los consumidores.

El ángulo 4 agrupa a distintas empresas no relacionadas que en un periodo específico crean conjuntamente un “sistema de producto” flexible y personal. (p.ej. la gasolina, la cena o el cine por una noche en Barcelona). Estas empresas se definen como “competidores económicos” y pueden ser identificadas buscando características comunes que tienen los distintos consumidores, por ejemplo, estilo de vida.

5

Complementarios

Angulo 5:

Corresponde a los productos complementarios, cuyo impacto mutuo no es el antagonismo que se espera entre competidores sino de refuerzo en su potencial de beneficios. En efecto, cuando se da la complementariedad entre dos productos, los clientes obtienen ventajas por comprar y usar a la vez los productos de más de un ofertante. En términos más exactos, desde el lado de la demanda, es decir de los clientes: “Un actor económico (empresa, producto, servicio, etc.) es tu complementador si los clientes valoran tu producto más cuando tienen el producto del otro actor que si tiene tu producto sólo.”

El ejemplo más utilizado es el de los microprocesadores de Intel y el sistema operativo Windows de Microsoft: la velocidad de los primeros ha de ser respaldada por la capacidad de aplicación del segundo, de modo que las ventas – y las renovaciones - de unos corren paralelo con el otro.

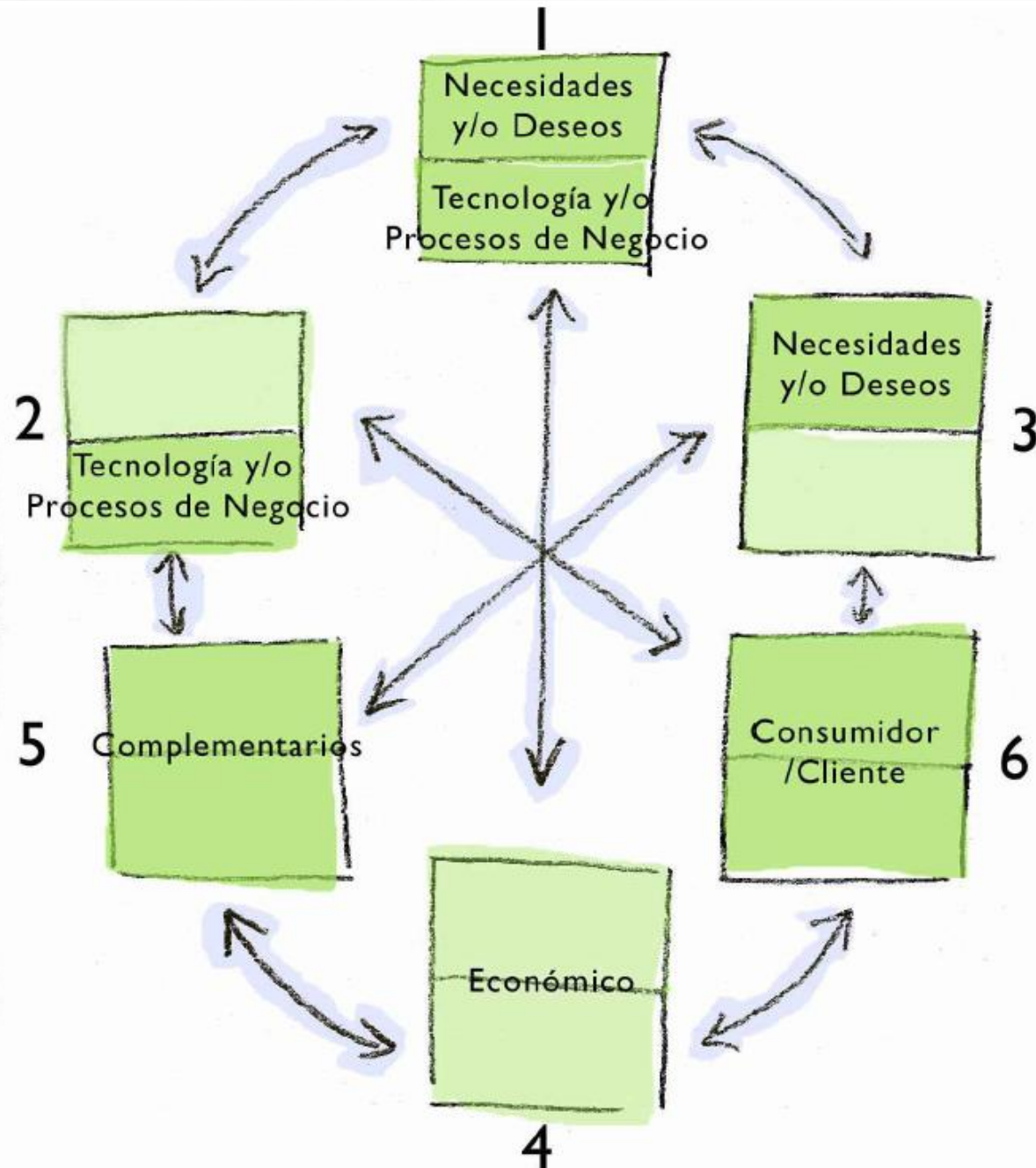


Angulo 6:

Los clientes que pueden pasar a autoabastecerse y crear ellos mismos el servicio o el bien que ofrece la empresa.

También pueden recurrir al trueque entre particulares.

En cualquiera de estos casos, la empresa se encontraría con una amenaza a sus ventas y beneficios.



El modelo de los seis ángulos de competencia puede ponerse en práctica con dos enfoques primordiales: definir amenazas (orientación defensiva) o definir oportunidades (orientación ofensiva).

El mismo modelo puede aplicarse a las empresas o a sus ofertas (sistemas funcionales) hallados al verificar los seis ángulos de la oferta o sistema funcional de partida (ángulos de segundo grado). El mapa que se propone define las distintas opciones con un carácter expansivo que, al menos en principio, podría replicarse para cada nuevo ángulo. Esto permitiría comprender no sólo las amenazas u oportunidades del sistema funcional propio objeto del estudio inicial, sino los equivalentes para los productos o servicios competidores o complementarios que se identifiquen como resultado de dicho estudio. De modo que si aplicamos nuevos árboles al 5º ángulo (complementadores), el mapa se reproduce y obtendremos nuevos ángulos.