

APLICACIÓN DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Declaración de Misión

La misión debe incluir dos conceptos:

- ♦ Una clara definición del alcance actual y futuro esperado del negocio.
 - ¿Qué le ofrecemos?...una amplia descripción de los pdctos.
 - ¿ A quién satisfacemos?...una amplia descripción de los mcdos.
 - ¿ Dónde?... Alcance de cobertura geográfica.
- ♦ La selección de competencias que distinguen en forma única al negocio de los otros de la misma industria. Definen la forma en que el negocio busca una ventaja competitiva sostenible.

Un ejemplo de misión de Líder puede ser la siguiente:

	Actual	Futuro
Ámbito de Productos	Comercialización de productos de consumo masivo a través del sistema de autoservicio.	Expandirse a muebles, artículos para reparaciones caseras y automóviles, estaciones de servicio y servicios anexos
Ámbito de Mercados	Familias	Familias e instituciones
Ámbito Geográfico	Santiago y V Región	Cobertura nacional e incursionar en Latinoamérica
Modo de conseguir el liderazgo competitivo	Liderazgo en costos a través de: economías de escala marcas propias poder negociador sobre proveedores	Continuar el liderazgo en costos Incrementar economías de escala y de alcance. Fortalecer marcas propias apoyar con publicidad

Análisis Externo: 5 Fuerzas de Porter

Amenazas de Nuevos Participantes

Barreras a la entrada:

- Economías de escala
- Diferenciación del pdcto.
- Identificación de la marca.
- Costo de cambio de los compradores
- Acceso a canales de distribución.
- Requerimientos de capital
- Acceso a la última tecnología
- Experiencia y efectos del apz.
- Acciones del Gobierno

Poder negociador de los Proveedores

- Nro. De proveedores de importancia
- Disponibilidad de los sustitutos para los productos de los proveedores.
- Diferenciación o costo de cambio de productos de los proveedores.
- Amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores.
- Amenaza de integración hacia atrás por parte de la industria.
- Contribución de los proveedores a la calidad o servicios de los pdctos. de la industria.
- Costo total de la ind. contribuido por los proveedores
- Importancia de la ind. para los beneficios de los proveedores

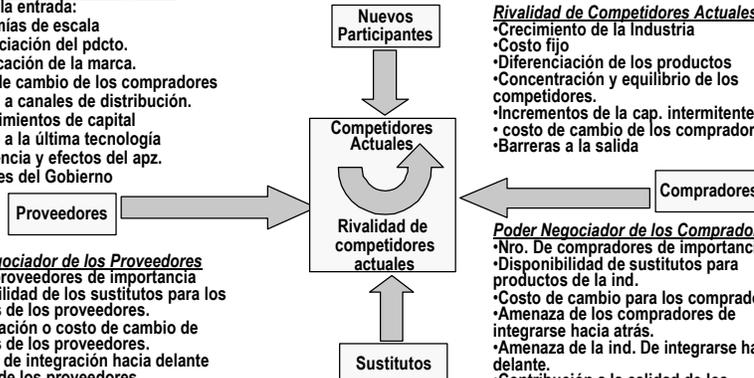
- ## Amenaza de nuevos sustitutos
- Disponibilidad de sustitutos cercanos
 - Costo de cambio para el usuario.
 - Agresividad de los productores de sustitutos.
 - Relación valor-precio del sustituto

Rivalidad de Competidores Actuales

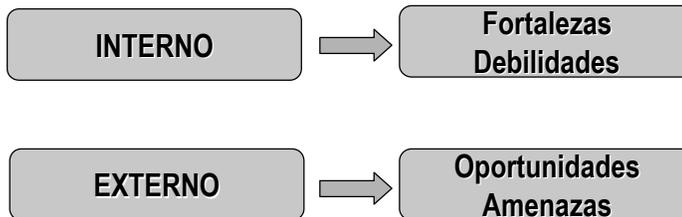
- Crecimiento de la industria
- Costo fijo
- Diferenciación de los productos
- Concentración y equilibrio de los competidores.
- Incrementos de la cap. intermitentes
- costo de cambio de los compradores
- Barreras a la salida

Poder Negociador de los Compradores

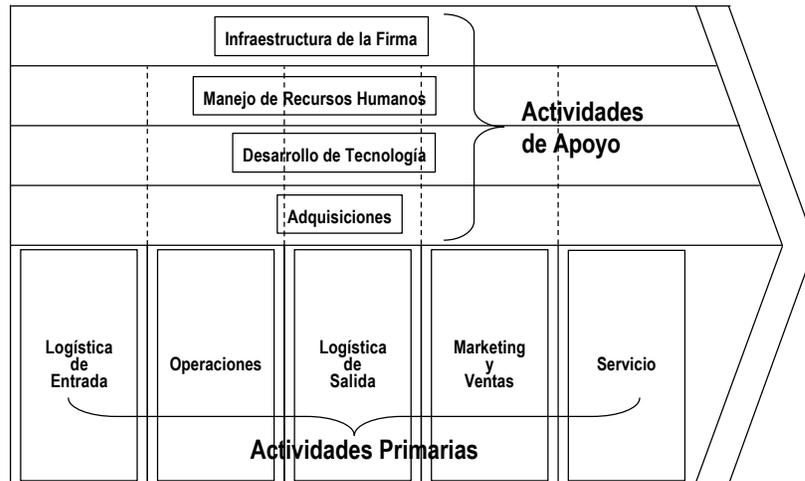
- Nro. De compradores de importancia.
- Disponibilidad de sustitutos para productos de la ind.
- Costo de cambio para los compradores.
- Amenaza de los compradores de integrarse hacia atrás.
- Amenaza de la ind. De integrarse hacia delante.
- Contribución a la calidad de los productos de los compradores
- Costo total de los compradores contribuido por la ind.
- Rentabilidad de los compradores



Análisis Externo- Interno: FODA



Análisis Interno: Cadena de Valor



Caso: Industria del Vino

Preguntas:

- Formule una misión para William Cole
- Realice un análisis externo de la industria vitivinícola usando el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Concluya sobre la magnitud de cada fuerza, la rentabilidad de largo plazo y las oportunidades y amenazas de la industria.
- Realice un análisis interno de William Cole basado en la Cadena de Valor, identifique fortalezas y debilidades. Asuma que las fortalezas y debilidades de la industria chilena son también para la empresa.
- Señale la estrategia genérica que debería seguir William Cole.

Caso: Industria del Vino

a) Misión para William Cole

	Actual	Futuro
Mercado	Consumidores de vinos refinados, principalmente restaurantes.	Consumidores de vinos refinados, principalmente restaurantes
Producto	Vino Premiun, de alta calidad.	Vino Premiun, de alta calidad.
Área Geográfica	Europa, principalmente Alemania	Ampliar el mercado a Asia , EEUU y México.
Ventaja Competitiva	Diferenciación del producto, producir un vino de alta calidad	Diferenciación del producto, producir un vino de alta calidad

Caso: Industria del Vino

b) Análisis externo

Rivalidad entre competidores:

- Concentración↑
- Diferenciación del producto↓
- Crecimiento de la demanda↓
- Aumento de la competencia↑
- Agresividad de las viñas grandes↑

Magnitud: Alta , la magnitud de esta fuerza queda determinada principalmente por la concentración y por la agresividad de las viñas más grandes. Sin embargo el hecho que pueda desarrollarse una diferenciación del producto, a través de la calidad, permite disminuir un poco la magnitud de esta fuerza.

Caso: Industria del Vino

b) Análisis externo

• Poder de los proveedores

- Integración hacia adelante de los proveedores de uva ↑
- Gran cantidad de proveedores de uva. ↓
- Sólo dos proveedores de botellas, corcho, etc. ↑

• Magnitud: Media, para analizar esta fuerza hay que separar a los proveedores de uva de los proveedores de botellas, corchos, etc. Mientras los primeros no tienen gran fuerza debido a que existe una sobreoferta de uva, los segundos sí la tienen debido a que existen sólo dos proveedores para toda la industria.

Caso: Industria del Vino

b) Análisis externo

• Poder de los compradores

- Gran cantidad de productores ↑
- Crecimiento de la demanda ↓
- Existencia de sustitutos ↑

• Magnitud: Media-Alta, la magnitud de esta fuerza queda caracterizada principalmente por la existencia de una gran gama de productores de vino, por lo tanto, el consumidor podrá elegir entre varios oferentes.

Caso: Industria del Vino

b) Análisis externo

Amenaza de sustitución.

- Diferenciación del producto ↓
- Gran cantidad de sustitutos ↑

Magnitud: Media-Baja, aunque existe una gran cantidad de bebidas alcohólicas, y no alcohólicas que pueden considerarse como sustitutos, hay que tomar en cuenta que a su vez existen nichos marcados en los cuales se prefiere el vino de calidad, por lo cual si nos restringimos a este mercado, podemos considerar que no existen sustitutos a este producto

Caso: Industria del Vino

b) Análisis externo

Amenaza de nuevos participantes:

- Barreras de entrada: la distribución del vino puede ser considerada como una barrera de entrada a la industria ↓
- Crecimiento de la demanda ↑
- Crecimiento de la competencia ↓
- Agresividad de las viñas grandes ↓

Magnitud: media-baja, hace elevar la magnitud de esta fuerza el aumento de la demanda y las posibilidades de exportación, pero se compensa con la fuerte competencia.

Caso: Industria del Vino

b) Análisis externo

OPORTUNIDADES

- Imagen del vino chileno en el exterior
- Costos bajos de producción
- Clima

AMENAZAS

- Chile no suscribirá acuerdo internacional
- Crecimiento de la producción internacional.
- Colusión de los proveedores de secos: botellas, corchos, etc.

Caso: Industria del Vino

c) Análisis Interno

Infraestructura de la Firma •Sociedad de capitales chilenos y norteamericanos •Poseen bodega propia para 1.33 millones de litros				
Manejo de Recursos Humanos Enólogos galos y californianos				
Desarrollo de Tecnología Uso de tecnología de punta en procesos productivos y de elaboración de vinos.				
Adquisiciones No han realizado				
Logística Entrada	Operaciones Producción tecnificada	Logística de Salida Contrato con distribuidora alemana	Marketing/Ventas Restaurante para potenciarse y dar a conocer sus vinos, a la vez formando parte de la ruta del vino.	Servicio Nada al respecto

Caso: Industria del Vino

c) Análisis interno

♦ FORTALEZAS

- Contar con técnicos, cultivos y tierras de primer nivel que le permiten entregar un producto de calidad.
- Convenios de distribución con empresa alemana que permitirá acceso a mercados europeos.

♦ DEBILIDADES

- Vinos premium no tienen un mercado muy importante a nivel nacional.
- El costo seco de las empresas chilenas es mucho más alto que el de las viñas europeas.

Caso: Industria del Vino

d) Estrategia genérica

William Cole debería seguir enfocando sus esfuerzos en ser reconocido como una empresa productora de vino de calidad (premium), esto porque a pesar de poseer costos más bajos en la producción directa del vino (comparado con empresas extranjeras de Estados Unidos y Australia) los costos asociados al embotellamiento (costo seco) son mucho más elevados, con lo cual una competencia en precio con productoras extranjera y nacionales no se ve favorable. Además, cuenta con una amplia y moderna bodega que le debería permitir conservar el vino a una calidad y condiciones deseadas. Como la alianza estratégica firmada con la compañía alemana le asegura distribución en restaurantes germanos y quizás en algunos otros países de Europa, tiene la ventaja del canal de distribución.

Dado lo anterior, una estrategia de posicionamiento en un nicho de mercado de "vinos de calidad" le debería permitir a William Cole seguir en el mercado. (FOCALIZACIÓN Y DIFERENCIACION)