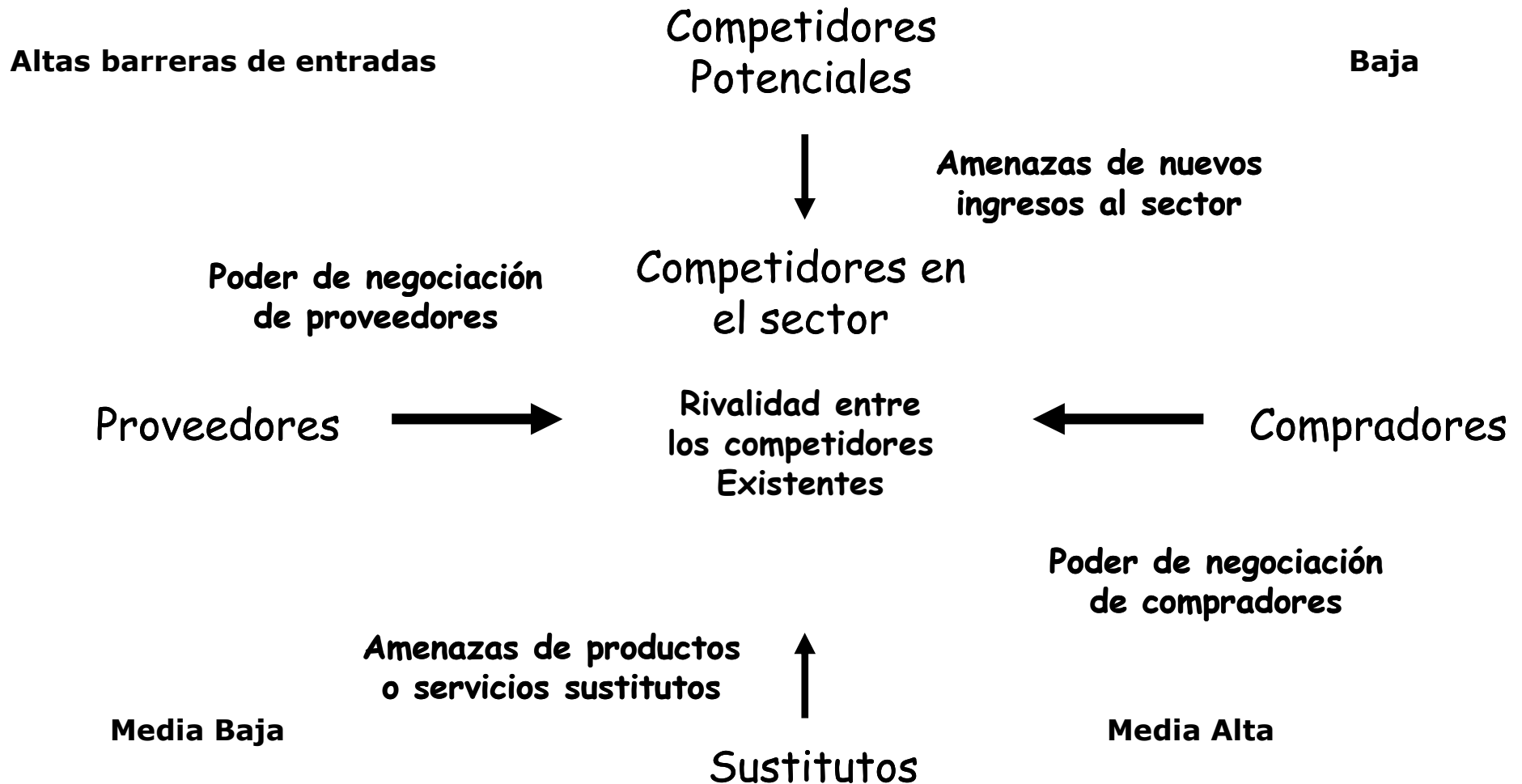


EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Influencia del Medio

Otro de los aspectos importantes que debe ser analizado es el entorno en el cual se desarrollará el proyecto por cuanto la influencia que éste ejerce sobre los resultados puede ser determinante.



Análisis Estratégico de Michael Porter
El modelo de las cinco fuerzas competitivas

Análisis Estratégico de Michael Porter

- *Por cada una de las fuerzas competitivas, determinar el impacto e intensidad*
 - Alto impacto
 - Bajo Impacto
 - Alta intensidad
 - Baja Intensidad
- *Determinar el grado promedio de intensidad/impacto por cada fuerza*
- *Ponderar las fuerzas competitivas para cada fuerza*
- *Analizar las estrategias de contingencia*

Estrategias de Mercado

- *Diferenciación*

- *Distinguir el producto/servicio de la competencia*
- *Reducir la ventaja diferenciadora de los rivales*

- *Costo*

- *Reducir costos de la firma, de los proveedores, de los clientes*
- *Elevar costo de los competidores*

- *Segmentación*

- *Desarrollar mercados poco explotados*
- *Focalizar nichos de mercado*

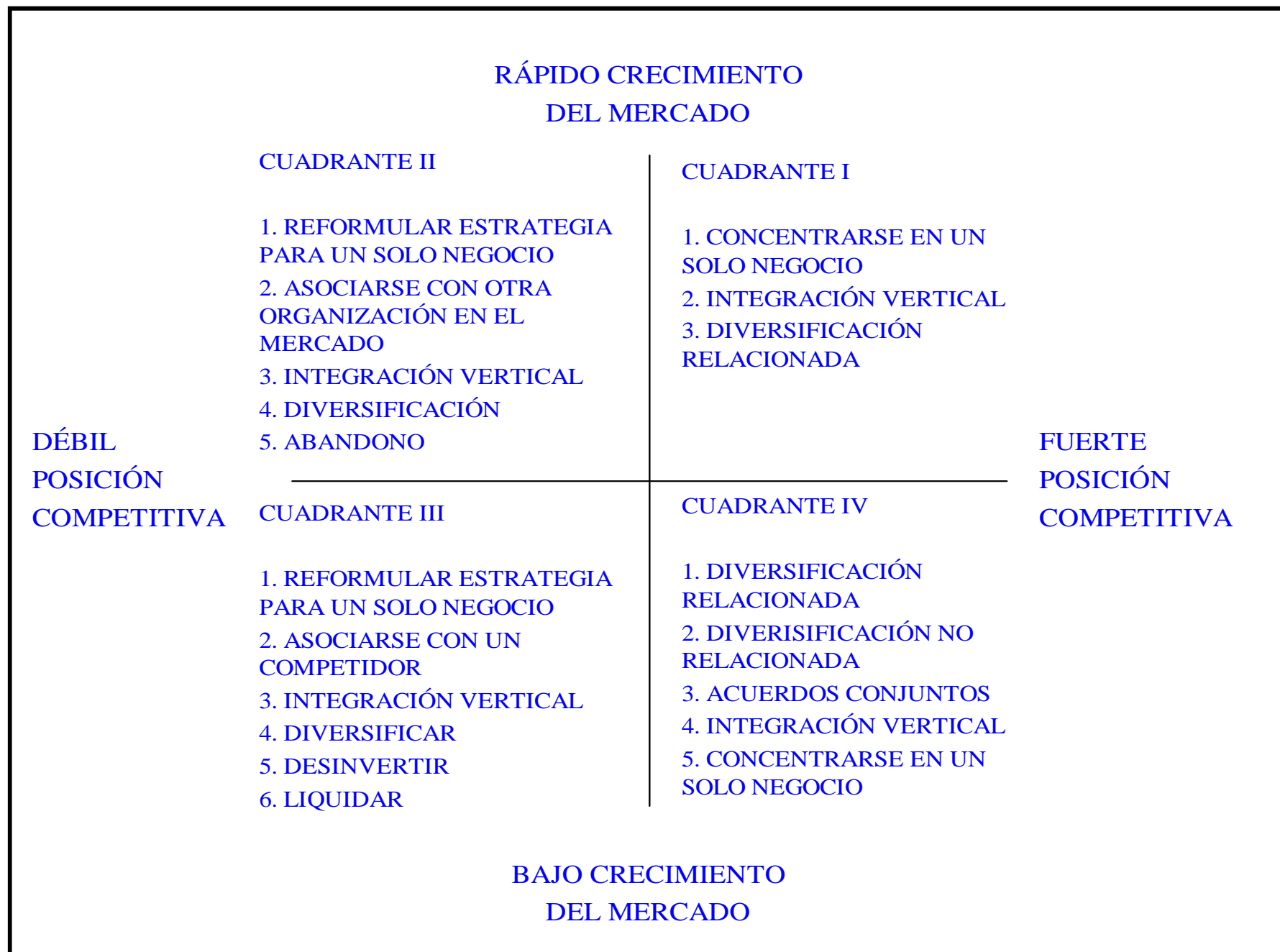
Estrategias de Mercado

- ***Innovación***
 - *Introducir cambios en productos o procesos que implique transformación fundamental a la forma de hacer negocios*
- ***Crecimiento***
 - *Expansión por volumen o sector geográfico*
 - *Integración*
 - *Diversificación*
- ***Alianza***
 - *Acuerdos/Fusiones*
 - *Generar joint-ventures*

Estrategias de Mercado

- *Barrera de entrada*
 - *Mediante reglas que hagan que entrar a un negocio sea muy caro.*
- *Barrera de salida*
 - *Acostumbran a los clientes, regalando cosas u otros beneficios, haciendo muy difícil la salida del mercado.*

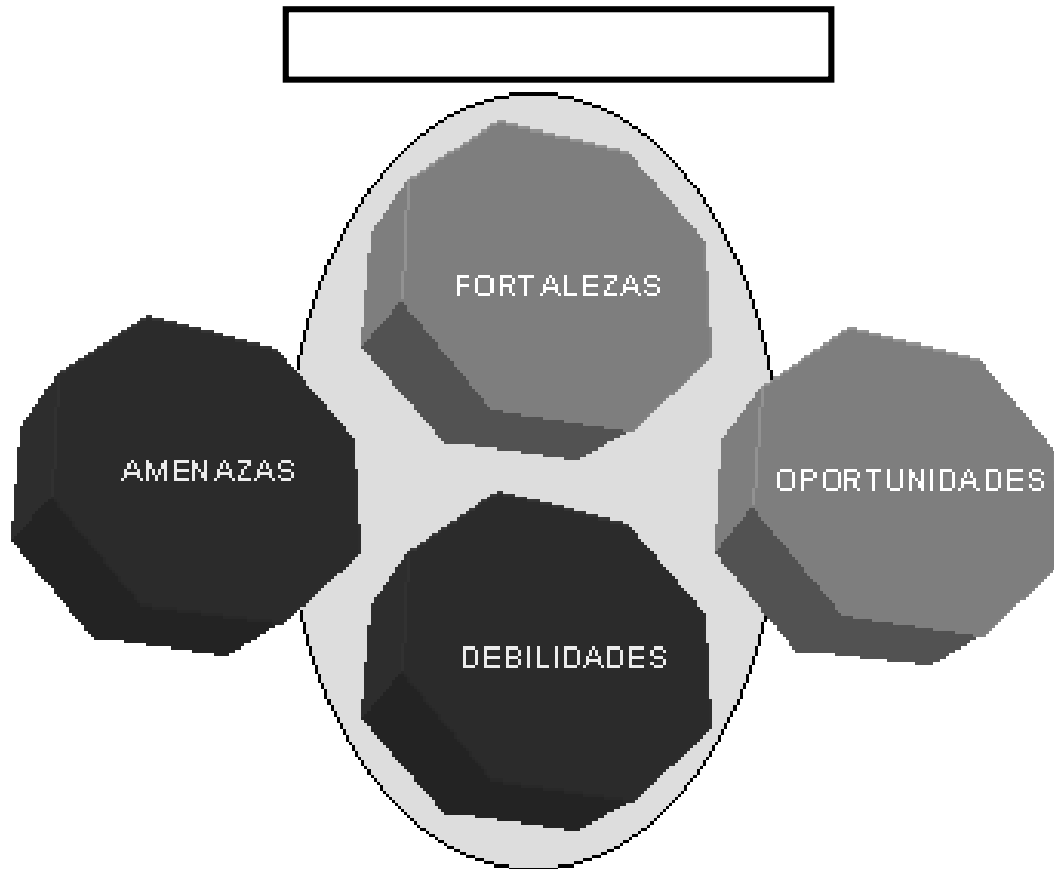
Contingencia de Estrategias



Porter (1996)

- **Posicionar a una empresa en su industria se basa en la búsqueda de una ventaja competitiva**
- **Una compañía puede sobrepasar a sus rivales, solo si es capaz de establecer una diferencia que pueda preservar**
- **la estrategia competitiva es ser diferente, es ser deliberadamente diferente al escoger un conjunto de actividades a desarrollar que entregan una mezcla única en su valor.**

Análisis FODA



- Herramienta analítica que permite conocer como las organizaciones se enfrentan al medio y de qué manera es afectada por su ambiente externo.
- Dicho análisis ayuda a comprender y determinar la capacidad de la empresa para enfrentar al mercado en el que se encuentra.

Análisis FODA		
	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Análisis FODA

- **Fortalezas y Debilidades: Análisis de Recursos**
Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
 - **Análisis de Actividades**
Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
 - **Análisis de Riesgos**
Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
 - **Análisis de Portafolio**
La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.
- **Hágase preguntas como éstas:**
 - ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
 - ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Análisis FODA

- Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

- **1. Fortalezas Organizacionales Comunes.**

- Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras.

- **2. Fortalezas Distintivas.**

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.

- **3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas.**

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

- La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

- Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Análisis FODA

- Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:
 - **1. Fortalezas Organizacionales Comunes**
Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras.
- **2. Fortalezas Distintivas**
Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.
- **3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas**
Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica. La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Análisis FODA

- **Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

- **Considere:**

- **Análisis del Entorno**

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

- **Pregúntese:**

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
 - ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

el análisis de demanda constituye uno de los aspectos centrales del estudio de proyectos, esto por la incidencia en los resultados el negocio que se implementará con la aceptación del proyecto

Análisis de demanda

Cantidad Demandada

Precio asignado

Ingreso de los consumidores

Precio de los bienes sustitutos

Preferencias del consumidor

El análisis de consumidores tiene por objeto caracterizar a los consumidores actuales y potenciales identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etc., para obtener un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial. El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir.

Es preciso tener en cuenta que la evolución de los precios de otros bienes distintos a los del proyecto puede tener una gran influencia sobre la demanda del bien objeto de la evaluación.

La demanda de un producto

a) Bienes Sustitutos

Son aquellos bienes que satisfacen una necesidad similar, y por lo tanto el consumidor podrá optar por el consumo de ellos en lugar del bien del proyecto, si este subiera de precio.

b) Bienes

Complementarios

Son aquellos bienes que se consumen en forma conjunta y, por tanto, si varia la cantidad consumida de uno de ellos, necesariamente variará la cantidad consumida del otro en el mismo sentido.

c) Bienes

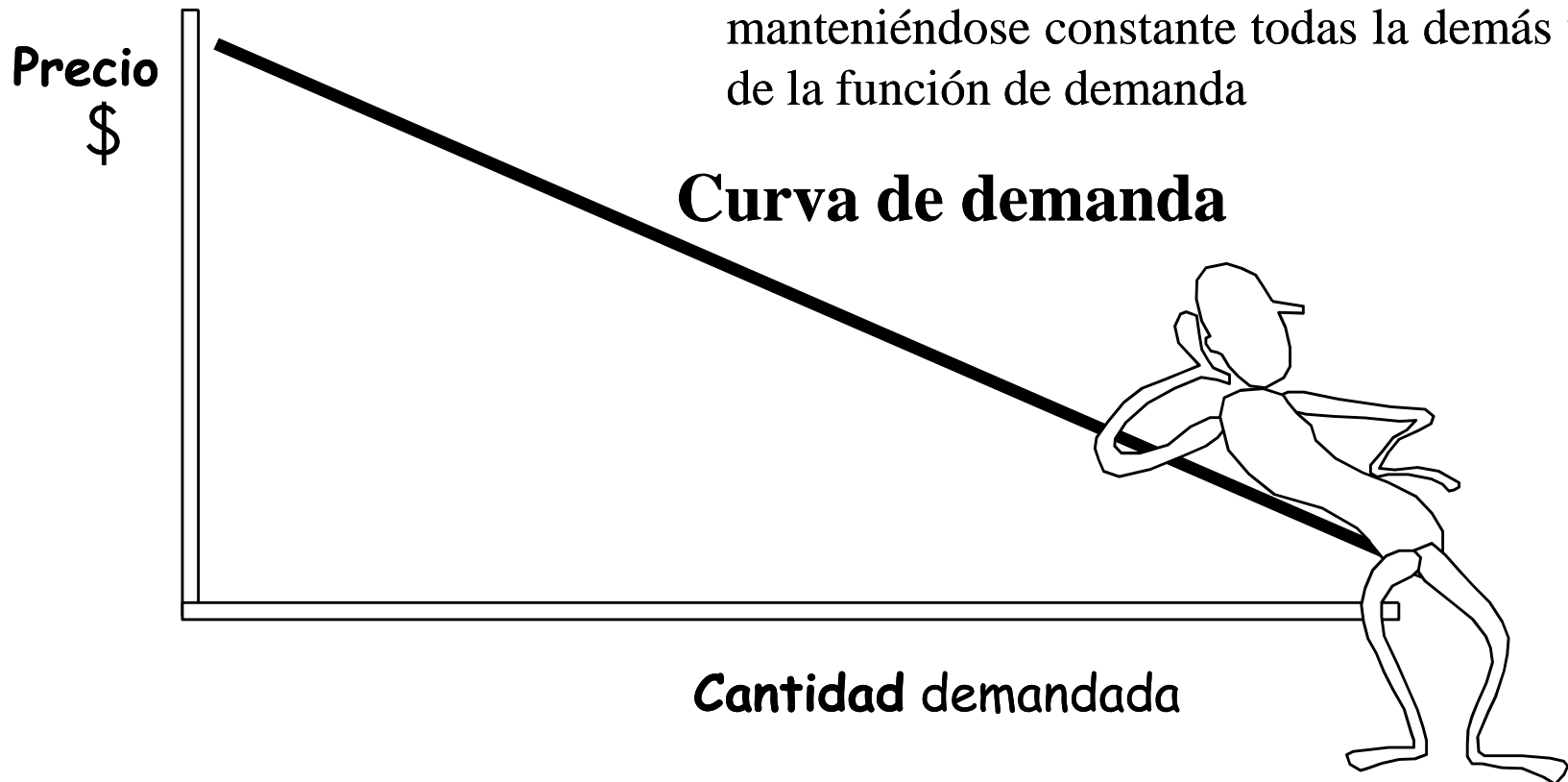
Independientes

Son aquellos bienes que que no tienen ninguna relación entre sí, de esta forma, el cambio en el precio de un bien no afectará a la demanda del otro bien.

en la demanda de un producto la relación entre cantidad demandada y precio es de forma inversa, esto significa que al subir el precio la cantidad demandada disminuye y funciona para todos los bienes llamados “normales”. En el caso de los bienes de lujo, por ejemplo, la relación se torna directamente proporcional

Análisis de demanda

La determinación de la elasticidad de la demanda nos indica el porcentaje en que varía la cantidad demandada como consecuencia de los cambios porcentuales que se producen en el precio, manteniéndose constante todas la demás variables de la función de demanda



En todo proyecto es de vital importancia conocer la magnitud de la reacción de la cantidad demandada ante un cambio en el precio, esto también es conocido como la ELASTICIDAD de la demanda: porcentaje en que varía la cantidad demandada como consecuencia de los cambios porcentuales que se producen en el precio, manteniéndose constantes los valores de todas las demás variables

La demanda de un producto

ELASTICIDAD

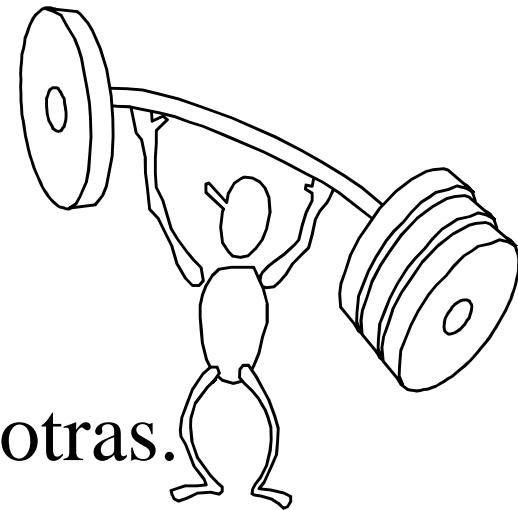
Demanda Elástica  $|E_p| > 1$

Demanda Unitaria  $|E_p| = 1$

Demanda Inelástica  $|E_p| < 1$

es importante determinar el para quién queremos producir, en este sentido es necesario dividir el mercado potencial en subconjuntos homogéneos pero que entre ellos sean heterogéneos. Esto se puede hacer en base a las necesidades que son comunes o con características similares, luego se seleccionan una o más divisiones y se encausan con una mezcla específica de marketing

La segmentación del mercado de los consumidores individuales se realiza en función de variables geográficas, demográficas, psicográficas, estilo de vida y otras.



Las más utilizadas son las demográficas, dentro de las cuales se encuentran las variables de edad, sexo, tamaño del grupo familiar, nivel de ocupación, profesión, religión, etc.

En cuanto a la determinación de la demanda, ésta tiene una importancia fundamental para el análisis y la posterior operación del proyecto, por cuanto determina el tamaño del mercado que potencialmente consumirá el producto y por lo tanto los ingresos que se podrán percibir. Esto hace que la calidad de la proyección determine el grado de incertidumbre y por lo tanto el riesgo del proyecto.

