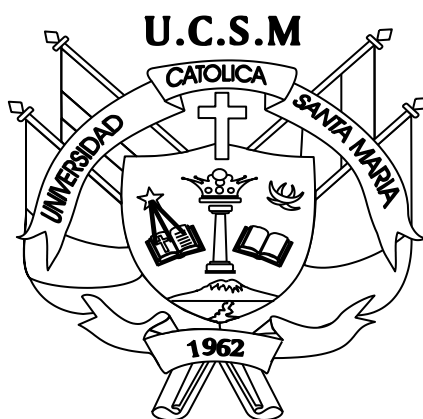


“UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA”

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS



**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN CREDITICIA EN
MICROEMPRESAS DE SERVICIO DE TAXI DEL MERCADO
DE AREQUIPA 2006”**

**Tesis presentada por:
Jean Carlo Rodríguez Tapia para
optar el Grado de Maestría en
Contabilidad y Finanzas**

**AREQUIPA – PERÚ
2007**

“Si la ciencia y la cultura no nos hacen mas humanos,
No sirven absolutamente para nada”
Miguel Ángel Cornejo



RESUMEN

En el presente informe se muestra información sobre como realizar un Análisis Estratégico a una Microempresa de Servicio de Taxi y como se realiza una evaluación de la capacidad de pago de estas empresas, proceso mas conocido como Evaluación Crediticia en el Sector Financiero orientado a las Microfinanzas.

El análisis estratégico formalmente utilizado para medianas y grandes empresas, se orienta en esta investigación a la Microempresa, identificando las variables y criterios que se deben adecuar al analizar este sector. Dentro de la metodología de evaluación crediticia que las Entidades Financieras Orientadas a las Microfinanzas utilizan se tiene: La Evaluación al negocio, La Acumulación Patrimonial, Las Referencias Personales y El Destino del Crédito. Ambas variables han sido analizadas obteniéndose las siguientes conclusiones:

1. El Análisis Estratégico en las Microempresas de Servicio de Taxi permite conocer el microentorno en el que éstas se desarrollan, permitiendo identificar los factores que inciden directa e indirectamente en el desarrollo sus actividades, por lo que podemos concluir que esta herramienta usualmente empleada para evaluar medianas y grandes empresas, que son por lo general formales, es viable y muy útil al llevarla al terreno de la microempresa, donde las fuerzas competitivas están funcionando constantemente, sólo que de una manera mas compleja e intangible.

De la aplicación del Análisis Estratégico al estudio del entorno de una microempresa llegamos a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se convierte en una herramienta aplicable y adaptable al estudio de las dinámicas propias de la microempresa y su entorno.

- ✓ Permite conocer como está compuesto el sector y sus dinámicas.
 - ✓ Trabaja a nivel micro donde los términos de relatividad, al menos desde nuestro enfoque (microfinanciero), pierden relevancia.
 - ✓ Trabaja con fuentes de información diversa y no limitada de tipo tangible, intangible, social, circunstancial, modelos mentales, etc. que es donde radica su fortaleza.
 - ✓ Asume las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades actuales del Sector.
 - ✓ Todo el tiempo está desafiando la teoría y dejando en claro que lo escrito en libros sólo es la historia de cómo alguna vez y en determinadas circunstancias funcionaron los negocios.
2. Las Entidades Financieras orientadas a las microfinanzas cuentan con una metodología que tiene por objetivo determinar la capacidad de pago del cliente, conocida usualmente como Evaluación Crediticia, para lo que realizan una serie de evaluaciones como son: la toma de referencias, la acumulación patrimonial, la historial crediticio, etc., las cuales permiten conocer y predecir el comportamiento económico del cliente.

A nivel de microempresas esta evaluación se torna más intangible, lo que no significa necesariamente subjetiva, esto requiere de instrumentos y técnicas, que evidencien un comportamiento económico estable en el tiempo, lo que se complica aún más cuando en el microentorno no se tiene claro los límites del negocio con la familia por lo que el flujo económico en este entorno podría fluir para cualquier lado y convertirse así, en imprevisible.

Por lo que concluimos que los factores desarrollados en la actualidad por las entidades financieras reflejan el comportamiento actual y de corto plazo de la microempresa de servicio de taxi, lo que permite predecir y evaluar correctamente la capacidad de pago del cliente. No obstante consideramos a este modelo como de corto plazo, por lo que no incorpora variables del macroentorno que eventualmente afectaran el microentorno positiva y negativamente, lo que está limitando su

performance al momento de efectuar la evaluación crediticia a una microempresa y reconsiderar por consiguiente las estrategias comerciales orientadas a este sector.

3. Como conclusión principal podemos decir que la hipótesis planteada en la presente investigación ha sido comprobada. Muchos criterios actualmente usados de evaluación crediticia se han quebrado con el surgimiento de las microfinanzas. El factor determinante de su desarrollo ha sido su capacidad de conectarse con el entorno (Análisis Estratégico) en niveles nunca antes vistos; que han permitido predecir el comportamiento no sólo de los negocios sino de lo que hay en realidad detrás de ellos, las personas.

La fortaleza de este sistema de evaluación crediticia es también lo que lo limita y lo hace eminentemente obsoleto; debido a que el modelo es actualmente aplicado a un microentorno y por ende carece de una capacidad de predecir el comportamiento de los negocios a largo plazo, es decir que carece de “Enfoque Sistémico”, que permita un cambio dinámico en sus criterios.

SUMMARY

In the present report is shown how to make a strategic analysis about a Microcompany of Taxi Services and how to make an evaluation of the capacity of payment of these companies, better known like Credit Evaluation in the Financial Sector of microfinances.

The traditional Strategic Analysis formally used for medium companies and great companies, is used in this investigation to the Microcompany, identifying the variables and criteria that are due to adapt when analyzing this sector. Within the methodology of credit evaluation that the Financial Sector of microfinances uses are: The Evaluation to the business, the Patrimonial Accumulation, The Personal References and The Destiny of the Credit. Both variables have been analyzed and the following conclusions has been obtaiend:

1. The strategic analysis in the Microcompanies of Taxi Services allows to know the microsurrundings in which these are developing, allowing to identify the factors that affect directly and indirectly the development of their activities, reason why we can conclude that this tool usually used to evaluate medium and great companies, that are generally formal, is viable and very useful when taking it to the land of the microcompanies, where the competitive forces are constantly working, just that in a more complex and intangible way.

From application of The strategic analysis to the study of the surroundings of a microcompany we reached the following conclusions:

- ✓ It becomes a tool applicable and adaptable to the study of the own dynamics of the microcompany and its surroundings.
- ✓ It allows to know how this sector is compounded and its dynamics.

- ✓ It works at micro level where the terms of relativity, at least from our approach, lose relevance.
 - ✓ It works with diverse sources of information and not limited of tangible, intangible, social, circumstantial type, mental models, etc. that is where we find its strength.
 - ✓ It assumes the strengths, weaknesses, threats and present opportunities of the Sector.
 - ✓ All the time this threatens the theory and leaving in clear that the single book writing is the history of how sometimes in the past and in certain circumstances the businesses works.
2. The Financial Organizations oriented to the microfinances usually count with a methodology that has the objective to determine the capacity of payment of the client, well-known as a Credit Evaluation, for which they make a series of evaluations like: the taking of references, patrimonial accumulation, credit file, etc., which allow to know and to predict the economic behavior of the client. At level of microcompanies this evaluation becomes more intangible, which does not mean necessarily subjective, this requires of instruments and techniques, that demonstrate a stable economic behavior in the time. It gets complicated when in the microsurrroundings there is no limits of the business with the family, reason why the economic could flow and lose predictability. Reason why we concluded that the factors developed at the present time by the financial organizations reflect the present behavior and of short term of the microcompany of taxi services, which allows to correctly predict and to evaluate the capacity of payment of the client. Despite we considered to this model as of short term, reason why it does not incorporate variables of the macrosurrroundings that possibly affect the positive and negatively, limiting his performance .
3. Many criteria of credit evaluation are used at the moment have become broken with the sprouting of the microfinances. The determining factor of its development has been its capacity to connect itself with the surroundings (strategic analysis) in levels never before seen; that they

have allowed to predict the behavior not only of the businesses but of which is behind them, the people. Where we find its strength, also find its weakness of this system of credit evaluation; because the model at the moment is applied to microsurrroundings and therefore it lacks a capacity to predict the behavior of the long term businesses, that is to say, that lacks Sistematic Approach, that allows a dynamic change in its criteria.



ÍNDICE GENERAL

	<i>Pág.</i>
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN.....	12
RESULTADOS.....	16
CAPITULO ÚNICO.....	17
I. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LAS MICROEMPRESAS DE SERVICIO DE TAXI.....	18
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL - MACRO ENTORNO.....	19
1.1. DIMENSIONES.....	19
1.2. INFORMACIÓN Y PERCEPCIÓN.....	23
1.3. ENTORNO ACTUAL.....	26
1.4. MÉTODO DE LOS ESCENARIOS.....	28
2. ANÁLISIS DEL SECTOR: GLOBAL-ATRACTIVIDAD DEL SECTOR ...	32
2.1. EVALUACIÓN DE LOS DOS NIVELES DEL ANÁLISIS SECTORIAL.....	32
2.2. LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR.....	34
2.3. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	36
2.3.1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS.....	69
3. ANÁLISIS DEL SECTOR: ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....	70
3.1. DIMENSIONES ESTRATÉGICAS.....	71
3.2. GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	73
3.3. BARRERAS A LA MOVILIDAD.....	74
3.4. MAPAS ESTRATÉGICOS.....	75

4. ANÁLISIS INTERNO Y DE LA COMPETENCIA.....	79
4.1. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA	79
4.2. LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA.....	80
4.3. EVALUACIÓN DE RELACIONES	86
4.4. EVALUACIÓN DE CAPACIDADES.....	86
4.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	88
II. EVALUACIÓN CREDITICIA EN LAS MICROEMPRESAS	
DEL SERVICIO DE TAXI	91
1. EVALUACIÓN DEL NEGOCIO Y/O FUENTE DE INGRESOS	92
1.1. EVALUACIÓN AL NEGOCIO Y/O FUENTE DE INGRESOS	92
1.2. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE INVENTARIOS.....	96
1.3. VOLUMEN DEL NEGOCIO (COMPRAS Y VENTAS)	97
1.4. EFECTIVO DISPONIBLE	97
2. ACUMULACIÓN PATRIMONIAL.....	98
2.1 TIEMPO DE EXPERIENCIA EN EL NEGOCIO.....	99
2.2 RAZONABILIDAD DEL PATRIMONIO ACUMULADO.....	99
2.3 EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DEL NEGOCIO.....	102
3. DESTINO DEL CRÉDITO	103
3.1. RAZONABILIDAD DEL CRÉDITO	103
CONCLUSIONES.....	105
SUGERENCIAS	108
PROPUESTAS	111
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXO N° 1	118
ANEXO N° 2	178
ANEXO N° 3	181

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1	
Cuadro de costos	44
CUADRO Nº 2	
Análisis de la Rivalidad	49
CUADRO Nº 3	
Competidores potenciales	58
CUADRO Nº 4	
Análisis del poder de negociación de proveedores	54
CUADRO Nº 4.1	
Análisis del poder de negociación de clientes	55
CUADRO Nº 5	
Análisis de la amenaza de productos sustitutos	59
CUADRO Nº 6	
Cuántos días trabaja al mes	93
CUADRO Nº 7	
Cómo es el entorno familiar	94
CUADRO Nº 8	
Carga familiar	94
CUADRO Nº 9	
Referencias personales	95
CUADRO Nº 10	
Cumplen con los requisitos legales para prestar el servicio de taxi	95
CUADRO Nº 11	
Calificación en la Central de Riesgos	96
CUADRO Nº 12	
A cuanto asciende su capital de trabajo en este momento	98
CUADRO Nº 13	
Cuánto tiempo de experiencia en el negocio	99
CUADRO Nº 14	
Cómo esta compuesto su patrimonio	100
CUADRO Nº 16	
Cómo esta compuesto su patrimonio	101
CUADRO Nº 17	
En que estado se encuentra su unidad vehicular	102
CUADRO Nº 18	
Cuál es el destino de crédito	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	
Las cinco fuerzas competitivas	36
GRÁFICO N° 2	
Punto de equilibrio	45
GRÁFICO N° 3	
Rentabilidad	45
GRÁFICO N° 4	
Análisis de la rivalidad	50
GRÁFICO N° 5	
Amenaza de nuevos ingresos	59
GRÁFICO N° 6	
Poder de negociación de los proveedores	64
GRÁFICO N° 7	
Poder de negociación de los clientes	65
GRÁFICO N° 8	
Amenaza de productos sustitutos	69
GRÁFICO N° 9	
Análisis de las cinco fuerzas competitivas	70
GRÁFICO N° 10	
Grupos estratégicos	74
GRÁFICO N° 11	
Mapa estratégico del servicio de taxi	76
GRÁFICO N° 12	
Diagrama de la metodología propuesta	112

INTRODUCCION

El principio fundamental de la banca convencional es que cuanto más tengas más puedes conseguir. Es muy sencillo si tienes grandes cantidades de dinero, grandes cantidades de propiedades, obtienes grandes sumas de dinero del banco, de modo que tendrás mucho más. Por tanto, una vez que cuentas con un principio como éste, el banco prestará dinero a la persona más importante, a las personas más importantes, más adineradas y más ricas y les dan más dinero de forma que se convierten en los más importantes; el proceso de polarización va en esta dirección. El banco Grameen, fundado por el fundador del microcrédito, Muhammad Yunus, invierte este principio. Este banco parte del principio de que cuanto menos tienes más atractivo resultas para hacer negocios. Si no tienes nada tendrás el mayor crédito; es un principio tan sencillo, pero que lo hace absolutamente diferente.¹

Los bancos convencionales necesitan garantías; el Banco Grameen no necesita garantías para hacer negocios. Lo primero que hicieron fue hecharlas a la basura; no las necesitaron porque los pobres no tienen nada, y si pides garantías ellos no podrán acudir a ti. El instrumento legal ha desaparecido, al menos en lo que respecta al microcrédito.

Según Muhammad Yunus, la pobreza no la crean los pobres; la pobreza la crea el sistema. El sistema que ha creado la pobreza no puede eliminarla porque continúa reproduciéndola. Para eliminar la pobreza tenemos que ir al panel de control y arreglar las piezas responsables de ella, y una pieza que se está tratando de corregir son las instituciones financieras. En la actualidad, las instituciones financieras, tal como existen en todo el mundo, rechazan a más de la mitad de la población del mundo a la hora de prestar sus servicios. Los llaman insolventes, como si la culpa fuera de ellos. Muhammad insiste en que

¹ Muhammad Yunus, Conferencia España 2004. Foro Complutense. Fundación General UCM.

<http://www.fundacionucm.es>

la culpa no es de la gente; la culpa la tiene la institución incapaz de atender a esas personas. La concesión de un crédito debería aceptarse como un derecho humano. Tenemos derechos humanos: derecho al trabajo, derecho a la alimentación, derecho a la vivienda, derecho a la sanidad. ¿Quién va a alimentarme sólo por el hecho de que haya una lista que me incluya, éste es un derecho, el derecho a la alimentación? ¿Quién va a prestarme servicios sanitarios sólo porque sea un derecho humano? Cualquier persona tiene derecho a solicitar ésto, a encontrar alimento, a encontrar trabajo, a encontrar vivienda. Tenemos que incluir el derecho al crédito como derecho fundamental.

El ser humano no ha nacido para cuidar de sí mismo únicamente; el ser humano ha nacido para hacer mucho más que eso: contribuir. En este momento, la mitad de la población del mundo está luchando por ocuparse de sí misma sin lograr el propósito básico del ser humano: contribuir a este mundo en general; y disponemos de su capacidad y no lo hemos descubierto. Diría que antes de crear este mundo tenemos que creer que puede haber un mundo sin pobreza, salvo que pensemos que no podemos hacerlo; tenemos que imaginarnos que sí, que podemos hacerlo.

Partiendo de este principio, se observa que durante las últimas dos décadas se produjo en Latinoamérica un cambio fundamental en la concepción acerca del modelo que facilita el acceso a servicios financieros de la población de “bajos recursos”. Desarrollándose entidades orientadas a este sector mas conocidas como “Entidades Financieras orientadas a las Microfinanzas” las que hoy en día presentan retornos financieros que evidencian su consolidación.²

El acceso a los servicios financieros integrales permite amortiguar los excesos y faltantes en el flujo de caja de los hogares, así como mejorar el potencial de generación de recursos de sus negocios, típicamente de carácter informal y caracterizados normalmente bajo el nombre de “microempresa”. Inicialmente las entidades sin fines de lucro, ONG, ante los problemas de información imperfecta y la inadecuación o insuficiencia de garantías que caracterizan a este tipo de

² 1 Seminario: Perfil de las Microfinanzas en Latinoamérica en 10 años: Visión y Características
Acción Internacional- Beatriz Marulanda y Mario Otero – Año 2005

clientes, desarrollaron tecnologías basadas en el uso de información privada y seguimiento directo, permitiendo brindar crédito de manera sostenible y con posibilidad de expansión. ¹

De éste modo se desarrollaron a principios de la década de los noventa las “tecnologías de microcrédito”, las cuales fueron implementadas en diversas organizaciones de la región, a través del aprendizaje de las “mejores prácticas” que iban surgiendo de las diferentes experiencias nacionales. Los dos objetivos primordiales que compartían estas iniciativas eran llegar a una escala masiva de microempresarios de bajos ingresos y lograr la sostenibilidad de la organización. Para el final de la década de los noventa, un creciente número de países contaba con por lo menos una entidad que demostraba capacidad para alcanzar volúmenes significativos de crédito y que además había logrado la viabilidad financiera especializándose en el segmento de la microempresa. Para el caso Peruano y más específicamente en la ciudad de Arequipa, tenemos a Bancos (Crédito, Mibanco, Banco del Trabajo, etc.), Cajas Municipales (Caja Municipal de Arequipa), Cajas Rurales (Caja Sur), Edpymes (Crear Arequipa, Nueva Visión, Edyficar, Efectiva, Proempresa, etc) con una fuerte presencia en el sector microfinanciero.

Es vital que estas entidades financieras ante un entorno cambiante, estén constantemente adaptando sus procesos comerciales, y dentro de ellos el proceso de evaluación crediticia, que requiere estar cada vez mas conectado al entorno en el que las microempresas se desenvuelven. En ese sentido, el presente trabajo de investigación denominado “ANALISIS ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN CREDITICIA EN MICROEMPRESAS DE SERVICIO DE TAXI DEL CERCADO DE AREQUIPA 2006” ha sido elaborado con el objetivo determinar como el análisis estratégico y como la evaluación crediticia a microempresas se aplicarían a este sector, que emplea a la mayor parte de la población del país y que por su naturaleza cumplen una función social vital para nuestra sociedad.

El sector “Servicio de Taxi”, fue elegido por varias razones dentro de las que destaca su función social y su aparente simplicidad, que luego de un minucioso

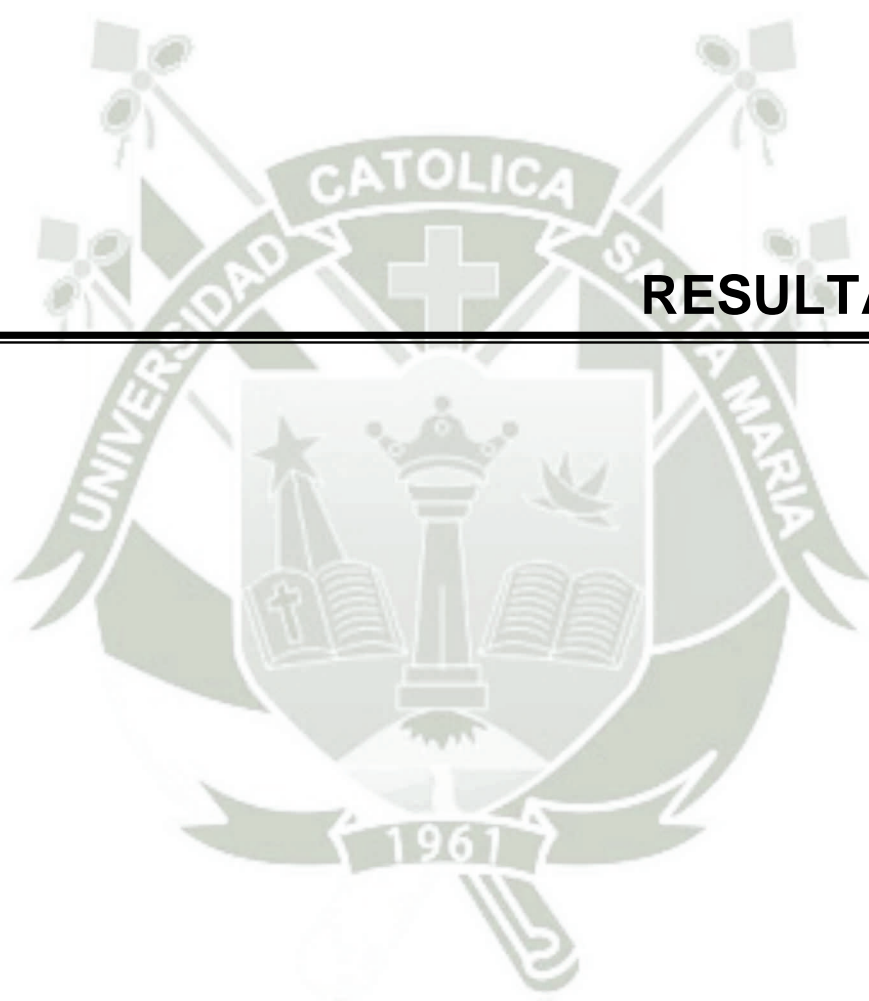
estudio evidenciará el desafío que en realidad presentan este tipo de microempresas y una perspectiva de las dificultades que enfrentan otros sectores de mayor complejidad . El proyecto de investigación se adjunta como anexo al final del presente informe.

Para una mejor exposición de la investigación se ha organizado el trabajo en un capítulo único, en el cual presentamos los resultados alcanzados a través de la aplicación de los instrumentos definidos en el Proyecto de Investigación.

Para efectuar el Análisis Estratégico se ha utilizado principalmente en el primer apartado el modelo de Michael E. Porter plasmado en su obra “Estrategia Competitiva - Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia” (27° Impresión, México 2000). Éste modelo que es usado actualmente en evaluaciones crediticias a medianas y grandes empresas, aquí será utilizado sistemática y analíticamente para evaluar microempresas, en las que se espera se presenten las mismas fuerzas competitivas, sólo que medibles a través de otros indicadores.

Para efectuar la evaluación crediticia se ha tomado los criterios actualmente usados por las entidades financieras orientadas a las microfinanzas, los cuáles serán desarrollados en el segundo apartado.

Es necesario expresar el reconocimiento al apoyo brindado por el Dr. Patricio Quintanilla Paulet, sin su talento no hubiera sido posible encaminar esta investigación; a Margot Dávalos que con su apoyo me permitió culminar éste proceso; a los catedráticos de la Escuela de Post Grado que supieron inculcar en mi persona una sólida formación y especialmente a mi familia que definitivamente son la base de todo lo que puedo hacer.

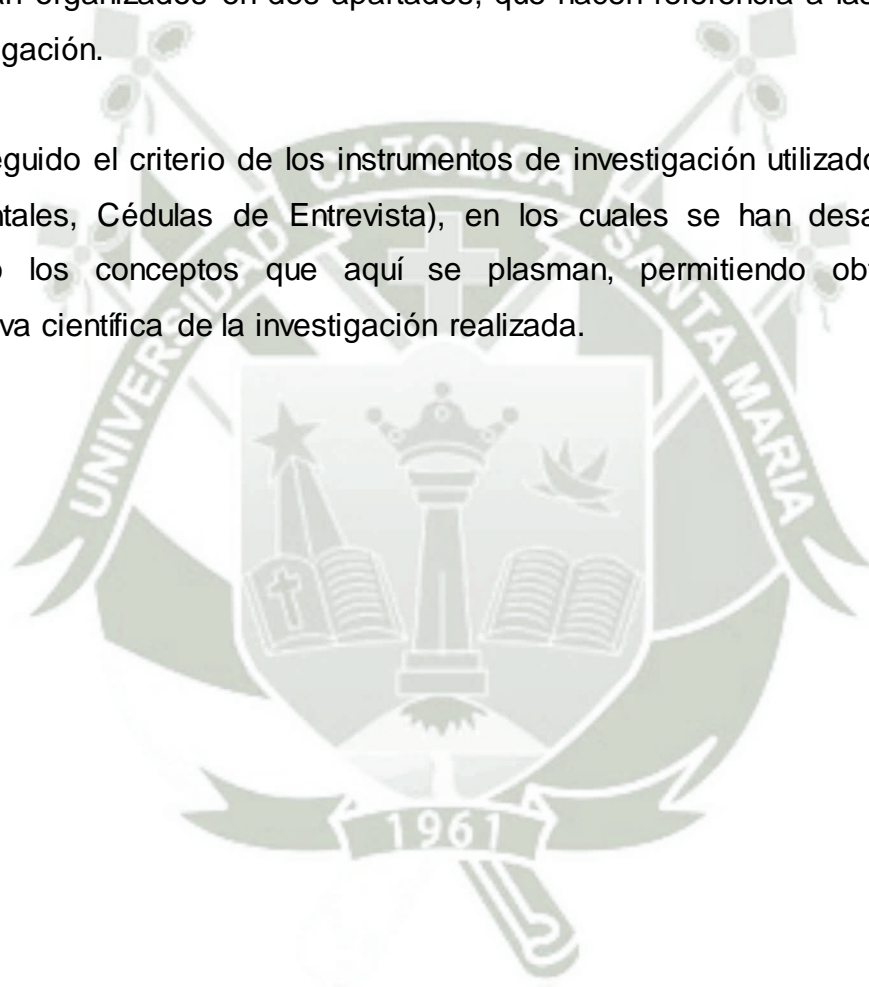


RESULTADOS

CAPITULO ÚNICO

En el presente capítulo se procederá a mostrar los resultados de la investigación de manera sistematizada, graficada y analizada. Éstos se encuentran organizados en dos apartados, que hacen referencia a las variables de investigación.

Se ha seguido el criterio de los instrumentos de investigación utilizados (Fichas Documentales, Cédulas de Entrevista), en los cuales se han desarrollado y analizado los conceptos que aquí se plasman, permitiendo obtener una perspectiva científica de la investigación realizada.



I. ANALISIS ESTRATÉGICO EN LAS MICROEMPRESAS DE SERVICIO DE TAXI

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL - MACRO ENTORNO

Este análisis es el primero de los puentes que debemos cruzar para poder replantearnos los aspectos estratégicos claves de la microempresa. Su entorno lo forman todas las variables externas a ellas. Sin embargo las únicas variables del entorno que deben preocupar al responsable de una de ellas, son las que le afectan.

1.1 DIMENSIONES

El entorno general o global está formado por diferentes dimensiones que pueden influir en todas las microempresas de una zona, sean del sector que sean, aunque obviamente de forma distinta. La clasificación de estas dimensiones se puede realizar de diferentes formas, aquí presentamos la más usual:

a) ECONÓMICAS

Tomemos el caso de la tasa de inflación, el cuál es un aspecto que incide en casi todas las empresas, aumentando en mayor o menor medida sus costos internos comparativamente a su competencia exterior.

Caso de Estudio:

Por ejemplo el Fenómeno El Niño, en el escenario base de proyección para el presente año se asume la presencia de un fenómeno de magnitud débil. Si las condiciones empeoraran, podría afectar el actual desarrollo de la actividad económica y causar alzas transitorias en los precios con todas sus consecuencias ampliamente conocidas.

O por ejemplo en el caso de que se postergase por un tiempo prolongado la ratificación del Acuerdo de Promoción Comercial con Estados Unidos de América sin extensión del acuerdo ATPDEA, las exportaciones a este país

perderían dinamismo. Ello generaría un impacto negativo sobre la actividad económica presionando hacia abajo a la inflación.³

En estos ejemplos observamos una de las características de las variables que forman parte del entorno general. Una empresa puede hacer muy poco para influir en la situación de este tipo de variables. De ahí la necesidad de toda empresa de estar pendiente de la evolución de las variables de este entorno que influyen en ella y de prever y de anticipar las consecuencias que esta evolución tendrá en su situación.

Es evidente que los cambios económicos generan cambios en el uso de medios de transporte, ante una recesión económica genera una contracción del uso del servicio de taxi, y un incremento en el uso de medios de transporte más económicos, y viceversa.

Una variable económica relacionada con la inflación, y que tiene una traducción más directa que esta última en el valor final en los resultados de una microempresa, es el costo del préstamo, el interés. Casi todas las empresas se endeudan con objeto de aumentar sus recursos y poder afrontar mejor sus retos. El costo financiero de esta operación está muy poco relacionado con una gestión más o menos brillante (aunque siempre una empresa solvente y competitiva será mejor tratada por las entidades financieras), sino que sobre todo está relacionada con el tipo de interés del dinero que marque el Banco Central de Reserva del Perú.⁴

Otras variables económicas que suelen influir a la mayoría de las empresas son la internacionalización o globalización de la competencia, el que se produzca una recesión o se esté en una fase de crecimiento económico, la competitividad del país en general, etc.

Las microempresas, que dependen de empresas más grandes se verán afectadas en tanto esta variable no sea favorable para el sector que atienden, lo

³ Preguntas y Respuestas sobre el TLC Perú-Estados Unidos, Mincetur – Febrero 2005, 1ra Edición.
www.mincetur.gob.pe

⁴ Información del Mercado Financiero 2007, Banco Central de Reserva.
www.bcrp.gob.pe

que eventualmente producirá cambios y tendencias a adecuar su modelo de negocio al nuevo escenario.

Actualmente la economía peruana goza de una economía saneada favorecida por el entorno internacional, especialmente por el precio de las materias primas. No obstante, un factor que viene obstaculizando el desarrollo económico es que aún no se establecen las medidas económicas que permitirán mantener un desarrollo sostenido una vez que pase el boom de los commodities.

El hecho de que a la economía en general le vaya bien afecta positivamente e indirectamente a los sectores más pequeños. Es importante mencionar que el factor económico externo que más ha afectado al servicio de taxi fue la continua suba de combustibles, teniendo que asumir el costo de estos incrementos toda vez que el mercado en el que se desenvuelven está saliendo de una fuerte recesión económica.

b) SOCIALES

Los cambios en el estilo de vida de las personas también inciden en muchos negocios. El clima social es también una variable muy importante. Una huelga general en un país impide cualquier actividad, aún en aquellas empresas en las que los trabajadores están plenamente satisfechos del trato y las condiciones que reciben. Una vez más vemos como una empresa sufre los efectos de variables en las que no puede influir.

Caso de Estudio:

Un indicador de la actividad económica son las campañas de colocación de créditos, como es de conocimiento en fiestas patrias fueron seriamente afectadas por las huelgas acontecidas en la ciudad de Arequipa en el mes de Julio del año 2006, presentándose el fenómeno de que mientras que en el resto de país los volúmenes colocados se mantenían al alza, en Arequipa este volumen no tuvo los niveles esperados. El efecto en todos los sectores se da por descontado.⁵

⁵ Información Estadística de Entidades Financieras orientadas a las Microfinanzas 2006. Superintendencia de Banca y Seguros. www.sbs.gob.pe

La imposibilidad de los taxistas de realizar con normalidad sus actividades eleva el nivel de morosidad y les restringe el acceso al crédito. Asimismo los factores estacionales, como la temporada de verano, reduce la actividad económica en la ciudad sobre todo los fines de semana.

c) POLÍTICAS

Unas variables que pueden cambiar totalmente las reglas del juego de cualquier sector son las regulaciones o desregulaciones. Los tratados de libre comercio, las preferencias arancelarias, etc. ya que crean nuevos escenarios que afectan la competencia. Otras variables político-legales que pueden afectar las posibilidades de actuación de las empresas son las homologaciones, reglas técnicas, aranceles, política fiscal en general, leyes sobre patentes, subsidios, etc.

Caso de Estudio:

El APTDEA (Acuerdo Comercial con EE.UU.) ha permitido que el Perú se este convirtiendo en un país exportador, efecto que de aprobarse el TLC eventualmente puede producir un incremento en el costo de vida, toda vez, que los productos localmente consumidos encontrarán mercados más atractivos que satisfacer. Este efecto impulsaría el incremento del costo de vida y por ende una reestructuración del mercado y de las reglas de juego de todos los sectores de manera distinta.

d) TECNOLÓGICAS

Primeramente se debe aclarar que en este apartado solamente se incluyen las variables tecnológicas no sectoriales pues en este momento estamos reflexionando sobre el entorno general.

Podemos pensar en aspectos de ampliación en casi todos los sectores como son la automatización, los sistemas de información, etc. Aunque no sean tecnologías propias del sector de la actividad de la empresa, si está las aplica más y mejor que la competencia, incrementará su competitividad respecto a la media del sector.

Caso de Estudio:

Tomamos el caso de Internet, las primeras empresas de cada sector que lo utilizaron para darse a conocer, vender o encontrar información mejoraron en mayor o menor proporción (dependiendo del sector) su posición competitiva. En la microempresa aún se encuentra en sus inicios.

Para el caso de estudio se ha observado que las principales empresas de servicio masivo de taxi ya cuentan con páginas webs (Taxi turismo y Taxitel) en las que informan sobre sus servicios, abarcando un mejor y más amplio mercado. Ésto definitivamente mejora su posición para brindar servicios a grandes empresas y para afiliarse un mayor número de unidades.

Por otro lado el uso de Internet desaparece la limitación del espacio-tiempo, es decir muchas actividades que antes requerían desplazamiento de un lugar a otro, ahora se hacen vía Internet reduciendo paulatinamente la necesidad de movilizarse y por ende genera una reducción general de servicios de taxi (Por ejemplo: pago de impuestos, servicios de banca por internet, etc.), esto explica la diversificación de servicios a la que estas empresas están llamadas (servicios de entrega, compras de medicamentos, turismo, etc.)

1.2 INFORMACIÓN Y PERCEPCIÓN

Uno de los problemas que un empresario debe afrontar al analizar el entorno es la falta de información. Casi nunca se puede disponer de toda la información necesaria. El costo, en valor monetario o en tiempo, de obtener toda la información que se precisa, suele ser tan elevado que la hace prohibitiva.

Sin embargo, lo que sí es posible y recomendable es ser consciente de la información que se posee, y de la que no se posee para de este modo, valorar el riesgo que se está asumiendo. Por lo tanto, lo más importante no es eliminar el riesgo que la falta de información produce (ya que es prácticamente imposible), sino conocerlo y determinar el nivel que se está dispuesto a asumir.

Otro problema diferente, pero del que igualmente hemos de ser conscientes cuando estamos analizando el entorno, es el de la percepción. Diferentes personas tendrán distintas percepciones de una misma realidad. Tenemos muchos ejemplos en nuestra vida diaria. Un mismo partido de fútbol es visto de muy diferente manera por cada entrenador, aficionado, árbitro, etc. En ocasiones, si leemos las declaraciones de los entrenadores después de un partido, no parecen referirse al mismo encuentro. Y qué decir de las afirmaciones de los políticos tras conocer los resultados electorales, cuando casi todos se muestran felices y declaran haber ganado en algo. También a diario encontramos en los diferentes periódicos formas muy distintas de interpretar una misma realidad.

En consecuencia, de una misma información tendremos diferentes interpretaciones según sean los valores y las experiencias de cada persona. Por lo tanto, normalmente según el área funcional a la que pertenezcan las personas tendrán diferentes puntos de vista de una misma realidad. Ésta es una de las razones por las que, tal como se ha apuntado al inicio del libro, es interesante realizar en equipo una reflexión estratégica, como la que estamos describiendo.

Por ello, al analizar el entorno, no sólo nos enfrentamos al problema de la falta de información, sino que también tendremos el problema de la interpretación de la realidad y según sea nuestra interpretación serán nuestras decisiones.

Caso de Estudio:

Un factor que afectaría significativamente el entorno es la aprobación del TLC. En la percepción que se tiene del TLC, unos creen que será positivo, otros más “nacionalistas” creen que perjudicaría a los grupos económicos más pequeños, y que como siempre los más favorecidos son los grandes grupos económicos que se encuentran ligados al poder. A continuación mostramos la apreciación del Mincetur⁶ respecto al Tratado de Libre Comercio, una cara de la moneda:

⁶ Preguntas y Respuestas sobre el TLC Perú-Estados Unidos – Febrero 2005 - 1 Edición
www.mincetur.gob.pe

“Los tratados de libre comercio traen consigo beneficios que están relacionados no sólo con aspectos de tipo comercial, sino que son positivos para la economía en su conjunto: permiten reducir y en muchos casos eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio; contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas (dado que es posible disponer de materia prima y maquinaria a menores costos); facilitan el incremento del flujo de inversión extranjera, al otorgar certidumbre y estabilidad en el tiempo a los inversionistas; ayudan a competir en igualdad de condiciones con otros países que han logrado ventajas de acceso mediante acuerdos comerciales similares así como a obtener ventajas por sobre los países que no han negociado acuerdos comerciales preferenciales; y, finalmente, fomentan la creación de empleos derivados de una mayor actividad exportadora. Asimismo, la apertura comercial genera una mayor integración del país a la economía mundial, lo que hace posible reducir la volatilidad de su crecimiento, el nivel de riesgo-país y el costo de financiamiento de la actividad privada en general.

Sin embargo, no todos los sectores de la economía se benefician de igual manera con los tratados de libre comercio. Hay sin duda productos de mayor sensibilidad en el proceso de negociación que deben ser protegidos con determinados mecanismos de defensa comercial. Sin embargo, los efectos negativos sobre ciertos productos también pueden atenuarse si se toman las medidas adecuadas para impulsar su competitividad o en todo caso incentivar su reconversión hacia actividades con un mayor potencial de crecimiento.”⁶

Mientras que para APRODEH, Asociación Pro Derechos Humanos, el TLC presenta serios riesgos, dentro de los cuales y sólo con fines referenciales presentamos los siguientes⁷:

“PONE EN RIESGO AL AGRO NACIONAL:

Estados Unidos pretende que ingresen al Perú productos como maíz, cebada, trigo, aceites, arroz y algodón, a precios artificialmente bajos por los millonarios subsidios que reciben. Millones de campesinos peruanos se verán afectados, desde los algodoneros de Ica hasta los arroceros del norte y la selva, mientras

⁷ TLC y Derechos Humanos - www.aprodeh.org.pe

siguen manteniéndose las barreras arancelarias y fitosanitarias para los productos peruanos en Estados Unidos

PELIGRA LA SALUD DE LOS PERUANOS:

Los acuerdos de protección de patentes limitan el acceso a los medicamentos genéricos, haciendo que los medicamentos lleguen a costar el doble. Millones de personas simplemente se verán en peligro de muerte al no poder contar con medicinas accesibles.

PONE EN RIESGO NUESTRA BIODIVERSIDAD:

Los EE.UU. se niegan a reconocer nuestros conocimientos tradicionales y derechos soberanos sobre nuestra biodiversidad, e insisten en el patentamiento de plantas y animales con alguna variación genética, dejando abiertas las puertas para una bio-piratería a gran escala de la riqueza biogenética de la región andino-amazónica.

LIMITA LA SOBERANÍA DEL ESTADO:

EE.UU. impone una cláusula que limita la posibilidad de aplicar políticas públicas a favor del desarrollo nacional si las empresas de Estados Unidos consideran que afectará su expectativa de ganancia.”

Para el caso de estudio es evidente que todo incremento de la actividad comercial mejora el desarrollo de esta actividad, por lo que se prevee un impacto positivo para este sector.

1.3 ENTORNO ACTUAL

Vamos a poner de relieve otro problema con el que habremos de enfrentarnos a través de la distinción entre los diferentes tipos de entorno. Podemos describirlos sobre la base de tres variables:

- **Complejidad:** cantidad de factores del entorno que afectan a los diferentes sectores. Si son pocos se dice que el entorno es simple y en el caso contrario que es complejo.
- **Dinamismo:** intensidad del proceso de cambio de los factores del entorno que afecta a los diferentes sectores. Si cambian lentamente el

entorno se califica de estático, mientras que si cambian muy rápidamente se dice que es dinámico.

- **Incertidumbre:** posibilidad de previsión de los posibles cambios o evoluciones de los factores del entorno que afectan a los diferentes sectores. Si estos cambios se pueden prever tenemos un entorno de baja incertidumbre. En el caso de que no se puedan prever el entorno es de alta incertidumbre y por ende mas riesgoso.

Entornos turbulentos se refieren a entornos complejos, dinámicos y de alta incertidumbre, que afectan muchos factores del entorno, cambian muy rápidamente, y estos cambios no son predecibles.

Caso de Estudio:

Según el Banco Central de Reservas del Perú (BCR)⁸, la actividad económica ha mantenido un dinamismo mayor al presentado en el Reporte de Inflación de mayo 2006 favorecido por altos niveles de confianza del consumidor y empresarios respecto a las perspectivas económicas y un escenario internacional con altos precios de exportación. Para los años 2006 y 2007 se proyectan tasas de crecimiento de la actividad económica en rangos de 6,5 a 7,0 por ciento y entre 5,5 y 6,0 por ciento, respectivamente. Por el lado del gasto, la demanda interna mantendría un dinamismo importante en todos sus componentes. El escenario central de proyección de 2007 contempla una recuperación de los sectores primarios y condiciones climatológicas caracterizadas por un fenómeno El Niño débil, así como la entrada en vigencia del Acuerdo de Promoción Comercial Perú-EEUU.

El dinamismo que venían mostrando diversos indicadores de la actividad económica desde el segundo semestre de 2005 se ha consolidado durante el primer semestre de 2007, impulsado por un significativo crecimiento de la demanda interna, particularmente de la inversión privada y el consumo privado.

⁸ Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómica, Setiembre 2006 – Banco Central de Reservas, www.bcrp.gob.pe

La magnitud del incremento de estos indicadores permite caracterizar el estado actual de la economía peruana como una fase de expansión económica o de crecimiento por encima de la tendencia. En el Reporte de Inflación de agosto de 2003 se señalaba que desde mediados de la década de los sesenta esta fase se había repetido hasta en cinco oportunidades y que en todas ellas las tasas de crecimiento del consumo privado y de la inversión privada fueron superiores a 5 y 15 por ciento, respectivamente, cifras similares a las actualmente observadas.

Esta fase de expansión económica para los años 2006 y 2007 se desarrollará en un ambiente de estabilidad de precios en el que las previsiones de inflación indican que ésta se mantendrá dentro del rango meta anunciado por el Banco Central y con un escenario externo que seguiría siendo favorable este año aunque con un menor impulso para 2007 debido a una desaceleración del crecimiento de la economía mundial y una corrección gradual de los términos de intercambio.

Un entorno actual favorece el desarrollo de todos los sectores, el servicio de taxi se desarrollará en este escenario positivo pero deberá salvar otras limitantes, que serán observadas mas adelante. En líneas generales estamos en un entorno dinámico, de relativa incertidumbre y de una mayor complejidad; esto último apalancado por el proceso de la globalización que viene generando constantemente cambios conceptuales al momento de hacer negocios.

1.4 MÉTODO DE LOS ESCENARIOS⁹

Se acaba de afirmar que las empresas tienen entornos turbulentos, en los cuales no se pueden predecir los rápidos cambios de los muchos factores que les afectan. No obstante, desde el principio se ha dicho que el objetivo final de este proceso de reflexión es determinar la posición competitiva de la microempresa a largo plazo. O, lo que es lo mismo, conocer hoy para estar preparados para el entorno del futuro. Estas dos afirmaciones parecen ser totalmente incompatibles. Si no puedo saber cómo será mi entorno futuro,

⁹ Javier Gilbert, El Enfoque Estratégico de la Empresa, Ediciones Deusto 2001, pág. 63

¿Cómo puedo prepararme hoy para él? Está claro que no puedo extrapolar desde la situación o la evolución de los datos de hoy.

Si hemos de estudiar las características del entorno futuro, y éstas son imprescindibles, sólo nos queda la alternativa de imaginar varios posibles futuros y estudiar sus diferentes consecuencias. Esto es lo que hace el método de los escenarios.

Podemos decir que el método de los escenarios nos permite construir una memoria del futuro. Memoria sólo se tiene del pasado, pero si imaginamos en profundidad cómo pueden ser los diferentes futuros, y proyectamos los cambios que pueden suceder, empezaremos a entender el futuro. Nos dará la posibilidad de tener alguna experiencia sobre algo que aún no ha pasado. Si queremos seguir el método de los escenarios, previamente deberemos definir el período de tiempo que pretendemos analizar.

La primera etapa será identificar las variables clave para la empresa entre todas las que forman el entorno. Perderíamos el tiempo si realizáramos este análisis con cientos de variables económicas, sociales, políticas, tecnológicas y sectoriales.

Por lo tanto seleccionaremos el menor número de variables que podamos, pero sin dejar fuera ninguna de las que consideramos clave para reflexionar sobre el futuro de la empresa. Por ejemplo, entre las variables económicas, se podría evaluar como afectan el tipo de interés, la inflación, el tipo de cambio y la situación económica a las principales empresas de su entorno y como el efecto en estas afectará su posición. Entre las sociales podría hacerlo con la tasa de natalidad, el estilo de vida o, dentro de él, el número de madres que trabajan, y la posibilidad de huelgas a nivel nacional. Entre las político-legales la situación del proteccionismo frente a productores asiáticos y la política fiscal en general. Entre las tecnológicas podría seguir con especial interés las variables relacionadas con los sistemas de información, Internet y las nuevas posibilidades de venta que ofrece. Además, esta empresa debería seleccionar algunas de las variables sectoriales.

Una vez que la Entidad tiene seleccionadas las variables del entorno que le afectan de una manera directa, el siguiente paso es reflexionar sobre qué sucederá con ellas en el futuro ¿Qué valores se cree que tendrán estas variables al final del período previsto? Si éste fuera, por ejemplo, de dos años, en el caso del ejemplo anterior nos preguntaríamos referido a ese plazo: ¿cuál será el tipo de interés y la inflación?, ¿seguirá el dólar con el cambio actual?, ¿qué situación económica vivirá cada país y el mundo?, etc.

Obviamente son preguntas muy difíciles de responder por las razones expuestas anteriormente. Por lo tanto, no nos conformaremos con una sola respuesta para cada una de las preguntas. Podemos pensar, por ejemplo, en tres posibilidades: la más optimista, la más probable o razonable, y la más pesimista.

Caso de Estudio:

El escenario optimista :

Que la economía peruana consolide su expansión económica, esta se dará en la medida que el gobierno de a conocer su plan económico del corto plazo, lo que de conectarse con las expectativas de los empresarios en el país, contribuirá a lograr este escenario optimista, lo que se vera reforzado por la posible aprobación del TLC con Estados Unidos.¹⁰

El escenario probable :

Las actuales estimaciones macroeconómicas para los próximos años apuntan al mantenimiento de la actual fase de crecimiento, aunque en un entorno de desaceleración. De este modo el crecimiento del PBI se situaría en torno al 6,5% este año y al 5,5% en 2007.¹¹

Tras la desaceleración del PBI en un punto porcentual registrada en el segundo trimestre del 2006, en el que este agregado creció un 6%, los datos más

¹⁰ Centro de Estudios Latinoamericanos - Informe Económico del Perú
(<http://www.cesla.com/tendencias/tendencias.php>)

¹¹ Banco Central de Reserva, Panorama Actual y Proyecciones Económicas, Setiembre 2006,
www.bcrp.gob.pe

recientes vuelven a sorprender por su dinamismo. Según el indicador de Producción nacional del mes de agosto la economía peruana habría registrado un crecimiento del 9,2%, enlazando ya más de 62 meses de ininterrumpida expansión y superando todas las previsiones. Los sectores que han mostrado un mayor dinamismo han sido Construcción, Comercio, Agricultura y Otros Servicios, vinculados a la expansión de la demanda interna, en especial al consumo y la inversión.

Con una inflación contenida dentro de la banda objetivo del [1,5% - 3,5%] el Organismo emisor decidió mantener los tipos de interés en el 4,5% en el programa monetario de octubre. A pesar del notable dinamismo de la demanda interna las presiones inflacionistas parecen contenidas, produciéndose incluso revisiones a la baja en las estimaciones para el período 2007.

Parece clara la intención del Ministro de Economía Luis Carranza de acometer la reforma del marco tributario favoreciendo la equidad y la eficiencia. La concreción de esta reforma no queda del todo clara, dado que las prioridades apuntan al mantenimiento de un mínimo de ingresos para poder llevar adelante un aumento en la inversión pública, y desarrollar los programas sociales sin incurrir en un mayor déficit fiscal.

El escenario pesimista:

Que la economía peruana no consolide su expansión económica, y empiece un ciclo de desaceleración económica, lo que aunado a la no firma del TLC con Estados Unidos se vera una disminución significativa de la inversión privada y pública, aunado a la falta de voluntad política de implementar las estructuras económicas que permitirían mantener un crecimiento y dinamismo requerido.

Escenario que se vea por más probable afectara la exposición al riesgo de las microempresas dedicadas al servicio de taxi de manera diferente. Ante el escenario optimista el acceso a este medio de transporte aumentara y podrá gozar de un periodo de gran dinamismo, el escenario pesimista restringirá sus expectativas y se requerirá de mayor talento y productividad. El escenario probable mantendrá en ligero ascenso el dinamismo de este sector.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR: GLOBAL - ATRACTIVIDAD DEL SECTOR

El entorno sectorial se diferencia respecto al general de que, si bien en este último decíamos que la empresa sufre (o disfruta) sus efectos sin poder hacer prácticamente nada para influir sobre la evolución de las diferentes variables, no es así en el entorno sectorial. En éste, al ser mucho más próximo a la empresa ésta tiene una cierta capacidad de influencia, mayor o menor dependiendo de su tamaño, recursos, habilidades, etc. Podríamos decir que el entorno sectorial es el campo de juego y las diferentes empresas los jugadores o los participantes en la competición. Aunque algunas reglas no se pueden cambiar, es obvio que el resultado final estará en función de la intervención de los protagonistas.

Para el análisis de la Atractividad del Sector hacemos uso de herramientas como los niveles de análisis sectorial, la cadena de valor, las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

2.1 EVALUACIÓN DE LOS DOS NIVELES DEL ANÁLISIS SECTORIAL

Al pensar en los diferentes sectores empresariales se nos pueden plantear algunos interrogantes que contestar. Una primera cuestión sería tratar de reflexionar sobre las razones por las que existen sectores muy rentables, mientras otros lamentablemente se limitan a subsistir. Por ejemplo, sectores como el farmacéutico, el bancario o el de telecomunicaciones, normalmente presentan elevados beneficios, mientras que otros como los fabricantes de automóviles, textil o construcción suelen presentar parámetros menos gratificantes.

Un segundo interrogante se plantea al pensar que, tanto en los mejores y más rentables sectores como en los menos atractivos, unas empresas tienen unos resultados mucho mejores que otras. Podemos encontrar empresas mediocres en los mejores sectores y compañías con resultados brillantes en sectores con algunas dificultades.

Estas dos cuestiones se responden a través de dos análisis del sector de nivel diferente. Para responder a la pregunta sobre el distinto atractivo o rentabilidad de un sector nos plantearemos un análisis global de él. Mientras que para dar respuesta a la inquietud sobre las razones por las que unas empresas tienen unos resultados mejores que otras realizaremos un análisis mucho más concreto. Por lo tanto, como hicimos al empezar a analizar el entorno al dividirlo entre el análisis general y el sectorial, volvemos a subdividir el entorno sectorial en un apartado más general y en otro mucho más particular.

En el caso del análisis global del sector reflexionaremos sobre él de un modo genérico, sin llegar a pensar en qué conducta tienen las empresas del sector. En cambio cuando queramos saber qué explica los resultados de cada una de sus empresas, pensaremos en profundidad sobre los comportamientos estratégicos de cada una de las empresas del sector.

Definición del sector

Antes de empezar a analizar un sector en los dos niveles descritos hemos de saber exactamente qué entendemos por sector. Hemos de ser conscientes de qué queremos, o mejor dicho, qué necesitamos analizar.

Un sector puede ser definido en sentido amplio o con gran precisión

La respuesta, muy usual al reflexionar estratégicamente, ha de ser depende. Y depende sobre todo de lo que quiera conseguir la empresa con este análisis. En función de qué busca conocer como resultado final será mejor una definición muy precisa (Taxis), muy amplia (Servicio de Transporte), o media (Transporte Metropolitano). Por ejemplo, si tiene dudas sobre la conveniencia de seguir prestando servicio de taxi, podría ayudarle a tomar una decisión un análisis restringido a este servicio, mientras que si se plantea la posibilidad crear una empresa de servicio de taxi o de conocer la situación de sus competidores con mayor gama de productos preferirá realizar un análisis mucho más amplio. En ocasiones un par de análisis a diferente nivel pueden ser recomendables.

Caso de Estudio:

Al definir el sector objetivo es preciso mencionar que dentro de los medios de transporte urbano se tienen combis, colectivos, ómnibuses, ticos, transporte privado. Lo que deseamos conocer la situación actual y futura del servicio de taxi (tico), y la situación de sus principales competidores, por lo que el sector esta definido por este medio de transporte que los habitantes de la ciudad de Arequipa utilizan para movilizarse dentro de la ciudad y sus alrededores.

2.2 LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR

La primera aportación de la perspectiva que nos ofrece la cadena de valor del sector radica en ampliar el concepto de sector al incluir en él a cualquier actividad que sea necesaria para poder realizar el producto o servicio final.

Por lo tanto, la cadena de valor del sector es una sucesión de relaciones proveedor-cliente hasta llegar al consumidor final.

Por lo tanto, también estratégicamente hemos de ampliar nuestra mente. Más que considerar que la empresa compite en una industria, debe de contemplarse a sí misma compitiendo en una cadena de valor de sector (business system).

Caso de Estudio:

Para el caso de estudio estamos de acuerdo en que la cadena de valor del sector esta ligada a aquellos sectores que les significan un costo importante o que son vitales para que esta industria siga vigente. Es así que tenemos:

- a) **Gobierno Central:** que establece las reglas de juego permitiendo la libre competencia. Es así el que gobierno favorece al sector cuando permite la importación de vehículos usados (ticos) para el servicio de taxi, pero desalienta a los que compiten en el sector cuando el gobierno quiere intervenir en el transporte con la importación de buses a gas de China.
- b) **Gobiernos Municipales:** Los que emiten regulaciones de control de humos, permisos o licencias, requisitos para circular en el centro de la ciudad. Es preciso mencionar que el Gobierno Municipal de Arequipa ha

tenido varios problemas con el servicio de taxi por diversos motivos: políticos, ambientales, reglamentarios, etc.

c) **Importadores:** Los importadores están en función a las leyes que otorguen el gobierno para la libre importación de vehículos usados. El Gobierno ha restringido la importación de vehículos (ticos) por lo que el precio de los mismos se ha incrementado en aproximadamente 40% en los últimos años.

d) **Proveedores de Combustible:** Los proveedores de combustibles también se encuentran subordinados a las leyes que emita el gobierno en materia del impuesto selectivo al consumo que afecta directamente el costo de combustible.

Ante la continua alza de los precios del combustible, el gobierno ha diseñado un sistema de compensación que ha permitido aminorar el impacto del incremento de los precios. El petróleo pasó de US\$ 41.00 promedio en el año 2004 llegando al orden de US\$. 70.00 por barril en el año 2006, lo que en términos porcentuales representa incrementos por el orden del 70% aproximadamente.

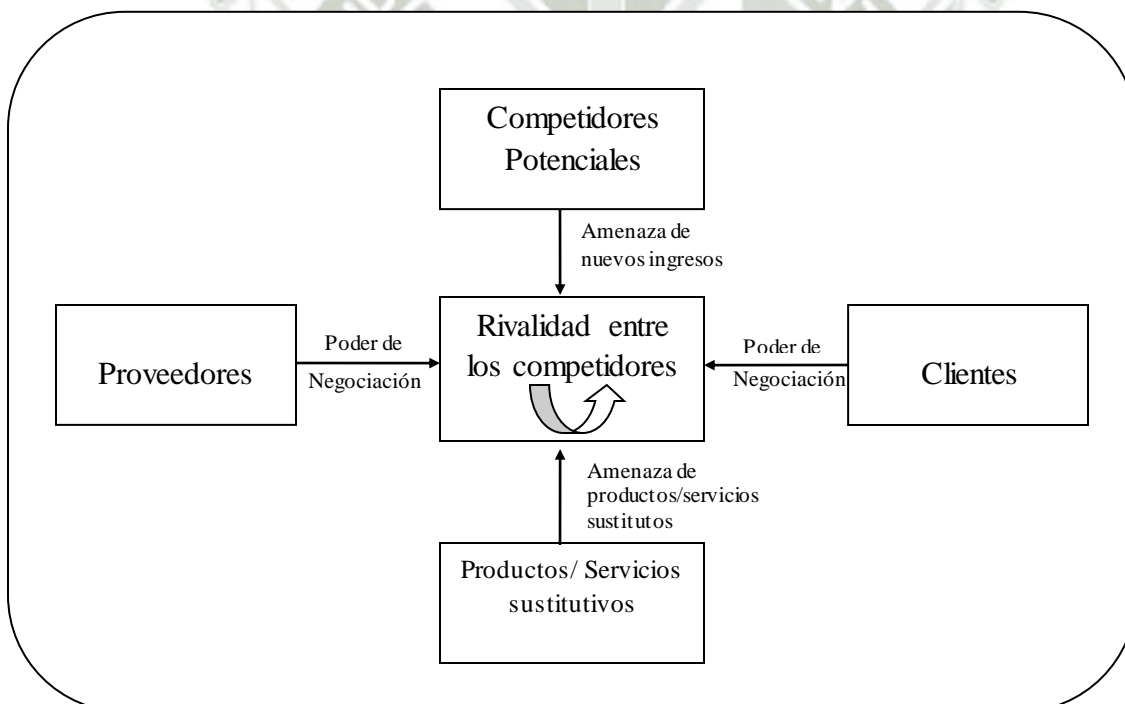
e) **Proveedores de Repuestos y Mantenimiento:** Este tipo de vehículos requieren mantenimiento y repuestos que son vitales para su funcionamiento. Lo que se observa que el mercado ha sabido adaptar repuestos y mantenimiento relativamente baratos, los cuales no son de calidad pero por el precio bajo son bastante asequibles. La baja calidad de los repuestos que en su mayoría adquieren los chóferes de taxi son elaborados localmente, incrementando como contraparte su rotación, por lo que a la larga resulta ser más oneroso el utilizar es tipo de repuestos. En el corto plazo esto no refleja un riesgo relevante.

2.3 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Una vez definido el sector podemos comenzar el primer nivel de su análisis, el análisis global. Nuestro objetivo ha de ser llegar a conocer cómo es de atractivo, de rentable, el sector. Con este fin utilizaremos una conocida herramienta desarrollada por Michael Porter, las cinco fuerzas competitivas.

La idea clave de esta herramienta es que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector. Vamos a presentar brevemente este razonamiento.

GRAFICO 1
LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: Michael Porter, Estrategia Competitiva 27Edición-México 2000, Pg. 20

En cuanto a la rivalidad entre las empresas del sector, la lógica ya nos indica que cuanto mayor sea ésta, más acciones realizarán unas empresas contra las otras (guerras de precios, promociones, etc.) y la rentabilidad bajará.

No obstante, si imaginamos un sector muy rentable debido a su baja rivalidad pero en el cual es fácil entrar, en cuestión de muy poco tiempo otras empresas penetrarán en él y la rentabilidad descenderá alarmantemente.

Sin embargo, si el sector imaginario que hemos tomado como ejemplo con una baja rivalidad estuviera protegido contra nuevos ingresos, esto aún no sería suficiente para garantizar que mantuviera su alta rentabilidad, debido a la existencia de otras dos fuerzas. Una relacionada con los proveedores del sector y la otra con sus clientes, puesto que ambos tratarían de quedarse con la máxima proporción de esta rentabilidad. El que logran o no su intento de apropiarse del máximo margen de las empresas del sector dependería de su poder de negociación. Así, si los proveedores y/o los clientes tienen un gran poder de negociación impondrán todas sus condiciones (sobre precios, calidades, condiciones de pago, etc.) y la rentabilidad del sector tenderá a desaparecer. Un ejemplo de gran poder de negociación lo encontramos en las grandes cadenas de hipermercados, las cuales imponen unas severas condiciones a la mayoría de sus industrias proveedoras.

Por último, si esto no fuera así, y el poder de negociación de clientes y de proveedores fuera bajo, nuestro ejemplo imaginario de sector con las cuatro primeras fuerzas totalmente a su favor tendría todavía que pasar un quinto filtro para asegurarse una alta rentabilidad: la amenaza de productos sustitutivos. Un producto (sector) tiene un producto (sector) sustitutivo si las necesidades que satisface pueden ser asimismo colmadas por productos de otros sectores. Ejemplos claros de productos/sectores sustitutos entre sí son la cerveza, el vino y el cava, o el tren, el avión y el autocar, o la botella de vidrio, la de plástico, lata o el bric, o correos y los servicios de mensajerías, el fax, Internet. En estos casos sectores diferentes satisfacen las mismas necesidades. Por lo tanto, si existen productos sustitutivos los clientes tendrán otras opciones donde escoger y la rentabilidad del sector descenderá.

Ahora ya sabemos la razón por la cual unos sectores son rentables y otros no. En los sectores rentables las cinco fuerzas tienen muy poco peso, mientras que en los poco rentables habrá alguna, o más de una, de estas fuerzas que tendrán un peso muy importante.

Pero aún debemos conocer cómo podemos valorar cada una de estas cinco fuerzas. Para poder definir el estado de cada una de ellas, utilizaremos una serie de factores como indicadores. Tras ponderar la importancia de cada uno de ellos, podremos llegar a una conclusión final sobre la fuerza en cuestión. A continuación, para cada fuerza, se describen los factores que nos indicarán su situación:

Rivalidad

- a) **Numero de competidores:** Cuantos más competidores tenga un sector es obvio que, a igualdad del resto de condicionantes, habrá mas rivalidad, ya que se tendrán que repartir el mercado entre más empresas, y la porción (participación en el mercado) será menor para cada una de ellas, asimismo habrá mayores probabilidades de agresiones entre compañías.

Caso de Estudio:

En el sector transporte (taxis), el número de competidores es alto, por lo que los taxistas se han visto imposibilitados de elevar sus precios al mismo ritmo que el incremento del costo de la gasolina, viendo sus ingresos considerablemente mermados.

Es así que dada la excesiva oferta, los usuarios, tienen el suficiente poder de fijar los precios que ellos consideren justos, ya que siempre habrá otro taxista dispuesto a aceptar un precio menor.

- b) **Competidores equilibrados:** Si las empresas de un sector tienen unos tamaños y capacidades similares, la rivalidad será mayor debido a que cada una de ellas ve posibilidades de superar al resto, lo cual incita a acciones agresivas. Al contrario, en caso de que existan unos líderes claros, otras compañías de tamaño medio y unas últimas de más reducido tamaño, cada empresa sabe cuál es su posición, los líderes marcan unas pautas, y el sector generalmente tiene menor rivalidad.

Caso de Estudio:

La manera de competir de los taxis(tico) es similar, cuentan con los mismos recursos y conocimiento del mercado, algunos pertenecen a empresas que afilian unidades y que les dan mayor volumen de servicios diarios. No obstante esta diferenciación cuenta con bajas restricciones y cualquier unidad que cumpla los requisitos puede acceder con facilidad. Por lo que hablamos de competidores equilibrados, pero con baja incidencia de acciones agresivas, las tarifas están dadas más que por un factor de equilibrio, por el mercado en recesión y la creciente oferta de unidades de taxi disponibles.

Detallamos algunos requisitos con los que debe contar toda unidad que quiera afiliarse a la Empresa Taxitel:¹²

Requisitos Para Afiliación De Unidades

1. Antigüedad máxima 8 años
2. Radio de comunicación (base o handy)
3. No tener lunas polarizadas
4. No adornos ni propagandas que no sean autorizadas
5. Presentación de documentación original y copia de:
 - a. Tarjeta de propiedad
 - b. SOAT (Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito)
 - c. Control de humos
 - d. DNI del propietario
 - e. Recibo agua o luz (uno de los últimos 3 meses)

Derecho de ingreso gratuito / Inscripciones limitadas

Requisitos Para Ingreso De Conductores

1. Figurar entre los 28 a 50 años de edad.
2. Tener experiencia en el servicio de taxi como mínimo 2 años con documentación.
3. Fotocopia de licencia de conducir categoría AII o AIII.

¹² www.taxitel.com.pe

4. Fotocopia de DNI.
5. Carta de garantía legalizada.
6. Certificado de antecedentes penales y judiciales
7. Certificado domiciliario
8. Certificado de estudios original y copias

c) Crecimiento del sector: Cuanto menor se a el crecimiento de un sector, mayor será su rivalidad, puesto que para aumentar sus ventas, la única opción que les queda a las empresas de un sector maduro, con poco crecimiento, es quitárselas a sus competidores. El caso más dramático se produce cuando el sector decrece, ya que entonces, las empresas, aunque solamente deseen mantener sus ventas, están obligadas a atacar a sus competidores.

Caso de Estudio:

No se cuenta con cifras exactas, pero se observa que el sector no presenta crecimientos considerables, lo que ha originado que se cree empresas de taxis que apelen a la confianza, prestigio y seguridad para poder obtener un número aceptable de servicios por mes. Se observa que la forma de competir se ha inclinado por la diferenciación.

d) Costos Fijos: Cuanta mayor proporción de costos fijos haya en un sector, existirá mayor rivalidad, puesto que sus empresas estarán obligadas a vender unas elevadas cantidades de su producto o servicio para no sufrir una incidencia lesiva. Un claro ejemplo de este punto nos lo proporciona el sector hotelero, ya que en un hotel la proporción de costos fijos es elevada, aproximadamente del 80% (personal, alquiler, contratos de maquinarias, etc.), mientras que el 20% restantes son variables (lavandería, suministros, etc.). Por lo tanto, si un hotel abre sus puertas, sus costos, tanto si está completo como si se queda vacío, son bastante parecidos. De ahí que en temporada baja tenga sólo dos opciones, o cierra sus puertas, o baja sus precios para intentar conseguir la máxima ocupación.

Caso de Estudio:

En el cuadro 1, Cuadro de Costos, observamos que los costos fijos aumentan considerablemente dependiendo de la modalidad de trabajo (dueño que trabaja con tico propio, dueño que lo da en alquiler y simplemente el que lo alquila),.

La proporción de los costos variables se muestran estables en igual nivel de ingresos (por ser inherentes al negocio) y se incrementa considerablemente, al determinar el punto de equilibrio en la tercera modalidad por tener un punto de equilibrio más alto.

Por lo tanto existe mayor presión en los chóferes que trabajan con ticos alquilados, siendo esta modalidad la mas riesgosa y la menos rentable, lo que explica la tendencia de trabajar primero con vehiculo alquilado con el objetivo de ahorrar y llegar a poseer uno propio.

El estancamiento de precios se debe al número de competidores presentes en el mercado y al entorno recesivo de la economía.

A continuación presentamos el cuadro N°1, el cual presenta gastos corrientes propias de la actividad con el objetivo de reflejar el día a día de este negocio.

Para la elaboración del siguiente Cuadro N°1 se han tomado los criterios ampliamente usados por las entidades financieras a la hora de evaluar un negocio de taxi. Es importante mencionar que todos los negocios de una misma zona geográfica (Arequipa), presentan las mismas características y comportamiento económico, toda vez que cuentan con los mismos proveedores, lo cual es un conocimiento adquirido y valido en el sector microfinanciero. Por lo tanto similares negocios tendrán un similar comportamiento económico, presentando ligeras variaciones en función

al nivel de rotación que presenten como consecuencia de la ubicación de sus negocios. Los criterios tomados son los siguientes:

1. Los Ingresos son considerados por los 26 días de trabajo mensuales en promedio.
2. En los resultados se considera el 100% de ingresos para el chofer, por lo que de ser necesario para un análisis mas detallado, se podría considerar la remuneración mínima vital, y luego de deducida se apreciaría la utilidad neta como microempresa. No obstante la presentación del cuadro no limita esta intención.
3. Para determinar el importe de la inversión inicial se considera la adquisición del tico a S/. 19,140.00 (Equivalente a \$. 6,000.00 al tipo de cambio de S/. 3.19) lo que cubre todo costo de transferencias y permisos correspondientes para iniciar el negocio (Setare S/. 50.00 anuales aprox., SOAT S/. 160.00 anuales aprox., Control de Humos S/. 10.00 semestrales aprox., Afiliación a una Empresa de Taxi S/. 320.00 por única vez y S/. 30.00 mensuales; y Pintado de Vehículo) todos costos asumidos por el dueño del vehículo.
- 4 La rentabilidad no esta sensibilizada por el riesgo del sector (accidentes de tránsito, robo, etc.), riesgo que el sector no cubre con seguro alguno. Es probable que en un futuro cercano se cuente con microseguros para proteger la inversión de este sector.
5. Al cabo del cuarto año el chofer que cuenta con tico propio podría estar en la posibilidad de comprar su segundo vehiculo y prácticamente duplicar sus ingresos.
6. El Alquiler del Tico es de S/23.00 diarios.
7. El consumo de combustible diario aproximado es de S/. 25.00 importe que varia dependiendo de la experiencia del chofer. No se considera el uso del gas (GLP) debido a que no es ampliamente usado por este sector en la ciudad de Arequipa, por la falta de incentivos y voluntad del gobierno de masificar su uso.
8. El mantenimiento del Tico se estima en aproximadamente en S/30.00 mensuales, a los cuales se le suma entre S/. 50.00 y S/. 100.00 para imprevistos.

9. Se considera una depreciación de 15 años.

10. Se considera tres modalidades, la primera es la del dueño del tico que maneja su propia unidad, la segunda es cuando el dueño le da a otro chofer para que lo maneje y la tercera que es desde el punto de vista del chofer que alquila el tico. A través de estas tres modalidades observamos el comportamiento de los costos en fijos y variables.

11. Los Ingresos Brutos diarios promedio de este negocio oscila en S/.60.00, por lo que para el estudio se considera un ingreso mensual de S/. 1,500.00 por los 26 días trabajados.

12. Es importante mencionar que el que alquila el tico como chofer, no hace ningún aporte (inversión inicial), por lo que en la tercera modalidad se considera la inversión inicial solo con fines referenciales.



CUADRO N°1 : CUADRO DE COSTOS MENSUALES

TICO PROPIO

Ing x Servicios	S/. 1,500.00	
	C. Variables	C. Fijos
Alquiler		
Mantenimiento	(30.00)	
Combustible	(650.00)	
Depreciac. Mens.		(106.33)
Varios	(50.00)	(50.00)
	(730.00)	(156.33)

Total Ingresos	S/. 1,500.00	100%
Costos Variables	(730.00)	-49%
Costos Fijos	(156.33)	-10%
Result. Netos	613.67	41%
Result Anuales	7,364.04	
Rentabilidad Anual	38%	

Inversion	S/.	19,140.00
Depreciación (15 años)		
Anual		1,276.00
Mensual		106.33

TICO PROPIO - ALQUILADO

Ing x Alquiler	S/. 600.00	
	C. Variables	C. Fijos
Alquiler		
Mantenimiento	(30.00)	
Combustible		
Depreciac. Mens.		(106.33)
Varios	(25.00)	(25.00)
	(55.00)	(131.33)

Total Ingresos	S/. 600.00	100%
Costos Variables	(55.00)	-9%
Costos Fijos	(131.33)	-22%
Result. Netos	413.67	69%
Result Anuales	4,964.04	
Rentabilidad Anual	26%	

Inversion	S/.	19,140.00
Depreciación (15 años)		
Anual		1,276.00
Mensual		106.33

TICO ALQUILADO

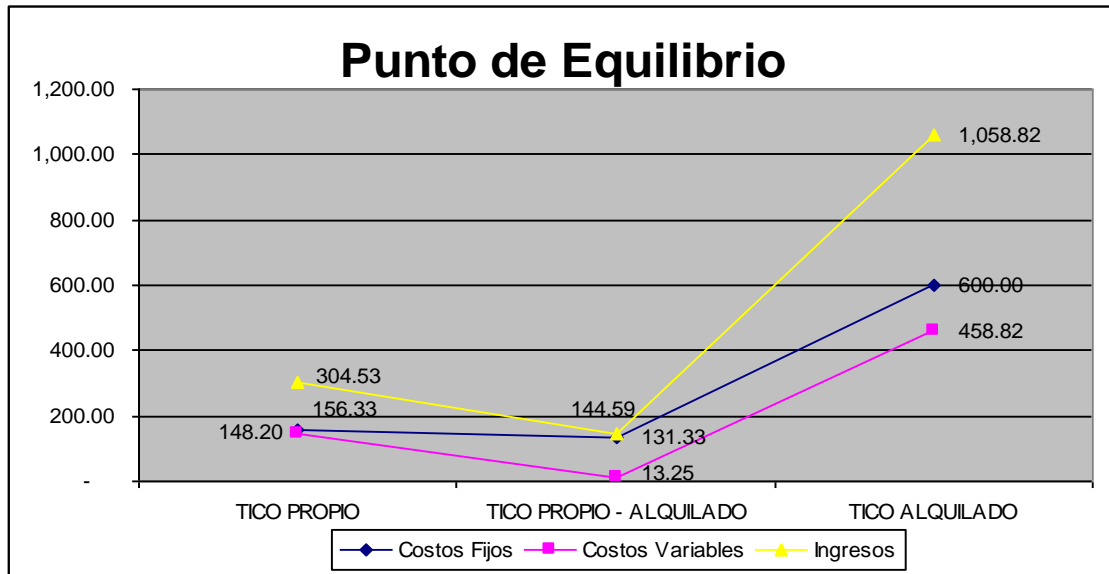
Ing x Servicios	S/. 1,500.00	
	C. Variables	C. Fijos
Alquiler		(600.00)
Mantenimiento		
Combustible	(650.00)	
Depreciac. Mens.		
Varios		
	(650.00)	(600.00)

Total Ingresos	S/. 1,500.00	100%
Costos Variables	(650.00)	-43%
Costos Fijos	(600.00)	-40%
Result. Netos	250.00	17%
Result Anuales	3,000.00	
Rentabilidad	16%	

Inversion	S/.	19,140.00
Depreciación (15 años)		
Anual		1,276.00
Mensual		106.33

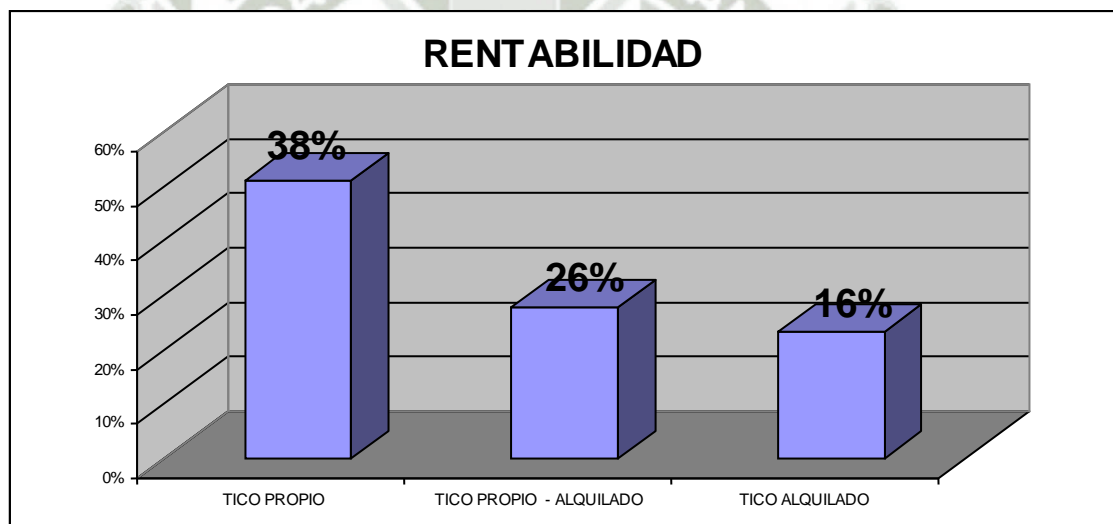
Fuente: Propia

GRÁFICO 2: PUNTO DE EQUILIBRIO



Fuente: Propia ¹³

GRÁFICO 3: RENTABILIDAD



Fuente: Propia

e) Diferenciación del producto: Si los productos o servicios de un sector no son diferenciados, no se pueden distinguir por su calidad, tecnología, diseño, marca, etc., la única opción que les queda a las empresas comercializadoras es diferenciarse por precio, lo cual aumenta mucho la rivalidad.

¹³ Ver Detalle del Cálculo del Punto de Equilibrio en el Anexo 3, al final del presente documento.

Caso de Estudio:

Existe una diferenciación en lo que respecta a las unidades afiliadas a empresas como Taxitel o Taxi Turismo; focalizándose en el factor seguridad, principal problema de los clientes.

Esta diferenciación se ha logrado invirtiendo en publicidad, trabajando con vehículos más nuevos, bien pintados y debidamente identificados. No obstante esta diferenciación no se ha traducido en mayores precios debido al gran número de competidores y al mercado que esta saliendo de una fase recesiva, pero sí en un mayor volumen de servicios por unidad.

- f) **Costos de cambio:** Son los que se producen por el simple hecho de que el cliente del sector cambie de una empresa a otra. Solo se refieren a los costos generados por el cambio. Por ejemplo, si una empresa tienen unos programas informáticos (software) y el equipo informático (hardware) que los soporta se le queda pequeño y debe ampliarlo, normalmente, si cambia de proveedor tendrá que asumir unos costos para readaptar su software, éste no será el caso si continúa con el mismo proveedor.

Caso de Estudio:

No existe un costo de cambio de una empresa de taxis a otra, o de una empresa a un taxi independiente.

- g) **Capacidad Instalada:** Si un sector tiene un exceso de capacidad, la rivalidad será elevada ya que, habitualmente, para no dejar ociosa una parte de sus instalaciones (y asumir sus costos), las empresas producirán demasiadas unidades, lo que les obligará a reducir mucho sus precios de venta.

Caso de Estudio:

A la fecha se observa un exceso de capacidad, lo que ha originado una extensión del trabajo diario de aproximadamente a 14 horas diarias, lo que les permitiría cubrir metas diarias. Los precios no han

bajado, pero se mantienen congelados por varios años. La modalidad mas dura es la de alquiler de taxi.

- h) **Competidores diversos:** Si las empresas de un sector se pueden entender, o al menos comprender, la rivalidad será menor. Un caso extremo de lo contrario es cuando se malinterpretan las acciones de la competencia. Por ejemplo, una compañía vende un lote de productos a bajo precio para liquidarlo al estar fabricando una versión mejorada (que venderá por un importe superior), y su competencia lo interpreta como el inicio de una guerra de precios.

Casos de Estudio:

Las empresas de taxis y taxistas independientes no se encuentran muy organizadas en cuanto a precios por lo que cada quién adopta los precios según lo acepte el mercado. La entrada a este sector es relativamente fácil, lo que aumenta este efecto de dispersión.

- i) **Intereses estratégicos.** Cuando una empresa está en un sector por motivos estratégicos, y no para obtener beneficios, la rivalidad aumenta debido a esta distorsión. Un caso de interés estratégico se produce cuando una compañía está en un sector por prestigio, porque le favorece las ventas de otro sector relacionado.

Casos de Estudio:

No se observa esta práctica en el mercado.

- j) **Barreras de salida.** Una de las situaciones más críticas ocurre cuando algunas de las empresas de un sector asumen que no vale la pena seguir compitiendo en él, por ejemplo debido a que acumulan grandes pérdidas y el futuro se vislumbra peor y en cambio, no pueden abandonarlo. Entonces la situación se asemeja a la de una olla cada vez con mayor presión. Las razones por las que una compañía no encuentra salida son diversas. Puede ser que tenga muchos activos especializados, que sólo sirven para esa actividad, por lo cual se expone a perder casi totalmente su inversión. Asimismo, los costos fijos de salida, por ejemplo los de indemnización

de los trabajadores, pueden ser muy altos. En otras ocasiones pueden existir barreras emocionales, como en el caso de algunas empresas familiares de tercera o cuarta generación en las que el responsable puede sentir que si abandona será un fracasado y habrá fallado a su familia. Por último, en algunos casos se producen restricciones sociales y/o gubernamentales, en forma de diferentes presiones para que la empresa no abandone y deje a unos trabajadores, y/o a una zona geográfica, en una difícil situación.

Casos de Estudio:

Este sector no presenta barreras de salida, la facilidad de transferir unidades a terceros es alta.

Tanto al analizar la rivalidad, como en el resto de fuerzas competitivas uno de los aspectos más difíciles es reflexionar sobre cada uno de los factores de manera aislada e independiente ya que, en realidad, la mayoría de ellos están relacionados entre sí. Por ejemplo, si el sector decrece, normalmente se producirá una sobrecapacidad, y si, además, existen muchos competidores, están equilibrados y los costos fijos son altos, se potenciará mucho efecto. En casi todas las combinaciones de factores encontraríamos relaciones.

Después de ser analizados todos los factores que influyen en una fuerza, en este caso la rivalidad, habremos de llegar a la conclusión final sobre la fuerza en cuestión, ponderando la importancia de cada uno de ellos. Es interesante resaltar la importancia de la ponderación, ya que unos pocos factores, o en el extremo uno solo, pueden decidir el valor de una fuerza. En el caso de la rivalidad, imaginemos un sector con muchos competidores, sobrecapacidad, barreras de salida altas, y que está decreciendo un 25% en los últimos años. Aunque todos los demás factores fueran favorables, podríamos concluir que la rivalidad sería alta.

Los análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter en adelante constará de un factor de ponderación (1=Bajo, 2=Medio, 3=Alto), este factor será multiplicado por el factor de impacto que tiene la misma escala, producto de

esta multiplicación obtendremos la calificación que podrá estar desde (1-2)= Bajo, (3-4)=Medio y de (6-9) =Alto, lo que nos permitirá determinar los factores que están teniendo mayor incidencia en la fuerza competitiva y aquellos que no son relevantes para el caso bajo estudio. Esta misma metodología se aplicará en el análisis de las cuatro fuerzas competitivas restantes.

Casos de Estudio:

Cuadro 2
Análisis de la Rivalidad

FACTORES POSITIVOS	PONDERACIÓN	IMPACTO	CALIFICACION
a) Número de Competidores	3	3	9
b) Competidores Equilibrados	3	3	9
c) Crecimiento del Sector	3	3	9
d) Costos Fijos	2	2	4
e) Diferenciación del producto	2	3	6
f) Costo de Cambio	1	1	1
g) Capacidad Instalada	3	3	9
h) Competidores Diversos	3	1	3
i) Intereses Estratégicos	1	1	1
j) Barreras de Salida	1	1	1
TOTAL	22	21	52

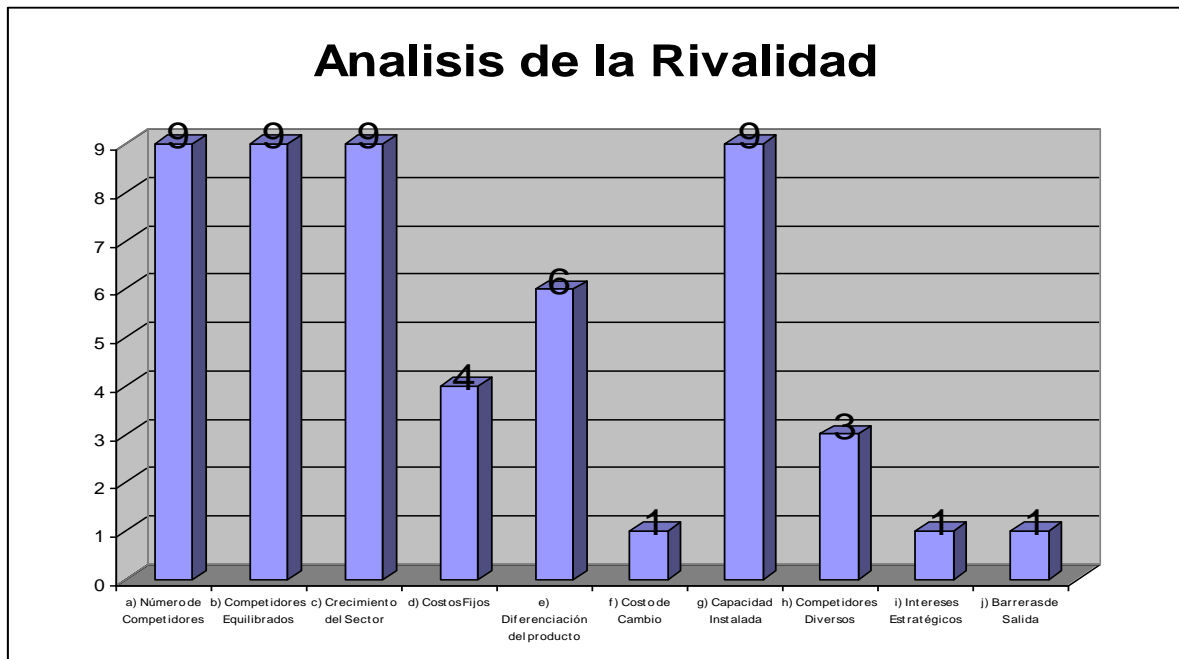
Fuente: Propia

Análisis e Interpretación:

Del cuadro precedente podemos mencionar que los factores de mayor peso son: el número de competidores, los competidores equilibrados, el crecimiento del sector y la capacidad instalada; factores que de una u otra manera incrementan la intensidad de la rivalidad en el sector y en menor medida la Diferenciación del Producto. Consideramos el nivel de esta fuerza como alta.

A continuación mostramos de manera gráfica el cuadro precedente:

GRAFICO 4



Fuente: Propia

Competidores Potenciales

(Barreras de Ingreso - Amenaza de Nuevos Ingresos)

Una empresa encontrará dos tipos diferentes de escollos para entrar en un sector. Por un lado estará el impedimento a la entrada. A esta dificultad le llamaremos barreras de ingreso ya que lo que hacen es tratar de impedirla, o al menos obstaculizarla. Un segundo tipo de freno será la reacción que tendrán hacia el nuevo competidor las empresas ya instaladas en el sector.

Si reflexionamos sobre este segundo aspecto concluiremos que solamente la percepción, la creencia, que tenga la empresa en vías de ingreso, de que las compañías del sector van a reaccionar fuertemente contra ella (a través de bajadas de precios, ofertas, publicidad, etc.), será suficiente para que se replantee seriamente su decisión.

¿En qué se basará una empresa que está pensando entrar en un sector, para concluir si las empresas que lo integran reaccionarán o no fuertemente en su contra? Primeramente en la historia, en lo que ha pasado antes,

¿cómo fueron recibidas las empresas que trataron de entrar últimamente? También reflexionará sobre los recursos de las empresas del sector, sobre si realmente tienen capacidad para una fuerte oposición. Asimismo pensará sobre el grado de compromiso de las empresas con el sector al que pertenecen, sobre si sus activos son especializados, etc., para valorar si lucharán hasta el final para defender su posición. Por último, meditará sobre el crecimiento del sector, puesto que si se produce un gran crecimiento puede pensar que habrá mercado suficiente para todos, y todo lo contrario si este hecho no se produce.

No obstante, antes de poder llegar a reflexionar sobre cómo será la reacción de las empresas del sector, la que está pensando en el posible ingreso en él debe superar el escollo que hemos expuesto brevemente antes: las barreras de entrada. Los factores que me indicarán si para entrar en un sector existen altas, bajas, o incluso infranqueables barreras de entrada son:

- a) **Economías de escala.** Las economías de escala se producen cuando los costos unitarios se reducen a medida que aumenta el volumen de la empresa (en producción, marketing, distribución, I+D, servicio, etc.) en un período de tiempo determinado, y que, de este modo, la empresa con mayor tamaño tendrá unos costos menores. Por tanto, si se dan economías de escala el impedimento para la entrada se produce al tener que optar el nuevo competidor entre dos soluciones igual de comprometidas.

La primera es comenzar con un volumen grande para así conseguir costos bajos; pero esta opción fuerza a la empresa a vender desde el inicio un elevado número de unidades, lo que implica un riesgo muy elevado (o bien de no conseguirlo, o bien de tener que hacerla a precios prácticamente por debajo del costo). La segunda alternativa es asimismo arriesgada, ya que consiste en empezar en el sector de una manera más lógica, con unas ventas bajas, lo cual implica asumir unos costos unitarios (de producción, marketing, distribución, I+D, servicio, etc.) mucho mayores que las empresas ya instaladas en el sector.

Caso de Estudio:

Es posible incrementar el número de servicios por convenios con algunas empresas, afiliación a empresas de taxi, etc. No obstante, no se ha observado que esto constituya una barrera significativa para el ingreso de nuevas unidades, es decir este sector no presenta la posibilidad de generar economías de escala relevantes por ser servicios de carácter personal.

- b) **Curva de aprendizaje.** Se produce una curva de aprendizaje si los costos unitarios se reducen a medida que aumenta el valor acumulado de una o varias áreas de la empresa (producción, marketing, distribución, I+D, servicio, etc.). Un primer comentario a este respecto sería el constatar que si se trata solamente de entrar en un mercado geográfico por parte de una empresa que ya pertenece al sector pero en otra zona, aprovechará en muchas áreas de la empresa la experiencia que ha acumulado en la otra zona. Quizás no en todas, ya que lo más seguro es que la distribución, el marketing y el servicio tengan sus especificidades en la nueva zona.

El segundo comentario podría enlazar con el primero, ya que en las actividades de la empresa en las que este nuevo competidor tenga que asumir una desventaja en cuanto a la experiencia acumulada, quizás tenga una fácil solución. Cuando ésta radica en personas (investigadores, técnicos de producción, especialistas en marketing, vendedores, etc.), la barrera puede ser tan fácilmente superada como posibilidades tenga el nuevo competidor de contratar a estas personas expertas.

Caso de Estudio:

Se observa diferentes acciones que evidencian una mayor aprendizaje del sector, como por ejemplo: asociación con empresas de reconocido prestigio por el tema de seguridad, así también lo que se observa es que algunos taxistas trabajan ciertas zonas altamente comerciales y demandantes de este servicio (centro de la ciudad, Yanahuara,

Umacollo, Cayma), etc, y otro factor vital es la afiliación con empresas que ofrecen marca y servicios por teléfono permitiendo mejorar el negocio, no obstante, estas prácticas son fácilmente imitables por lo que aún no han sido determinantes para evitar la amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Debido al mayor número de servicios por día que se requiere para cubrir sus costos y metas de ingresos, es importante para la Empresas Afiliadoras de Unidades que el chofer tenga como mínimo 2 años de experiencia comprobada.

- c) ***Diferenciación del producto.*** Será mucho más difícil penetrar en un mercado de productos diferenciados que en el caso contrario. Si el nuevo competidor debe diferenciarse, esto le supondrá, como ya hemos visto, una inversión superior y, posiblemente, una necesidad mayor de *knowhow* en alguna área de la empresa: I+D, producción, marketing, etc., dependiendo de cómo pretenda diferenciarse (tecnología, calidad, marca, etc.). Por esto, el riesgo que deberá asumir será mucho mayor, tanto por los superiores recursos y capacidades que debe apostar en el intento, como por las mayores posibilidades de no lograr su objetivo de superar la lealtad de los clientes hacia las empresas que ya pertenecen al sector. Todo lo contrario le ocurrirá a una empresa que se plantea la entrada en un mercado de productos totalmente homogéneos, estandarizados.

Caso de Estudio:

Se puede decir que existe una diferenciación moderada con la existencia de 2 marcas como Taxitel y TaxiTurismo Arequipa, diferenciación que no se ha traducido en mejores precios debido al número de competidores existentes en el mercado pero si en un incremento de servicios por unidad. Pero esto no constituye una barrera significativa porque la cualquiera que cumpla los requisitos relativamente asequibles puede afiliarse.

- d) **Necesidades de capital.** Obviamente, la dificultad de entrar en un sector se incrementa cuanto mayor es la necesidad de recursos financieros (y a la inversa). En el caso de las tiendas de alquiler de películas de vídeo, ésta fue una de las razones que explican la rápida entrada de nuevos competidores.

Caso de Estudio:

Este tipo de microempresa, requieren un nivel de capital relativamente bajo. No obstante, debido a las condiciones económicas y la facilidad de acceso a este sector (transportes), la demanda por vehículos se mantiene en alza, lo que se ha visto reforzado por la restricción a la importación de vehículos requeridos para este sector. Llegando a incrementos de hasta el 80% lo que hace que nuevos compradores se inclinen por vehículos más baratos, no obstante el consumo de combustible y de repuestos sea mayor, creando ineficiencias en el mercado.

- e) **Costos de cambio.** Si existen, representan un freno a la entrada en el sector, puesto que la empresa entrante deberá asumirlo siempre, ya que inicialmente no cuenta (lógicamente) con clientes propios. Estas compañías deberán disminuir sus precios de venta para compensar los costos de cambio si quieren estar en igualdad de condiciones (al menos en lo que respecta a este factor) con las empresas del sector.

Caso de Estudio:

El sector no presenta costos de cambio.

- f) **Acceso a los canales de distribución.** En muchos sectores las empresas que lo forman llegan a su cliente/consumidor a través de un canal de distribución. Un ejemplo claro es el de las empresas alimenticias o de detergentes, los productos de las cuales llegan al consumidor a través de hipermercados, supermercados o tiendas detallistas más pequeñas. O las empresas automovilísticas que necesitan de los concesionarios. Si la empresa que quiere entrar en el mercado tiene grandes dificultades para llegar a los canales de

distribución, su ingreso se verá prácticamente impedido al no poder contactar con su consumidor final.

Caso de Estudio:

Las empresas que afilian taxis como Taxitel y Taxiturismo vienen desarrollando canales de distribución, es así que diferentes instituciones privadas o públicas convienen en trabajar con una sola empresa de taxis, dejando cerrado el canal para que otras empresas de taxi puedan ingresar. Para las empresas de taxi representan una demanda constante y para los clientes mayor seguridad. Este tipo de acuerdos con empresas se presenta cada vez más accesible a pequeñas empresas de taxi, las cuales no cobran recargos adicionales por el servicio.

- g) **Producto patentable.** Si el producto de un mercado está patentado, y esta patente protege realmente a su propietario, podemos encontrar ante una barrera no ya difícil de franquear sino impermeable, y un mercado totalmente cerrado. Este fue el caso del sector de las fotocopadoras. La compañía Xerox no fue la inventora de este producto, pero sí fue la empresa que lo patentó.

Caso de Estudio:

Este sector no cuenta con patentes, y lo que si esta patentado es la marca a través de la cual prestan el servicio, lo que no constituye una barrera infranqueable porque se puede optar con un poco de esfuerzo por crear una nueva marca o afiliarse a una existente con relativa facilidad.

- h) **Acceso favorable a la materia prima.** Si hemos visto que el difícil acceso a los canales de distribución pueden impedir a una empresa llegar a su consumidor, asimismo el impedirle el suministro de materias primas le cerrará la posibilidad de un correcto funcionamiento. Podemos entender materias primas en un sentido amplio: componentes, mano de obra, recursos financieros, etc. Por ejemplo, para entrar en el negocio petrolero (extracción), es obvio que una

empresa necesita tener pozos petrolíferos.

Caso de Estudio:

Para el caso de estudio vemos la importación de vehículos para el servicio de taxi(tico) ha sido restringida, lo que ha ocasionado su encarecimiento, igual suerte ha corrido el combustible el cual ha venido incrementándose, costos que no han podido ser transferidos a los clientes por la excesiva oferta que presenta actualmente este sector y al entorno recesivo del que aún esta saliendo. Esto solo disuade el ingreso de nuevos competidores al querer ingresar a un sector con bajos márgenes y costos con tendencia al alza.

Por lo tanto esto no constituye una barrera porque es una dificultad general del sector y ningún competidor tiene posibilidad unilateral de cambiarla.

- i) **Ubicaciones favorables.** Lógicamente para que sean una barrera deben de estar ya copadas. Podríamos referirnos al caso de la empresa italiana Benetton, la cual tardó seis años en encontrar un emplazamiento adecuado para su primera tienda en Turín, ya que las primeras tiendas de esta empresa siempre se ubicaban en lugares de gran prestigio.¹⁴

Caso de Estudio:

Se observa una tendencia a sectorizar el servicio, estableciendo los paraderos de taxi, donde solo se estacionan los miembros de ese comité de taxis. Esta es una actividad que se esta desarrollando y aún no esta ampliamente utilizada, por lo que aún constituye una barrera baja para el ingreso de nuevos competidores.

- j) **Subsidios gubernamentales.** Factor con una incidencia decreciente, pues cada vez es más difícil que los diferentes gobiernos puedan ayudar a las empresas de un sector a través de subvenciones o ayudas similares.

¹⁴ Xavier Gilbert, El Enfoque estratégico de la Empresa, Ediciones Deusto 2001 Pag. 72

Caso de Estudio:

A través de un sistema de compensaciones temporal el gobierno otorgó un facilidad no específica al sector que no precisamente es un subsidio, que permitía la estabilización de los precios del combustible y que la variación ascendente del precio no afecte la economía del país y por ende su estabilidad política; uno de los mas beneficiados fue el sector transporte que constantemente anunciaba su paralización. Este subsidio es de carácter general y temporal por lo que no constituye una barrera de entrada a nuevos competidores sino todo lo contrario.

- k) **Política gubernamental.** Se puede cerrar «políticamente» un mercado, en mayor o menor medida, desde la prohibición total de importaciones, hasta la fijación de aranceles, pasando por establecer unas cuotas (límites) a la importación o establecer unas homologaciones o normas técnicas específicas, etc. El caso comentado de las empresas fabricantes de automóviles coreanas y japonesas difiere en este factor, mientras las empresas japonesas están sometidas a unas cuotas que limitan sus importaciones a la Unión Europea, las compañías coreanas no tienen esta limitación. Por lo tanto, una empresa japonesa que quiera saltarse esta limitación en cuanto al número de unidades que puede vender en la UE, sólo tiene la opción de instalarse como fabricante en ella.¹⁵

Sin embargo, si opta por esta posibilidad deberá aceptar la barrera de las economías de escala en producción que posiblemente superaba al importar automóviles de sus fábricas en Japón. De ahí que encontremos casos de empresas japonesas en las dos opciones. Empresas como Nissan, Honda o Toyota se han instalado desde hace años como fabricantes en la UE y tienen unas aceptables participaciones en el mercado. Mientras que los otros fabricantes de ese país que han optado por la importación como Mazda, Daihatsu o Subaru, tienen unas ventas muy inferiores.

¹⁵ Xavier Gilbert, El Enfoque estratégico de la Empresa, Ediciones Deusto 2001 Pag. 73

Caso de Estudio:

El gobierno ha limitado la importación de carros usados, los que afecta el servicio de taxi. Esto ha originado el encarecimiento de estos vehículos (ticos) en casi el 80% de su precio hace unos 4 años. (Decreto Supremo N° 017-2005-MTC). Asimismo la Municipalidad de Arequipa limita los permisos para el acceso de nuevas unidades a este sector, lo cual lo consideramos de una importancia moderado por el factor político inmerso en estas decisiones. Es también importante la tendencia del gobierno a mejorar el servicio de transporte, lo que se evidencia en la continua manifestación pública respecto a la adquisición de buses procedentes de china.

Al igual que en el resto de las fuerzas competitivas, después de analizar cada uno de los factores que la influyen, deberemos ponderar su importancia y llegar a una conclusión. En este caso (amenaza de nuevos ingresos) hemos visto, al inicio de este apartado, que además de concluir cuán altas son las barreras a la entrada, deberemos reflexionar sobre la reacción esperada de los competidores actuales para llegar a la conclusión final.

Casos de Estudio:

Cuadro 3
Competidores Potenciales

FACTORES POSITIVOS	PONDERACIÓN	IMPACTO	CALIFICACIÓN
a) Economías de Escala	1	2	2
b) Curvas de Aprendizaje	2	2	4
c) Diferenciación	2	2	4
d) Necesidades de Capital	1	2	2
e) Costos de Cambio	1	1	1
f) Acceso a los Canales de Dist.	2	2	4
g) Producto Patentable	1	2	2
h) Acceso a Materias Primas	1	2	2
i) Ubicación Favorable	1	2	2
j) Subsidios Gubernamentales	1	1	1
k) Política Gubernamental	2	2	4
TOTAL	15	20	28

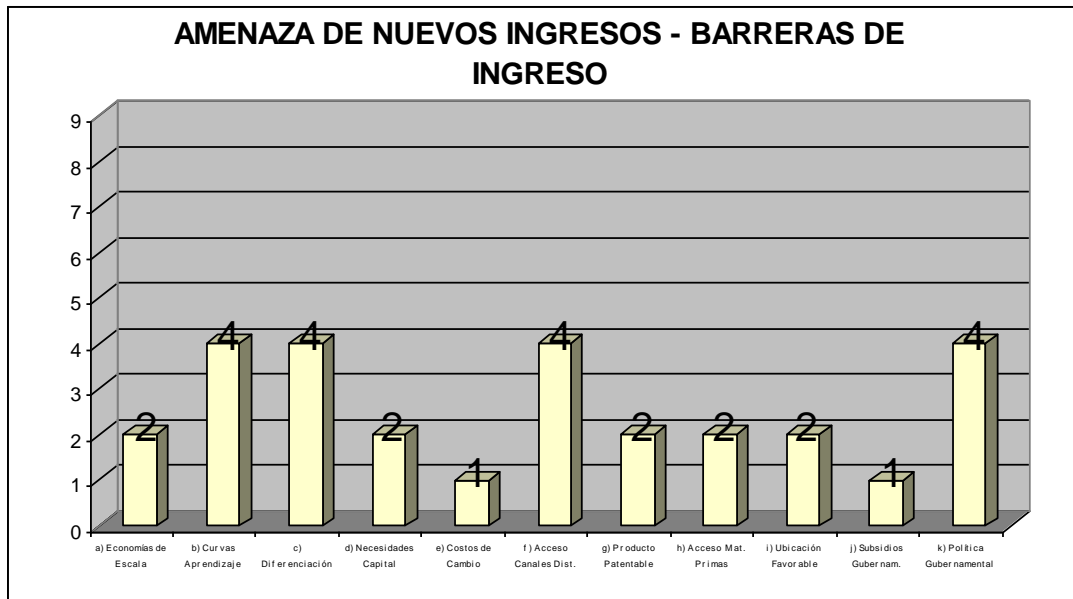
Fuente: Propia

Analisis e Interpretación:

Del cuadro arriba mostrado, podemos concluir que este sector presenta una nivel medio en lo referente a competidores potenciales (barrera de ingreso y amenaza de nuevos ingresos.)

A continuación presentamos gráficamente lo mostrado en el cuadro precedente.

GRAFICO 5



Fuente : Propia

Poder de Negociación de Proveedores y Clientes

Los proveedores de este sector son principalmente los importadores de autos, los vendedores de combustible y los que permiten dar mantenimiento a las unidades. Los clientes son el público en general.

- a) **Concentración de empresas.** Lógicamente, cuanto más concentrados estén (menor número de empresas sean), mayor será su poder al tener sus clientes o proveedores del sector menores opciones de poder escoger otro proveedor o cliente. Que las empresas de un sector tengan tres proveedores o clientes es diferente a que existan ciento veinte o cuatrocientos. Lo mismo sucede a la inversa.

Caso de Estudio:

Este sector no se encuentra concentrado. Con los principales proveedores (Combustible, Mantenimiento) se tiene poder de negociación, los de combustible mantienen precios de acuerdo al precio explanta y los proveedores de mantenimiento vienen manejando márgenes bajos debido mas que todo a la amplia oferta existente.

Con los clientes no se tiene poder de negociación al tener una amplia oferta que supera la demanda.

- b) **Productos sustitutivos.** Si las empresas de un mercado tienen como posibles proveedores a distintos sectores sustitutivos entre sí, su poder de negociación aumentará debido a que su capacidad de elección se verá incrementada considerablemente. Supongamos que analizamos el caso de los fabricantes de bebidas. Debido a su capacidad de elección entre diferentes sectores proveedores suyos, como son los del plástico, vidrio, latas, tendrá un margen de negociación muy alto.

Caso de Estudio:

Los productos ofrecidos por los proveedores (combustible, mantenimiento) no cuentan con productos sustitutos relevantes en el corto plazo; en cuanto al mantenimiento no se ve sustitutos en el corto plazo debido a la amplia oferta existente.

En cuanto a los clientes adicionalmente a que tienen una oferta considerable, también cuentan con sustitutos competitivos como las combis y menos competitivos, si el cliente decide comprar su propio auto para movilizarse.

- c) **Proporción de las ventas/compras del sector.** Si el sector proveedor factura un elevado porcentaje de sus ventas al sector analizado, su dependencia hacia este sector hará que su poder de negociación sea bajo. En el caso contrario, si el sector significa muy

poca proporción de sus ventas, podrá ejercer un más alto poder de negociación.

Caso de Estudio:

Los proveedores no cuentan con poder de negociación considerando que las ventas son diversificadas al igual que los proveedores, por lo que el taxista tiene una amplia oferta de combustible y mantenimiento.

Los clientes pese a ser diversificados, tienen poder negociación no por este factor específicamente sino por la amplia oferta disponible en un entorno recesivo.

- d) **Rentabilidad del sector.** Si un sector atraviesa una difícil situación, su interés en la negociación será máximo, ya que será vital para él intentar pasar parte de sus pérdidas a sus proveedores o clientes.

Caso de Estudio:

Este sector tiene una rentabilidad relativamente aceptable pero perjudicada por la continua suba de combustible. El origen de su poder de negociación con sus proveedores es el amplio y funcionalmente idéntico servicio que brindan los proveedores de combustible y mantenimiento.

Con los clientes no se cuenta con poder de negociación, estos es influenciado por a la recesión y el alto número de competidores en este sector.

- e) **Diferenciación del producto.** Si un proveedor vende un producto diferenciado, importante para el sector, normalmente tendrá un alto poder de negociación, al ser importante para el fabricante.¹⁶ En cambio, si el proveedor lo es de un producto indiferenciado como pueden ser diversos tipos de gomas o material de plástico, su poder será mucho más bajo que en el caso anterior.

¹⁶ Xavier Gilbert, El Enfoque Estratégico de la Empresa, Ediciones Deusto 2001, Pag.75

Caso de Estudio:

Los proveedores (combustible, mantenimiento) no se encuentran diferenciados, lo que es evidenciado con el poco poder de negociación con el que cuentan.

Por el lado del cliente se tiene una intención de diferenciar el servicio a través de marcas que sean sinónimos de seguridad, prestigio y confianza. No obstante esta estrategia debido a la competencia que existe no ha logrado traducirse en mayores precios, lo que sí, en mayor volumen de servicios, productividad. Esto redundará en reducir el poder de negociación de los clientes, en la medida que se consoliden y brinden servicios complementarios valiosos.

- f) **Costos de cambio.** Si se dan entre los productos del proveedor aumentan su poder de negociación, ya que si las empresas que compran el producto quieren cambiar de proveedor los habrán de asumir. Si se dan entre los productos del sector, disminuirá el poder de los clientes al ser éstos quienes los tienen que asumir en estas circunstancias.

Caso de Estudio:

En cuanto al combustible existe la posibilidad de cambiar el uso de gasolina por el uso del gas (GLP) lo que implicaría un costo asumido por el sector transportes de aproximadamente de US\$600.00 por vehículo, lo que resulta significativo, así también no se observa una política extensiva y decidida del gobierno por impulsar el consumo de este tipo combustible en el corto plazo, por lo que no es una estrategia extensamente seguida. En cuanto a los repuestos (mantenimiento), al ser estos ampliamente ofertados y poco diferenciados no hay mayor poder de negociación por parte de los proveedores. Asimismo en el caso de alquilar el vehículo a un chofer, existen suficientes personas desempleadas como para asegurar la continuidad de este negocio.

En cuanto a los clientes no hay costo de cambio.

- g) **Amenaza de integración vertical.** Simplemente la amenaza de esta integración es suficiente para aumentar el poder de negociación frente a clientes o proveedores. Si una empresa que fabrica componentes inductivos necesita de matrices y molduras para su proceso de fabricación, y es plenamente capaz de fabricadas por sí misma, sus proveedores de estas piezas ven reducido su poder de negociación porque saben que, si surgen dificultades de entendimiento, su cliente siempre tiene la opción de fabricárselas él mismo.

Caso de Estudio:

En el mercado no se observa este tipo de comportamiento. Por el lado de los proveedores presentan costos competitivos por lo que no se considera necesario.

Por el lado de los clientes, no se observa integraciones verticales.

- h) **Información sobre el sector.** Siempre se ha dicho que la información es poder. Mucho más si es información sobre el «oponente» en una negociación. Cuanto más se sepa de los costos, calidades y especificidades de los productos, rentabilidad y situación en general del proveedor o cliente, etc., mayor poder se tendrá en la negociación.

Lógicamente, para determinar el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, se deberá realizar un análisis de estos factores, por separado, para cada uno de ellos.

Caso de Estudio:

La información de cómo se desarrolla el sector de taxis es ampliamente conocida. El poder de negociación de los proveedores casi es inexistente y el de los clientes mas que en información se basa en el que el volumen ofertado sobrepasa la demanda.

Casos de Estudio:

Cuadro 4

Análisis del Poder de Negociación de Proveedores

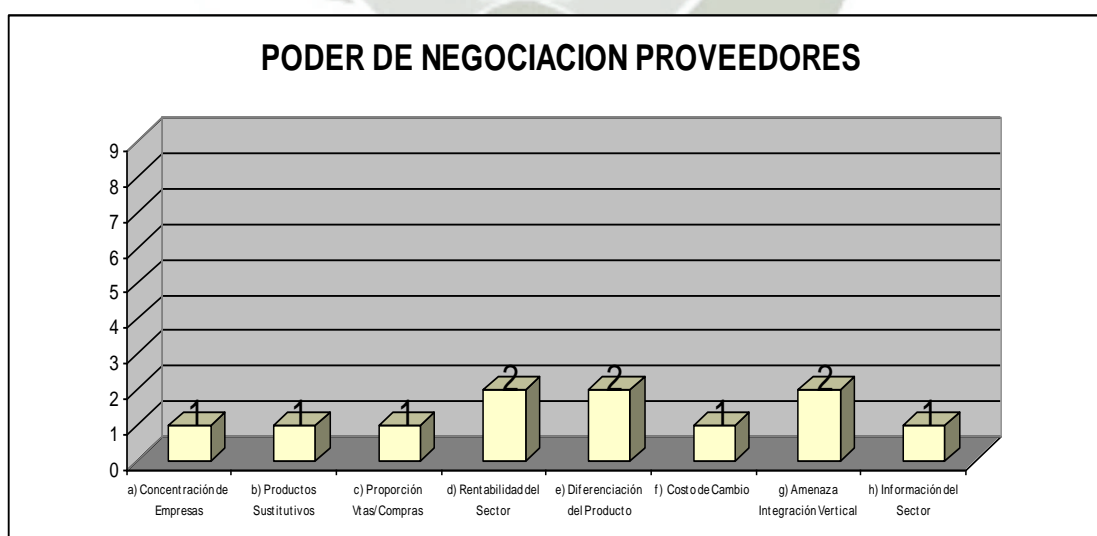
FACTORES POSITIVOS	PONDERACIÓN	IMPACTO	CALIFICACIÓN
a) Concentración de Empresas	1	1	1
b) Productos Sustitutivos	1	1	1
c) Proporción Vtas/Compras	1	1	1
d) Rentabilidad del Sector	2	1	2
e) Diferenciación del Producto	2	1	2
f) Costo de Cambio	1	1	1
g) Amenaza Integración Vertical	1	2	2
h) Información del Sector	1	1	1
TOTAL	10	9	11

Fuente: Propia

Análisis e Interpretación

Como podemos observar en el cuadro precedente el impacto de estos factores en el poder de negociación de proveedores en promedio es bajo. Estos resultados los mostramos gráficamente en el siguiente cuadro:

GRAFICO 6



Fuente: Propia

Cuadro 4.1

Análisis del Poder de negociación de Clientes

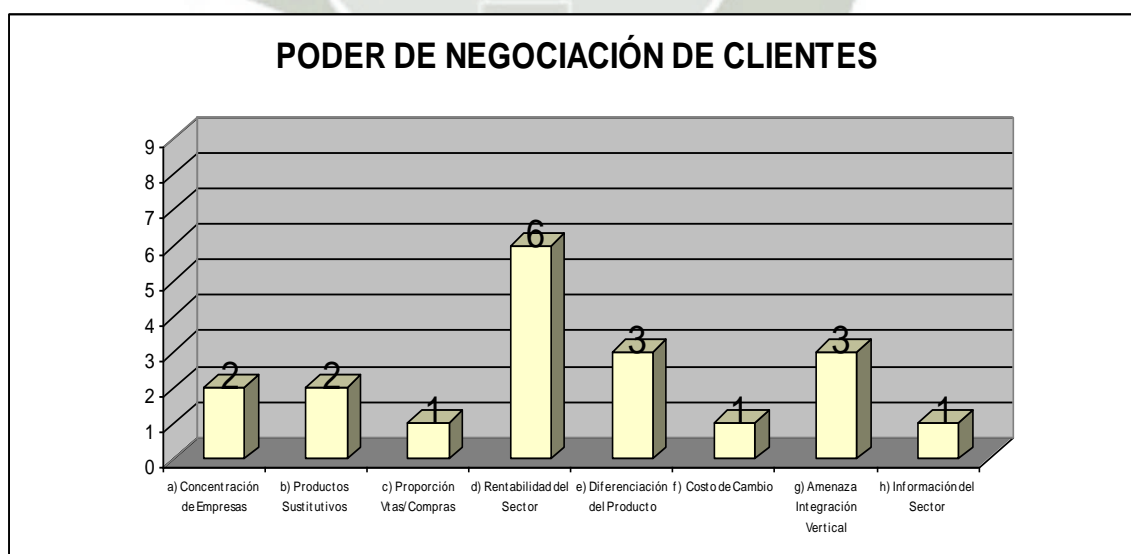
FACTORES POSITIVOS	PONDERACIÓN	IMPACTO	CALIFICACION
a) Concentración de Empresas	2	1	2
b) Productos Sustitutivos	1	2	2
c) Proporción Vtas/Compras	1	1	1
d) Rentabilidad del Sector	2	3	6
e) Diferenciación del Producto	3	1	3
f) Costo de Cambio	1	1	1
g) Amenaza Integración Vertical	3	1	3
h) Información del Sector	1	1	1
TOTAL	14	11	19

Fuente: Propia

Análisis e Interpretación

Como podemos observar en el cuadro precedente el impacto de estos factores en el poder de negociación con clientes es alto. Estos resultados los mostramos gráficamente en el siguiente cuadro:

GRAFICO 7



Fuente: Propia

Amenaza de productos sustitutivos

Lo más importante en este caso es saber encontrar qué sectores son realmente sustitutivos. Saber encontrar respuestas a las preguntas: ¿qué productos de otros sectores desempeñan la misma función que los productos de nuestro sector?, ¿qué productos de otros sectores satisfacen las mismas necesidades que los nuestros? En las páginas precedentes ya se han mencionado varios sectores típicos sustitutivos unos de otros como son los fabricantes de botellas de vidrio, los de botellas de plástico, los de latas; o la cerveza, el vino, etc.

Sin embargo, en ocasiones no es tan fácil descubrir al sector sustitutivo. Imaginemos que somos una pequeña empresa que fabrica “*christmas*” y felicitaciones para aniversarios (tarjetas). Si buscamos un sector que sea sustitutivo al nuestro, podemos darnos cuenta de que las compañías telefónicas son sustitutivos de nuestro producto. De hecho, periódicamente lanzan campañas publicitarias incitando a la población a llamar a sus parientes y amigos durante navidad o para felicitar el santo o el cumpleaños.

17

Cada persona que decide llamar a sus familiares y amigos para felicitarles por navidad, su santo o aniversario, significa una venta menos para nuestra empresa fabricante de “*christmas*” y felicitaciones. Nuestra pequeña empresa, con unas mínimas instalaciones y maquinaria, escaso personal, y casi inexistente tecnología, resulta que está produciendo un producto sustitutivo de compañías con tamaño de multinacional, inversiones multimillonarias y tecnología de punta. Este caso sirve para ilustrar cómo la búsqueda del sector sustitutivo es la parte más difícil del análisis de esta quinta fuerza.

Una vez detectados los sectores sustitutivos, los factores sobre los que se

¹⁷ Xavier Gilbert, El Enfoque Estratégico de la Empresa, Ediciones Deusto 2001, Pag.76

puede reflexionar son: la relación precio/calidad entre estos distintos sectores, la rentabilidad de cada uno de ellos (nos explicará los recursos con que cuentan para potenciar sus productos), si existen para el cliente costos por el cambio entre los productos de estos sectores y, finalmente, la propensión del usuario a sustituir. Cualquiera de los ejemplos de sectores sustitutivos que se han mencionado anteriormente nos servirá para ilustrar este análisis.

Una vez realizada la reflexión sobre los posibles sectores sustitutivos y los factores descritos anteriormente, se deberá concluir el grado de amenaza que representan para el sector.

Antes de finalizar este apartado sobre los productos sustitutivos valdría la pena hacer una pequeña puntualización. Los sustitutivos sobre los que se ha estado reflexionando son los denominados sustitutivos funcionales, llamados así por satisfacer la misma función o necesidad que los productos de un sector. Sin embargo, existe otro tipo de sustitutivos, los llamados sustitutivos no funcionales, los cuales, como su nombre indica, no satisfacen la misma función o necesidad que las empresas de un sector, pero en cambio, en ocasiones, pueden ser elegidos por los consumidores o clientes de ese sector en lugar de sus productos.

Como ejemplo de sustitutivos no funcionales podemos poner el caso de una escuela de negocios. Una persona puede estar pensando en realizar un MBA para lo cual deberá invertir, si se decide por una escuela de prestigio, mucho dinero. Esta persona normalmente será joven y no tendrá una gran capacidad económica, es más, quizás será aún su familia quien se plantee la financiación de estos estudios. Supongamos que es el padre de familia quien está en la tesitura de realizar esta inversión. Este señor tiene ante sí, además del MBA para su hijo, una amplia gama de posibilidades donde escoger. Una sería poder cambiar su auto, bien conservado, pero ya antiguo. O quizás, permitirse, al fin, unas buenas vacaciones para toda la familia.

O, siguiendo en esta línea, dar una buena entrada para el apartamento que hace años se quiere comprar en un bonito pueblo de alta montaña. O, simplemente, poder hacer todas las obras que su primera residencia pide ya desde hace muchos años. Finalmente, podría decidirse por la opción de invertir ese dinero en bolsa, o en productos financieros con menor riesgo, pensando ya en su jubilación.

Todos los productos de estos sectores no satisfacen la misma función. El MBA, un auto, unas espléndidas vacaciones familiares, un apartamento de alta montaña, reformar la primera vivienda, o un producto financiero, satisfacen muy diferentes necesidades, no son sustitutivos funcionales entre sí. No obstante, una persona puede estar dudando cuál de ellos escoge, por lo tanto lo que sí son es sustitutivos no funcionales. Por ello, sobre todo en según qué sectores, también los deberemos tener en cuenta al realizar el análisis de la amenaza de los productos sustitutivos.

Caso de Estudio:

Los productos sustitutos funcionales de este Sector son:

- Combis
- Motocicletas
- Mototaxis (Riesgo Potencial)
- Compra de auto propio (Importado-Segunda Mano).

Los productos sustitutos no funcionales de este Sector son:

- La Internet (realización de operaciones en línea que evita el trasladarse de un lugar a otro, “ebussines”, “egoverment”),
- Servicio de Mensajería/Couriers
- Servicio Postal

Es importante mencionar que si la política de estado es adquirir buses chinos a gas, el impacto en esta fuerza seria considerable. No obstante lo que se observa en el corto plazo es que este escenario es mas probable en la capital y en menor proporción en la Ciudad de Arequipa.

Cuadro 5

Análisis de la Amenaza de Productos Sustitutos

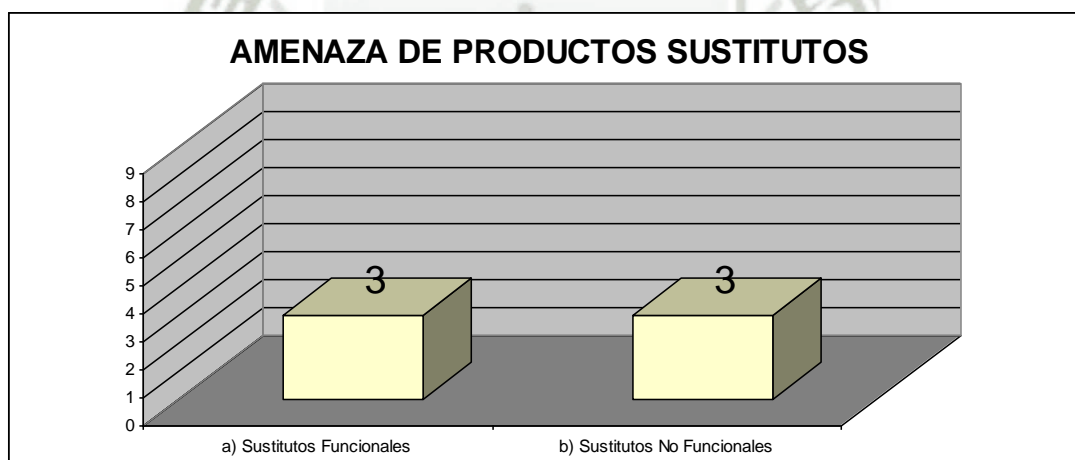
FACTORES POSITIVOS	PONDERACION	IMPACTO	CALIFICACION
a) Sustitutos Funcionales	3	1	3
b) Sustitutos No Funcionales	3	1	3
TOTAL	6	2	6

Fuente: Propia

Análisis e Interpretación

Como observamos en el cuadro precedente notamos que el peso de los factores que reflejan la amenaza de productos sustitutos son en promedio de nivel medio. A continuación presentamos graficamente los resultados de este cuadro:

GRAFICO 8



Fuente: Propia

2.3.1 RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS

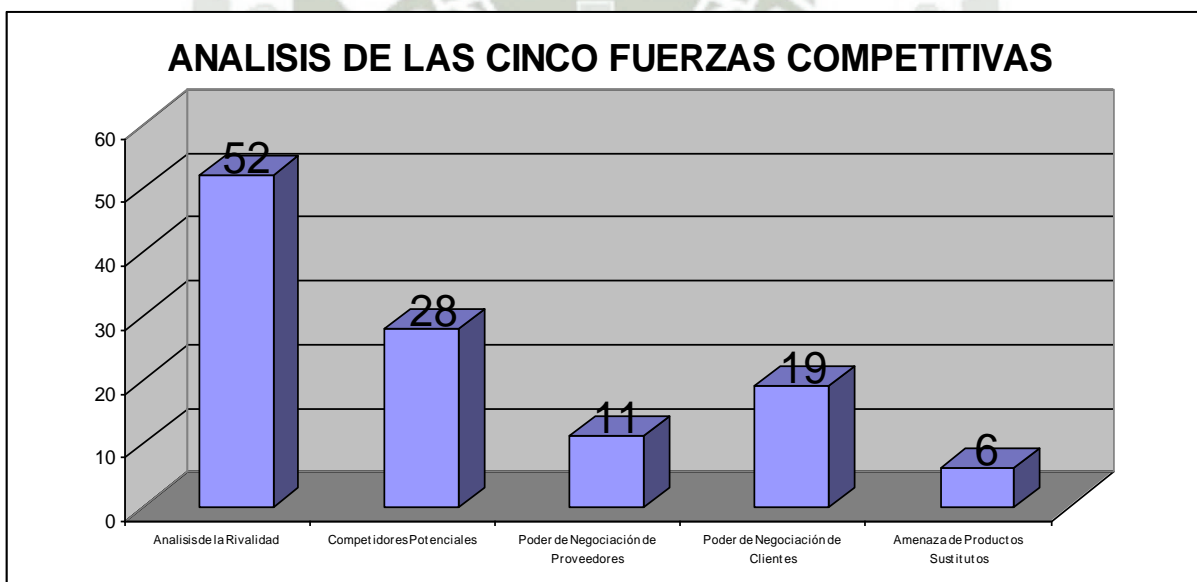
Una vez realizado el análisis de las cinco fuerzas competitivas ya estamos en disposición de concluir tanto el atractivo o rentabilidad del sector como las razones en las que nos basamos.

El atractivo o rentabilidad del sector es moderado debido, sobre todo, a que la rivalidad es alta, y a que los clientes tienen un alto poder de negociación, lo cual reduce cualquier posible beneficio. El sector puede pasar parte de su

pérdida de rentabilidad a los proveedores, ya que el poder de éstos es bajo, pero esto no es suficiente para equilibrar el negativo efecto de las fuerzas anteriores. Además, existe una cierta amenaza de entrada de nuevos competidores, ya que algunas barreras son fácilmente franqueables. Finalmente, no se divisa a corto y mediano plazo un producto sustitutivo que amenace seriamente este sector mientras mantenga sus costos bajos. Igualmente, se deduce que es un sector muy dependiente de la situación económica, pues éste es un factor (rentabilidad del comprador) muy importante en el poder de negociación de los consumidores.

A continuación presentamos gráficamente el peso de las cinco fuerzas competitivas:

GRAFICO 9



Fuente : Propia

El resultado final de un análisis de este tipo debe ser entendido como una foto, con una validez limitada al momento en que se ha realizado (Período 2006).

3. ANÁLISIS DEL SECTOR: ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Del análisis de las cinco fuerzas competitivas ya conocemos cuán atractivo, rentable, puede ser un sector. Esto es sólo una cara de la moneda, la que

nos permite contestar a la pregunta sobre la razón por la que existen sectores muy rentables, mientras que otros se limitan a subsistir.

No obstante existen empresas que tienen resultados muy superiores a otras, tanto en los mejores y más rentables sectores como en los menos atractivos. Para lo que, primeramente, diseccionaremos al máximo el sector, para poder distinguir el comportamiento estratégico de cada una de las empresas que lo componen, con la finalidad de, en una última etapa, poder agrupar a las compañías que tengan una conducta parecida. Este proceder estratégico es el que nos ha de empezar a llevar hacia la comprensión del diferente nivel de resultados que se da entre las empresas de un mismo sector.

3.1 DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

Las tres estrategias genéricas nos dividen al sector en tres grupos de empresas con comportamientos muy distintos. En realidad, podríamos decir que habría también un cuarto grupo, el de las empresas atrapadas en el medio, el de las compañías que navegan entre las tres estrategias sin seguir (ni conseguir) ninguna. En definitiva lo que origina que trabajemos con Dimensiones Estratégicas es que encontramos que tanto la manera de competir como el resultado final son distintos entre empresas que siguen una misma estrategia genérica.

Las dimensiones estratégicas serán simplemente los diferentes caminos por los cuales una empresa puede alcanzar una estrategia genérica (aunque también habrá un grupo de dimensiones estratégicas no derivadas de estrategias genéricas).

Aunque no existe una lista cerrada de dimensiones estratégicas, ya que dependiendo de cada sector serán válidos unos caminos y no otros para conseguir una ventaja competitiva, se enumerarán las que se puede considerar como dimensiones más usuales para la mayoría de sectores. Se presentarán agrupados según su origen. Tal como se ha comentado, habrá cuatro procedencias, tres de las cuales serán las estrategias genéricas.

- a) **Las dimensiones estratégicas derivadas de la estrategia de diferenciación**, serán las distintas formas que tiene una empresa para conseguir la exclusividad buscada: calidad, innovación, diseño, I+D, liderazgo tecnológico, servicio, identificación de marca, selección de canal, política de precios, etc.

Caso de Estudio:

En el mercado se observa dos empresas de Taxi que han logrado diferenciarse en el servicio que ofrecen, estas empresas son: Taxitel y Taxi Turismo Arequipa, logrando incrementar el volumen de servicios de sus unidades afiliadas, más no la tarifa.

- b) **Las dimensiones estratégicas derivadas de la estrategia de liderazgo en costos**, estarán basadas en las diferentes fuentes que tiene esta estrategia: economías de escala, curva de experiencia, compartir productos relacionados, tecnología, diseño de las plantas, la mejor gestión o ejecución, la localización, los precios de los inputs, las ayudas gubernamentales, etc.

Caso de Estudio:

No se observan estrategias de liderazgo en costos que permitan diferenciar a una empresa de otras, las tarifas al ser bajas se mantienen congeladas.

- c) **Las dimensiones estratégicas derivadas de la estrategia de enfoque**, dependerán de la forma de especialización que escoja la empresa. Básicamente, sabemos que habrá cuatro posibilidades, resultado de combinar los dos tipos de objetivos estratégicos que tiene una empresa para especializarse: geográficamente o según los segmentos del mercado; y las dos formas básicas de obtener una ventaja competitiva: diferenciación o costos.

Caso de Estudio:

Se observa en el mercado que las empresas estén procediendo a enfocarse hacia un sector en especial como Taxiturismo que tiene una ligera tendencia a servir a un sector determinado, no obstante no se ha

especializado. Debido al número de competidores, lo que les conviene es diferenciarse y llegar mejor al gran mercado objetivo.

Capacidad estratégica de maniobra

Estas dimensiones estratégicas no persiguen alcanzar una ventaja competitiva, sino ayudar a las dimensiones anteriores para que sean ellas las que la consigan. Ejemplos de dimensiones que otorgan esta capacidad estratégica de maniobra son la integración vertical, el apalancamiento o la capacidad financiera, el pertenecer a una multinacional, una buena relación con el gobierno, las alianzas estratégicas, etc.

Caso de Estudio:

Se observa el desarrollo de alianzas estratégicas que son traducidas a través de convenios entre empresas de taxi y ciertas instituciones que por su reconocido prestigio originan una transferencia de valor. Así tenemos el caso emblemático de Taxitel con Saga Falabella.

3.2 GRUPOS ESTRATÉGICOS

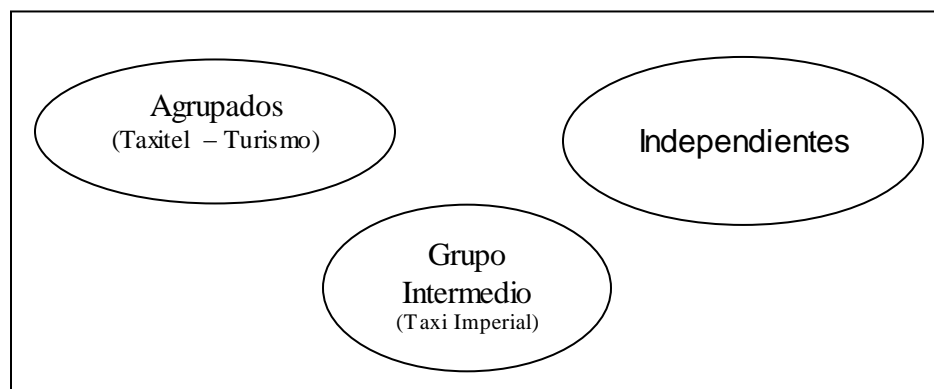
Utilizando la definición de Michael Porter: «Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas.»¹⁸. Por lo tanto, las empresas de un mismo grupo estratégico compiten de la misma forma al utilizar iguales o semejantes dimensiones estratégicas.

Caso de Estudio:

Se han detectado 3 grupos estratégicos, el de empresas consolidadas (Taxitel y Taxi Turismo), las empresas que se encuentran en el medio (no son independientes, pero tampoco se han diferenciado lo suficiente – Taxi Imperial), y los taxistas independientes.

¹⁸ Michael E. Porter, Estrategia Competitiva 27° Reimpresión México, 2000. Pág.142

GRÁFICO 10
GRUPOS ESTRATÉGICOS



Fuente : Propia

3.3 BARRERAS A LA MOVILIDAD

Las compañías de los grupos menos favorecidos no imitan las dimensiones estratégicas de los mejores grupos porque simplemente, no pueden. Si las cinco fuerzas actúan de modo diferente en los distintos grupos, las barreras de entrada a cada grupo estratégico también pueden ser diferentes. Sin embargo, en este caso como son barreras que, en lugar de impedir la entrada al sector (las empresas ya pertenecen a él), impiden moverse de un grupo a otro, reciben el nombre de barreras a la movilidad.

Por tanto, los factores que pueden ser barreras a la movilidad entre grupos estratégicos para las empresas de un sector serán los mismos que pueden ser barreras de entrada a él: economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, etc.

Caso de Estudio:

Las empresas que han logrado diferenciarse tienen requisitos para lograr su ventaja competitiva, y una capacidad de gestión necesaria para administrar entre 400 a 600 unidades, dentro de los requisitos que se requiere para pertenecer a estas empresas podemos mencionar:

- El vehículo no puede ser mayor de 8 años
- Los chóferes deberán contar con antecedentes penales, policiales y experiencia de 2 años como chofer de taxi comprobable.
- Costos de Afiliación
- Costo por Servicio de Radio, etc.

Por lo que una de las barreras a la movilidad para desplazarse a empresas de taxi con mayor prestigio o formar una empresa propia es económica y de gestión, habiendo otras como la confianza que durante años se han ganado estas empresas, por lo que competir implica invertir en publicidad y contar con capacidad de convocatoria para tener el mejor parque automotor.

3.4 MAPAS ESTRATÉGICOS

Un mapa estratégico es una matriz de dos dimensiones que nos permite distinguir el comportamiento estratégico de cada grupo identificado que pertenece al sector y llegar a diferentes reflexiones.

Debido a que se pueden elaborar tantos mapas estratégicos como posibilidades permitan las dimensiones estratégicas, Michael Porter recomienda priorizar lo relevante. Asimismo recomienda no seleccionar dimensiones que estén correlacionadas, que se muevan conjuntamente, debido a que ofrecerían información redundante.

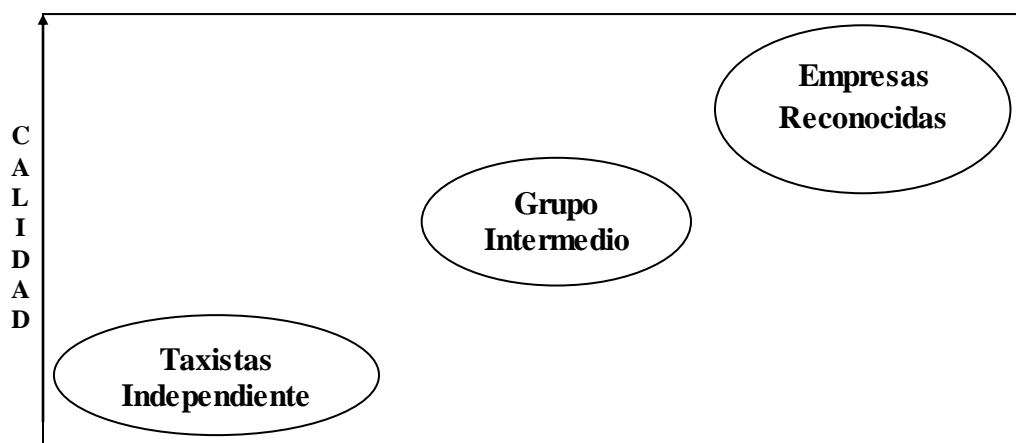
Por último se debe tener en cuenta que no es preciso que las dimensiones seleccionadas sean continuas, en el sentido de que se puedan medir de un modo gradual (de 0 a 100, o de bajo a alto, etc.). Por ejemplo, si estudiamos el sector de refrescos, podemos seleccionar la dimensión canal aunque en ella distingamos entre hipermercados, supermercados, etc.

Por lo tanto, se podrá intentar predecir posibles movimientos competitivos, cambios de dimensiones y en consecuencia de estrategia, de las

empresas que componen cada grupo. Asimismo, puede detectarse una zona dentro de algún mapa en que no está colocada ninguna empresa y que puede representar una buena oportunidad.

Caso de Estudio:

GRAFICO N° 11
MAPA ESTRATÉGICO DEL SERVICIO TAXI.



DIFERENCIACION

Fuente: Propia

Análisis e Interpretación

Podemos apreciar la existencia de 3 grupos estratégicos, el primero de empresas reconocidas como Taxitel y Taxiturismo que han logrado diferenciarse y mejorar su calidad la que está principalmente en función a nivel de seguridad que ofrecen. El Segundo grupo denominado intermedio se refiere a las pequeñas empresas de taxi que no han logrado consolidarse, y el tercer grupo refleja el comportamiento de taxis que han decidido ser independientes.

A partir de un mapa estratégico se puede reflexionar en varias direcciones. Una primera y obvia será sobre la situación competitiva de cada grupo:

-¿Cuál está en mejor situación y por qué?

La mejor situación la tienen las Empresas que han logrado diferenciarse,

porque tienen la facultad de captar más servicios de taxi, lo que les ayuda a contrarrestar el problema del excesivo número de competidores.

-¿Qué barreras a la movilidad serán más duraderas?

El prestigio y confianza ganado por las empresas que han logrado posicionarse.

-¿Qué expectativas generales tiene cada grupo?

El grupo mejor posicionado tiene la expectativa de desarrollar nuevos productos de mayor valor que permitan copar el mercado atendiendo las diferentes necesidades de transporte de personas, bienes, mercancías, tanto departamental como a nivel nacional. Asimismo, son conscientes de que el departamento de Arequipa es eminentemente turístico, por lo que los convenios con promotores turísticos no es raro en este sector.

El grupo intermedio tiene la expectativa de lograr pequeños convenios para brindar servicio de taxi de manera exclusiva y poder lograr en el tiempo posicionarse. Necesitan consolidar su marca tal vez prestar un servicio intermedio, que no sea tan exclusivo ni con tantos requisitos como los existentes.

Los independientes esperan salir adelante solos, ya sea porque consideran que no es ventajoso afiliarse a una empresa de taxis reconocida o no cumplen alguno de los requisitos establecidos, o simplemente ven su oficio como algo eventual y prefieren trabajar a su propio ritmo y exigencias.

-¿Existe algún grupo marginal, en una situación desesperada?

No se ha evidenciado.

Además, se puede reflexionar sobre la reacción de los diferentes grupos frente a las tendencias del sector, por ejemplo:

-¿Cómo les afecta la globalización?

En la medida que la globalización no este adecuadamente administrada, afectara la situación económica de la población por lo que el mercado

estará mas reacio a pagar un taxi y preferirá tomar otros medios de transporte mas económicos.

Al vivir en un entorno globalizado se observa emigración al extranjero en busca de mejores oportunidades laborales, por lo que si bien es cierto afecta el número de personas a quienes brindar el servicio, en el corto plazo la economía interna se ve fortalecida por las remesas de dinero de los emigrantes a sus familiares.

-¿Cómo se supone que reaccionarán?

En la medida que el mercado se endurezca tenderán a efectuar otras actividades. Pero el uso del tico como herramienta de trabajo tenderá a consolidarse aún más.

-¿Hacia dónde intentarán moverse dentro de cada mapa?

La tendencia es que todos formen parten de una empresa de taxis que les permita incrementar el número de servicios al mes y tener disponibilidad para atender a instituciones de manera exclusiva.

EXPLICACIÓN DE RESULTADOS DE UNA EMPRESA

Podemos descomponer hasta en cuatro niveles la explicación de los resultados de una empresa.

Primero, dependerá del sector en que compita, de si es atractivo o todo lo contrario.

Segundo, de en qué grupo estratégico está situada la compañía, de si forma parte de un grupo rentable y protegido o de otro marginal y sin futuro.

Tercero, de la posición de la empresa dentro de su grupo, de si consigue realizar las diferentes dimensiones mejor que el resto de las empresas del grupo o a la inversa.

Cuarto, dependerá de cómo vaya ejecutando, implantando la estrategia, ya que, el dinamismo es una característica fundamental, y los mapas estratégicos también son fotos válidas para un momento determinado.

4. ANÁLISIS INTERNO Y DE LA COMPETENCIA

4.1 ANALISIS DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

La empresa no sólo debe satisfacer las necesidades de sus clientes (análisis del mercado), sino que debe hacerlo mejor que sus competidores (análisis de competencia), y siempre sabiendo que sólo dispone de sus propias capacidades (análisis de los recursos de la empresa).

Por lo tanto, estamos entrando por primera vez en este proceso de análisis interno, en el análisis de la empresa.

Normalmente todas las áreas de la empresa no tienen la misma importancia para conseguir un determinado factor clave del éxito (F.C.E); las áreas que son esenciales para que la empresa consiga este factor son las que se denominan áreas de resultado clave (A.R.C).

Áreas de resultados clave

Por lo tanto, las A.R.C son los departamentos de la empresa primordialmente responsables de que ésta pueda lograr un F.C.E determinado. Obviamente dependerá del tipo de factor que se busque para que sean clave unas u otras áreas de la empresa.

La idea básica que transmiten las A.R.C es que la empresa debe ser consistente de que sus recursos son limitados (cada una en una relación con su dimensión), por lo que se debe centrar en aquello que es básico para su éxito de mercado. Debe invertir sus relativamente escasos recursos en las áreas que le reportarán los máximos beneficios, por que serán las que tendrán mayor incidencia en el factor que más valorará el mercado.

En definitiva, en esta fase la empresa debe conocer, además de quién es su cliente y qué valora, la parte de su empresa esencial para dar respuesta a esta demanda clave de su mercado.

El conocer lo que los clientes de la empresa valoran, los factores claves de éxito, permite realizar una conexión entre el análisis del entorno y el análisis interno, pues estos factores estarán relacionados con unas áreas concretas de la empresa, sus áreas de resultado clave, las cuales serán necesarias para el éxito de la compañía. Posteriormente se debe reflexionar sobre las capacidades (habilidades humanas, tecnología y recursos financieros) que la empresa necesita en las A.R.C (sobre las bases de sus capacidades actuales) para satisfacer las actividades de los competidores ya que los mercados son competitivos y, por lo tanto la compañía debe hacerlo que las empresas rivales.

Caso de Estudio:

El factor clave del negocio de taxi, es estar conectado con las empresas que logren captar mejor la demanda (Empresas de Taxi Reconocidas) y como segundo requisito saber estar donde los servicios son mas requeridos (Experiencia y Conocimiento del Mercado), por lo que ya no se trata de manejar hasta encontrar un cliente, sino que se debe estar en los lugares estratégicos para maximizar el beneficio y disminuir el tiempo y combustible perdido.

Por lo tanto en una microempresa dedicada al negocio del taxi, los factores clave de éxito estarán determinados en que tanta experiencia tiene el chofer, conocimiento del mercado, y la empresa de taxis a la que este afiliado, para lo que deberá contar con los requisitos que estas exigen, y es ahí donde los recursos financieros deberán ir.

4.2 LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

La empresa también puede entenderse como una sucesión de actividades (desde I+D) hasta servicio posventa, pasando por fabricación y marketing

entre otras), cada una de las cuales va añadiendo valor al producto o servicio de la compañía. La presentación más usual de la cadena de valor de la empresa es la realizada por Michael Porter.

Una de las aportaciones fundamentales del esquema de Michael Porter es la división de las actividades de la empresa en dos grupos, las actividades primarias y la de apoyo, así como remarcar la importancia del margen como traducción de una efectiva creación de valor, al ser el resultado de la diferencia entre el valor creado y el costo que le ha supuesto a la empresa hacerlo en las diferentes actividades.

Caso de Estudio:

En una microempresa las actividades de la cadena valor son realizados por el dueño del negocio por lo que él estaría a cargo la cadena de valor de la microempresa siendo parte de las actividades primarias y las actividades de apoyo.

Las principales actividades que realizan los taxistas serían: administradores de su propio negocio (compras de repuestos, mantenimiento, establecen la hora de entrada y salida, administración del efectivo, servicios, gestión de clientes, estrategia comercial, etc.)

La cadena de valor de la empresa nos va a servir para reflexionar al nivel de las actividades de una compañía en tres diferentes direcciones:

Estrategia

Outsourcing

Interrelaciones (a su vez en tres distintas dimensiones).

Estrategia

Si queremos obtener una ventaja competitiva, nos servirán las mismas estrategias genéricas. Sin embargo el ángulo de visión y el nivel del análisis cambian y pasan del global (de toda empresa) a una suma de pequeñas partes de la empresa (cada una de las actividades),

Se pueden simplificar más las posibilidades estratégicas en cada actividad y reducirlas a dos: o crear en ella más valor que nuestros competidores, o realizarla igual que la mayoría del sector pero a un costo menor. Como sabemos, cualquiera de estas posibilidades otorgará a la empresa una ventaja competitiva en esa actividad.

En ocasiones, hasta que no se llega a este nivel estratégico no se pueden entender las estrategias de algunas compañías.¹⁹

Caso de Estudio:

Para el caso de estudio, la actividad estratégica esta centrada en la captación de la mayor cantidad de servicios posibles, por lo que la actividad a la que debe agregar mayor valor es a la habilidad del chofer de afiliarse y captar estratégicamente la mayor parte de clientes.

Outsourcing

La empresa ya ha analizado qué estrategia es más conveniente seguir, así como sus posibilidades de hacerlo, tanto a nivel global (a nivel de negocio), como a nivel de cada una de las actividades. Sin embargo, muy probablemente la empresa ha deducido, en más de una actividad, que ni es la compañía del sector que sabe hacerlo mejor, aportando más valor, ni tampoco es la empresa que tiene la habilidad de realizar la actividad a menor costo. Por lo tanto, la empresa es consciente, en el nivel de reflexión donde nos encontramos, de que en esa o esas actividades no tienen ninguna ventaja competitiva.

Por un lado, reduce sus costos y necesidad de inversión, ya que reducirá (en mayor o menor grado, dependiendo de la actividad a suprimir) su necesidad de personal, activos (edificios, plantas industriales, equipos, etc.), tecnología, burocracia, etc. Pero además, por otro lado, estas capacidades (humanas, tecnológicas y financieras) que ha dejado de invertir donde no era

¹⁹ Xavier Gilbert, Enfoque Estratégico de la Empresa, Ediciones Deusto 2001, Pág. 133

competitiva las puede colocar en las actividades donde realmente lo es, donde verdaderamente consigue una ventaja competitiva. Asimismo, consigue que la actividad en cuestión sea realizada de un modo mucho más competitivo, por lo que su producto o servicio final será asimismo mejor. El resultado final es una empresa mejor y mucho más flexible, que tiende a descentralizarse y a concentrarse en los aspectos que le proporcionan beneficios. Debemos tener en cuenta que las microempresas son flexibles y dinámicas por naturaleza.

En los últimos años, el outsourcing ha sido una de las estrategias más seguidas, ya que muchas empresas han reducido su tamaño a base de ir realizando menos actividades. Esta tendencia está en línea con otra asimismo de moda como la del downsizing, el desprenderse de todo lo que no sea el negocio básico de la empresa.

Caso de Estudio: Un caso de outsourcing para el caso de estudio sería la afiliación de un taxi a una empresa de taxi, con el fin de conseguir un mayor número de servicios, de alguna manera utiliza la eficiencia y mejor posicionamiento de estas empresas para obtener mejores beneficios, lo que obtiene a través de un pago mensual. Es decir terceriza parte de su actividad.

Interrelaciones

La tercera reflexión estratégica que nos aporta la cadena de valor de la empresa se basa en las posibles interrelaciones entre las distintas actividades. Podemos distinguir tres dimensiones en las que son posibles estas interrelaciones:

- a) *Interrelaciones entre las diferentes actividades de la empresa.*

Normalmente, si todas las actividades de una empresa tienen en cuenta a todas las demás a la hora de realizar su trabajo, todas y cada una de estas actividades se verán beneficiadas.

Se deben construir los puentes necesarios para que todas las actividades de la empresa se interrelacionen, necesitándose además, en este caso, una persona capaz de entender los dos “idiomas” (el técnico y el comercial) para que sirviera de enlace en el proceso.

Caso de Estudio:

Las interrelaciones están dadas por defecto, ya que es una persona la que realiza toda la actividad de inicio a fin.

- b) *Interrelaciones entre las actividades de la empresa y las de sus proveedores o clientes.*

No solamente una actividad puede mejorar (y con ella la empresa globalmente) si se interrelaciona, coordina o coopera con otras actividades de la empresa; también puede mejorar interrelacionándose, coordinándose o cooperando con las diferentes actividades de los clientes y/o de los proveedores de la empresa. En consecuencia, es un ejercicio recomendable que cada una de las actividades de una empresa reflexione sobre si puede establecer o mejorar sus interrelaciones con algunas de las actividades de sus proveedores o clientes. En muchos casos deducirá que no es posible, pero quizás en alguno descubra nuevas fuentes de ventaja competitiva.

Caso de Estudio:

Esta sería una buena estrategia para las empresas de taxis atraigan mas unidades, haciendo acuerdos que les facilite la reducción de costos en compra de combustible, mantenimiento y repuestos con proveedores debidamente establecidos. El comprar por volumen les da mayor poder de negociación y todos se verían beneficiados. No se ha evidenciado acuerdos de este tipo.

- c) *Interrelaciones entre las actividades de cada negocio en el caso de la empresa diversificada.*

Normalmente, existirán mayores posibilidades de sinergias cuanto más relacionados estén los negocios. En este caso, las posibilidades de realizar investigaciones conjuntas serán mayores, la tecnología será más afín,

algunas compras se podrán realizar conjuntamente, algunos procesos o partes de producción podrán ser compartidos, la logística obtendrá posibles economías de escala, el marketing puede beneficiarse de un “paraguas” corporativo, como puede ser una misma marca y aspectos de comunicación útiles para más de un negocio, etc.

Caso de Estudio:

Al menos en el mercado aún no es explícito esta clase de interrelaciones, pero de no existir debería ser eminente su aparición, toda vez que este tipo de negocio es muy fácil de interrelacionarse con eventos, ceremonias, universidades, y todo evento e instituciones que congreguen personas. Asimismo, al prestar servicios a una empresa de prestigio, hay una transferencia de valor, que hace que la empresa de taxi sea reconocida también como una de prestigio.

Tras haber reflexionado sobre la cadena de valor, podemos pensar en las preguntas clave que nos han aparecido:

¿Hacemos mejor esa actividad? (más valor o menor costo),

Las actividades que generan más valor son la gestión de clientes, pertenecer a una empresa de taxi de prestigio, y dar un adecuado mantenimiento a su unidad vehicular.

¿Dejamos de realizar esta actividad para conseguir invertir más recursos donde somos más competitivos? (Outsourcing),

Las empresas de taxis deberían ayudar a sus afiliados a reducir su costo. El taxista debe invertir en dar mantenimiento adecuado a su vehículo.

¿Mejoramos esa actividad gracias a las diferentes fuentes de cooperación con otras actividades? (interrelaciones),

Definitivamente la capacidad de relacionarse con otras actividades les permite el acceso exclusivo a cubrir demandas específicas del mercado, esto en la medida que hagan acuerdos de exclusividad del servicio.

¿Nos integramos verticalmente? (añadimos actividades),

Es difícil pretender añadir actividades con el trabajo que representa gestionar todo lo mencionado previamente, no lo vemos como algo factible

para el negocio de taxi pero para una empresa de taxi encargada de afiliar y gestionar contratos de servicios si sería posible.

¿Nos diversificamos? (creamos una cadena paralela de actividades).

Definitivamente si, con otros socios, sería recomendable.

4.3 EVALUACIÓN DE RELACIONES

Uno de los aspectos que más pueden influir en el mundo de los negocios de hoy en día, son las relaciones personales que cada miembro de la empresa pueda establecer con clientes, proveedores, bancos (aunque no dejan de ser proveedores), organismos públicos, otras empresas del sector, etc.

En muchas ocasiones, el conocimiento y la confianza personal son decisivos a la hora de que un responsable de una organización decida entre varias opciones. En consecuencia, también debe ser contemplado este aspecto en el proceso de reflexión que estamos siguiendo. Aquí también podríamos incluir al *lobby* positivo, creador de unos entornos favorables para la empresa.

Caso de Estudio:

Es necesario contar con un grupo de colegas que se apoyen para hacer servicios colectivos, y cubrir demandas no esperadas, eso ayudara a formar un red privada dentro de la red privada (Empresas Afiliadoras). Asimismo, establecer relaciones con personas claves es indispensable, como Gerentes de Organizaciones, Gerente de Instituciones y Personal con capacidad de decisión.

4.4 EVALUACIÓN DE CAPACIDADES

Las capacidades de una empresa se pueden resumir básicamente en tres categorías:

- habilidades del personal
- tecnología / *know-how*

- recursos financieros

La primera reflexión sobre las capacidades de las A.R.C ha de ir encaminada hacia la conclusión acerca de cuales han de ser las necesarias para conseguir efectivamente dar respuesta a los F.C.E.

A continuación se sugiere algunas preguntas que se puede hacer una empresa respecto a cada una de estas capacidades:

- **Habilidades del personal:** ¿tenemos las personas adecuadas? (para desarrollar plenamente el factor clave de éxito); ¿las podemos mejorar? (mediante formación), ya que no solamente hemos de pensar en habilidades sino también en potencialidades; ¿podemos encontrar en el mercado las personas que necesitamos?. Muchas empresas expresan más o menos formalmente que su principal activo son sus empleados; en este apartado del modelo se pretende darles toda la importancia que realmente tienen.
- **Tecnología o «know-how»** ¿disponemos de la tecnología necesaria? (para satisfacer el factor clave de éxito). ¿Seremos capaces de desarrollarla? ¿Podemos comprar licencias que nos ayuden a conseguirlo? ¿una alianza estratégica o un *joint-venture* sería una buena solución para incrementar nuestra tecnología o *know-how*? Etc.
- **Recursos financieros.** Si nos centramos en el apartado de las capacidades aparecen preguntas como: ¿tenemos los recursos financieros necesarios para desarrollar nuestras habilidades humanas y nuestra tecnología?, ¿los podemos generar a medio o largo plazo?, ¿podemos obtener los recursos externos que necesitaremos? Este apartado también nos llevará a decidir los demás aspectos financieros importantes (endeudarnos, ampliar capital, buscar nuevos socios, salir a bolsa, etc.).

Caso de Estudio:

Para el caso de estudio, la capacidad fundamental es la habilidad personal para estar donde los servicios son más requeridos y conseguirlos con creatividad. Los recursos financieros y tecnológicos no son relevantes en este sector.

4.5 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Hasta ahora conocíamos las capacidades (habilidades humanas, tecnología y recursos financieros) que eran necesarios para satisfacer en las A.R.C. los diferentes F.C.E. Asimismo, sabíamos qué capacidades tenía nuestra empresa, por lo tanto, éramos conscientes de la diferencia entre ambos.

Nuestro trabajo ahora debe centrarse en algo tan esencial como conocer el estado actual de las capacidades de los competidores. Lógicamente, por ser competidores, se trata de compañías que se dirige al mismo (o mismos) segmento(s) de mercado que nuestra empresa. Por lo tanto, se trata compañías que necesitan, y quieren conseguir, en la mayoría de ocasiones, el mismo (o mismos) factor(es) clave de éxito. En consecuencia tendrán normalmente las mismas áreas de resultado clave y necesitarán similares capacidades para triunfar en el mercado.

Al pensar en las capacidades de su competencia una empresa puede plantearse: ¿está mejor preparado su personal que el de nuestra empresa? ¿Tienen mejor tecnología o *know-how*?, ¿Es mucho más fuerte su capacidad financiera?, etc. Si la empresa se dirige a varios segmentos, tiene que conseguir más de un F.C.E. o calificar de A.R.C. a más de un departamento, deberá preguntarse estas cuestiones en cada caso concreto, por ejemplo: ¿tiene su departamento de I+D mejor capacidad de innovación, de diseñar nuevos productos de calidad?, ¿Es su maquinaria de producción más avanzada que la nuestra?, ¿son sus vendedores más expertos y calificados que los nuestros?, ¿tienen más recursos financieros propios o capacidad de endeudamiento?, etc.

En definitiva en este punto es en donde se utilizará la técnica del *benchmarking*, el comparar cómo realizan las compañías competidoras. Su objeto debe ser, como veremos en el próximo apartado, el mejorar la realización de estas actividades.

Caso de Estudio:

Los competidores son tantos y tan diversos que cada grupo persigue objetivos diferentes, están los que ven el negocio del taxi como algo eventual, otras a los que se han hecho la idea de que es la fuente principal de sus ingresos y ahorran para comprar otra unidad mas, entre otras motivaciones.

Al hablar de diferentes competidores podemos mencionar que los factores que determinan una mejor performance en este sector son: la afiliación a empresas de taxis, unidad no mayor a 8 años de antigüedad y en buen estado, experiencia y compromiso con el negocio. Todos estos son factores son relativamente fáciles de adquirir.

Por lo tanto se debe evaluar que clase de taxista estamos hablando y compararlo con los que tengan sus mismas características. El objetivo central está en tratar de llegar a cubrir el mayor número de servicios en el menor tiempo, en la medida que esto se logre, se estará en una buena posición

Una las prácticas que se observa es que empresas pequeñas de taxi como NextTour están asociadas a empresas grandes como Taxi Turismo, ya que cuando estas empresas no cubren su demanda ellos sirven de apoyo. Permitiéndoles tener un mayor número de servicios.

Capacidades que se han de desarrollar

En este momento la empresa ya tiene la información necesaria para poder decidir qué hace en cuanto a las capacidades que se han de desarrollar. Conoce las necesarias, las que posee y las que tiene su competencia. Por lo tanto puede valorar las probabilidades de quedar en mejor posición que la

competencia así como el riesgo de no lograrlo y la relación inversión/rentabilidad mejora.

Obviamente, la decisión sobre las capacidades que se han de desarrollar también está íntimamente relacionada con todas las tomadas hasta ahora. Asimismo, también se verá influida por el resto de análisis y decisiones que vamos a contemplar, ya que toda decisión tiene su traducción en personas (habilidades), tecnología o recursos financieros. Ésta es una muestra más de la interrelación constante de todas las partes de este proceso de reflexión.

Caso de Estudio:

El taxista debe desarrollar la capacidad de afiliarse a mas de una empresa, o de estar en aquella que le de una mejor posición, siempre este alineado con lo que los clientes valoran mas, en este caso seguridad que representa una empresa de taxi reconocida. Asimismo debe estudiar constantemente el mercado para ubicar las zonas estratégicas mas adecuadas para incrementar el número de servicios.

II. EVALUACIÓN CREDITICIA EN LAS MICROEMPRESAS DEL SERVICIO DE TAXI



La metodología de evaluación crediticia empleada actualmente en las entidades financieras orientadas a las microfinanzas y que se plasman en la presente investigación consiste en la evaluación de indicadores cualitativos – intangibles (características del negocio, experiencia, entorno familiar, etc.) e indicadores cuantitativos-tangibles (nivel ingresos, evaluación de las unidades de negocio, capacidad de generar liquidez, etc.). Ambos indicadores se correlacionan de tal manera de encontrar causalidad y efecto, y evaluar cuan bien se interrelacionan, lo que permite evidenciar de manera muy certera el microentorno de una microempresa.²⁰

A continuación desarrollamos cada uno de estos indicadores que aún cuando son relativamente simples, la información que brindan con un correcto análisis, son realmente asombrosas y forman parte de los cimientos del desarrollo de las microfinanzas en el Perú.²¹

Es preciso mencionar que la muestra tomada es aleatoria y de personas que ya han sido sujetas de créditos, por lo que presentaran indicadores similares, lo que nos sirve para fortalecer nuestro estudio al ser aplicada previamente a casos reales.

1. EVALUACIÓN DEL NEGOCIO Y/O FUENTE DE INGRESOS

La principal actividad en el proceso de evaluación crediticia es la evaluación del negocio y/o fuente de ingresos, toda vez que de existir un flujo de dinero, es susceptible de ser captada como cliente y ser sujeta a crédito.

1.1 EVALUACIÓN AL NEGOCIO Y/O FUENTE DE INGRESOS

En las entidades financieras la visita es realizada por los ejecutivos de negocios ó también llamados analistas de créditos, son quienes evalúan una serie de indicadores que les permita determinar si están tratando con

²⁰ Acción Internacional - 1 Seminario: Perfil de las Microfinanzas en Latinoamérica en 10 años: Visión y Características- Beatriz Marulanda y Mario Otero – Año 2005

²¹ **Reglamentos de Créditos**, Tesis “Evaluación del Impacto Socio Económico de los Créditos Otorgados por Fondesurco a sus Clientes de la Provincia de Caylloma en el Período de 1996-2003”, Universidad San Pablo.

un negocio real y que tiene la posibilidad de permanecer en el tiempo, o por lo menos el tiempo que dure el crédito.

Para esto el negocio y/o fuente de ingreso deberá contar con todas las características que permitan presumir su validez: Documentación, Conocimiento del Negocio, Referencia de Terceros (Conocidos, Proveedores, Clientes), Entorno Familiar, etc. Es importante mencionar que debido a la naturaleza de las microempresas, las estructuras (tangibles, intangibles) que producen flujos económicos pueden ser tan variados, que a la fecha se puede precisar con toda seguridad que el microcrédito aún se mantiene en un proceso de desarrollo, adaptación y maduración.

Caso de Estudio:

Para el caso de estudio es necesario visitar al cliente en su casa, lo que nos dará un indicio de su nivel económico y observar el estado de su unidad vehicular lo que nos permitirá determinar el grado de cuidado que el cliente tiene en el negocio. Asimismo es importante que el taxi cuente con el seguro de accidentes de tránsito y todos los permisos vigentes de la municipalidad.

Cuadro 6

Pregunta N° 1: ¿Cuántos días trabaja al mes?

Pregunta N°1	Frecuencia	Promedio
a. Días promedio trabajados al mes	40	26
Total	40	26

Fuente: Propia

Interpretación:

De lo observado se puede apreciar que el promedio días trabajados por cada taxista es de 26, pudiendo variar en 1 ó 2 días los cuales será determinado por el nivel mínimo de carreras por días que les permita cubrir sus costos y generar un ganancia diaria. Este cuadro muestra que en

general un entorno competitivo como este, no permite mayores paradas por lo que el trabajo es continuo y arriba de las 12 horas diarias.

Cuadro 7

Pregunta N° 2: ¿Cómo es el entorno familiar?

Pregunta N° 2	Frecuencia	Porcentaje %
a. Estable	40	100%
b. Con Problemas	0	0%
Total	40	100%

Fuente: Propia

Interpretación:

Del cuadro podemos apreciar que las unidades muestreadas cuentan con un 100% de Entorno Familiar estable. Es preciso mencionar que es común encontrar personas que no han formalizado compromisos o parejas jóvenes los que se puede decir que tienen un entorno familiar estable, en tanto tenga buenas relaciones con sus familiares y de lo que se verifica con las referencias. Por lo que de encontrar entorno familiares con problemas sería una fuerte condicionante para denegar el crédito.

Cuadro 8

Pregunta N° 3: ¿Carga familiar?

Pregunta N° 7	Frecuencia	Promedio
a. Número de Personas	40	3
Total	40	3

Fuente: Propia

Interpretación:

Del cuadro podemos apreciar que las Unidades muestreadas cuentan con 3 personas en promedio bajo su sustento, que en su mayoría están conformadas por el padre de familia, cónyuge y un hijo. Por lo que de tener un mayor número de personas se requerirá ingresos adicionales u otras

fuentes de ingreso, lo que debe estar respaldado con un nivel bueno de patrimonio, por que de lo contrario significaría un riesgo altísimo.

Cuadro 9

Pregunta N° 4: ¿Referencias Personales?

Pregunta N° 8	Frecuencia	Pocentaje%
a. Referencias Personales Buenas	40	100%
b. Referencias Personales Malas	0	0%
Total	40	100%

Fuente: Propia

Interpretación:

Del cuadro podemos apreciar que las Unidades muestreadas cuentan con 100% de buenas referencias, lo que indica que son personas honorables y que cualquier inconveniente en el pago del crédito harán lo posible por cumplir con sus obligaciones. Es bueno tener en cuenta de que si el potencial sujeto de crédito no cuenta con buenas referencias, por mas que posea un buen patrimonio y flujo de efectivo, no será sujeto de crédito.

Cuadro 10

Pregunta N° 5: ¿Cumplen con los requisitos legales para prestar el servicio de taxi?

Pregunta N° 5	Frecuencia	Pocentaje %
a. SOAT	40	100%
b. Permisos Municipal.	40	100%
c. Control de Humos	40	100%
Total	40	100%

Fuente: Propia

Interpretación:

Del cuadro podemos apreciar que las Unidades muestreadas cuentan con 100% de cumplimiento de SOAT, con 100% de Permisos de la Municipalidad y un 100% de permisos referentes al Control de Humos, los cuales son determinantes al momento de aprobar el crédito toda vez que estos

permisos sustentan la actividad de negocio. Tanto así que no sería sujeto de crédito de no poseer los mismos, salvo que el crédito sea para obtener uno de ellos y tenga un buen historial crediticio.

Cuadro 11

Pregunta N° 6: ¿Calificación en la central de Riesgos?²²

Pregunta N° 6	Frecuencia	Pocentaje %
a. Normal (8 días)	40	100%
b. Problemas Potenciales (>8,< 30d.)	0	0%
c. Deficiente (31-60 días)	0	0%
d. Dudoso (61-120 días)	0	0%
e. Pérdida (> 120 días)	0	0%
Total	40	100%

Fuente: Propia

Interpretación:

Del cuadro podemos apreciar que las Unidades muestreadas cuentan con un 100% de calificación normal, es decir sin ningún atraso con entidades en el Sistema Financiero, calificación necesaria para el otorgamiento a este sector que de por sí es considerado riesgoso. Se pueden dar casos de cliente con cierto atraso y por lo tanto con una calificación de morosidad mayor a la normal, por lo que tendrán que sustentar que el atraso se origino por motivos o circunstancias que en el futuro no se espera vuelvan a pasar (enfermedad, accidentes, problemas familiares, etc.) por lo que se podría eventualmente aprobar un crédito teniendo en cuenta la calidad del cliente.

1.2 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE INVENTARIOS

Para el caso de los negocios comercializadores de productos tangibles, es imprescindible evaluar el nivel de inventarios debido a que este será una referencia del volumen negociado, esto será contrastado con el nivel de efectivo y de cuentas por pagar y cobrar. Asimismo el cliente dependiendo

²² Resolución SBS N° 808-2003 Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de provisiones. www.sbs.gob.pe

de la antigüedad del negocio deberá contar con cierta documentación que permita evidenciar adecuadamente el normal funcionamiento del negocio.

Caso de Estudio:

No aplica.

1.3 VOLUMEN DEL NEGOCIO (COMPRAS Y VENTAS)

El volumen de compras y ventas será un indicador del tamaño del negocio. Es importante mencionar que los microempresarios en su mayoría son informales por lo que será necesario contrastar la documentación con la realidad, toma de referencias de proveedores, clientes y conocidos.

Caso de Estudio:

Es importante verificar las boletas de compra de combustible, toda vez que nos permitirá determinar el grado de actividad que tiene el vehículo, asimismo, las boletas de compra de repuestos y mantenimiento, lo que permitirá determinar la probabilidad de que el carro tenga que entrar al taller y afecte la liquidez del cliente.

No obstante, es común encontrar que la compra de combustible es por cantidades menores y mayormente estas se realizan sin comprobantes de pago, asimismo con el objetivo de evitar encarecer el servicio el mantenimiento se hace sin mediar comprobantes de pago. En conclusión estamos ante un sector que esta mayormente al margen de la formalidad.

Al no contar con información fehaciente el analista de créditos deberá mejorar la toma de referencias de conocidos y personas cercanas al entorno del cliente y validar de alguna manera la información.

1.4 EFECTIVO DISPONIBLE

El efectivo disponible al momento de la visita del analista de créditos es importante, porque nos indicará la liquidez normal del cliente, y que contrastado con la demás información permitirá validarla.

Caso de Estudio:

Es importante determinar el capital de trabajo que el taxista tenga, lo que le permite desarrollar sus actividades normalmente y afrontar eventualidad que pueda sufrir, toda vez que el transporte es un servicio de alto riesgo por los accidentes, enfermedad del chofer, fallas mecánicas, etc. que paralizan la actividad.

Cuadro 12

Pregunta N° 7: ¿A cuanto asciende su capital de trabajo en este momento?

Pregunta N° 3	Frecuencia	Promedio
a. Capital de Trabajo Promedio	40	144.00
Total	40	S/. 144.00

Fuente: Propia

Interpretación:

Del cuadro podemos apreciar que las Unidades muestreadas cuentan con un capital de trabajo promedio de S/. 144.00 monto que a primera impresión parecería excesivo, pero tomando en consideración que el servicio de taxi es un sector de alto riesgo por la probabilidad de accidentes de tránsito, este importe se convierte en un seguro que les permitirá seguir operando ante cualquier eventualidad.

2. ACUMULACIÓN PATRIMONIAL

Este criterio se basa en el supuesto de que toda acumulación de patrimonio es destinado a la adquisición de bienes, servicios o al ahorro. Por lo tanto este nivel de patrimonio será prueba de que lo observado en la evaluación crediticia es razonablemente representativo de la situación económica del cliente. La acumulación patrimonial esta directamente relacionada con el tiempo de experiencia en el negocio.

2.1. TIEMPO DE EXPERIENCIA EN EL NEGOCIO

El tiempo de experiencia indica que tanto sabe el cliente sobre el negocio y cuan seguro es que el negocio se mantenga en el tiempo, asimismo el conocimiento del negocio permitirá que el monto del crédito que solicite tenga previsto los inconvenientes inherentes al negocio.

Caso de Estudio:

El criterio ampliamente usado es que el taxista tenga por lo menos 6 meses en el negocio lo que debe ser debidamente comprobado con la documentación pertinente (permisos de la municipalidad, compras de combustible, mantenimiento, referencias, etc.)

Cuadro 13

Pregunta N° 8: ¿Cuánto tiempo de experiencia en el negocio?

Pregunta N° 4	Frecuencia	Promedio
a. Tiempo Promedio de Experiencia en el Negocio	40	2.28
Total	40	2.28

Fuente: Propia

Interpretación:

Del cuadro podemos apreciar que las Unidades muestreadas cuentan con 2.28 años (2 años y 3 meses aproximadamente) de experiencia en el negocio, lo que significa que la muestra corresponde a una de Chóferes de Taxi relativamente consolidados, si consideramos que el tiempo mínimo para otorgar un crédito que se pide es de 6 meses.

2.2. RAZONABILIDAD DEL PATRIMONIO ACUMULADO

El patrimonio acumulado debe guardar relación con el nivel de ingresos que pretende demostrar el cliente, siendo el objetivo que logre guardar cierta relación y no al extremo de ser una cifra exacta. Este dato permitirá validar la evaluación crediticia.

Caso de Estudio:

Todo negocio bien llevado permite generar beneficios, si bien es cierto no se espera un alto nivel de acumulación de patrimonio, si se espera que se pueda evaluar cual ha sido el destino de este. Por lo tanto se evaluará los bienes que tenga en su casa, sea alquilada o propia, artefactos, comodidades con que cuente, ahorros, etc.

Cuadro 14**Pregunta N° 9.1: ¿Cómo esta compuesto su patrimonio?****Casa (Propia, Alquilada)**

Pregunta N° 9.1	Frecuencia	Porcentaje %
a. Casa Propia	3	8%
b. Casa Alquilada	37	92%
Total	40	100%

Fuente: Propia

Interpretación:

Del cuadro podemos apreciar que las Unidades muestreadas cuentan con un 8% con Casa Propia y un 92% con Casa Alquilada. Por lo que podemos concluir que es un sector de alto riesgo, y que el prestar a personas con casa alquilada implica un riesgo adicional por lo que habrá que ser más exigentes y minuciosos al momento de pedir referencias.

Teniendo en cuenta el nivel de riesgo también se sensibiliza el importe promedio prestado a este sector, oscilando la línea de crédito entre S/. 1,500.00 y S/. 3,000.00

Cuadro 15

Pregunta N° 9.2: ¿Cómo esta compuesto su patrimonio?

Unidad Vehicular (Propia, Alquilada)

Pregunta N° 9.2	Frecuencia	Porcentaje %
a. Unidad V. Propia	23	58%
b. Unidad V. Alquilada	17	42%
Total	40	100%

Fuente: Propia

Interpretación:

Del cuadro podemos apreciar que las Unidades muestreadas cuentan con un 58% de vehículos propios y un 42% alquilados. Esto muestra que en cierto grado una preferencia de trabajo con unidad propia, lo que estaría alineado con el criterio de que las microempresas en su mayoría deben ser trabajadas de manera personal para conseguir retornos aceptables.

Cuadro 16

Pregunta N° 9.3: ¿Cómo esta compuesto su patrimonio?

Bienes Muebles (Bueno, Regular, Malo)

Pregunta N° 9.3	Frecuencia	Porcentaje %
a. Bueno	17	42%
b. Regular	11	28%
c. Malo	12	30%
Total	40	100%

Fuente: Propia

Interpretación:

Del cuadro podemos apreciar que las Unidades muestreadas cuentan con 42% bueno de bienes muebles, un 28% Regular de bienes muebles y un 30% de bienes muebles calificados como malo, tanto su cantidad como estado de conservación. Por lo que podemos concluir que en general este sector posee cierto nivel de bienes necesarios para el hogar, hecho que

refleja la situación económica y la capacidad de ahorro para la obtención de bienes materiales.

Es preciso mencionar que lo que normalmente se evalúa en este sector es que posean por lo menos los artefactos del hogar (televisor, frigider, cocina, etc.), no se espera gran patrimonio pero si un nivel que permita inferir un adecuado y sostenido nivel de vida. Asimismo se debe dejar constancia que la verificación de posesión de comodidades en el hogar no tiene por objetivo su posterior embargo sino evidenciar un entorno por lo menos sostenible en el tiempo.

2.3 EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DEL NEGOCIO Y/O FUENTE DE INGRESOS

Las condiciones del negocio indican si ha estado debidamente administrado y de no estarlo, el analista deberá determinar las causas y evaluar la probabilidad de que estas no se vuelvan a repetir y por consiguiente que el cliente haya recuperado su capacidad de pago.

Caso de Estudio:

Para el caso de estudio, la unidad vehicular deberá estar en buenas condiciones de mantenimiento, o al menos que el crédito que se solicita sea destinado para su adecuado mantenimiento (compra de llantas, seguro SOAT, permisos, etc.). Si la unidad esta descuidada y esta carente de varios requisitos indica que el cliente no se esta dedicando lo suficiente al negocio por lo que es muy probable que no este generando el suficiente efectivo para cubrir sus gastos y por ende para cubrir el crédito que esta solicitando.

CUADRO 17

Pregunta N° 10: ¿En que estado se encuentra la Unidad Vehicular?

Pregunta N° 10	Frecuencia	Porcentaje %
a. Bueno	26	65%
b. Regular	14	35%
c. Deteriorado	0	0%
Total	40	100%

Fuente: Propia

Interpretación:

Del cuadro podemos apreciar que las Unidades muestreadas se encuentran un 65% en buen estado y un 35% en estado regular. Para evaluar estos indicadores se tiene que tener en consideración que las Unidades Vehiculares en su totalidad son importadas de segundo uso, por lo que el estado bueno significa que están relativamente bien conservadas. Este es un indicador que nos permite determinar el nivel de responsabilidad y compromiso del dueño con su herramienta de trabajo. Este indicador por sí mismo no nos indica nada determinante pero en conjunto con el resto de factores forma una apreciación integral del negocio.

3. DESTINO DEL CRÉDITO

El destino del crédito develará la visión que tiene el dueño de su propio negocio y cuales son sus objetivos en el corto plazo.

Cuadro 18

Pregunta N° 11: ¿Cuál es el Destino de Crédito?

Pregunta N° 11	Frecuencia	Pocentaje %
a. Consumo	0	0%
b. Capital de Trabajo	40	100%
c. Capital de Inversión	0	0%
Total	40	100%

Fuente: Propia

Interpretación:

Del cuadro podemos apreciar que las Unidades muestreadas cuentan con un 100% lo destinan a capital de trabajo, teniendo en consideración el importe los montos solicitados y aprobados son para lo único que servirán. No obstante es una pregunta de rigor que tiene calidad de referencial.

3.1 RAZONABILIDAD DEL CRÉDITO

Este criterio indicara que tan real son las proyecciones del cliente y cuanto se ajustaran sus pagos al crédito que se pretende obtener. Un cliente con una adecuada proyección del negocio revela un conocimiento adecuado del negocio y por lo tanto una mayor seguridad que el crédito será devuelto.

Caso de Estudio:

Si el cliente solicita el crédito para comprar algo que no significa una mejora al negocio y por el contrario que genera un riesgo adicional, esta solicitud para que sea aprobada deberá contar con otros respaldos, como una fianza solidaria de una tercera persona(aval).





CONCLUSIONES

1. El Análisis Estratégico en las Microempresas de Servicio de Taxi permite conocer el microentorno en el que estas se desarrollan, permitiendo identificar los factores que inciden directa e indirectamente en el desarrollo sus actividades, por lo que podemos concluir que esta herramienta usualmente empleada para evaluar medianas y grandes empresas, que son por lo general formales, es viable y muy útil al llevarla al terreno de la microempresa, donde las fuerzas competitivas están funcionando constantemente, solo que de una manera mas compleja e intangible.

De la aplicación del Análisis Estratégico al estudio del entorno de una microempresa llegamos a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se convierte en una herramienta aplicable y adaptable al estudio de las dinámicas propias de la microempresa y su entorno.
 - ✓ Permite conocer como esta compuesto el sector y sus dinámicas.
 - ✓ Trabaja a nivel micro donde los términos de relatividad, al menos desde nuestro enfoque, pierden relevancia.
 - ✓ Trabaja con fuentes de información diversa y no limitada de tipo tangible, intangible, social, circunstancial, modelos mentales, etc. que es donde radica su fortaleza.
 - ✓ Asume las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades actuales del Sector.
 - ✓ Todo el tiempo esta desafiando la teoría y dejando en claro que lo escrito en libros solo es la historia de cómo alguna vez y en determinadas circunstancias funcionaron los negocios.
2. Las Entidades Financieras orientadas a las microfinanzas cuentan con una metodología que tiene por objetivo determinar la capacidad de pago del cliente, conocida usualmente como Evaluación Crediticia, para lo que realizan una serie de evaluaciones como son: la toma de referencias,

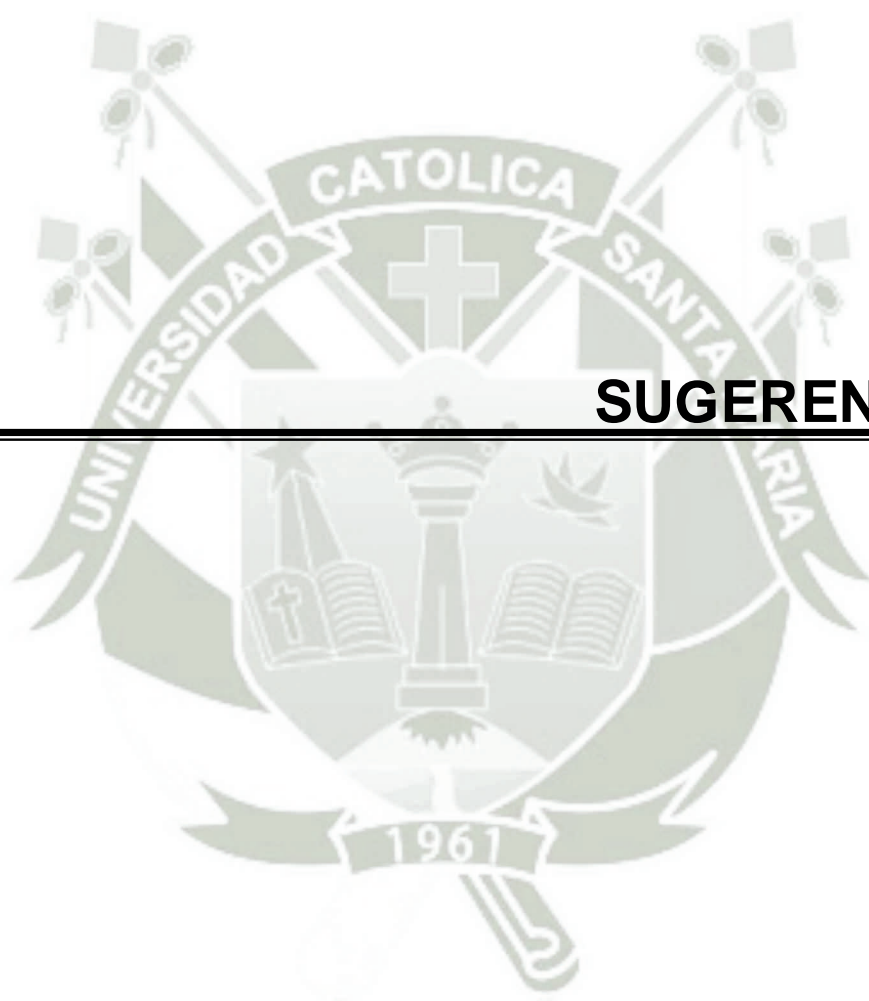
acumulación patrimonial, historial crediticio, etc., las cuales permiten conocer y predecir el comportamiento económico del cliente.

A nivel de microempresas esta evaluación se torna más intangible, lo que no significa necesariamente subjetiva, esto requiere de instrumentos y técnicas, que evidencien un comportamiento económico estable en el tiempo. Esto se complica aún más cuando en el microentorno no se tiene claro los límites del negocio con la familia por lo que el flujo económico en este entorno podría fluir para cualquier lado y convertirse así, en imprevisible.

Por lo que concluimos que los factores desarrollados en la actualidad por las entidades financieras reflejan el comportamiento actual y de corto plazo de la microempresa de servicio de taxi, lo que permite predecir y evaluar correctamente la capacidad de pago del cliente. No obstante consideramos este modelo como de corto plazo, por lo que no incorpora variables del macroentorno que eventualmente afectaran el microentorno positiva y negativamente, lo que esta limitando su performance al momento de efectuar la evaluación crediticia a una microempresa.

3. Como conclusión principal podemos decir que la hipótesis planteada en la presente investigación ha sido comprobada. Muchos criterios actualmente usados de evaluación crediticia se han quebrado con el surgimiento de las microfinanzas. El factor determinante de su desarrollo ha sido su capacidad de conectarse con el entorno (Análisis Estratégico) en niveles nunca antes vistos; que han permitido predecir el comportamiento no solo de los negocios sino de lo que hay en realidad detrás de ellos, las personas.

La fortaleza de este sistema es también lo que lo limita y lo hace eminentemente obsoleto debido a que el modelo es actualmente aplicado a un microentorno y por ende carece de una capacidad de predecir el comportamiento de los negocios a largo plazo, es decir que carece de “Enfoque Sistémico”, que permita un cambio dinámico en sus criterios.



SUGERENCIAS

1. El uso del Análisis Estratégico de manera particular por las microempresas, se ve dificultado por su complejidad y la capacidad de análisis requerida, no obstante esta debilidad pasaría a convertirse en una fortaleza si la incluimos en la evaluación crediticia que es realizada normalmente por entidades financieras que cuentan con un soporte organizacional fuerte debido al volumen operativo que representan los microcréditos en su negocio.

La administración de Entidades Financieras Orientadas a las Microfinanzas requieren de un adecuado sistema de información gerencial que permita al área comercial elaborar mejores estrategias, esto se logra con un buen conocimiento del cliente, sus costumbres, referencias, viabilidad económica, entorno familiar, patrimonio adquirido, etc. Por lo que dado la cantidad de clientes que estas entidades poseen la utilización del Análisis Estratégico resultaría beneficiosa para elaborar estrategias sectoriales y definir mejor su exposición al riesgo crediticio de una manera más dinámica.

En ese sentido, el análisis estratégico propuesto tiene por objetivo brindar información valiosa para el desarrollo y planificación de mejores estrategias comerciales a través de una adecuada determinación de los principales factores socioeconómicos que influyen en el comportamiento del mercado. Esta información conformará el criterio general de evaluación que deberán seguir los Analistas de créditos y la entidad financiera respecto al manejo de los riesgos crediticios.

2. En cuanto al análisis del macroentorno, sugerimos que las Entidades Financieras al realizar una evaluación crediticia, cuenten con un estudio de mercado del país y ciudad donde desarrollen su actividad comercial, mediante estudios documentados que se actualicen y difundan periódicamente. Esta información en conjunto con la obtenida por los

analistas de crédito permitirá la creación de un Sistema de Información Gerencial propiamente Comercial, que redundará en una mejora del proceso de evaluación crediticia y por ende en la maduración profesional de los analistas de créditos principiantes, quienes a través de estos conocimientos entenderán con mayor rapidez y menor costo el funcionamiento del mercado, a través de un estudio con un mayor rigor científico como el que se plantea. Es preciso mencionar que actualmente los Analistas de Créditos aprenden a evaluar créditos en base a pruebas de ensayo (acierto/error) a través de la experiencia que van acumulando en el desarrollo de su carrera, aplicando la lógica y aprendiendo empíricamente a entender como funcionan económicamente los diferentes sectores a los que atienden.

La incorporación formal de esta metodología dentro de la actividad empresarial pretende mejorar y dinamizar el conocimiento del cliente y ser la base de estrategias corporativas más complejas. El determinar correctamente los factores que hacen viable un crédito permiten simplificar los requerimientos de documentación y tiempo para desembolsar un crédito lo que se alinea con las exigencias actuales del mercado.

3. Debido a que las Entidades Orientadas a las Microfinanzas carecen de un análisis estratégico explícito orientado a evaluar el sector microempresa, es decir, no obstante que eventualmente en algunos casos se este aplicando un análisis estratégico, éste no es formal, ni lo suficientemente estructurado.

Es importante mencionar que el uso del análisis estratégico no precisa ser al detalle o estrictamente documentaria, sino que deberá estar presente en el día a día de los Analistas de Crédito, por lo que, es importante que aunque no forme parte de los procesos explícitos, rijan su principios y criterios al hacer negocios, y que específicamente formen parte de sus esquemas mentales.

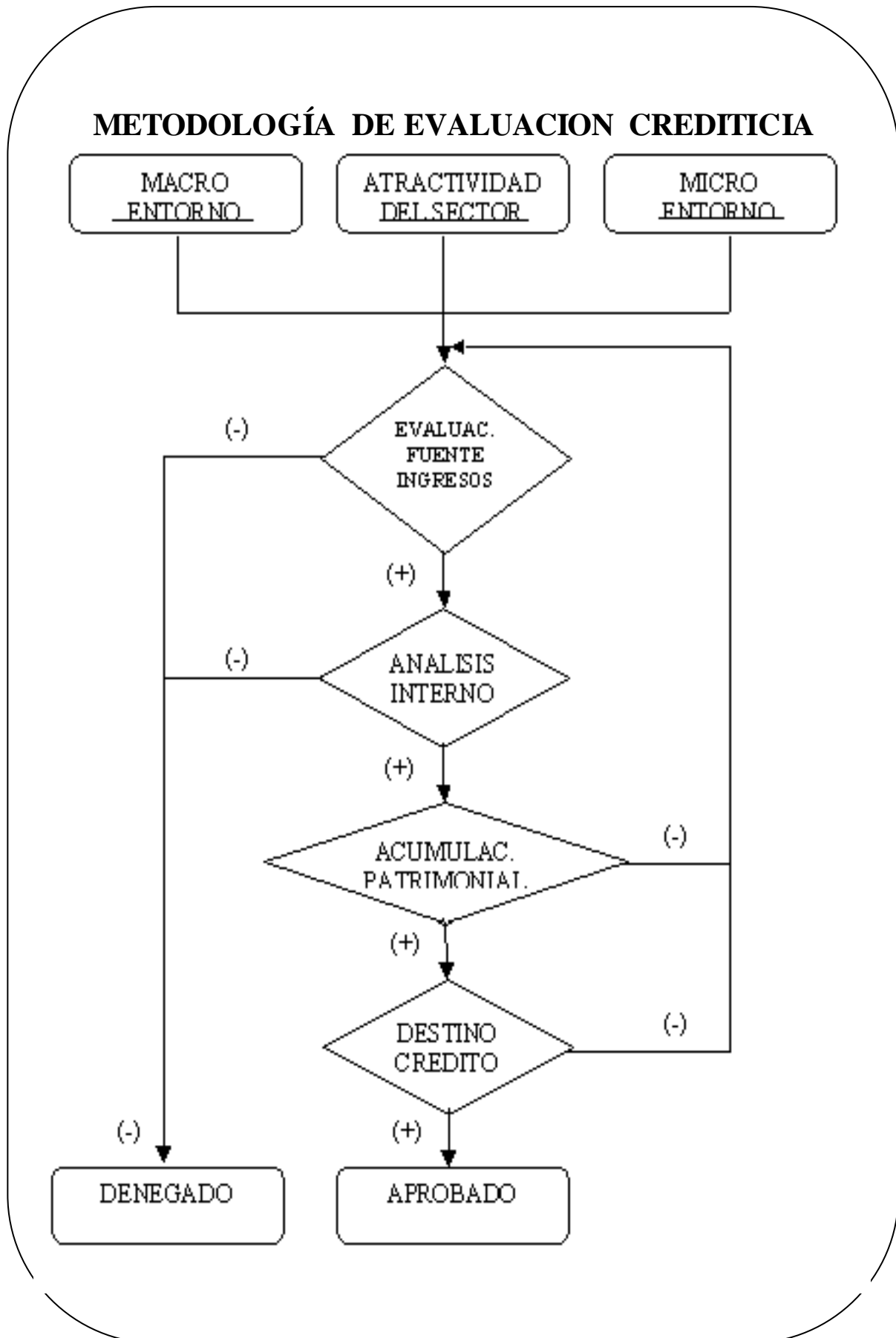


PROPUESTAS

1. Proponemos que el Análisis Estratégico sea incorporado en la actividad empresarial de las Entidades Financieras Orientadas a las Microfinanzas porque presentan los siguientes beneficios:
 - Mejora el resultado del proceso de evaluación crediticia, al reforzar los criterios que permiten aprobar un crédito. Asimismo amplían el panorama y prevén cambios en el entorno de manera anticipada.
 - Mejora los resultados en la hoja de Balance, debido a que, al mejorar la evaluación crediticia se reduce la provisión por morosidad, indicador importante que califica la tecnología crediticia aplicada.
 - Acelera la maduración profesional de los analistas de crédito ya que se basa en conocimientos de mayor rigor científico, toda vez que incorpora modelos mentales del como funcionan la economía en general dándoles capacidad con realidades económicas con diversas estructuras.
 - Permite crear un Departamento de Asesoría a las Microempresas, toda vez que se cuenta con información actualizada de los diferentes sectores económicos, lo que redundaría mejorar los retornos del poco capital con que cuentan las microempresas.
 - El uso de esta herramienta permite pasar del concepto estándar del crédito a un concepto moderno, en donde la entidades financieras no participan de un flujo económico previamente existente sino que debido a la profundidad del análisis, y con la información que se poseen, pueden anticipar nuevos negocios, con lo que se convierten en socios de clientes necesitados de asesoramiento, constituyéndose en una fuerte herramienta de fidelización de clientes.

Presentamos la propuesta en el Gráfico 5 la cual es referencial y sujeta a cambios durante su eventual implementación.

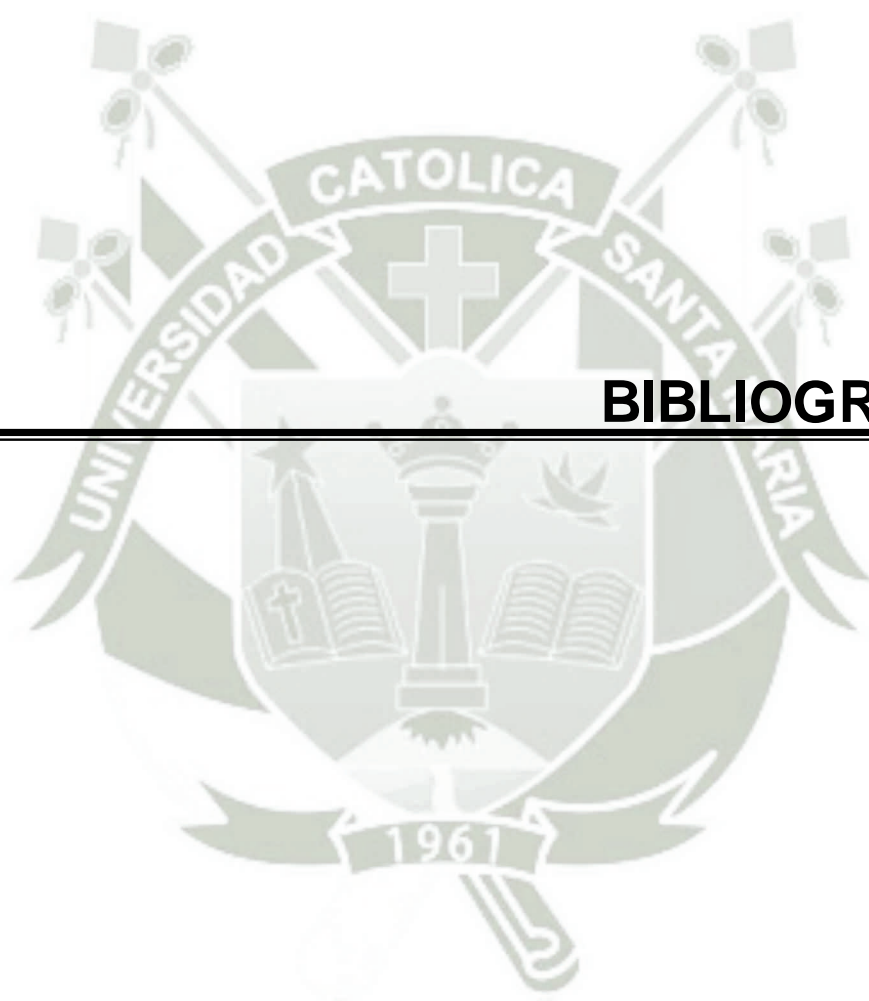
GRÁFICO N°12
DIAGRAMA DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA



Fuente: Propia

2. Teniendo en cuenta el entorno complejo y altamente dinámico del sector microempresas proponemos que el desarrollo de este conocimiento “Análisis Estratégico- Evaluación Crediticia” deba contar con un ambiente organizacional lo más plano posible, de tal manera que la información de las distintas áreas fluyan rápidamente y permita optimizar las estrategias comerciales de la empresa.

Esta propuesta se alinea con la tendencia observada, de que las "usualmente habilidades gerenciales", están descendiendo en la estructura organizacional como resultado de un entorno altamente cambiante y competitivo toda vez que, los analistas, usualmente profesionales de diversas áreas (economía, ingeniería, contabilidad, etc.), utilizan complejas técnicas que les permiten adquirir un conocimiento profundo del microentorno, y que en definitiva va a incidir en la evaluación crediticia del cliente.



BIBLIOGRAFÍA

- **Acción Internacional**, Beatriz Marulanda y Mario Otero, Perfil de las Microfinanzas en Latinoamérica en 10 años: Visión y Características- Acción Internacional - Año 2005.
- **Banco Central de Reservas del Perú**, Información del Mercado Microfinanciero 2007. www.bcrp.gob.pe
- **Banco Central de Reservas del Perú**, Estructura del Mercado de Créditos y Tasas de Interés: Una Aproximación al segmento de las microfinanzas – Estudios Económicos - www.bcr.gob.pe
- **El Comercio**, El dinero mueve las ideas de negocio (¿Cómo conseguirlo?)- El Comercio, Domingo, 9 de Octubre de 2005 .
- **Fondo Multilateral de Inversiones y La Federación Latinoamericana de Bancos – Bogota** –Estudio sobre la predisposición de las Entidades Financieras de Latinoamérica y Caribe para la financiación de las Pequeñas y Medianas Empresas - Diciembre de 2004 –Marzo 2005.
- **Jorge Zapata la Torre** – Consultor de Microfinanzas. Noviembre 2006
- **Michel E. Porter**, “Estrategia competitiva”
“Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”
27° Reimpresión, México, 2000
- **Microempresa América**, Las Microempresas en América Latina — 2004. Pag. 22-29

- **Muhammad Yunus**, 2004. Foro Complutense. Fundación General UCM. <http://www.fundacionucm.es>
- **Naciones Unidas – CEPAL**, Competitividad y Mercado Laboral, Perú 1990-2004, Norberto E. García, División de Desarrollo Económico, Santiago de Chile, Noviembre 2005.
- **Preguntas y Respuestas sobre el TLC Perú – Estados Unidos-Mincetur** – Febrero 2005- 1ra Edición –www.mincetur.gob.pe
- **Reglamentos de Créditos**, Tesis “Evaluación del Impacto Socio Económico de los Créditos Otorgados por Fondesurco a sus Clientes de la Provincia de Caylloma en el Período de 1996-2003”, Universidad San Pablo.
- **Revista CEPAL**, Las Economías Pequeñas de América Latina y el Caribe, Revista de la CEPAL Número 74 – Agosto 2001 – Santiago de Chile. **Pag. 71.**
- **Superintendencia de Banca y Seguros**, www.sbs.gob.pe, Información estadísticas de Entidades Financieras orientadas a las Microfinanzas.
- **Superintendencia de Banca y Seguros**, Determinantes de la Morosidad en Entidades de Microfinanzas- - Departamento de Análisis del Sistema Microfinanciero – Diciembre 1999.
- **Xavier Gilbert**, El Enfoque Estratégico de la Empresa, Ediciones Deusto 2001

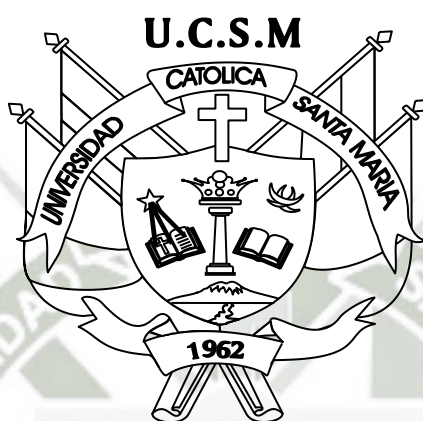


ANEXO N°1

“UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA”

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN CREDITICIA
EN MICROEMPRESAS DE SERVICIO DE TAXI DEL
CERCADO DE AREQUIPA 2006”**

BACHILLER: JEAN CARLO RODRÍGUEZ TAPIA

AREQUIPA - 2007

I. PREÁMBULO

Realizar una investigación no es una tarea fácil, implica una serie de secuencias básicas. En primer lugar hay que pensar sobre un enunciado que pueda representar un intento investigativo, que sea factible, único, útil, verdaderamente científico, actual y que guste al investigador; lo que no es fácil. Mi primera dificultad, entonces fue elegir el tema. Para ello considero mi condición de egresado de maestría, mi propio interés sobre el tema, que siempre fue en el campo de las Finanzas y el desconocimiento de una serie de técnicas activas en la realidad. En segundo lugar que ese enunciado se plasme técnicamente en un proyecto y éste sea desarrollado en un informe final de investigación.

Un primer intento de aproximación al tema estuvo como ya se precisó, en el campo de las Finanzas; que es muy amplio. Se pudo trabajar en cuanto a generalidades, doctrina, principios, importancia, técnicas, etc. Inicialmente ensayamos efectuar un trabajo que respondiera la siguiente pregunta: ¿Cuánto conocen sobre la aplicación del análisis estratégico en pequeñas y microempresas? Creímos que no era lo suficientemente amplio para demostrar la complejidad del entorno en el que se desenvuelven las pequeñas y microempresas.

Un segundo intento de aproximación me permitió interesarme en un aspecto más concreto de amplia y permanente aplicación, la evaluación crediticia a este tipo de empresas; que entendemos que toda entidad financiera orientada a este sector no solo debería conocer sino saber aplicar. Deseo con mi estudio conocer la realidad que presentan las entidades prestadoras a las microempresas al momento de ejecutar el

proceso de evaluación crediticia y como responde este proceso al usar técnicas de análisis estratégico.

II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1.1 Enunciado del Problema

“ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN CREDITICIA EN MICROEMPRESAS DE SERVICIO DE TAXI DEL CERCADO DE AREQUIPA 2006”

2.1.2 Descripción del problema

El problema se encuentra ubicado en el área de conocimiento de las Finanzas, en la línea del Análisis Estratégico y Evaluación Crediticia.

El enunciado del problema esta compuesto por dos variables:

Variable 1: Análisis Estratégico

Variable 2: Evaluación Crediticia

Se ha determinado los siguientes indicadores y subindicadores:

CUADRO 1
VARIABLE 1: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Indicadores :	Sub-Indicadores:
Análisis del Macroentorno	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensiones - Información y Percepción - Entorno Actual - Método de los Escenarios
Análisis de Atractividad del Sector	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de los Niveles Sectoriales - La Cadena de Valor del Sector - Las Cinco Fuerzas Competitivas
Análisis del Microentorno	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensiones Estratégicas - Grupos Estratégicos - Barreras a la Movilidad

Indicadores :	Sub-Indicadores:
	- Mapas Estratégicos
Análisis Interno y de la Competencia	- Análisis de los Recursos de la Empresa - Cadena de Valor de la Empresa - Evaluación de Relaciones - Evaluación de Capacidades - Análisis de la Competencia

CUADRO 2

VARIABLE 2: EVALUACIÓN CREDITICIA

Indicadores :	Sub-Indicadores:
- Evaluación al Negocio y/o Fuente de Ingresos	- Evaluación del Negocio - Determinación del Nivel de Inventarios - Volumen del Negocio (Compras/Ventas) - Efectivo Disponible - Entorno Familiar - Referencias Personales - Central de Riesgos
- Acumulación Patrimonial	- Tiempo de Experiencia en el Negocio - Razonabilidad del Patrimonio - Condición del Negocio (Propio / Alquilado)
- Destino del Crédito	- Razonabilidad del Crédito

Sobre el nivel y tipo de investigación, hay que aclarar que el primero se refiere a las clases o tipos de problemas, y el segundo a la clase de investigación por el ámbito. Mi investigación, por el nivel es de carácter descriptivo y por el tipo es una investigación de campo.

El presente trabajo investigativo busca responder las siguientes preguntas ¿Como es el Análisis Estratégico en las Microempresas de Taxi? y ¿Cómo es la Evaluación Crediticia en las Microempresas de Taxi?

2.1.3 Justificación del Problema

La trascendencia del tema elegido es innegable, ya que nos permitirá observar los resultados de aplicar el análisis estratégico a una microempresa de servicio de taxi, lo que nos brindara una perspectiva de su aplicación al sector microempresa. Asimismo el estudio nos permitirá observar como se

desarrolla el proceso de evaluación crediticia a una microempresa tomando los criterios que actualmente se usan en la industria del Crédito, develar su problemática y posibles soluciones.

No se dude de la validez de esta investigación en el desarrollo de futuras metodologías de evaluación crediticia, lo que será más evidente en la medida que el mercado se vuelva más competitivo y la innovación sea uno de los principales activos que toda empresa deba tener.

Es importante el presente tema debido al proceso de globalización de los mercados, lo que ha generado efectos en todos los sectores y por ende en el accionar de todos los entes económicos. Es urgente entonces que este tipo de acercamiento al entorno que nos rodea sea dominio de los entes que interactúan en el mercado para contar con herramientas que contribuyan a mejorar la situación económica y por ende con el bienestar de la sociedad.

Por otro lado no cabe duda de la validez del grado de aplicación de estas técnicas a nivel de la Microempresa, lo que esta por investigarse es el cómo de esta aplicación.

De esta manera consideramos que nuestro tema de investigación es de actualidad, por lo expresado en los párrafos anteriores; es original, porque es primera vez que se hace un trabajo exclusivo sobre la aplicación de análisis estratégico y evaluación crediticia a la microempresa, es factible por que mi experiencia laboral en este campo me permite el acceso a la información y experiencia de profesionales que llevan décadas en el negocio de las microfinanzas; es científico porque los resultados a los que se lleguen podrán ser confrontados en cualquier momento; tiene trascendencia social, porque provee de conocimiento del funcionamiento del mercado a pequeños negocios, lo que les da las herramientas necesarias para mejorar la performance de sus negocios y por ende su calidad de vida. Se da por descontado la función social que cumple este tipo de empresas.

Cuenta con genuino interés personal porque es una tema que siempre me ha inquietado en el transcurrir de mi desarrollo profesional en el sector microfinanciero y que ha sido motivo de tantas dudas y entretenidas discusiones con colegas y amigos que también las comparten.

MARCO CONCEPTUAL

Durante las últimas dos décadas se produjo en Latinoamérica un cambio fundamental en la concepción acerca del modelo que facilita el acceso a servicios financieros de la población de muy bajos recursos.²³ El acceso a los servicios financieros integrales permite amortiguar los excesos y faltantes en el flujo de caja de los hogares, así como mejorar el potencial de generación de recursos de sus negocios, típicamente de carácter informal y caracterizados normalmente bajo el nombre de “microempresa”. Inicialmente las entidades sin fines de lucro, ONG, ante los problemas de información imperfecta y la inadecuación o insuficiencia de garantías que caracterizan a este tipo de clientes, desarrollaron tecnologías basadas en el uso de información privada y seguimiento directo, permitiendo brindar crédito de manera sostenible y con posibilidad de expansión. De este modo se desarrollaron a principios de la década de los noventa las “tecnologías de microcrédito”, las cuales fueron implementadas en diversas organizaciones de la región, a través del aprendizaje de las “mejores prácticas” que iban surgiendo de las diferentes experiencias nacionales. Los dos objetivos primordiales que compartían estas iniciativas eran llegar a una escala masiva de microempresarios de bajos ingresos y lograr la sostenibilidad de la organización. Para el final de la década de los noventa, un creciente número de países contaba con por lo menos una entidad que demostraba capacidad para alcanzar volúmenes significativos de crédito y que además había logrado la viabilidad financiera especializándose en el segmento de la microempresa.

²³ Acción Internacinal, Perfil de las Microfinanzas en Latinoamérica en 10 años: Visión y Características, Beatriz Marulanda y Mario Otero, Seminario Año 2005

El crecimiento de las entidades y la expansión de los servicios de crédito, rápidamente encontró una limitante en cuanto a las fuentes de recursos disponibles para financiar el microcrédito pues se agotaron los recursos concesionales y las entidades, al tiempo que las fuentes alternas de financiamiento a las cuales tenían acceso se volvieron insuficientes para atender toda la demanda potencial de este mercado. Estas circunstancias contribuyeron a crear conciencia de la importancia de la formalización de estas entidades en términos de su ingreso al sector financiero formal siendo pioneros en este esfuerzo entidades como BancoSol, el primer banco creado en 1992, seguido por Finansol (hoy Finamérica) en Colombia, la Caja Los Andes en Bolivia, y la Financiera Carpía en El Salvador. Los esfuerzos dirigidos a promover este fenómeno denominado “upgrading” predominaron en la década de los ochenta. Entidades hoy en día consideradas entre las mejores de la región, además de las ya mencionadas - Compartamos en Méjico, Mibanco en Perú, FIE y PRODEM en Bolivia y Procredit en Nicaragua- , compartían sus raíces con ONG y se habían convertido en entidades financieras.

Este modelo, que se propagó por toda la región y explica el proceso de transformación y consolidación de la industria de las microfinanzas en América Latina, al final de la década de los noventa ya había logrado demostrar que las microfinancieras eran entidades rentables, autosostenibles y que la canalización de recursos del sector financiero al sector microempresarial era posible. Se unen a estas entidades formales, aquellas que mantienen su característica de ONG y aún así logran un alto grado de sostenibilidad financiera y escala en su alcance. A finales de la década de los noventa y principios del nuevo siglo, el panorama institucional de la región se termina de enriquecer con la incursión de varios bancos comerciales, los cuales se ven atraídos a este mercado ante la evidencia del éxito logrado por las microfinancieras formalizadas.

¿Qué caracteriza los modelos de microfinanzas en Latinoamérica?

La industria de microfinanzas en Latinoamérica está compuesta por una multitud de instituciones que hemos querido agrupar en tres grandes categorías para los propósitos de este trabajo. El primer grupo lo conforman las ONG que otorgan financiación a microempresarios, ya sea que estén especializadas en la actividad financiera o que ofrezcan también servicios de desarrollo empresarial, capacitación ó asesoría. Es claramente el grupo que representa el mayor número de instituciones.

El segundo grupo incluye aquellas instituciones que tuvieron su origen en ONG, ó que desde un principio tuvieron como filosofía atender este nicho de mercado, las cuales cuentan hoy con supervisión bancaria y por ende han pasado a formar parte del grupo de las denominadas instituciones “reguladas”, las cuales para propósitos de este documento denominaremos “microfinancieras”.

Finalmente, en estos últimos años han venido incursionados en este campo los bancos comerciales, quienes a través de diversas modalidades institucionales que se mencionan más adelante, vienen incorporando a sectores de menores ingresos dentro de su clientela objetivo. Para ello algunos se han venido utilizando el modelo de una división especial dentro del banco así como el de una filial especializada que realiza el contacto y el manejo del microempresario. En algunos otros casos (BanGente/Venezuela), Banco Solidario/Ecuador, Financiera Ecuatorial de la IPC) se crean bancos (boutique banks) especializados en microfinanzas impulsados por inversionistas nacionales e internacionales. En otros casos (Brasil, Chile y Colombia) los Bancos Públicos entraron con una misión social y política. Es interesante notar que en Brasil y Chile estos Bancos son los más grandes proveedores de microcrédito en el país.

Estos dos últimos grupos representan la institucionalidad de lo que en los últimos años se ha llamado el fenómeno de la “comercialización” de las microfinanzas en Latinoamérica.

La banca especializada en microfinanzas se caracteriza por haber desarrollado tecnologías de crédito particularmente apropiadas para evaluar clientes de bajos ingresos y microempresas. Sobre la base de las características de las personas (especialmente las socio-económicas) pertenecientes a cada uno de estos niveles, estas entidades desarrollan políticas comerciales, de riesgo, de cobranzas, de nuevos productos, etc. Por ejemplo, el personal contratado (como promotores de créditos) que atenderá a los segmentos de bajos ingresos tiene similar nivel socioeconómico que las personas de esos segmentos, con el fin de desarrollar una relación más directa con el cliente.

La creación de una cultura de pago, basada en la confianza y en el empleo de tecnologías de crédito adecuadas a sus zonas de influencia. La gran fortaleza de estas instituciones es la rigurosidad en la evaluación de sus créditos, la cual ha permitido reducir los errores en la asignación de sus colocaciones. Una característica de este sistema y en general de las entidades especializadas es que los analistas de crédito no sólo se encargan de la evaluación de sus prestatarios sino que se ocupan de todo el ciclo del crédito, es decir, promoción, evaluación, seguimiento y recuperación de los créditos otorgados. Para cumplir con este ciclo, cada analista de créditos se ocupa de una cartera de 400 clientes aproximadamente. Ello les ha permitido conocer mejor el perfil de riesgo de sus clientes y hacer una estimación más exacta de sus capacidades de pago, reduciendo de esta manera su exposición al riesgo de crédito.

En particular, el cliente típico de microfinanzas solicita un préstamo entre S/. 1 000 y S/. 8 000 por operación crediticia, mientras que el sector corporativo opera con niveles promedio de S/. 100 mil. Por lo tanto, los beneficios de escala son menores en el segmento de microfinanzas que en el segmento corporativo. Adicionalmente, los costos unitarios de selección y evaluación de nuevos clientes son mayores en el segmento de las microfinanzas debido a la menor antigüedad de sus clientes, su relativo escaso perfil crediticio y su cultura empresarial limitada, entre otras características. Estos factores aumentan los costos de seguimiento y de recuperación del crédito.

En esta línea, los clientes del sector microfinanzas son considerados nuevos usuarios del mercado de créditos, por lo cual la prima de riesgo crediticia expresada en las tasas de interés activas es mayor que en el segmento corporativo.

En general, los mismos factores que incrementan los costos de evaluación y selección determinan que las entidades exijan primas de riesgo comparativamente elevadas.

Por otro lado, el segmento corporativo resulta más competitivo y las firmas prestamistas cuentan con menor poder de negociación en comparación al segmento de microfinanzas, donde se manifiesta un menor número de empresas financieras oferentes. Estas empresas cuentan, por lo tanto, con un mayor poder de negociación para fijar sus márgenes de ganancia, dado que los prestatarios pertenecientes al segmento microfinanciero usualmente cuentan con fuentes de financiamiento alternativas limitadas o mucho más costosas.

El mercado de créditos no es homogéneo, sino segmentado. La teoría de organización industrial sostiene que cada segmento de mercado tiene sus propias reglas de juego.

La heterogeneidad de las operaciones de crédito significa que es posible definir distintas particiones de mercado según las propiedades y características que se busque enfatizar. Algunas de las principales propiedades utilizadas al definir segmentos de mercado son: tamaño del cliente, estrato socioeconómico, monto y plazo de la operación, tipo de garantía o aval, utilización o destino del crédito, entre otras; pero con el análisis estratégico se puede develar la estrategia de una Unidad de Negocio la de su Sector y sus interrelaciones, lo que permite conocer el entorno en el que los prestatarios desarrollan sus actividades.

Por ejemplo, cuando el problema de obtener suficiente información de calidad se agudiza (como sucede en el segmento de las microfinanzas debido a que muchos de los prestatarios en ese segmento no cuentan con estados financieros o historial crediticio), el negocio de otorgar créditos se vuelve de alto riesgo, obligando a la restricción del crédito y a la salida de algunas entidades (debido a un deterioro rápido de su cartera de créditos), pero conociendo mejor el entorno del prestatario este riesgo se podría reducir considerablemente.

2.2.1 ANALISIS ESTRATÉGICO²⁴

2.2.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL - MACRO ENTORNO

Este análisis es el primero de los puentes que debemos cruzar para poder replantearnos los aspectos estratégicos claves de la microempresa. Su entorno lo forman todas las variables externas a ellas. Sin embargo las únicas variables del entorno que deben preocupar al responsable de una de ellas, son las que le afectan.

Lo que se recomienda, es que este análisis debe ser administrado básicamente por las entidades financieras, las que deberán actualizarlo y facilitarlo a los analistas de créditos, quienes son quien en definitiva realizan la evaluación crediticia al cliente.

2.2.1.1.1 DIMENSIONES

El entorno general o global está formado por diferentes dimensiones que, como hemos dicho, puede influir en todas las microempresas de una zona, sean del sector que sean, aunque obviamente de forma distinta. La clasificación de estas dimensiones se puede realizar de diferentes formas, aquí presentamos la más usual:

²⁴ Xavier Gilbert, El Enfoque Estratégico de la Empresa, Ediciones Deusto 2001, Pág. 58

a) ECONÓMICAS

Tomemos el caso de la tasa de inflación, aspecto que incide en casi todas las empresas, aumentando en mayor o menor medida sus costos internos comparativamente a su competencia exterior.

b) SOCIALES

Si tuviera la responsabilidad de gestionar una empresa que fabricara biberones, juguetes o cualquier producto destinado a recién nacidos o niños, debería estar preocupado por la tasa de natalidad que mundialmente tiende a reducirse. Estaría preocupado porque esa reducción significa que el número de clientes potenciales de mi empresa disminuye.

Éste es otro claro ejemplo de lo que repetitivamente se produce con estas variables del entorno general. Un empresario o un directivo puede influir muy poco (al menos porcentualmente) para aumentar la tasa de natalidad de su país, continente o el mundo, pero sufre las consecuencias de este hecho. Aún gestionando mejor cada día su y microempresa, sus resultados pueden ser peores debido a este factor externo.

Por lo tanto, lo que debe hacer la Entidad Financiera es primero, detectar este hecho, segundo, prever sus consecuencias, y tercero, actuar en consecuencia.

c) POLÍTICAS

Unas variables que pueden cambiar totalmente las reglas del juego de cualquier sector son las regulaciones o desregulaciones. Los tratados de libre comercio, las preferencias arancelarias, etc. crean nuevos escenarios que afectan la competencia. Otras variables político-legales que pueden afectar las posibilidades de actuación de las empresas son las homologaciones, reglas técnicas, aranceles, política fiscal en general, leyes sobre patentes, subsidios, etc.

d) **TECNOLÓGICAS**

Primeramente se debe aclarar que en este apartado solamente se incluyen las variables tecnológicas no sectoriales pues en este momento estamos reflexionando sobre el entorno general.

Podemos pensar en aspectos de ampliación en casi todos los sectores como son la automatización, los sistemas de información, etc. Aunque no sean tecnologías propias del sector de la actividad de la empresa, si está las aplica más y mejor que la competencia, incrementará su competitividad respecto a la media del sector.

2.2.1.1.2 INFORMACIÓN Y PERCEPCIÓN

Uno de los problemas que un directivo o empresario debe afrontar al analizar el entorno es la falta de información. Casi nunca se puede disponer de toda la información necesaria. El costo, en valor monetario o en tiempo, de obtener toda la información que se precisa, suele ser tan elevado que la hace prohibitiva.

Sin embargo, lo que sí es posible, y recomendable, es ser consciente de la información que se posee, y de la que no se posee, para de este modo valorar el riesgo que se está asumiendo. Por lo tanto lo más importante no es eliminar el riesgo que la falta de información produce (ya que es prácticamente imposible), sino conocerlo y determinar el nivel de él que se está dispuesto a asumir.

Otro problema diferente, pero del que igualmente hemos de ser conscientes cuando estamos analizando el entorno, es el de la percepción. Diferentes personas tendrán distintas percepciones de una misma realidad. Tenemos muchos ejemplos en nuestra vida diaria. Un mismo partido de fútbol es visto de muy diferente manera por cada entrenador, aficionado, árbitro, etc. En ocasiones, si leemos las declaraciones de los entrenadores después de un partido, no parecen referirse al mismo encuentro. Y qué decir de las

afirmaciones de los políticos tras conocer los resultados electorales, cuando casi todos se muestran felices y declaran haber ganado en algo. También a diario encontramos en los diferentes periódicos formas muy distintas de interpretar una misma realidad.

Un mapa geográfico de nuestro planeta no se parece en nada a un mapa del mundo con el tamaño de los países en proporción a su PBI. Como tampoco se parecería el mapa del mundo que se atribuía al ex presidente de Estados Unidos, Ronald Reagan, el cual estaba formado por este país y un muy pequeño apéndice que representaba al resto del planeta.²⁵

En consecuencia, de una misma información tendremos diferentes interpretaciones según sean los valores y las experiencias de cada persona. Por lo tanto, normalmente según el área funcional a la que pertenezcan las personas tendrán diferentes puntos de vista de una misma realidad. Ésta es una de las razones por las que, tal como se ha apuntado al inicio del libro, es interesante realizar en equipo una reflexión estratégica, como la que estamos describiendo.

Por ello, al analizar el entorno, no sólo nos enfrentamos al problema de la falta de información, sino que también tendremos el problema de la interpretación de la realidad. Y según sea nuestra interpretación serán nuestras decisiones.

2.2.1.1.3 ENTORNO ACTUAL

Vamos a poner de relieve otro problema con el que habremos de enfrentarnos a través de la distinción entre los diferentes tipos de entorno. Podemos describirlos sobre la base de tres variables:

²⁵ **Xavier Gilbert**, *El Enfoque Estratégico de la Empresa*, Ediciones ,Deusto 2001, Pág. 45

- **Complejidad:** cantidad de factores del entorno que afectan a los diferentes sectores. Si son pocos se dice que el entorno es simple y en el caso contrario que es complejo.
- **Dinamismo:** intensidad del proceso de cambio de los factores del entorno que afecta a los diferentes sectores. Si cambian lentamente el entorno se califica de estático, mientras que si cambian muy rápidamente se dice que es dinámico.
- **Incertidumbre:** posibilidad de previsión de los posibles cambios o evoluciones de los factores del entorno que afectan a los diferentes sectores. Si estos cambios se pueden prever tenemos un entorno de baja incertidumbre. En el caso de que no se puedan prever el entorno es de alta incertidumbre.

Entornos turbulentos se refieren a entornos complejos, dinámicos y de alta incertidumbre, que afectan muchos factores del entorno, cambian muy rápidamente, y estos cambios no son predecibles.

2.2.1.1.4 MÉTODO DE LOS ESCENARIOS

Se acaba de afirmar que las empresas tienen entornos turbulentos, en los cuales no se pueden predecir los rápidos cambios de los muchos factores que les afectan. No obstante, desde el principio se ha dicho que el objetivo final de este proceso de reflexión es determinar la posición competitiva de la microempresa a largo plazo. O, lo que es lo mismo, conocer hoy para estar preparados para el entorno del futuro. Estas dos afirmaciones parecen ser totalmente incompatibles. Si no puedo saber cómo será mi entorno futuro, ¿Cómo puedo prepararme hoy para él? Está claro que no puedo extrapolar desde la situación o la evolución de los datos de hoy.

Si hemos de estudiar las características del entorno futuro, y éstas son imprescindibles, sólo nos queda la alternativa de imaginar varios posibles

futuros y estudiar sus diferentes consecuencias. Esto es lo que hace el método de los escenarios.

Podemos decir que el método de los escenarios nos permite construir una memoria del futuro. Memoria sólo se tiene del pasado, pero si imaginamos en profundidad cómo pueden ser los diferentes futuros, y proyectamos los cambios que pueden suceder, empezaremos a entender el futuro. Nos dará la posibilidad de tener alguna experiencia sobre algo que aún no ha pasado. Si queremos seguir el método de los escenarios, previamente deberemos definir el período de tiempo que pretendemos analizar.

La primera etapa será identificar las variables clave para la empresa entre todas las que forman el entorno. Perderíamos el tiempo si realizáramos este análisis con cientos de variables económicas, sociales, políticas, tecnológicas y sectoriales.

Por lo tanto seleccionaremos el menor número de variables que podamos, pero sin dejar fuera ninguna de las que consideramos clave para reflexionar sobre el futuro de la empresa. Por ejemplo, entre las variables económicas, se podría evaluar como afectan el tipo de interés, la inflación, el tipo de cambio y la situación económica a las principales empresas de su entorno y como el efecto en estas afectará su posición. Entre las sociales podría hacerlo con la tasa de natalidad, el estilo de vida o, dentro de él, el número de madres que trabajan, y la posibilidad de huelgas a nivel nacional. Entre las político-legales la situación del proteccionismo frente a productores asiáticos y la política fiscal en general. Entre las tecnológicas podría seguir con especial interés las variables relacionadas con los sistemas de información, Internet y las nuevas posibilidades de venta que ofrece. Además, esta empresa debería seleccionar algunas de las variables sectoriales.

Una vez que la Entidad tiene seleccionadas las variables del entorno que le afectan de una manera directa, el siguiente paso es reflexionar sobre qué sucederá con ellas en el futuro ¿Qué valores se cree que tendrán estas

variables al final del período previsto? Si éste fuera, por ejemplo, de dos años, en el caso del ejemplo anterior nos preguntaríamos referido a ese plazo: ¿cuál será el tipo de interés y la inflación?, ¿seguirá el dólar con el cambio actual?, ¿qué situación económica vivirá cada país y el mundo?, etc.

Obviamente son preguntas muy difíciles de responder por las razones expuestas anteriormente. Por lo tanto, no nos conformaremos con una sola respuesta para cada una de las preguntas. Podemos pensar, por ejemplo, en tres posibilidades: la más optimista, la más probable o razonable, y la más pesimista.

2.2.1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR : GLOBAL - ATRACTIVIDAD DEL SECTOR²⁶

El entorno sectorial se diferencia respecto al general de que, si bien en este último decíamos que la empresa sufre (o disfruta) sus efectos sin poder hacer prácticamente nada para influir sobre la evolución de las diferentes variables, no es así en el entorno sectorial. En éste, al ser mucho más próximo a la empresa ésta tiene una cierta capacidad de influencia, mayor o menor dependiendo de su tamaño, recursos, habilidades, etc. Podríamos decir que el entorno sectorial es el campo de juego y las diferentes empresas los jugadores o los participantes en la competición. Aunque algunas reglas no se pueden cambiar, es obvio que el resultado final estará en función de la intervención de los protagonistas.

2.2.1.2.1 LOS DOS NIVELES DEL ANÁLISIS SECTORIAL

Al pensar en los diferentes sectores empresariales se nos pueden plantear algunos interrogantes que contestar. Una primera cuestión sería tratar de reflexionar sobre las razones por las que existen sectores muy rentables, mientras otros lamentablemente se limitan a subsistir. Por ejemplo, sectores como el farmacéutico, el bancario o el de telecomunicaciones, normalmente presentan elevados beneficios, mientras que otros como los fabricantes de

²⁶ Xavier Gilbert, El Enfoque Estratégico de la Empresa, Ediciones Deusto 2001, Pág. 69

automóviles, textil, minería o construcción naval suelen presentar parámetros menos gratificantes.

Un segundo interrogante se plantea al pensar que, tanto en los mejores y más rentables sectores como en los menos atractivos, unas empresas tienen unos resultados mucho mejores que otras. Podemos encontrar empresas mediocres en los mejores sectores y compañías con resultados brillantes en sectores con algunas dificultades.

Estas dos cuestiones se responden a través de dos análisis del sector de nivel diferente. Para responder a la pregunta sobre el distinto atractivo o rentabilidad de un sector nos plantearemos un análisis global de él. Mientras que para dar respuesta a la inquietud sobre las razones por las que unas empresas tienen unos resultados mejores que otras realizaremos un análisis mucho más concreto. Por lo tanto, como hicimos al empezar a analizar el entorno al dividirlo entre el análisis general y el sectorial, volvemos a subdividir el entorno sectorial en un apartado más general y en otro mucho más particular.

En el caso del análisis global del sector reflexionaremos sobre él de un modo genérico, sin llegar a pensar en qué conducta tienen las empresas del sector. En cambio cuando queramos saber qué explica los resultados de cada una de sus empresas, pensaremos en profundidad sobre los comportamientos estratégicos de cada una de las empresas del sector.

Definición del sector

Antes de empezar a analizar un sector en los dos niveles descritos hemos de saber exactamente qué entendemos por sector. Hemos de ser conscientes de qué queremos, o mejor dicho, qué necesitamos analizar.

Un sector puede ser definido en sentido amplio o con gran precisión

¿Qué tipo de definición sería mejor para la empresa fabricante de refrescos mencionada anteriormente?. La respuesta, muy usual al

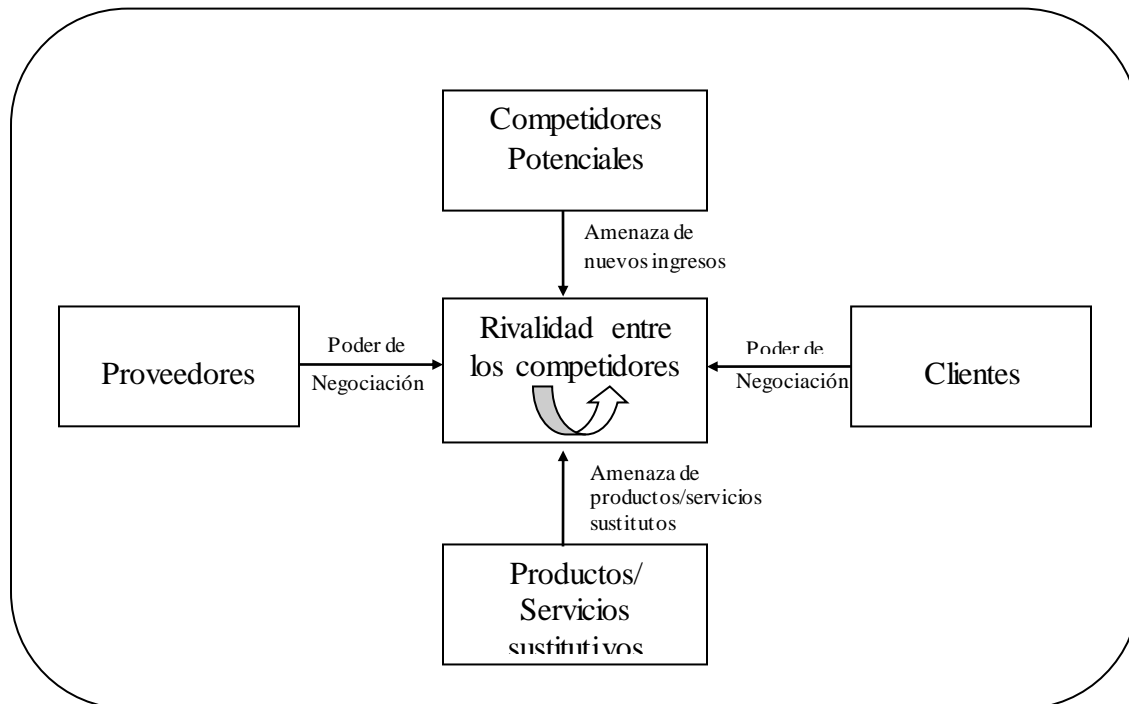
reflexionar estratégicamente, ha de ser depende. Y depende sobre todo de lo que quiera conseguir la empresa con este análisis. En función de qué busca conocer como resultado final será mejor una definición muy precisa (colas), muy amplia (bebidas), o media (refrescos). Por ejemplo, si tiene dudas sobre la conveniencia de seguir fabricando cola, podría ayudarle a tomar una decisión un análisis restringido a este producto, mientras que si se plantea la posibilidad de distribuir una marca de cerveza extranjera o de conocer la situación de sus competidores con mayor gama de productos preferirá realizar un análisis mucho más amplio. En ocasiones un par de análisis a diferente nivel pueden ser recomendables.

2.2.1.2.2 LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR: LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Una vez definido el sector podemos comenzar el primer nivel de su análisis, el análisis global. Nuestro objetivo ha de ser llegar a conocer cómo es de atractivo, de rentable el sector. Con este fin utilizaremos una conocida herramienta desarrollada por Michel Porter, las cinco fuerzas competitivas.

La idea clave de esta herramienta es que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector. Vamos a presentar brevemente este razonamiento.

GRAFICO 1
LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: Michael Porter, Estrategia Competitiva 27Edición-México 2000, Pg. 20

En cuanto a la rivalidad entre las empresas del sector, la lógica ya nos indica que cuanto mayor sea ésta, más acciones realizarán unas empresas contra las otras (guerras de precios, promociones, etc.) y la rentabilidad bajará.

No obstante, si imaginamos un sector muy rentable debido a su baja rivalidad pero en el cual es fácil entrar, en cuestión de muy poco tiempo otras empresas penetrarán en él y la rentabilidad descenderá alarmantemente. Ésta fue la situación al inicio del negocio de las tiendas de alquiler de cintas de vídeo hace ya algunos años. Era un próspero negocio, pero estaba muy poco protegido al ser muy fácil abrir una nueva tienda (sólo se necesitaba alquilar un local, algunos muebles y cintas de vídeo), por lo cual la alta rentabilidad atrajo a gran cantidad de personas a este negocio, con la consecuencia de que su rentabilidad descendió bruscamente.

Sin embargo, si el sector imaginario que hemos tomado como ejemplo con una baja rivalidad estuviera protegido contra nuevos ingresos, esto aún no sería suficiente para garantizar que mantuviera su alta rentabilidad, debido a

la existencia de otras dos fuerzas. Una relacionada con los proveedores del sector y la otra con sus clientes, puesto que ambos tratarían de quedarse con la máxima proporción de esta rentabilidad. El que logran o no su intento de apropiarse del máximo margen de las empresas del sector dependería de su poder de negociación. Así, si los proveedores y/o los clientes tienen un gran poder de negociación impondrán todas sus condiciones (sobre precios, calidades, forma de pago, etc.) y la rentabilidad del sector tenderá a desaparecer. Un ejemplo de gran poder de negociación lo encontramos en las grandes cadenas de hipermercados, las cuales imponen unas severas condiciones a la mayoría de sus industrias proveedoras. Así mismo, las grandes marcas peruanas, presentes también en la ciudad de Arequipa, al hacer sus ventas obligan a los medianos y pequeños distribuidores a comprarles varios productos que ellos distribuyen, toda vez que su producto “estrella” es estratégico para estos medianos y pequeños distribuidores, se ven en la obligación de adquirir productos que no son su prioridad, lo que daña su posición de liquidez.

Por último, si esto no fuera así, y el poder de negociación de clientes y de proveedores fuera bajo, nuestro ejemplo imaginario de sector con las cuatro primeras fuerzas totalmente a su favor tendría todavía que pasar un quinto filtro para asegurarse una alta rentabilidad: la amenaza de productos sustitutivos. Un producto (sector) tiene un producto (sector) sustitutivo si las necesidades que satisface pueden ser asimismo colmadas por productos de otros sectores. Ejemplos claros de productos/sectores sustitutos entre sí son la cerveza, el vino y el cava, o el tren, el avión y el autocar, o la botella de vidrio, la de plástico, lata o el bric, o correos y los servicios de mensajerías, el fax, Internet. En estos casos sectores diferentes satisfacen las mismas necesidades. Por lo tanto, si existen productos sustitutivos los clientes tendrán otras opciones donde escoger y la rentabilidad del sector descenderá.

Ahora ya sabemos la razón por la cual unos sectores son rentables y otros no. En los sectores rentables las cinco fuerzas tienen muy poco peso,

mientras que en los poco rentables habrá alguna, o más de una, de estas fuerzas que tendrán un peso muy importante.

Pero aún debemos conocer cómo podemos valorar cada una de estas cinco fuerzas. Para poder definir el estado de cada una de ellas, utilizaremos una serie de factores como indicadores. Como explicaremos más adelante, tras ponderar la importancia de cada uno de ellos, podremos llegar a una conclusión final sobre la fuerza en cuestión. A continuación, para cada fuerza, se describen los factores que nos indicarán su situación:

Rivalidad

a. Numero de competidores: Cuantos más competidores tenga un sector es obvio que, a igualdad del resto de condicionantes, habrá mas rivalidad, ya que se tendrán que repartir el mercado entre más empresas, y la porción (participación en el mercado) será menor para cada una de ellas, asimismo habrá mayores probabilidades de agresiones entre compañías.

b. Competidores equilibrados: Si las empresas de un sector tienen unos tamaños y capacidades similares, la rivalidad será mayor debido a que cada una de ellas ve posibilidades de superar al resto, lo cual incita a acciones agresivas. Al contrario, en caso de que existan unos líderes claros, otras compañías de tamaño medio y unas últimas de más reducido tamaño, cada empresa sabe cuál es su posición, los líderes marcan unas pautas, y el sector generalmente tiene menor rivalidad.

c. Crecimiento del sector: Cuanto menor se a el crecimiento de un sector, mayor será su rivalidad, puesto que para aumentar sus ventas, la única opción que les queda a las empresas de un sector maduro, con poco crecimiento, es quitárselas a sus competidores. El caso más dramático se produce cuando el sector decrece, ya que entonces, las empresas, aunque solamente deseen mantener sus ventas, están obligadas a atacar a sus competidores.

d. Costos Fijos: Cuanta mayor proporción de costos fijos haya en un sector, mayor rivalidad, puesto que sus empresas estarán obligadas a vender unas elevadas cantidades de su producto o servicio para no sufrir una incidencia lesiva. Un claro ejemplo de este punto nos lo proporciona el sector hotelero, ya que en un hotel la proporción de costos fijos es elevada, aproximadamente del 80% (personal, alquiler, contratos de maquinarias, etc.), mientras que el 20% restantes son variables (lavandería, suministros, etc.). Por lo tanto, si un hotel abre sus puertas, sus costos, tanto si está completo como si se queda vacío, son bastante parecidos. De ahí que en temporada baja tenga sólo dos opciones, o cierra sus puertas, o baja sus precios para intentar conseguir la máxima ocupación.

e. Diferenciación del producto: Si los productos o servicios de un sector no son diferenciados, no se pueden distinguir por su calidad, tecnología, diseño, marca, etc., la única opción que les queda a las empresas comercializadoras es diferenciarse por precio, lo cual aumenta mucho la rivalidad.

f. Costos de cambio: Son los que se producen por el simple hecho de que el cliente del sector cambie de una empresa a otra. Solo se refieren a los costos generados por el cambio. Por ejemplo, si una empresa tienen unos programas informáticos (software) y el equipo informático (hardware) que los soporta se le queda pequeño y debe ampliarlo, normalmente, si cambia de proveedor tendrá que asumir unos costos para readaptar su software, éste no será el caso si continúa con el mismo proveedor.

También puede ocurrir con una empresa si decide ampliar su cadena de producción con equipos diferentes a los que ya posee. En ese caso su personal deberá invertir un tiempo mayor para conocer esa nueva maquinaria en comparación con el que invertiría si el equipo fuera comprado a la antigua empresa proveedora. Si en un sector se dan

estos costos de cambio, la rivalidad disminuye al ser más difícil poder conseguir a los clientes de la competencia.

g. Capacidad Instalada: Si un sector tiene un exceso de capacidad, la rivalidad será elevada ya que, habitualmente, para no dejar ociosa una parte de sus instalaciones (y asumir sus costos), las empresas producirán demasiadas unidades, lo que les obligará a reducir mucho sus precios de venta.

h. Competidores diversos: Si las empresas de un sector se pueden entender, o al menos comprender, la rivalidad será menor. Un caso extremo de lo contrario es cuando se malinterpretan las acciones de la competencia. Por ejemplo, una compañía vende un lote de productos a bajo precio para liquidarlo al estar fabricando una versión mejorada (que venderá por un importe superior), y su competencia lo interpreta como el inicio de una guerra de precios.

i. Intereses estratégicos. Cuando una empresa está en un sector por motivos estratégicos, y no para obtener beneficios, la rivalidad aumenta debido a esta distorsión. Un caso de interés estratégico se produce cuando una compañía está en un sector por prestigio, porque le favorece las ventas de otro sector relacionado.

j. Barreras de salida. Una de las situaciones más críticas ocurre cuando algunas de las empresas de un sector asumen que no vale la pena seguir compitiendo en él, por ejemplo, debido a que acumulan grandes pérdidas, y el futuro se vislumbra peor, y en cambio no pueden abandonarlo. Entonces la situación se asemeja a la de una olla cada vez con mayor presión. Las razones por las que una compañía no encuentra salida son diversas. Puede ser que tenga muchos activos especializados, que sólo sirven para esa actividad, por lo cual se expone a perder casi totalmente su inversión. Asimismo, los costos fijos de salida, por ejemplo los de indemnización de los trabajadores, pueden ser muy altos. En otras ocasiones pueden existir barreras emocionales, como en el caso de

algunas empresas familiares de tercera o cuarta generación en las que el responsable puede sentir que si abandona será un fracasado y habrá fallado a su familia. Por último, en algunos casos se producen restricciones sociales y/o gubernamentales, en forma de diferentes presiones para que la empresa no abandone y deje a unos trabajadores, y/o a una zona geográfica, en una difícil situación.

Tanto al analizar la rivalidad, como en el resto de fuerzas competitivas uno de los aspectos más difíciles es reflexionar sobre cada uno de los factores de manera aislada e independiente ya que, en realidad, la mayoría de ellos están relacionados entre sí. Por ejemplo, si el sector decrece, normalmente se producirá una sobrecapacidad, y si, además, existen muchos competidores, están equilibrados y los costos fijos son altos, se potenciará mucho efecto. En casi todas las combinaciones de factores encontraríamos relaciones.

Después de ser analizados todos los factores que influyen en una fuerza, en este caso la rivalidad, habremos de llegar a la conclusión final sobre la fuerza en cuestión, ponderando la importancia de cada uno de ellos. Es interesante resaltar la importancia de la ponderación, ya que unos pocos factores, o en el extremo uno solo, pueden decidir el valor de una fuerza. En el caso de la rivalidad, imaginemos un sector con muchos competidores, sobrecapacidad, barreras de salida altas, y que está decreciendo un 25% en los últimos años. Aunque todos los demás factores fueran favorables, podríamos concluir que la rivalidad sería alta.

Amenaza de Nuevos Ingresos

Una empresa encontrará dos tipos diferentes de escollos para entrar en un sector. Por un lado estará el impedimento a la entrada. A esta dificultad le llamaremos barreras de entrada ya que lo que hacen es tratar de impedirla, o al menos obstaculizarla. Un segundo tipo de freno será la reacción que tendrán hacia el nuevo competidor las empresas ya instaladas en el sector.

Si reflexionamos sobre este segundo aspecto concluiremos que solamente la percepción, la creencia, que tenga la empresa en vías de ingreso, de que las compañías del sector van a reaccionar fuertemente contra ella (a través de bajadas de precios, ofertas, publicidad, etc.), será suficiente para que se replantee seriamente su decisión.

¿En qué se basará una empresa que está pensando entrar en un sector, para concluir si las empresas que lo integran reaccionarán o no fuertemente en su contra? Primeramente en la historia, en lo que ha pasado antes, ¿cómo fueron recibidas las empresas que trataron de entrar últimamente? También reflexionará sobre los recursos de las empresas del sector, sobre si realmente tienen capacidad para una fuerte oposición. Asimismo pensará sobre el grado de compromiso de las empresas con el sector al que pertenecen, sobre si sus activos son especializados, etc., para valorar si lucharán hasta el final para defender su posición. Por último, meditará sobre el crecimiento del sector, puesto que si se produce un gran crecimiento puede pensar que habrá mercado suficiente para todos, y todo lo contrario si este hecho no se produce.

No obstante, antes de poder llegar a reflexionar sobre cómo será la reacción de las empresas del sector, la que está pensando en el posible ingreso en él debe superar el escollo que hemos expuesto brevemente antes: las barreras de entrada. Los factores que me indicarán si para entrar en un sector existen altas, bajas, o incluso infranqueables barreras de entrada son:

a. Economías de escala. Las economías de escala se producen cuando los costos unitarios se reducen a medida que aumenta el volumen de la empresa (en producción, marketing, distribución, I+D, servicio, etc.) en un período de tiempo determinado, y que, de este modo, la empresa con mayor tamaño tendrá unos costos menores. Por tanto, si se dan economías de escala el impedimento para la entrada se produce al tener que optar el nuevo competidor entre dos soluciones igual de comprometidas.

La primera es comenzar con un volumen grande para así conseguir estos bajos costos; pero esta opción fuerza a la empresa a vender desde el inicio un elevado número de unidades, lo que implica un riesgo muy elevado (o bien de no conseguirlo, o bien de tener que hacerla a precios prácticamente por debajo del costo). La segunda alternativa es asimismo arriesgada, ya que consiste en empezar en el sector de una manera más lógica, con unas ventas bajas, lo cual implica asumir unos costos unitarios (de producción, marketing, distribución, I+D, servicio, etc.) mucho mayores que las empresas ya instaladas en el sector.

b. Curva de aprendizaje. Se produce una curva de aprendizaje si los costos unitarios se reducen a medida que aumenta el valor acumulado de una o varias áreas de la empresa (producción, marketing, distribución, I+D, servicio, etc.). Un primer comentario a este respecto sería el constatar que si se trata solamente de entrar en un mercado geográfico por parte de una empresa que ya pertenece al sector pero en otra zona, aprovechará en muchas áreas de la empresa la experiencia que ha acumulado en la otra zona. Quizás no en todas, ya que lo más seguro es que la distribución, el marketing y el servicio tengan sus especificidades en la nueva zona.

El segundo comentario podría enlazar con el primero, ya que en las actividades de la empresa en las que este nuevo competidor tenga que asumir una desventaja en cuanto a la experiencia acumulada, quizás tenga una fácil solución. Cuando ésta radica en personas (investigadores, técnicos de producción, especialistas en marketing, vendedores, etc.), la barrera puede ser tan fácilmente superada como posibilidades tenga el nuevo competidor de contratar a estas personas expertas.

c. Diferenciación del producto. Será mucho más difícil penetrar en un mercado de productos diferenciados que en el caso contrario. Si el nuevo competidor debe diferenciarse, esto le supondrá, como ya hemos visto, una inversión superior y, posiblemente, una necesidad mayor de *know-how* en alguna área de la empresa: I+D, producción, marketing, etc., depen-

diendo de cómo pretenda diferenciarse (tecnología, calidad, marca, etc.). Por esto, el riesgo que deberá asumir será mucho mayor, tanto por los superiores recursos y capacidades que debe apostar en el intento, como por las mayores posibilidades de no lograr su objetivo de superar la lealtad de los clientes hacia las empresas que ya pertenecen al sector. Todo lo contrario le ocurrirá a una empresa que se plantea la entrada en un mercado de productos totalmente homogéneos, estandarizados.

d. Necesidades de capital. Obviamente, la dificultad de entrar en un sector se incrementa cuanto mayor es la necesidad de recursos financieros (y a la inversa). En el caso comentado anteriormente de las tiendas de alquiler de películas de vídeo, ésta fue una de las razones que explican la rápida entrada de nuevos competidores.

e. Costos de cambio. Si existen, representan un freno a la entrada en el sector, puesto que la empresa entrante deberá asumirlos siempre, ya que inicialmente no cuenta (lógicamente) con clientes propios. Estas compañías deberán disminuir sus precios de venta para compensar los costos de cambio si quieren estar en igualdad de condiciones (al menos en lo que respecta a este factor) con las empresas del sector.

f. Acceso a los canales de distribución. En muchos sectores las empresas que lo forman llegan a su cliente/consumidor a través de un canal de distribución. Un ejemplo claro es el de las empresas alimenticias o de detergentes, los productos de las cuales llegan al consumidor a través de hipermercados, supermercados o tiendas detallistas más pequeñas. O las empresas automovilísticas que necesitan de los concesionarios. Si la empresa que quiere entrar en el mercado tiene grandes dificultades para llegar a los canales de distribución, su ingreso se verá prácticamente impedido al no poder contactar con su consumidor final.

Una estrategia basada en esta idea la siguió hace años la compañía de productos congelados Findus. Esta empresa ofreció como regalo (hoy en día se suele ofrecer en depósito) un congelador a los diferentes detallistas del

sector, con la condición de que en su tienda no tuviera productos directamente competitivos con los suyos. Obviamente, cada congelador que regalaba significaba una tienda en la cual cerraba el paso a su competencia.

La misma idea fue aplicada por un fabricante de sueros, el cual regaló a diferentes hospitales la renovación de todos los soportes de metal que sujetan las bolsas de suero, soporte que tenía un diseño tal que sólo servía para las bolsas de suero de la empresa en cuestión. Asimismo en este caso, cada hospital que aceptaba la oferta estaba cerrado para los laboratorios de la competencia que también fabricaban sueros. Este caso sirve también como ejemplo de costos de cambio, ya que estos hospitales que aceptaban los soportes «gratuitos» incurrían más tarde en costos de cambio al querer comprar sueros de otras marcas.

g. Producto patentable. Si el producto de un mercado está patentado, y esta patente protege realmente a su propietario, podemos encontrar ante una barrera no difícil de franquear sino impermeable, y un mercado totalmente cerrado. Este fue el caso del sector de las fotocopiadoras. La compañía Xerox no fue la inventora de este producto, pero sí fue la empresa que lo patentó.

h. Acceso favorable a la materia prima. Si hemos visto que el difícil acceso a los canales de distribución pueden impedir a una empresa llegar a su consumidor, asimismo el impedirle el suministro de materias primas le cerrará la posibilidad de un correcto funcionamiento. Podemos entender materias primas en un sentido amplio: componentes, mano de obra, recursos financieros, etc. Por ejemplo, para entrar en el negocio petrolero (extracción), es obvio que una empresa necesita tener pozos petrolíferos.

i. Ubicaciones favorables. Lógicamente para que sean una barrera deben de estar ya copadas. Podríamos referirnos al caso de la empresa italiana Benetton, la cual tardó seis años en encontrar un emplazamiento adecuado para su primera tienda en Turín, ya que las primeras tiendas de esta empresa siempre se ubicaban en lugares de gran prestigio.

j. Subsidios gubernamentales. Factor con una incidencia decreciente, pues cada vez es más difícil que los diferentes gobiernos puedan ayudar a las empresas de un sector a través de subvenciones o ayudas similares.

k. Política gubernamental. Se puede cerrar «políticamente» un mercado, en mayor o menor medida, desde la prohibición total de importaciones, hasta la fijación de aranceles, pasando por establecer unas cuotas (límites) a la importación o establecer unas homologaciones o normas técnicas específicas, etc. El caso comentado de las empresas fabricantes de automóviles coreanas y japonesas difiere en este factor, mientras las empresas japonesas están sometidas a unas cuotas que limitan sus importaciones a la Unión Europea, las compañías coreanas no tienen esta limitación. Por lo tanto, una empresa japonesa que quiera saltarse esta limitación en cuanto al número de unidades que puede vender en la UE, sólo tiene la opción de instalarse como fabricante en ella.

Sin embargo, si opta por esta posibilidad deberá aceptar la barrera de las economías de escala en producción que posiblemente superaba al importar automóviles de sus fábricas en Japón. De ahí que encontremos casos de empresas japonesas en las dos opciones. Empresas como Nissan, Honda o Toyota se han instalado desde hace años como fabricantes en la UE y tienen unas aceptables participaciones en el mercado. Mientras que los otros fabricantes de ese país que han optado por la importación como Mazda, Daihatsu o Subaru, tienen unas ventas muy inferiores.

Poder de Negociación de Proveedores y Clientes

Los proveedores de este sector con principalmente los importadores de autos, los vendedores de combustible y los proveedores que les permiten dar mantenimiento a sus vehículos. Los clientes son el público en general.

a. Concentración de empresas. Lógicamente, cuanto más concentrados estén (menor número de empresas sean), mayor será su

poder al tener sus clientes o proveedores del sector menores opciones de poder escoger otro proveedor o cliente. Que las empresas de un sector tengan tres proveedores o clientes es diferente a que existan ciento veinte o cuatrocientos. Lo mismo sucede a la inversa.

b. Productos sustitutos. Si las empresas de un mercado tienen como posibles proveedores a distintos sectores sustitutos entre sí, su poder de negociación aumentará debido a que su capacidad de elección se verá incrementada considerablemente. Supongamos que analizamos el caso de los fabricantes de bebidas. Debido a su capacidad de elección entre diferentes sectores proveedores suyos, como son los del plástico, vidrio, latas, tendrá un margen de negociación muy alto. A la inversa, si el sector que estamos estudiando es el del plástico, sabemos que nuestros productos tienen sustitutos, por lo que el poder de negociación de nuestros clientes aumenta.

c. Proporción de las ventas/compras del sector. Si el sector proveedor factura un elevado porcentaje de sus ventas al sector analizado, su dependencia hacia este sector hará que su poder de negociación sea bajo, como es el de muchos sectores proveedores de la industria del automóvil. En el caso contrario, si el sector significa muy poca proporción de sus ventas, podrá ejercer un más alto poder de negociación. Siguiendo en este sector, pero desde la perspectiva del cliente, podemos deducir que las casas de alquiler de autos ven aumentado mucho su poder al comprar grandes lotes a los fabricantes. Si, en cambio, pensamos en los clientes particulares, al comprar cada uno de ellos sólo un automóvil su poder será escaso bajo esta perspectiva.

Sin embargo, hemos de pensar que para el consumidor final la compra del automóvil significa un elevado porcentaje de sus gastos, ya que el auto es la segunda compra más importante para una familia después de la vivienda. Por ello su interés en la negociación por obtener buenas condiciones será muy alto, por lo que tratarán de ejercer el máximo poder que puedan. El que este cliente llegue a traducir este máximo

interés en la negociación en un alto poder final dependerá, como veremos en el siguiente párrafo, del resto de factores.

d. Rentabilidad del sector. Si un sector atraviesa una difícil situación, su interés en la negociación será máximo, ya que será vital para él intentar pasar parte de sus pérdidas a sus proveedores o clientes. Hasta que el sector del automóvil no atravesó sus momentos más críticos sus proveedores no empezaron a sufrir serias dificultades. Por otra parte, si retornamos el ejemplo del consumidor final del automóvil y pensamos en su rentabilidad o, lo que es lo mismo en este caso, la situación económica general del país, observaremos que cuando ésta fue negativa, como en el año 1993, en medio de una recesión económica, su interés en la negociación debía de ser máximo ya que sus recursos eran muy limitados. En este caso, este consumidor tenía un arma decisiva, si la contemplamos globalmente, como era la lógica decisión de diferir la compra y seguir reparando su viejo auto. Este hecho explica la grave situación que sufrieron tanto fabricantes como concesionarios, los cuales se vieron obligados, en ocasiones, a aceptar condiciones ruinosas para sus intereses.

e. Diferenciación del producto. Siguiendo con el mundo del automóvil, si un proveedor vende un producto diferenciado, importante para el sector, como pueden ser los *airbag*, ABS, inmovilizador (un antirrobo de la empresa Bosch 100% seguro), etc., productos que aumentan por sí mismos el valor final del auto y que son apreciados por el consumidor, normalmente tendrá un alto poder de negociación, al ser importante para el fabricante. En cambio, si el proveedor lo es de un producto indiferenciado como pueden ser diversos tipos de gomas o material de plástico, su poder será mucho más bajo que en el caso anterior.

f. Costos de cambio. Si se dan entre los productos del proveedor aumentan su poder de negociación, ya que si las empresas que compran el producto quieren cambiar de proveedor los habrán de asumir. Si se dan entre los productos del sector, disminuirá el poder de los clientes al

ser éstos quienes los tienen que asumir en estas circunstancias.

g. Amenaza de integración vertical. Simplemente la amenaza de esta integración es suficiente para aumentar el poder de negociación frente a clientes o proveedores. Si una empresa que fabrica componentes inductivos necesita de matrices y molduras para su proceso de fabricación, y es plenamente capaz de fabricadas por sí misma, sus proveedores de estas piezas ven reducido su poder de negociación porque saben que, si surgen dificultades de entendimiento, su cliente siempre tiene la opción de fabricárselas él mismo.

h. Información sobre el sector. Siempre se ha dicho que la información es poder. Mucho más si es información sobre el «opponente» en una negociación. Cuanto más se sepa de los costos, calidades y especificidades de los productos, rentabilidad y situación en general del proveedor o cliente, etc., mayor poder se tendrá en la negociación.

Lógicamente, para determinar el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, se deberá realizar un análisis de estos factores, por separado, para cada uno de ellos.

Amenaza de productos sustitutivos

Lo más importante en este caso es saber encontrar qué sectores son realmente sustitutivos. Saber encontrar respuestas a las preguntas: ¿qué productos de otros sectores desempeñan la misma función que los productos de nuestro sector?, ¿qué productos de otros sectores satisfacen las mismas necesidades que los nuestros? En las páginas precedentes ya se han mencionado varios sectores típicos sustitutivos unos de otros como son los fabricantes de botellas de vidrio, los de botellas de plástico, los de latas; o la cerveza, el vino, etc.

Sin embargo, en ocasiones no es tan fácil descubrir al sector sustitutivo.

Imaginemos que somos una pequeña empresa que fabrica “*christmas*” y felicitaciones para aniversarios. Si buscamos un sector que sea sustitutivo al nuestro, podemos darnos cuenta de que las compañías telefónicas son sustitutos de nuestro producto. De hecho, periódicamente lanzan campañas publicitarias incitando a la población a llamar a sus parientes y amigos durante navidad o para felicitar el santo o el cumpleaños.

Cada persona que decide llamar a sus familiares y amigos para felicitarles por navidad, su santo o aniversario, significa una venta menos para nuestra empresa fabricante de “*christmas*” y felicitaciones. Nuestra pequeña empresa, con unas mínimas instalaciones y maquinaria, escaso personal, y casi inexistente tecnología, resulta que está produciendo un producto sustitutivo de compañías con tamaño de multinacional, inversiones multimillonarias y tecnología de punta. Este caso sirve para ilustrar cómo la búsqueda del sector sustitutivo es la parte más difícil del análisis de esta quinta fuerza.

Una vez detectados los sectores sustitutos, los factores sobre los que se puede reflexionar son: la relación precio/calidad entre estos distintos sectores, la rentabilidad de cada uno de ellos (nos explicará los recursos con que cuentan para potenciar sus productos), si existen para el cliente costos por el cambio entre los productos de estos sectores y, finalmente, la propensión del usuario a sustituir. Cualquiera de los ejemplos de sectores sustitutos que se han mencionado anteriormente nos servirían para ilustrar este análisis.

Una vez realizada la reflexión sobre los posibles sectores sustitutos y los factores descritos anteriormente, se deberá concluir el grado de amenaza que representan para el sector.

Antes de finalizar este apaleado sobre los productos sustitutos valdría la pena hacer una pequeña puntualización. Los sustitutos sobre los que se ha estado reflexionando son los denominados sustitutos funcionales, llamados así por satisfacer la misma función o necesidad que los productos de un

sector. Sin embargo, existe otro tipo de sustitutos, los llamados sustitutos no funcionales, los cuales, como su nombre indica, no satisfacen la misma función o necesidad que las empresas de un sector, pero en cambio, en ocasiones, pueden ser elegidos por los consumidores o clientes de ese sector en lugar de sus productos.

Como ejemplo de sustitutos no funcionales podemos poner el caso de una escuela de negocios. Una persona puede estar pensando en realizar un MBA para lo cual deberá invertir, si se decide por una escuela de prestigio, mucho dinero. Esta persona normalmente será joven y no tendrá una gran capacidad económica, es más, quizás será aún su familia quien se plantee la financiación de estos estudios. Supongamos que es el padre de familia quien está en la tesitura de realizar esta inversión. Este señor tiene ante sí, además del MBA para su hijo, una amplia gama de posibilidades donde escoger. Una sería poder cambiar su auto, bien conservado, pero ya antiguo. O quizás, permitirse, al fin, unas buenas vacaciones para toda la familia.

O, siguiendo en esta línea, dar una buena entrada para el apartamento que hace años se quiere comprar en un bonito pueblo de alta montaña. O, simplemente, poder hacer todas las obras que su primera residencia pide ya desde hace muchos años. Finalmente, podría decidirse por la opción de invertir ese dinero en bolsa, o en productos financieros con menor riesgo, pensando ya en su jubilación.

Todos los productos de estos sectores no satisfacen la misma función. El MBA, un auto, unas espléndidas vacaciones familiares, un apartamento de alta montaña, reformar la primera vivienda, o un producto financiero, satisfacen muy diferentes necesidades, no son sustitutos funcionales entre sí. No obstante, una persona puede estar dudando cuál de ellos escoge, por lo tanto lo que sí son es sustitutos no funcionales. Por ello, sobre todo en según qué sectores, también los deberemos tener en cuenta al realizar el análisis de la amenaza de los productos sustitutos.

2.2.1.3 ANÁLISIS DEL SECTOR: EMPRESAS - MICRO ENTORNO

Del análisis de las cinco fuerzas competitivas ya conocemos cuán atractivo, rentable, puede ser un sector. Esto es sólo una cara de la moneda, la que nos permite contestar a la pregunta sobre la razón por la que existen sectores muy rentables, mientras que otros se limitan a subsistir.

No obstante existen empresas que tienen resultados muy superiores a otras, tanto en los mejores y más rentables sectores como en los menos atractivos. Para lo que, primeramente, diseccionaremos al máximo el sector, para poder distinguir el comportamiento estratégico de cada una de las empresas que lo componen, con la finalidad de, en una última etapa, poder agrupar a las compañías que tengan una conducta parecida. Este proceder estratégico es el que nos ha de empezar a llevar hacia la comprensión del diferente nivel de resultados que se da entre las empresas de un mismo sector.

2.2.1.3.1 DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

Las tres estrategias genéricas nos dividen al sector en tres grupos de empresas con comportamientos muy distintos. En realidad, podríamos decir que habría también un cuarto grupo, el de las empresas atrapadas en el medio, el de las compañías que navegan entre las tres estrategias sin seguir (ni conseguir) ninguna. En definitiva lo que origina que trabajemos con Dimensiones Estratégicas es que encontramos que tanto la manera de competir como el resultado final son distintos entre empresas que siguen una misma estrategia genérica.

Las dimensiones estratégicas serán simplemente los diferentes caminos por los cuales una empresa puede alcanzar una estrategia genérica (aunque también habrá un grupo de dimensiones estratégicas no derivadas de estrategias genéricas).

Aunque no existe una lista cerrada de dimensiones estratégicas, ya que dependiendo de cada sector serán válidos unos caminos y no otros para

conseguir una ventaja competitiva, se enumerarán las que se puede considerar como dimensiones más usuales para la mayoría de sectores. Se presentarán agrupados según su origen. Tal como se ha comentado, habrá cuatro procedencias, tres de las cuales serán las estrategias genéricas.

a. Las dimensiones estratégicas derivadas de la estrategia de diferenciación, serán las distintas formas que tiene una empresa para conseguir la exclusividad buscada: calidad, innovación, diseño, I+D, liderazgo tecnológico, servicio, identificación de marca, selección de canal, política de precios, etc.

b. Las dimensiones estratégicas derivadas de la estrategia de liderazgo en costos, estarán basadas en las diferentes fuentes que tiene esta estrategia: economías de escala, curva de experiencia, compartir productos relacionados, tecnología, diseño de las plantas, la mejor gestión o ejecución, la localización, los precios de los inputs, las ayudas gubernamentales, etc.

c. Las dimensiones estratégicas derivadas de la estrategia de enfoque, dependerán de la forma de especialización que escoja la empresa. Básicamente, sabemos que habrá cuatro posibilidades, resultado de combinar los dos tipos de objetivos estratégicos que tiene una empresa para especializarse: geográficamente o según los segmentos del mercado; y las dos formas básicas de obtener una ventaja competitiva: diferenciación o costos.

Capacidad estratégica de maniobra.

Estas dimensiones estratégicas no persiguen alcanzar una ventaja competitiva, sino ayudar a las dimensiones anteriores para que sean ellas las que la consigan. Ejemplos de dimensiones que otorgan esta capacidad estratégica de maniobra son la integración vertical, el apalancamiento o la capacidad financiera, el pertenecer a una multinacional, una buena relación con el gobierno, las alianzas estratégicas, etc.

2.2.1.3.2 GRUPOS ESTRATÉGICOS

Utilizando la definición de Porter: «Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas.». Por lo tanto, las empresas de un mismo grupo estratégico compiten de la misma forma al utilizar iguales o semejantes dimensiones estratégicas.

2.2.1.3.3 BARRERAS A LA MOVILIDAD

Las compañías de los grupos menos favorecidos no imitan las dimensiones estratégicas de los mejores grupos porque simplemente, no pueden. Si las cinco fuerzas actúan de modo diferente en los distintos grupos, las barreras de entrada a cada grupo estratégico también pueden ser diferentes. Sin embargo, en este caso como son barreras que, en lugar de impedir la entrada al sector (las empresas ya pertenecen a él), impiden moverse de un grupo a otro, reciben el nombre de barreras a la movilidad.

Por tanto, los factores que pueden ser barreras a la movilidad entre grupos estratégicos para las empresas de un sector serán los mismos que pueden ser barreras de entrada a él: economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, etc.

2.2.1.4 MAPAS ESTRATÉGICOS

Un mapa estratégico es una matriz de dos dimensiones que nos permite distinguir el comportamiento estratégico de cada grupo identificado que pertenece al sector y llegar a diferentes reflexiones.

Debido a que se pueden elaborar tantos mapas estratégicos como posibilidades permitan las dimensiones estratégicas, Porter recomienda priorizar lo relevante. Asimismo recomienda no seleccionar dimensiones que estén correlacionadas, que se muevan conjuntamente, debido a que ofrecerían información redundante.

Por último se debe tener en cuenta que no es preciso que las dimensiones seleccionadas sean continuas, en el sentido de que se puedan medir de un modo gradual (de 0 a 100, o de bajo a alto, etc.). Por ejemplo, si estudiamos el sector de refrescos, podemos seleccionar la dimensión canal aunque en ella distingamos entre hipermercados, supermercados, etc.

Por lo tanto, se podrá intentar predecir posibles movimientos competitivos, cambios de dimensiones y en consecuencia de estrategia, de las empresas que componen cada grupo. Asimismo, puede detectarse una zona dentro de algún mapa en que no está colocada ninguna empresa y que puede representar una buena oportunidad.

El grupo intermedio hace referencia a aquellos taxistas que pretenden forjar su propia empresa de taxis que aún no han logrado posicionarse y que vienen trabajando en convenios con instituciones privadas para prestar su servicio de manera exclusiva. A partir de un mapa estratégico se puede reflexionar en varias direcciones.

2.2.1.5 ANÁLISIS INTERNO Y DE LA COMPETENCIA

2.2.1.5.1 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

La empresa no sólo debe satisfacer las necesidades de sus clientes (análisis del mercado), sino que debe hacerlo mejor que sus competidores (análisis de competencia), y siempre sabiendo que sólo dispone de sus propias capacidades (análisis de los recursos de la empresa).

Por lo tanto, estamos entrando por primera vez en este proceso de análisis interno, en el análisis de la empresa.

Normalmente todas las áreas de la empresa no tienen la misma importancia para conseguir un determinado factor clave del éxito (F.C.E); las áreas que

son esenciales para que la empresa consiga este factor son las que se denominan áreas de resultado clave (A.R.C).

Áreas de resultados clave

Por lo tanto, las A.R.C son los departamentos de la empresa primordialmente responsables de que ésta pueda lograr un F.C.E determinado. Obviamente dependerá del tipo de factor que se busque para que sean clave unas u otras áreas de la empresa.

La idea básica que transmiten las A.R.C es que la empresa debe ser consistente de que sus recursos son limitados (cada una en una relación con su dimensión), por lo que se debe centrar en aquello que es básico para su éxito de mercado. Debe invertir sus relativamente escasos recursos en las áreas que le reportarán los máximos beneficios, por que serán las que tendrán mayor incidencia en el factor que más valorará el mercado.

En definitiva, en esta fase la empresa debe conocer, además de quién es su cliente y qué valora, la parte de su empresa esencial para dar respuesta a esta demanda clave de su mercado.

El conocer lo que los clientes de la empresa valoran, los factores claves de éxito, permite realizar una conexión entre el análisis del entorno y el análisis interno, pues estos factores estarán relacionados con unas áreas concretas de la empresa, sus áreas de resultado clave, las cuales serán necesarias para el éxito de la compañía. Posteriormente se debe reflexionar sobre las capacidades (habilidades humanas, tecnología y recursos financieros) que la empresa necesita en las A.R.C (sobre las bases de sus capacidades actuales) para satisfacer las actividades de los competidores ya que los mercados son competitivos y, por lo tanto la compañía debe hacerlo que las empresas rivales.

2.2.1.5.2 LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA²⁷

La empresa también puede entenderse como una sucesión de actividades (desde I+D) hasta servicio posventa, pasando por fabricación y marketing entre otras), cada una de las cuales va añadiendo valor al producto o servicio de la compañía. La presentación más usual de la cadena de valor de la empresa es la realizada por Michael Porter.

Una de las aportaciones más fundamentales del esquema de Porter es la división de las actividades de la empresa en dos grupos, las actividades primarias y la de apoyo, así como remarcar la importancia del margen como traducción de una efectiva creación de valor, al ser el resultado de la diferencia entre el valor creado y el costo que le ha supuesto a la empresa hacerlo en las diferentes actividades.

La cadena de valor de la empresa nos va a servir para reflexionar al nivel de las actividades de una compañía en tres diferentes direcciones:

Estrategia

Outsourcing

Interrelaciones (a su vez en tres distintas dimensiones).

Estrategia

Queremos obtener una ventaja competitiva, por lo tanto nos servirán las mismas estrategias genéricas. Sin embargo el ángulo de visión y el nivel del análisis cambian y pasan del global (de toda empresa) a una suma de pequeñas partes de la empresa (cada una de las actividades),

Se pueden simplificar más las posibilidades estratégicas en cada actividad y reducirlas a dos: o crear en ella más valor que nuestros competidores, o realizarla igual que la mayoría del sector pero a un costo menor. Como sabemos, cualquiera de estas posibilidades otorgará a la empresa una ventaja competitiva en esa actividad.

²⁷ Michael E. Porter , Ventaja Competitiva, 13ª Impresión, México Año 1996, Pág. 81

En ocasiones, hasta que no se llega a este nivel estratégico no se pueden entender las estrategias de algunas compañías.

Outsourcing

La empresa ya ha analizado qué estrategia es más conveniente seguir, así como sus posibilidades de hacerlo, tanto a nivel global (a nivel de negocio), como a nivel de cada una de las actividades. Sin embargo, muy probablemente la empresa ha deducido, en más de una actividad, que ni es la compañía del sector que sabe hacerlo mejor, aportando más valor, ni tampoco es la empresa que tiene la habilidad de realizar la actividad a menor costo. Por lo tanto, la empresa es consciente, en el nivel de reflexión donde nos encontramos, de que en esa o esas actividades no tienen ninguna ventaja competitiva.

Por un lado, reduce sus costos y necesidad de inversión, ya que reducirá (en mayor o menor grado, dependiendo de la actividad a suprimir) su necesidad de personal, activos (edificios, plantas industriales, equipos, etc.), tecnología, burocracia, etc. Pero además, por otro lado, estas capacidades (humanas, tecnológicas y financieras) que ha dejado de invertir donde no era competitiva las puede colocar en las actividades donde realmente lo es, donde verdaderamente consigue una ventaja competitiva. Asimismo, consigue que la actividad en cuestión sea realizada de un modo mucho más competitivo, por lo que su producto o servicio final será asimismo mejor. El resultado final es una empresa mejor y mucho más flexible, que tiende a descentralizarse y a concentrarse en los aspectos que le proporcionan beneficios.

En los últimos años, el outsourcing ha sido una de las estrategias más seguidas, ya que muchas empresas han reducido su tamaño a base de ir realizando menos actividades. Esta tendencia está en línea con otra

asimismo de moda como la del downsizing, el desprenderse de todo lo que no sea el negocio básico de la empresa.

Interrelaciones

La tercera reflexión estratégica que nos aporta la cadena de valor de la empresa se basa en las posibles interrelaciones entre las distintas actividades. Podemos distinguir tres dimensiones en las que son posibles estas interrelaciones:

c) Interrelaciones entre las diferentes actividades de la empresa.

Normalmente, si todas las actividades de una empresa tienen en cuenta a todas las demás a la hora de realizar su trabajo, todas y cada una de estas actividades se verán beneficiadas.

Se deben construir los puentes necesarios para que todas las actividades de la empresa se interrelacionen, necesitándose además, en este caso, una persona capaz de entender los dos “idiomas” (el técnico y el comercial) para que sirviera de enlace en el proceso.

d) Interrelaciones entre las actividades de la empresa y las de sus proveedores o clientes.

No solamente una actividad puede mejorar (y con ella la empresa globalmente) si se interrelaciona, coordina o coopera con otras actividades de la empresa; también puede mejorar interrelacionándose, coordinándose o cooperando con las diferentes actividades de los clientes y/o de los proveedores de la empresa. En consecuencia, es un ejercicio recomendable que cada una de las actividades de una empresa reflexione sobre si puede establecer o mejorar sus interrelaciones con algunas de las actividades de sus proveedores o clientes. En muchos casos deducirá que no es posible, pero quizás en alguno descubra nuevas fuentes de ventaja competitiva.

c) **Interrelaciones entre las actividades de cada negocio en el caso de la empresa diversificada.**

Normalmente, existirán mayores posibilidades de sinergias cuanto más relacionados estén los negocios. En este caso, las posibilidades de realizar investigaciones conjuntas serán mayores, la tecnología será más afín, algunas compras se podrán realizar conjuntamente, algunos procesos o partes de producción podrán ser compartidos, la logística obtendrá posibles economías de escala, el marketing puede beneficiarse de un “paraguas” corporativo, como puede ser una misma marca y aspectos de comunicación útiles para más de un negocio, etc.

Relaciones

Uno de los aspectos que más pueden influir en el mundo de los negocios de hoy en día, son las relaciones personales que cada miembro de la empresa pueda establecer con clientes, proveedores, bancos (aunque no dejan de ser proveedores), organismos públicos, otras empresas del sector, etc.

En muchas ocasiones, el conocimiento y la confianza personal son decisivos a la hora de que un responsable de una organización decida entre varias opciones. En consecuencia, también debe ser contemplado este aspecto en el proceso de reflexión que estamos siguiendo. Aquí también podríamos incluir al *lobby* positivo, creador de unos entornos favorables para la empresa.

2.2.1.5.3 CAPACIDADES

Las capacidades de una empresa se pueden resumir básicamente en tres categorías:

- habilidades del personal
- tecnología/ *know-how*
- recursos financieros

La primera reflexión sobre las capacidades de las A.R.C ha de ir encaminada hacia la conclusión acerca de cuales han de ser las necesarias para conseguir efectivamente dar respuesta a los F.C.E.

A continuación se sugiere algunas preguntas que se puede hacer una empresa respecto a cada una de estas capacidades:

- **Habilidades del personal:** ¿tenemos las personas adecuadas? (para desarrollar plenamente el factor clave de éxito); ¿las podemos mejorar? (mediante formación), ya que no solamente hemos de pensar en habilidades sino también en potencialidades; ¿podemos encontrar en el mercado las personas que necesitamos?; Muchas empresas expresan más o menos formalmente que su principal activo son sus empleados; en este apartado del modelo se pretende darles toda la importancia que realmente tienen.
- **Tecnología o «know-how»** ¿disponemos de la tecnología necesaria? (para satisfacer el factor clave de éxito). ¿Seremos capaces de desarrollarla? ¿Podemos comprar licencias que nos ayuden a conseguirlo? ¿una alianza estratégica o un *joint-venture* sería una buena solución para incrementar nuestra tecnología o *know-how*? Etc.
- **Recursos financieros.** Si nos centramos en el apartado de las capacidades aparecen preguntas como: ¿tenemos los recursos financieros necesarios para desarrollar nuestras habilidades humanas y nuestra tecnología?, ¿los podemos generar a medio o largo plazo?, ¿podemos obtener los recursos externos que necesitaremos? Este apartado también nos llevará a decidir los demás aspectos financieros importantes (endeudarnos, ampliar capital, buscar nuevos socios, salir a bolsa, etc.).

2.2.1.5.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Hasta ahora conocíamos las capacidades (habilidades humanas, tecnología y recursos financieros) que eran necesarios para satisfacer, en las A.R.C., los diferentes F.C.E. Asimismo, sabíamos qué capacidades tenía nuestra empresa, por lo tanto, éramos conscientes de la diferencia entre ambos.

Nuestro trabajo ahora debe centrarse en algo tan esencial como conocer el estado actual de las capacidades de los competidores. Lógicamente, por ser competidores, se trata de compañías que se dirige al mismo (o mismos) segmento(s) de mercado que nuestra empresa. Por lo tanto, se trata compañías que necesitan, y quieren conseguir, en la mayoría de ocasiones, el mismo (o mismos) factor(es) clave de éxito. En consecuencia tendrán normalmente las mismas áreas de resultado clave y necesitarán similares capacidades para triunfar en el mercado.

Al pensar en las capacidades de su competencia una empresa puede plantearse: ¿está mejor preparado su personal que el de nuestra empresa? ¿Tienen mejor tecnología o *know-how*?, ¿Es mucho más fuerte su capacidad financiera?, etc. Si la empresa se dirige a varios segmentos, tiene que conseguir más de un F.C.E. o calificar de A.R.C. a más de un departamento, deberá preguntarse estas cuestiones en cada caso concreto, por ejemplo: ¿tiene su departamento de I+D mejor capacidad de innovación, de diseñar nuevos productos de calidad?, ¿Es su maquinaria de producción más avanzada que la nuestra?, ¿son sus vendedores más expertos y calificados que los nuestros?, ¿tienen más recursos financieros propios o capacidad de endeudamiento?, etc.

En definitiva en este punto es en donde se utilizará la técnica del *benchmarking*, el comparar cómo realizan las compañías competidoras. Su objeto debe ser, como veremos en el próximo apartado, el mejorar la realización de estas actividades.

Capacidades que se han de desarrollar

En este momento la empresa ya tiene la información necesaria para poder decidir qué hace en cuanto a las capacidades que se han de desarrollar. Conoce las necesarias, las que posee y las que tiene su competencia. Por lo tanto puede valorar las probabilidades de quedar en mejor posición que la competencia, así como el riesgo de no lograrlo y la relación inversión/mejora (para optimizar los recursos).

Obviamente, la decisión sobre las capacidades que se han de desarrollar también está íntimamente relacionada con todas las tomadas hasta ahora. Asimismo, también se verá influida por el resto de análisis y decisiones que vamos a contemplar, ya que toda decisión tiene su traducción en personas (habilidades), tecnología o recursos financieros. Ésta es una muestra más de la interrelación constante de todas las partes de este proceso de reflexión.

2.2.2 EVALUACIÓN CREDITICIA²⁸

La banca especializada en microfinanzas se caracteriza por haber desarrollado tecnologías de crédito particularmente apropiadas para evaluar clientes de bajos ingresos y microempresas. Sobre la base de las características de las personas (especialmente las socio-económicas) pertenecientes a cada uno de estos niveles, estas entidades desarrollan políticas comerciales, de riesgo, de cobranzas, de nuevos productos, etc. Por ejemplo, el personal contratado (como promotores de créditos) que atenderá a los segmentos de bajos ingresos tiene similar nivel socioeconómico que las personas de esos segmentos, con el fin de desarrollar una relación más directa con el cliente.

La gran fortaleza de estas instituciones es la rigurosidad en la evaluación de sus créditos, la cual ha permitido reducir los errores en la asignación de sus colocaciones. Una característica de este sistema y en general de las

²⁸ **Reglamentos de Créditos**, Tesis "Evaluación del Impacto Socio Económico de los Créditos Otorgados por Fondesurco a sus Clientes de la Provincia de Caylloma en el Período de 1996-2003", Universidad San Pablo.

entidades especializadas es que los analistas de crédito no sólo se encargan de la evaluación de sus prestatarios sino que se ocupan de todo el ciclo del crédito, es decir, promoción, evaluación, seguimiento y recuperación de los créditos otorgados. Para cumplir con este ciclo, cada analista de créditos se ocupa de una cartera de 400 clientes aproximadamente. Ello les ha permitido conocer mejor el perfil de riesgo de sus clientes y hacer una estimación más exacta de sus capacidades de pago, reduciendo de esta manera su exposición al riesgo de crédito.

En particular, el cliente típico de microfinanzas solicita un préstamo entre S/. 1 000 y S/. 3 000 por operación crediticia, mientras que el sector corporativo opera con niveles promedio de S/. 100 mil. Por lo tanto, los beneficios de escala son menores en el segmento de microfinanzas que en el segmento corporativo. Adicionalmente, los costos unitarios de selección y evaluación de nuevos clientes son mayores en el segmento de las microfinanzas debido a la menor antigüedad de sus clientes, su relativo escaso perfil crediticio y su cultura empresarial limitada, entre otras características. Estos factores aumentan los costos de seguimiento y de recuperación del crédito.

En esta línea, los clientes del sector microfinanzas son considerados nuevos usuarios del mercado de créditos, por lo cual la prima de riesgo crediticia expresada en las tasas de interés activas es mayor que en el segmento corporativo.

En general, los mismos factores que incrementan los costos de evaluación y selección determinan que las entidades exijan primas de riesgo comparativamente elevadas.

Por otro lado, el segmento corporativo resulta más competitivo y las firmas prestamistas cuentan con menor poder de negociación en comparación al segmento de microfinanzas, donde se manifiesta un mayor número disperso de empresas financieras oferentes. Estas empresas cuentan, por lo tanto, con un mayor poder de negociación para fijar sus márgenes de ganancia, dado que los prestatarios pertenecientes al segmento microfinanciero

usualmente cuentan con fuentes de financiamiento alternativo limitadas o mucho más costosas.

Debe precisarse que las garantías en microfinanzas no constituyen un requisito indispensable para el otorgamiento de un crédito, ya que la tecnología crediticia empleada actualmente por los intermediarios financieros especializados permite evaluar la capacidad de pago del deudor. Las características del crédito en cada segmento son determinadas con el objetivo de satisfacer puntualmente las necesidades de los demandantes. Así, una vez identificadas éstas, las entidades financieras proceden a dividir su mercado objetivo en función a prestatarios con similares necesidades. Finalmente, tomando en cuenta sus costos operativos y las características del mercado, se fija el precio objetivo (tasa de interés del crédito).

2.2.2.1 EVALUACIÓN DEL NEGOCIO Y/O FUENTE DE INGRESOS

La principal actividad en el proceso de evaluación crediticia es la evaluación del negocio y/o fuente de ingresos, toda vez que de existir, es susceptible de ser captada como cliente.

2.2.2.1.1 VISITA AL NEGOCIO Y/O FUENTE DE INGRESOS (CENTRO LABORAL)

La visita es realizada por los ejecutivos de negocios ó también llamados analistas de créditos quienes toman una serie de indicadores que les permita determinar que están tratando con un negocio real y que este tiene la posibilidad de durar en el tiempo, o por lo menos el tiempo que dure el crédito.

Para esto el negocio y/o fuente de ingreso deberá contar con todas las características que permitan presumir su validez. La condición del domicilio y negocio (Propio ó Alquilado) dicen mucho sobre la madurez del empresario.

2.2.2.1.2 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE INVENTARIOS

Para el caso de los negocios comercializadores de productos tangibles, es imprescindible evaluar el nivel de inventarios debido a que este será una referencia del volumen negociado, esto será contrastado con el nivel de efectivo y de cuentas por pagar y cobrar. Asimismo el cliente dependiendo de la antigüedad del negocio deberá contar con cierta documentación que permita evidenciar adecuadamente el normal funcionamiento del negocio.

2.2.2.1.3 VOLUMEN DE COMPRAS Y VENTAS

El volumen de compras y ventas será un indicador del tamaño del negocio. Es importante mencionar que los clientes pequeños y microempresarios en su mayoría no son 100% formales por lo que será necesario contrastar la documentación con la realidad, toma de referencias de proveedores y clientes, y el manejo de efectivo y acumulación de patrimonio con que cuente el cliente.

2.2.2.1.4 EFECTIVO DISPONIBLE

El efectivo disponible al momento de la visita del analista es importante, porque nos indicará la liquidez normal del cliente, y que contrastado con la demás información permitirá validarla.

2.2.2.2 ACUMULACIÓN PATRIMONIAL

Este criterio se basa en el supuesto de que toda acumulación de patrimonio es destinado a la adquisición de un bien o servicio o por último al ahorro. Por lo tanto este nivel de patrimonio será prueba de que lo evidenciado en la evaluación es razonablemente representativo de la situación económica del cliente.

2.2.2.2.1 TIEMPO DE EXPERIENCIA EN EL NEGOCIO

El tiempo de experiencia indica que tanto sabe el cliente sobre el negocio y cuan seguro es que el negocio se mantenga en el tiempo, asimismo el conocimiento del negocio permitirá que el monto del crédito que solicite tenga previsto cualquier inconveniente que sea eventualmente parte del negocio.

Es importante mencionar que el sector más dinámico de la microempresa los clientes están eventualmente cambiando de negocio, por lo de que si tratáramos con este tipo de clientes es muy importante evaluar su capacidad empresarial, lo que conlleva cierto riesgos adicionales.

2.2.2.2.2 RAZONABILIDAD DEL PATRIMONIO ACUMULADO

El patrimonio acumulado debe guardar relación con el nivel de ingresos que pretende demostrar el cliente, siendo el objetivo que logre guardar cierta relación y no al extremo de ser una cifra exacta. Este dato permitirá validar la evaluación.

2.2.2.2.3 CONDICIONES DEL NEGOCIO Y/O FUENTE DE INGRESOS

Las condiciones del negocio indican si ha estado debidamente administrado y de no serlo, el analista deberá determinar las causas y evaluar al probabilidad de que estas no se vuelvan a repetir y por consiguiente que el cliente ha recuperado su capacidad de pago.

2.2.2.2.4 HISTORIAL CREDITICIO

La Superintendencia de Banca y Seguros, las Centrales de Riesgo Privadas, como CERTICOM, brindan amplia información sobre el comportamiento crediticio de las personas, lo que nos sirve de referencia para evaluar la probabilidad de que el deudor pueda afrontar sus obligaciones.

2.2.2.2.5 DESTINO DEL CRÉDITO : RAZONABILIDAD

El destino del crédito develará la visión que tiene el dueño de su propio negocio y cuales son sus objetivos en el corto plazo.

Este criterio indicara que tan real son las proyecciones del cliente y cuanto se ajustaran sus pagos al crédito que se pretende obtener. Un cliente con una adecuada proyección del negocio revela un conocimiento adecuado del negocio y por lo tanto una mayor seguridad que el crédito será adecuadamente devuelto.

2.3. ANÁLISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Sobre el presente tema propuesto tenemos que afirmar que es primera vez que exclusivamente se indaga sobre la aplicación de análisis estratégico y la evaluación crediticia en la microempresa. Aseveramos esto, en virtud de haber comprobado en los catálogos de tesis de la Universidad Católica de Santa María, de la Universidad Nacional San Agustín, Universidad Católica San Pablo e Internet, en consecuencia no tiene antecedentes investigativos. Adicionalmente es importante mencionar que el la tecnología usada en microfinanzas es relativamente nueva toda vez que es un fenómeno de reciente data en nuestro país.

2.4 OBJETIVOS

- Determinar como es el análisis estratégico en las microempresas de servicio de taxi.
- Determinar como es la evaluación crediticia en las microempresas de servicio de taxi.

2.5 HIPÓTESIS

Dado que el análisis estratégico es una técnica que permite determinar el comportamiento del mercado en un sector determinado, y que este es usado solo para analizar el entorno competitivo de medianas y grandes empresas es probable que su aplicación en las microempresas, como la que es materia de estudio, ayude a desarrollar conocimiento sobre como estos microentornos se desenvuelven.

Dado que evaluación crediticia es una técnica que permite determinar el comportamiento de un ente económico es probable que su aplicación en microempresas, como la que es sujeta de estudio, ayude a mejorar la determinación del comportamiento crediticio de este tipo de empresas.

III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

3.1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN

En concordancia con las variables y los indicadores que anteriormente se propusieron se ha elegido la técnica de **observación documental** que se instrumentará mediante el uso de fichas documentales (Anexo 1) para la variable 1; y **la entrevista**, que será de carácter estructurada, individual, usando como instrumento un cuestionario (Anexo 2) con preguntas de selección múltiple para la variable 2.

Los materiales que se utilizarán son útiles de escritorio y otros afines.

CUADRO Nº 3

CUADRO DE LA ESTRUCTURA DE FICHAS DOCUMENTALES VARIABLE 1: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Indicadores :	Sub-Indicadores:	Ítem:
Análisis del Microentorno	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensiones - Información y Percepción - Entorno Actual - Método de los Escenarios 	1
Análisis de Atractividad del Sector	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de los Niveles Sectoriales - La Cadena de Valor del Sector - Las Cinco Fuerzas Competitivas 	2

Indicadores :	Sub-Indicadores:	Item:
Análisis del Microentorno	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensiones Estratégicas - Grupos Estratégicos - Barreras a la Movilidad - Mapas Estratégicos 	3
Análisis Interno y de la Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los Recursos de la Empresa - Cadena de Valor de la Empresa - Evaluación de Relaciones - Evaluación de Capacidades - Análisis de la Competencia 	4

**CUADRO N° 4
CUADRO DE LA ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO
VARIABLE 2: EVALUACIÓN CREDITICIA**

Indicadores :	Sub-Indicadores:	Item:
- Evaluación al Negocio y/o Fuente de Ingresos	- Evaluación del Negocio	1,5,9
	- Determinación del Nivel de Inventarios	1
	- Volumen del Negocio (Compras/Ventas)	2
	- Efectivo Disponible	7
	- Entorno Familiar	2,3
	- Referencias Personales	4
- Acumulación Patrimonial	- Central de Riesgos	6
	- Tiempo de Experiencia en el Negocio	8
	- Razonabilidad del Patrimonio	9
- Destino del Crédito	- Condición del Negocio (Propio / Alquilado)	10
	- Razonabilidad del Crédito	11

3.2 CAMPO DE VERIFICACIÓN

3.2.1 UBICACIÓN ESPACIAL

La investigación se realizará en el cercado de la ciudad de Arequipa. Administrativamente se ubica en el Departamento de Arequipa, Provincia de Arequipa.

3.2.2 UBICACIÓN TEMPORAL

Es una investigación de carácter histórica, ya que se recogerá información del año 2006, con las normas legales aplicables a este periodo.

Este trabajo se realizara entre el cuarto trimestre del año 2006. El levantamiento de la información se realizara en el año 2006.

3.2.3 UNIDADES DE ESTUDIO

CUADRO Nº 5

**CUADRO DE UNIDADES DE ESTUDIO “A”
MICROEMPRESAS DE SERVICIO DE TAXI**

UNIDAD DE ESTUDIO	F	%
Microempresas de Servicio de Taxi del Cercado de Arequipa con Historial Crediticio	40	100%
TOTAL	40	100%

3.3 ESTRATEGIA DE RECOLECCION DE DATOS

En referencia a la Variable 1, se cuenta con el material necesario, el cual será revisado minuciosamente para la elaboración del trabajo de investigación, recabando información a través de Fichas Documentales (Anexo1).

En referencia a la variable 2, Evaluación Crediticia, se realizara una evaluación a 40 taxistas con historial crediticio, recogiendo información a través del cuestionario (Anexo2) usando la metodología actualmente usada en las Entidades Financieras Orientadas a las Microfinanzas.

El nombre de la recogida de datos es: AEECM-2006, que significa Análisis, Estratégico, Evaluación, Crediticia, Microempresa, año 2006.

IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO

CUADRO Nº 6

ACTIVIDADES A REALIZAR	DICIEMBRE - 2006				ENERO - 2007			
	S-1	S-2	S-3	S-4	S-1	S-2	S-3	S-4
PLANEACION DE INVESTIGACION								
RECOLECCION DE DATOS								
ESTRUCTURAC. RESULTADOS								
INFORME FINAL								

ANEXO 1

CUADRO N° 1

FICHA DOCUMENTAL: ANALISIS DEL MACROENTORNO	
SUBINDICADOR:	CARACTERISTICAS:
- Dimensiones	
- Información y Percepción	
- Entorno Actual	
- Método de los Escenarios	

CUADRO N° 2

FICHA DOCUMENTAL: ANALISIS DE ATRACTIVIDAD DEL SECTOR	
SUBINDICADOR:	CARACTERISTICAS:
- Evaluación de Niveles Sectoriales	
- Cadena de valor del sector	
- Las cinco fuerzas competitivas	

CUADRO N° 3

FICHA DOCUMENTAL: ANALISIS DEL MICROENTORNO	
SUBINDICADOR:	CARACTERISTICAS:
- Dimensiones Estratégicas	
- Grupos Estratégicos	
- Barreras de Movilidad	
- Mapas Estratégicos	

CUADRO N° 4

FICHA DOCUMENTAL: ANALISIS DEL INTERNO Y DE LA COMPETENCIA	
SUBINDICADOR:	CARACTERISTICAS:
- Análisis de los Recursos de la empresa	
- Cadena de Valor de la Empresa	
- Evaluación de las Relaciones	
- Evaluación de Capacidades	
- Análisis de la Competencia	



ANEXO 2 – CUESTIONARIO

Marcar con una aspa (X) las siguientes preguntas.

1. ¿ Cuántos días trabaja al mes? _____

2. ¿Cómo es el Entorno Familiar?
 - a. Estable
 - b. Con Problemas

3. **Carga Familiar** : _____ personas

4. **Referencias Personales** : (2 personas)
 - a. Buenas
 - b. Malas

Nombre: _____ Teléfono: _____

Nombre: _____ Teléfono: _____

5. ¿Cumplen con los requisitos legales para prestar el servicio de taxi?
 - a. SOAT
 - b. Municipalidad
 - c. Control Humos

6. **Central de Riesgos : Calificación**
 - a. Normal
 - b. Con Problemas
 - c. Deficiente
 - d. Dudoso
 - e. Pérdida

7. ¿ A cuanto asciende su capital de trabajo en este momento?
_S/_____

8. ¿Cuanto tiempo de experiencia en el negocio? _____años

ANEXO 2 – CUESTIONARIO

Marcar con una aspa (X) las siguientes preguntas.

9. ¿Como esta compuesto su patrimonio?

5.1 Casa a. Propia b. Alquilada

5.2 Unidad Vehicular a. Propia b. Alquilada

5.3 Bienes Muebles a. Bueno b. Regular c. Malo

10. ¿En que estado se encuentra la Unidad Vehicular? (Condiciones)

a. Bueno b. Regular c. Deteriorado

11. ¿Cuál es el Destino del Crédito?

a. Consumo b. Capital de Trabajo c. Capital de Inversión



ANEXO N°2

MATRIZ DE RESULTADOS

U.E.	01	02			03	04		05			06					07	08	9.01			9.02			9.03			10			11		
		a.	b.	c.		a.	b.	a.	b.	c.	a.	b.	c.	d.	e.			a.	b.	c.	a.	b.	c.	a.	b.	c.	a.	b.	c.	a.	b.	c.
1	26	X			3	X		X	X	X	X				23	2.2		X	1	X		1			X	X				X		
2	26	X			4	X		X	X	X	X				279	0.8		X	1		X	1			X		X			X		
3	26	X			3	X		X	X	X	X				125	3.9		X	1	X		2	X			X			X			
4	26	X			2	X		X	X	X	X				51	2.2		X	1	X		1		X		X			X			
5	26	X			4	X		X	X	X	X				190	3.5		X	1		X	1		X			X			X		
6	26	X			3	X		X	X	X	X				159	1.7		X	1		X	1	X			X			X			
7	26	X			4	X		X	X	X	X				275	3.9	X		1		X	1			X	X			X			
8	26	X			3	X		X	X	X	X				221	0.9		X	1	X		2	X				X			X		
9	26	X			4	X		X	X	X	X				227	1.6		X	1	X		1	X			X			X			
10	26	X			3	X		X	X	X	X				36	1.4		X	1	X		1	X				X			X		
11	26	X			4	X		X	X	X	X				41	1.3		X	1	X		2	X			X			X			
12	26	X			3	X		X	X	X	X				162	2.8		X	1	X		1		X			X			X		
13	26	X			2	X		X	X	X	X				69	0.7		X	1	X		1		X		X			X			
14	26	X			4	X		X	X	X	X				224	2		X	1		X	1		X		X			X			
15	26	X			4	X		X	X	X	X				227	3.8		X	1	X		1		X			X			X		
16	26	X			4	X		X	X	X	X				115	1.7		X	1	X		1	X			X			X			
17	26	X			3	X		X	X	X	X				123	3.1		X	1	X		1			X	X			X			
18	26	X			4	X		X	X	X	X				103	3.7	X		1		X	1			X		X			X		
19	26	X			3	X		X	X	X	X				75	2.7		X	1	X		2	X			X			X			
20	26	X			2	X		X	X	X	X				210	2.3		X	1		X	1			X	X			X			
21	26	X			4	X		X	X	X	X				27	2.8		X	1		X	1			X		X			X		
22	26	X			3	X		X	X	X	X				256	0.9		X	1	X		1	X			X			X			
23	26	X			3	X		X	X	X	X				164	3.1	X		1	X		1			X	X			X			
24	26	X			4	X		X	X	X	X				223	2.7		X	1		X	1		X		X			X			

U.E.	01	02			03	04		05			06					07	08	9.01			9.02			9.03			10			11						
		a.	b.	c.		a.	b.	a.	b.	c.	a.	b.	c.	d.	e.			a.	b.	c.	a.	b.	c.	a.	b.	c.	a.	b.	c.	a.	b.	c.				
25	26	X			3	X		X	X	X	X				49	2.5		X	1	X		2	X			X				X				X		
26	26	X			2	X		X	X	X	X				277	1.4		X	1		X	1		X			X			X				X		
27	26	X			4	X		X	X	X	X				14	1.7		X	1		X	1		X				X				X			X	
28	26	X			3	X		X	X	X	X				20	2.4		X	1	X		1	X				X			X				X		
29	26	X			2	X		X	X	X	X				244	1.7		X	1		X	1	X				X			X				X		
30	26	X			4	X		X	X	X	X				267	1.9		X	1	X		2	X				X			X				X		
31	26	X			4	X		X	X	X	X				175	2.6		X	1	X		1	X				X			X				X		
32	26	X			3	X		X	X	X	X				133	1.7		X	1	X		1			X			X						X		
33	26	X			2	X		X	X	X	X				179	2.2		X	1		X	1			X			X				X			X	
34	26	X			4	X		X	X	X	X				204	3.1		X	1		X	1	X				X			X					X	
35	26	X			3	X		X	X	X	X				57	3.7		X	1	X		1				X	X								X	
36	26	X			2	X		X	X	X	X				78	2.2		X	1	X		1				X			X			X			X	
37	26	X			4	X		X	X	X	X				141	1		X	1		X	1	X				X			X					X	
38	26	X			3	X		X	X	X	X				150	3.6		X	1		X	1				X	X								X	
39	26	X			2	X		X	X	X	X				143	1		X	1		X	1				X			X						X	
40	26	X			4	X		X	X	X	X				13	3		X	1	X		2	X				X			X					X	
Total	1040	40	0	0	129	40	0	40	40	40	40	0	0	0	0	5749	91	3	37	40	23	17	47	17	11	12	26	14	0	0	40	0				
%		100%	0%	0%		100%		100%	100%	100%	100%						8%	92%	100%	58%	42%		42%	28%	30%	65%	35%							100%		
Prom.	26				3										144	2.3			1			1														

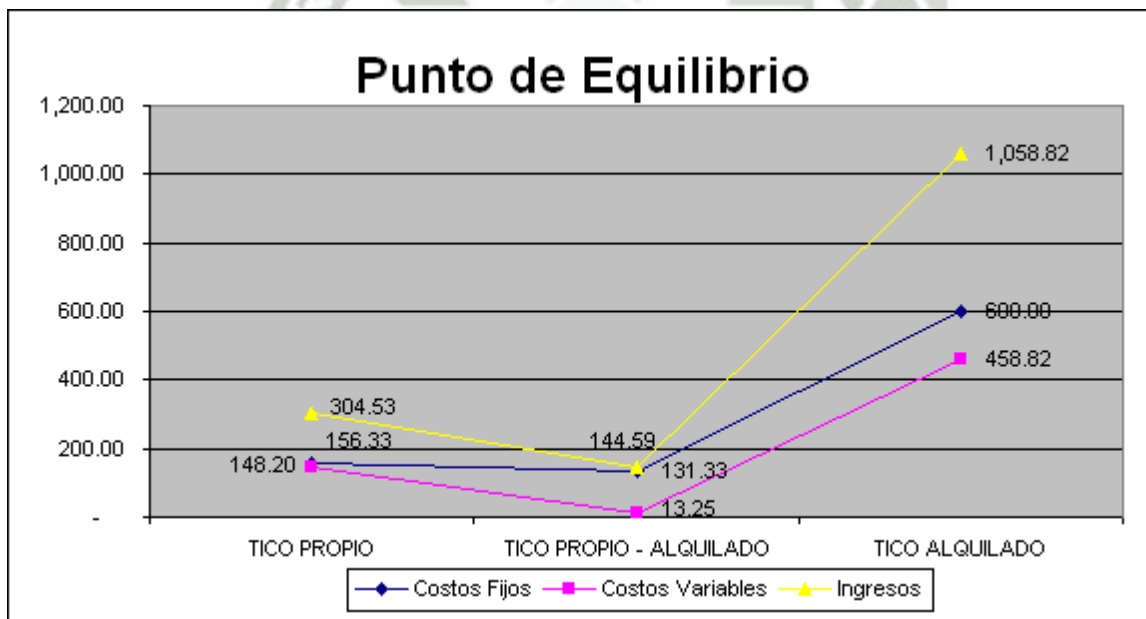




ANEXO N°3

ANEXO 3 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

	Ingresos	Costos Variables	Costos Fijos	Resultados Mensual
TICO PROPIO	1,500.00	730.00 49%	156.33	613.67
TICO PROPIO - ALQUILADO	600.00	55.00 9%	131.33	413.67
TICO ALQUILADO	1,500.00	650.00 43%	600.00	250.00
PUNTO DE EQUILIBRIO				
TICO PROPIO	304.53	148.20	156.33	(0.00)
TICO PROPIO - ALQUILADO	144.59	13.25	131.33	0.01
TICO ALQUILADO	1,058.82	458.82	600.00	(0.00)



Fuente: Propia