PROYECTO DE INNOVACIÓN DE LA MICROEMPRESA (MICROSERVE)

Contrato No. PCE-0406-I-00-5034-01

ASESORÍA EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
ECO FUTURO S.A. F.F.P.

Orden de Entrega No. 3
Orden de Tarea No. 55

por:
Ramiro Ortega y Oscar García

Presentado a:
USAID Bolivia

Febrero 2001

A

Asesoría en planificación estratégica
Eco Futuro S.A. F.F.P.

por Ramiro Ortega y Oscar García

Orden de Entrega No. 3
Orden de Tarea No. 55

PROYECTO DE INNOVACIÓN DE LA MICROEMPRESA (MICROSERVE)

Contrato No. PCE-0406-I-00-5034-01

Oficina de la Microempresa
Centro de Desarrollo Económico

Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos
Washington, D.C.

Esta obra recibió el apoyo de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, La Paz, Bolivia, bajo compra por cuenta al Contrato de Cantidad Indefinida del Microserve No. PCE-0406-I-00-5034-01, cuyo contratista principal es Chemonics International Inc., 1133 20th Street, N.W., Washington, D.C., 20036; Tel. 202 955 5300; Fax 202 955 3400.

B

ÍNDICE

SECCIÓN I	Introducción	1
SECCIÓN II	Diagnóstico	2
	El contexto externo	2
	Diagnóstico institucional	3
	Trabajo de comisiones	4
	Proyecciones financieras	4
	Eco Futuro en el mediano plazo: Nuevos productos, servicios y relaciones Institucionales innovadoras	5
	El papel de Eco Futuro	5
	El papel de las ONG asociadas a Eco Futuro	5
	Líneas de acción conjunta: Alianzas estratégicas	5
SECCIÓN III	Resultados del Taller de Formulación del Marco Estratégico Institucional Eco Futuro, S.A., F.F.P.	6
	1) Presentación de la síntesis del diagnóstico	6
	2) Trabajo sobre la misión, los valores fundamentales y la visión de futuro	7
	3) Análisis de las cinco fuerzas competitivas	9
	4) Definición de la estrategia genérica	15
Anexo 1	Análisis y perspectivas del contexto económico	1-1
Anexo 2	Proyecciones financieras	2-1
Anexo 3	Servicios integrados dirigidos a los micro y pequeños empresarios urbanos y rurales	3-1
Anexo 4	Building Your Company's Vision/Articulando la visión	4-1
Anexo 5	Apuntes para la formulación de la estrategia competitiva de Eco Futuro	5-1

C

Asesoría en planificación estratégica
Eco Futuro S.A. F.F.P.

I. Introducción

El proceso de planificación estratégica se inició el 11 de septiembre de 2000 con una reunión con la Gerencia General de la empresa para delimitar el alcance del presente trabajo. A partir de esta reunión preliminar se elaboró un Plan de Trabajo detallado que orientó el presente proceso de consultoría. Los componentes del Plan de Trabajo detallado han sido seguidos a cabalidad. Los tiempos de ejecución han variado ligeramente en función de la realidad institucional encontrada.

La primera fase de diagnóstico se inició con la lectura de la documentación producida por la empresa sobre sí misma y con entrevistas a los principales actores institucionales. Se llevaron a cabo entrevistas con accionistas, directores y gerentes de la empresa.

Esta primera fase dio como resultado la detección de problemas institucionales que si no se resolvían antes de la realización de la planificación estratégica podían invalidar los resultados que se pudieran alcanzar. Conflictos de intereses entre los socios con relación a este proceso operativo de expansión de Eco Futuro, que implicaba el proceso de transferencia de cartera de las ONG financieras asociadas a la empresa y el incumplimiento de algunos compromisos contraídos anteriormente, resultó en la modificación del proceso de consultoría.

El proceso de consultoría podía convertirse en el catalizador de estos conflictos en una orientación de los actores institucionales hacia su solución definitiva. Por ello, el proceso tuvo dos momentos fundamentales: por un lado, el proceso de diagnóstico participativo del estado de la situación de la empresa y del mercado y, por otro lado, un momento de formulación de la estrategia de la empresa.

Con el diagnóstico participativo se pretendía alcanzar una mirada común sobre la gravedad de la crisis que está enfrentando el sector de microfinanzas en Bolivia. Luego de la recopilación de información se realizó un primer taller de diagnóstico. En este taller se presentaron los resultados del diagnóstico interno y externo, poniendo énfasis en el diagnóstico externo. Se evidenció la necesidad de ratificar o profundizar los acuerdos iniciales y por ello se nombraron dos comisiones que pudieran elaborar proyecciones acerca del volumen de cartera necesario para revertir las pérdidas de la empresa, y acerca de la posible diversificación de productos a partir de alianzas estratégicas entre la empresa y otras instituciones financieras. Los resultados de estas proyecciones y de los acuerdos institucionales que requerían fueron presentados en un segundo taller con el que concluía el proceso participativo de diagnóstico.

Con estos resultados se programó la realización del Taller de elaboración del Marco Estratégico Empresarial que incluía la redefinición de la Misión, los Valores fundamentales y la Visión de futuro de la empresa para fines de noviembre.

En este taller se realizó además un análisis de la industria siguiendo el modelo de Michael Porter de las cinco fuerzas competitivas. Este análisis dio como resultado la definición de una estrategia competitiva genérica.

Los resultados de ambas fases, tanto la de diagnóstico como la de formulación de estrategia se presentan a continuación con una mayor descripción de los procesos llevados a cabo para la obtención de estos resultados.

La realización de un último taller en este proceso está definida para el 19 de diciembre de 2000 para completar los objetivos, metas e indicadores en un horizonte de mediano plazo de un Cuadro de Mando Integral que integre para la empresa las perspectivas de los clientes, de las finanzas, de los procesos internos y del aprendizaje y el crecimiento.

II. Diagnóstico

El contexto externo

El proceso de consolidación institucional de Eco Futuro tiene lugar en un marco económico caracterizado por una recesión sin precedentes en la historia moderna boliviana.

De acuerdo a estimaciones derivadas de un informe gubernamental, si se toma en cuenta la crisis de la economía informal en Bolivia, la caída del producto interno bruto (PIB) entre 1999 y 2000 llegará al 10 por ciento en términos acumulados para los dos años.[1] El sector externo de la economía informal que en 1997 llegó a generar unos US$713 millones en exportaciones y US$971 en importaciones se redujo a fines de 1999 a US$434 y US$562 millones, respectivamente; es decir, en alrededor de US$788 millones en total en el transcurso de dos años.

La sustancial contracción de las actividades productivas y de servicios del sector informal de la economía, ha repercutido de manera severa en la generación de empleo, ingreso y consiguientemente, de la demanda agregada; originándose de esta manera un proceso de progresiva iliquidez que amenaza profundizarse precipitando la insolvencia de una parte sustancial del sistema económico boliviano.

Por sus características especiales, resulta evidente que este proceso recesivo ha afectado de manera más drástica a los sectores informales de la economía, es decir, a los segmentos del mercado atendido por las instituciones microfinancieras.

Los indicadores de cartera, mora y depósitos del sector han mostrado durante todo el año 2000 un deterioro progresivo que tiende a agudizarse a corto plazo. La Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia (SBEF), ha suspendido el otorgamiento de licencias a nuevos fondos financieros privados (FFP), ante la seria perspectiva de un redimensionamiento del mercado de las microfinanzas y la consiguiente reducción de las entidades operadoras del mismo.

[1] Para mayor información, ver el Anexo 1 del presente informe.

La cooperación internacional ha expresado su profunda preocupación por las tendencias que el mercado microfinanciero registra al momento de la elaboración del presente informe y ha manifestado su predisposición a buscar soluciones con la participación de las autoridades financieras y regulatorias del gobierno de Bolivia y los operadores del sistema.

La formación de asociaciones de deudores que presionan públicamente en búsqueda de una moratoria o incluso una condonación total de sus deudas, ha puesto de manifiesto el grado de crisis de la demanda del sector microfinanciero, caracterizada por su sobreendeudamiento y reducida capacidad de repago.

En síntesis, las perspectivas del contexto externo de Eco Futuro son severamente adversas para su consolidación y posterior expansión. Estas tendencias fueron expuestas y analizadas en detalle con los accionistas, los directivos y los ejecutivos del fondo, en ocasión de realizarse un taller de diagnóstico interno y externo para Eco Futuro.

Diagnóstico institucional

Como parte de la recolección de información inicial se realizaron una serie de entrevistas con los principales actores institucionales, accionistas, directores, gerentes, clientes, y autoridades del sistema de regulación financiera, entre otros.

Como resultado de las entrevistas, se pudo constatar la existencia de profundas divergencias de visión entre algunos accionistas de Eco Futuro. La permanencia de estas discrepancias, impediría lograr las definiciones estratégicas básicas del fondo, comprometiendo a corto plazo su viabilidad institucional.

Sin ninguna excepción, los entrevistados manifestaron su preocupación por la difícil y lenta transformación de los aportes de los socios en términos de la transferencia de sus carteras a favor del fondo, un aspecto que ha generado importantes demoras en alcanzar los puntos de equilibrio financiero y que es condición necesaria para iniciar una sana expansión de Eco Futuro.

En segundo término, los entrevistados coincidieron en la urgencia de acelerar la toma de definiciones formales críticas, tales como la conformación definitiva del Directorio del fondo y la conclusión de la Asamblea de socios de Eco Futuro, que se encuentra en situación de cuarto intermedio desde marzo del presente año.

En tercer lugar, los accionistas, directivos y ejecutivos de Eco Futuro sugirieron de manera unánime constituir un espacio de reflexión con el fin de analizar en detalle las posibles alternativas de solución a la falta de cumplimiento de aportes por algunos socios, cuya acción podría ocasionar grandes pérdidas a las instituciones propietarias del fondo, determinando su posible inviabilidad.

Finalmente, se sugirió la elaboración de un Plan de Negocios para Eco Futuro que proyecte las líneas institucionales del fondo más allá de lo que se ha venido en llamarle "desmontaje" de las carteras de las ONG socias para su correspondiente transferencia.

En síntesis, se ha podido identificar un conflicto de intereses entre los socios relativo al proceso operativo de consolidación y expansión de Eco Futuro.

Finalmente, como resultado del primer evento de diagnóstico interno y externo de Eco Futuro realizado el 7 de octubre del presente año, los accionistas, directivos y ejecutivos de Eco Futuro, decidieron conformar dos comisiones de trabajo.

Trabajo de comisiones

La primera comisión se encargó de elaborar y analizar una serie de diferentes escenarios financieros para Eco Futuro. El propósito de esta tarea era establecer de manera participativa los montos de cartera necesarios para permitir que Eco Futuro alcance sus puntos de equilibrio en tiempos óptimos y concertar con los accionistas las transferencias de cartera necesarias para este efecto.

La segunda comisión de trabajo fue responsable de analizar y formular nuevas formas de relacionamiento institucional entre los socios de Eco Futuro y diseñar nuevos productos financieros para la expansión del fondo a mediano plazo. Ambas comisiones de trabajo contaron con el apoyo de los consultores que suscriben este informe y presentaron sus conclusiones y recomendaciones en un evento especial realizado el 1 de noviembre de 2000.

Proyecciones financieras

Para la elaboración de las proyecciones financieras de Eco Futuro se procedió a analizar de manera detallada lo siguiente: (i) el ritmo de transferencia de las carteras de las entidades socias, particularmente en el departamento de Santa Cruz; (ii) el ritmo de crecimiento de la demanda de los mercados actualmente atendidos por Eco Futuro en los departamentos de La Paz, Oruro y Cochabamba, en sus capitales departamentales y las principales áreas de influencia en los sectores rurales; y (iii) los estudios de mercado realizados para la expansión de Eco Futuro hacia los departamentos de Sucre, Potosí y Tarija, en sus respectivas áreas urbanas y rurales.

Sobre la base de las consideraciones anotadas, el primer grupo de trabajo llegó a las siguientes conclusiones: al 31 de diciembre de 2000, los saldos de cartera llegarán a US$13,2 millones, generando una pérdida mensual de US$372 mil y anual del orden de los US$682 mil acumulados. Al 31 de diciembre del año 2001, la cartera de préstamos de Eco Futuro alcanzaría los US$30.1 millones, generando una utilidad acumulada de US$284 mil. Los resultados negativos mensuales y acumulados serían revertidos durante los meses de marzo y noviembre, respectivamente. Finalmente, las proyecciones financieras muestran una evolución de cartera al 31 de diciembre de 2002 que totalizaría los US$45.5 millones, generando utilidades para ese período del orden de los US$3,4 millones y un resultado positivo acumulado de US$3,7 millones.[2]

[2] Para mayor información, ver el Anexo 2 del presente informe.

Eco Futuro en el mediano plazo: Nuevos productos, servicios y relaciones institucionales innovadores

El segundo grupo de trabajo fue responsable de desarrollar una imagen de Eco Futuro a mediano plazo, particularmente en tres dimensiones: el papel de Eco Futuro en el sistema microfinanciero boliviano, el papel de las organizaciones no gubernamentales (las ONG) asociadas a Eco Futuro y las líneas de acción conjunta entre Eco Futuro y las ONG, sean estas asociadas al fondo o independientes de este.

El papel de Eco Futuro

Se ha podido determinar la imagen de una institución financieramente rentable que ofrecería una amplia gama de servicios financieros a sus clientes urbanos y rurales, operando bajo criterios de eficiencia y competitividad. Además de ofrecer crédito bajo diferentes modalidades, adaptados a las necesidades de su mercado, Eco Futuro habría desarrollado una tecnología innovadora, moderna y creativa para la captación de recursos para su intermediación, mediante el desarrollo y la introducción al mercado de nuevos productos.

El papel de las ONG asociadas a Eco Futuro

El principal papel del las ONG asociadas a Eco Futuro será el de atender a su amplia base de clientes con servicios no financieros. En segundo término, éstas instituciones sin fines de lucro podrán otorgar servicios crediticios en aquellos mercados que no tengan acceso directo a los servicios de Eco Futuro por economías de escala, economías de alcance, o falta de estandarización. Finalmente, las instituciones no gubernamentales asociadas a Eco Futuro podrán proveer servicios a Eco Futuro en varios campos, tales como la prospección de futuros mercados financieros y el diseño, desarrollo e introducción de nuevas tecnologías crediticias y de ahorro.

Líneas de acción conjunta: alianzas estratégicas

Eco Futuro otorga la más alta prioridad al desarrollo de alianzas estratégicas con las ONG asociadas y no asociadas que le permitan constituir una red de servicios financieros y no financieros en todo el país. Para este efecto, los criterios de establecimiento de alianzas serían: compartir riesgos y costos con el socio estratégico y controlar mejor la expansión de la competencia.

Para diseñar una política de alianzas estratégicas, Eco Futuro partirá de las siguientes premisas: (i) compatibilización de las estrategias institucionales entre Eco Futuro y el socio estratégico; (ii) liderazgo de Eco Futuro en cuanto a la política de penetración e ingreso de mercados financieros maduros; (iii) para la determinación de la madurez de los mercados se tomarán criterios de escala, rentabilidad y perspectivas futuras (potencial) de las plazas, según establezca Eco Futuro.

Además, se deberá realizar un análisis del aprovechamiento sinérgico de las fortalezas competitivas de ambas instituciones, estandarización de procedimientos – particularmente de software, rentabilidad de los servicios a ofrecerse y la posible captura de subsidios, si los hubiera.[3]

[3] Para mayor información, ver el Anexo 3 del presente informe.

En síntesis, una vez cumplida la primera etapa de lograr una comprensión común del estado de situación de la empresa, tanto en su relación con el entorno como de los principales problemas de funcionamiento en la dinámica interna de relaciones entre los diversos actores institucionales, se procedió a realizar el taller de formulación estratégica.

III. Resultados del Taller de Formulación del Marco Estratégico Institucional Eco Futuro S.A. F.F.P.

El Taller de Formulación del Marco Estratégico Institucional se realizó el 20 y 21 de noviembre de 2000 de acuerdo al siguiente programa:

1) Presentación de la síntesis del diagnóstico
2) Trabajo sobre la misión, los valores fundamentales y la visión de futuro
3) Análisis de las cinco fuerzas competitivas
4) Definición de la estrategia genérica

La metodología utilizada para la elaboración del marco estratégico institucional tuvo un carácter participativo y estuvo orientada por los conceptos teóricos de Collins & Porras[4] para la redefinición de la misión, la visión y los valores centrales junto con los conceptos teóricos desarrollados por Michael Porter[5] para el análisis de la industria sobre la base de las cinco fuerzas competitivas y la definición de la estrategia competitiva genérica.

1) Presentación de la síntesis del diagnóstico

Los consultores, haciendo un resumen del proceso de recolección de información interna y externa de la empresa, presentaron los siguientes puntos:

Principales problemas internos

- Conflicto de intereses entre los socios con relación a la estrategia de expansión operativa de Eco Futuro
- Confusión en la toma de decisiones entre los niveles de asamblea, directorio y gerencia
- Indefinición estratégica de algunos socios

Principales problemas de funcionamiento operativo

- Sistema de información de cartera insuficiente para el crecimiento
- Débil sistema de información gerencial (planificación y seguimiento)
- Disfunción entre diseño descentralizado y praxis (operaciones)

[4] Ver el Anexo 4.
[5] Ver el Anexo 5.

- Limitaciones en la generación de ingresos (pasivos)
- Débil posicionamiento de Eco Futuro (ausencia de una estrategia de comercialización); principales problemas externos
- La recesión ha afectado a los usuarios de microfinanzas
- Tendencias negativas a corto y mediano plazo
- Número de instituciones podría reducirse
- La consolidación institucional de Eco Futuro es crítica
- Desafío de desarrollar nueva tecnología de ahorro y crediticia

Potencialidades

- Presencia en mercados urbanos y rurales (alcance)
- Base de negocios amplia (clientes, cartera ONG, líneas de crédito)
- Efecto sinérgico de accionar entre asociados
- Potencialidad de desarrollo tecnológico y profundización de mercado

2) Trabajo sobre la misión, los valores fundamentales y la visión de futuro

Grupo 1

Misión

Permitir y facilitar el acceso a servicios financieros diversificados a la clientela rural y urbana con el propósito de ofrecerle opciones para su propio desarrollo, de manera ágil, eficiente y rentable.

Valores fundamentales

Equidad interna y externa
Creatividad
Transparencia
Buen trato al cliente
Servicios oportunos, ágiles y eficientes

Visión de futuro

Ser el fondo financiero privado con presencia en todos los municipios del país que más ha contribuido a la profundización de mercados y diversificación de los servicios financieros.

Grupo 2

Misión

Prestación de servicios financieros integrados a los empresarios de la micro y pequeña empresa rural y urbana, a medida de sus necesidades.

Valores fundamentales

Compromiso permanente con la innovación tecnológica.
Promover la participación activa y el bienestar de los recursos humanos.
Privilegiar la satisfacción del cliente.
Lograr un adecuado equilibrio entre la rentabilidad y el cumplimiento de una función social.
Buscar la complementariedad con otros actores comprometidos con el desarrollo de las micro y pequeñas empresas.

Visión de futuro

Ser la institución líder a nivel nacional en la prestación de servicios especializados a los empresarios de la micro y pequeña empresa rural y urbana, estableciendo relaciones de largo plazo con ellos.

Grupo 3

Misión

Contribuir al logro de los objetivos de nuestros clientes, mediante la prestación de servicios financieros innovadores, eficientes e integrales a la micro, pequeña y mediana empresa urbana y rural del país, estableciendo relaciones de largo plazo.

Valores fundamentales

Compromiso con los objetivos de nuestros clientes.
Calidad y excelencia en la prestación de servicios.
Honestidad y transparencia en las relaciones con nuestros clientes.
Compromiso de los socios, directorio y personal con la misión, los valores y la visión de la empresa.

Visión de futuro

Eco Futuro es reconocido en la región andina y el MERCOSUR como la red de servicios microfinancieros que ha contribuido con mayor impacto al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

Resultados del marco estratégico institucional de Eco Futuro S.A. F.F.P.

Valores fundamentales

- Equidad, honestidad y transparencia en la relación con nuestros clientes internos y externos.
- Compromiso de socios, directorio y personal con la misión, valores y visión de la empresa.
- Equilibrio entre la rentabilidad y el cumplimiento de una función social.
- Buen trato al cliente.
- Oportunidad, agilidad y eficiencia en la prestación de servicios.
- Compromiso permanente con la innovación tecnológica.

3) Análisis de las cinco fuerzas competitivas

Los participantes realizaron un análisis de las cinco fuerzas competitivas descritas por Michael Porter como un modelo apropiado para identificar la dinámica competitiva en una determinada industria y, a partir de ello, poder determinar una estrategia competitiva genérica para la empresa. Las cinco fuerzas competitivas son:

1. La amenaza de nuevos competidores.
2. La rivalidad de la competencia entre las empresas existentes.
3. La amenaza de productos substitutos.
4. El poder de negociación de los clientes.
5. El poder de negociación de los proveedores.

Cada una de las fuerzas fue analizada por un equipo de trabajo entre los asistentes al Taller.

Grupo 1: Amenaza de nuevos competidores

Características del mercado:

- El mercado se está reduciendo.
- El sector está en crisis.
- El mercado está en proceso de ajuste.
- No se espera una recuperación del sector a corto plazo.

Eco Futuro tiene presencia en todos los municipios del país y es la empresa que más ha contribuido a la profundización de mercados y a la diversificación de los servicios financieros.

Posibles nuevos competidores:

- Mutuales de ahorro y préstamo.
- ONG financieras auto-reguladas.
- Cooperativas de ahorro y crédito (las CAC).

Posibles salidas del mercado:

- Banco Sol (parcialmente)

Se identificaron las siguientes barreras de ingreso a nuevos competidores:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Requerimiento de capital
- Costos
- Red de distribución
- Políticas gubernamentales
- Reacción de participantes actuales

El equipo elaboró la siguiente matriz para el análisis:

	Economías de escala	Diferencia de Prod.	Requer. capital	Costos	Red de distrib.	Política gubern.	Reacción particip.
Mutuales	Sí	No	Sí	Sí	Sí	¿?	*
ONG	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	**
Red de CAC	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	***

Las reacciones son diferenciadas de acuerdo al tipo de nuevo competidor.

* Ante la amenaza de las mutuales las empresas existentes pueden diferenciar aún más el producto y conformar alianzas estratégicas con orientación rural.

** Ante la amenaza de las ONG se pueden conformar alianzas estratégicas.

*** Ante la amenaza de las CAC se pueden fortalecer las alianzas en o fuera de Eco Futuro.

Estas alianzas se pueden dar para lograr una minimización de costos y de riesgos o para controlar a la competencia.

Grupo 2: Rivalidad de la competencia

El equipo identificó, de manera aproximada, la actual estructura del sistema microfinanciero urbano y rural, para luego determinar la intensidad de la rivalidad de la competencia.

Actores	Cartera Urbana	Porcentaje	Cartera Rural	Porcentaje
Bancos	78.000	30%	20.000	20%
Fondos	100.000	38%	15.000	15%
Cooperativas	70.000	27%	33.000	33%
ONG	12.000	7%	32.000	32%
Total	260.000	100%	100.000	100%

El mercado urbano está consolidado en los FFP.
El mercado rural está fragmentado en general y consolidado a nivel local.
En el mercado rural la demanda está insatisfecha.

En general, la competencia se ha intensificado por una reducción del mercado. Para los FFP la competencia es más intensa en el área urbana.

Grupo 3: Amenaza de productos substitutos

Se ha determinado que no existe un producto substituto al dinero ya que éste se constituye en el producto substituto de otros por excelencia.

Grupo 4: El poder de negociación de los compradores o clientes

Se han dividido a los clientes en tres grupos:

- Individual
- Asociado
- En conflicto

El poder de negociación de un cliente individual ya no es nulo puesto que el mismo puede elegir entre diferentes oferentes de servicios financieros.

El poder de negociación de clientes asociados es mayor.

El poder de negociación de un cliente en situación de conflicto es mucho mayor debido a la presión política y social que éste pueda ejercer.

Grupo 5: El poder de negociación de los proveedores

Se han identificado tres fuentes de recursos a partir de las cuales se pueden agrupar a los proveedores:

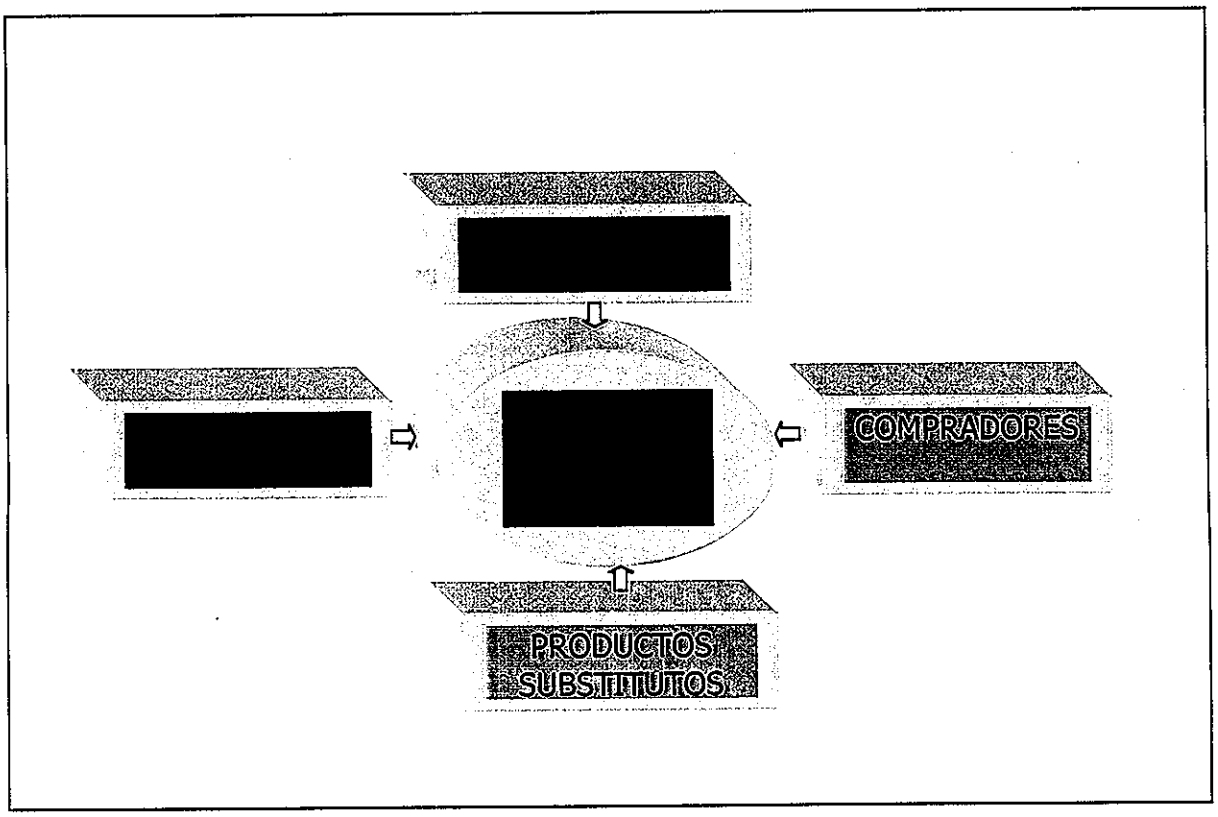
- Cajas de ahorro
- Depósitos a plazo fijo (DPF)
- Líneas de crédito

	Poder de negociación	Efecto sobre costos	Efecto sobre ingresos	Riesgo	Evaluación
Cajas de ahorro Individuales Grupales	1 2	-1 +1			Bajo poder de negociación
DPF Individuales ONG asociadas Coop. internac. Otras entidades	2 3 3 3	+1 +2 +2 +2	20%		Medio poder de negociación
Líneas de crédito ONG asociadas Coop. internac. Otras entidades Organismos gubernamentales	3 3 3 3	+2 +2 +2 +2	80%		Alto poder de negociación

PREVIOUS PAGE BLANK

La captación de recursos de ahorro y líneas de crédito es un asunto de máxima prioridad para la empresa.

Existe una alta vulnerabilidad competitiva debido al alto poder de negociación de los proveedores, la alta intensidad en la rivalidad de la competencia y la amenaza de nuevos competidores sin barreras de entrada significativas.



4) Definición de la estrategia genérica

Luego de la presentación metodológica acerca de las estrategias genéricas, en plenaria se pasó a definir la estrategia genérica para Eco Futuro.

Eco Futuro tiene que tener la capacidad de generar *confianza* para hacer consistente cualquier opción de estrategia competitiva que considere la más apropiada para agregar mayor valor a la sociedad.

La estrategia competitiva genérica adoptada por Eco Futuro es la de:

Diferenciación

- Diferenciación por la capacidad de articular sus servicios a las ONG asociadas.
- Diferenciación por la oferta de servicios diferenciados.
- Diferenciación por la versatilidad para ajustarse a las necesidades de sus clientes.

Conclusión

El presente informe contiene los resultados principales esperados del proceso de consultoría, de acuerdo a los términos de referencia establecidos.

Se recomienda la continuación del trabajo con la elaboración de un Plan de Negocios que traduzca las decisiones estratégicas asumidas en esta instancia en orientaciones operacionales tendientes a mejorar la posición competitiva de Eco Futuro.

ANEXO 1

Análisis y perspectivas del contexto económico

ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS

DEL CONTEXTO ECONÓMICO

Lic. Ramiro Ortega Landa

La Paz, 7 de octubre de 2000

Objetivos de la presentación:

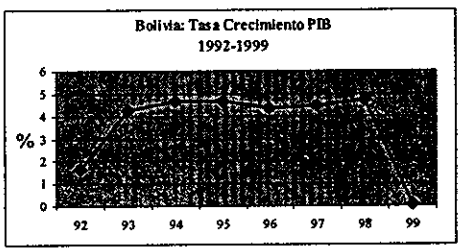
- Analizar el comportamiento de la economía boliviana en los últimos años y su impacto en el sector microfinanciero.
- Explorar las perspectivas económicas de corto y mediano plazo y su posible influencia en el mercado de las microfinanzas.

Bolivia: Indicadores Económicos

1992-1995

	92	93	94	95	96	97	98	99
PIB*	6216	6321	6603	6927	7190	7808	8555	8606
Tasa Crecimiento PIB	1.65	4.27	4.67	4.68	4.36	4.45	4.70	0.06
PIB per cápita	816	811	825	904	974	1019	1070	1026

*En millones de dólares corrientes
** En dólares corrientes
Fuente BCB

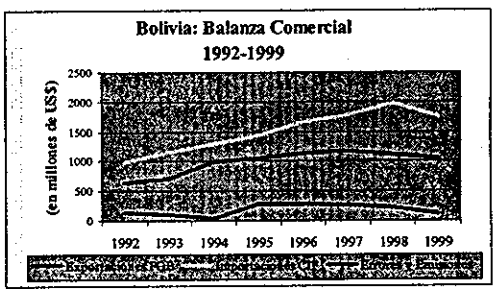


BOLIVIA: BALANZA COMERCIAL Y CUENTA ERRORES Y OMISIONES

(en millones de US$)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Exportaciones FOB	637	709	985	1041	1132	1166	1105	1051
Importaciones CIF	(995)	(1142)	(1288)	(1434)	(1657)	(1777)	(1966)	(1755)
Errores y Emisiones	(144)	(99)	(37)	(278)	(286)	(258)	(230)	(128)

Fuente: BCB



COMPOSICIÓN DE LA CUENTA DE ERRORES Y OMISIONES (EN MILLONES DE US$)

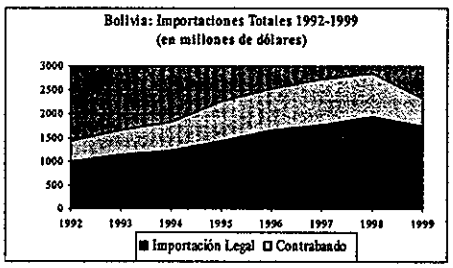
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Errores y Omisiones	(144)	(99)	(37	(278)	(286)	(258)	(230)	(128)
Exportaciones Ilegales	292	409	560	550	577	713	648	434
Importaciones Ilegales	(436)	(508)	(598)	(828)	(863)	(971)	(878)	(562)

Fuente: Estimaciones Ministerio de Hacienda

BOLIVIA: BALANZA DE PAGOS AJUSTADA (en millones de US$)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Importaciones Totales	(1432)	(1649)	(1885)	(2262)	(2528)	(2748)	(2844)	(2317)
Importación Legal	(995)	(1142)	(128)	(1434)	(1657)	(1777)	(1966)	(1755)
Contrabando	(436)	(508)	(598)	(828)	(863)	(971)	(878)	(562)

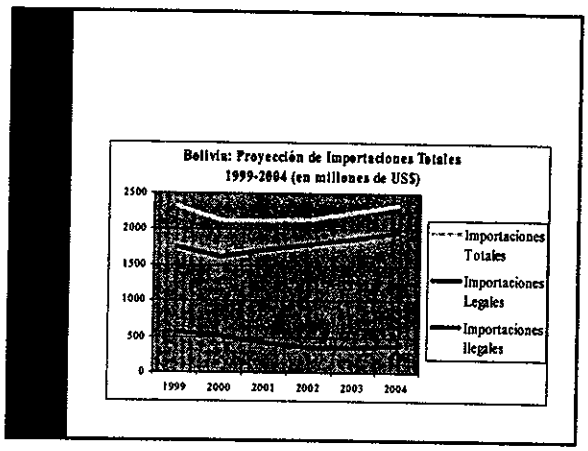
Fuente: Estimaciones Ministerio de Hacienda

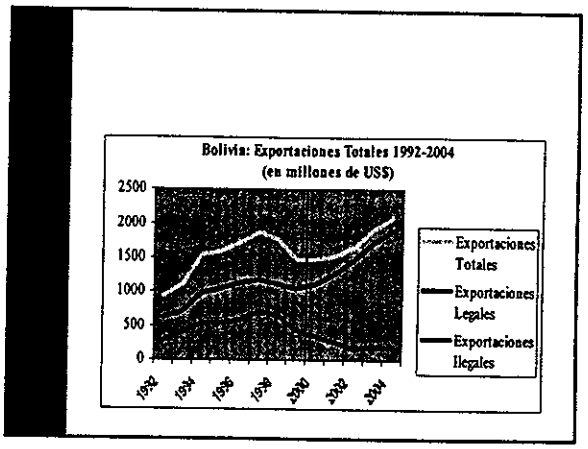


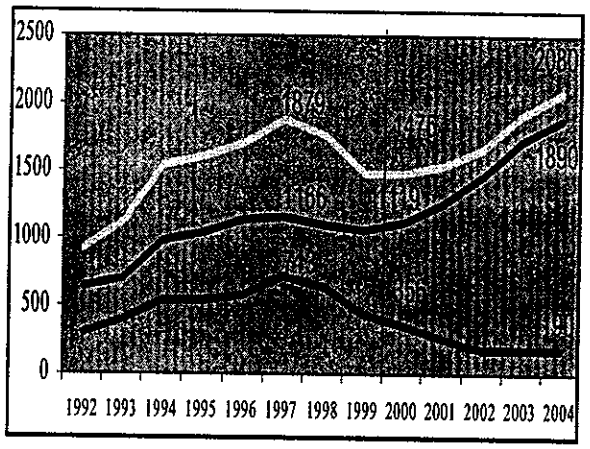
BOLIVIA: BALANZA DE PAGOS AJUSTADA (en millones de US$)

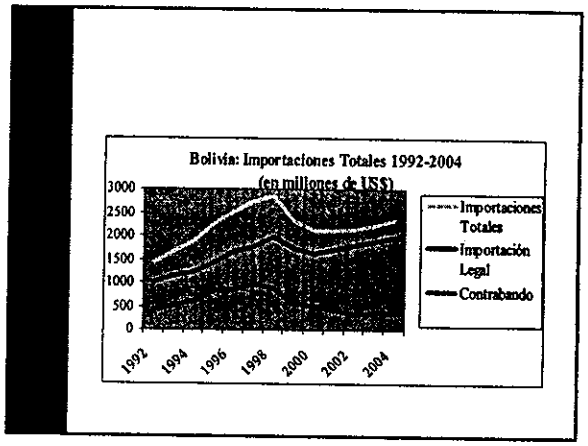
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Exportaciones Totales	929	1118	1545	1591	1709	1879	1753	1485
Exportaciones Legales	637	709	985	1041	1132	1166	11005	1051
Exportaciones Ilegales	292	409	550	550	577	713	648	434

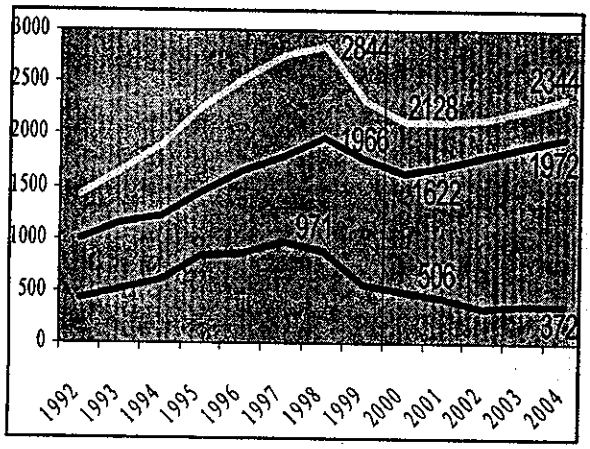
Fuente: Estimaciones Ministerio de Hacienda

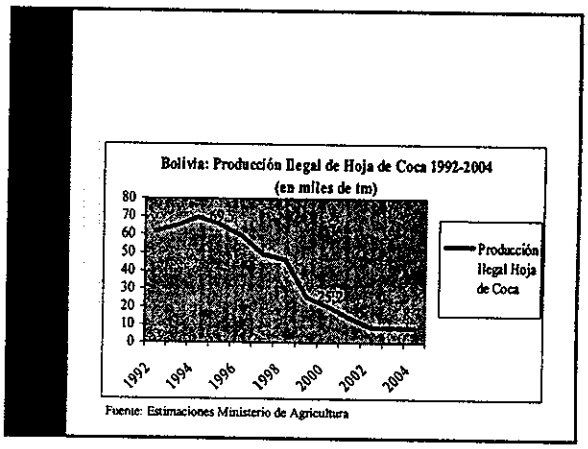

Bolivia: Proyección de Importaciones Totales
1999-2004 (en millones de US$)
2500
2000
1500
1000
500
0
1999
2000
2001
2002
2003
2004
Importaciones Totales
Importaciones Legales
Importaciones Ilegales

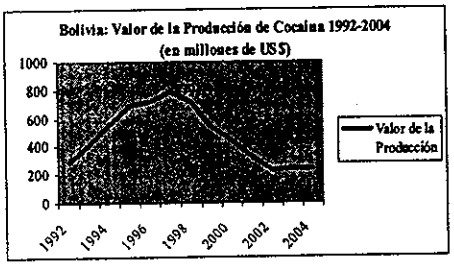

Bolivia: Exportaciones Totales 1992-2004
(en millones de US$)
2500
2000
1500
1000
500
0
1992
1994
1996
1998
2000
2002
2004
Exportaciones Totales
Exportaciones Legales
Exportaciones Ilegales


2500
2000
1500
1000
500
0
1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004


Bolivia: Importaciones Totales 1992-2004
(en millones de US$)
3000
2500
2000
1500
1000
500
0
1992
1994
1996
1998
2000
2002
2004
Importaciones Totales
Importación Legal
Contrabando


3000
2500
2000
1500
1000
500
0
2844
2344
2128
1968
1972
1622
971
506
372
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004


Bolivia: Producción Ilegal de Hoja de Coca 1992-2004
(en miles de tm)
80
70
60
50
40
30
20
10
0
1992
1994
1996
1998
2000
2002
2004
Producción Ilegal Hoja de Coca
Fuente: Estimaciones Ministerio de Agricultura



Fuente: Estimaciones Ministerio de Agricultura

Resumen:

Impacto Económico

1998-2000

Escenario 1. (en millones de dólares)

A.Coca:	$713-$433 =	**$280**
B. Contrabando:	$960-$555 =$405	
Valor Agregado(30%)	$405*30% =	**$120**
C. Importación Legal:	$1966-$1755=$211	
Valor Agregado(20%)	$211*20% =	**$ 40**
Total (A+B+C)		**$440**

Es decir 7% de la Demanda Agregada

Escenario 2. (en millones de dólares)

A.Coca:	$713-$433 =**$280**
B. Contrabando:	$960-$555 =**$405**
C. Importación Legal:	$1966-$1755=**$211**
Total (A+B+C)	**$896**

Es decir 15% de la Demanda Agregada

Bolivia:

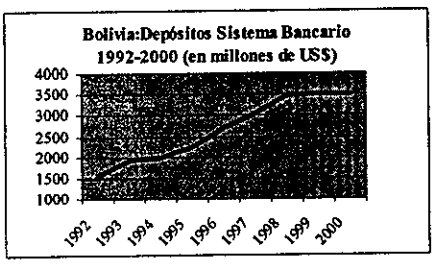
Evolución del Sistema Bancario

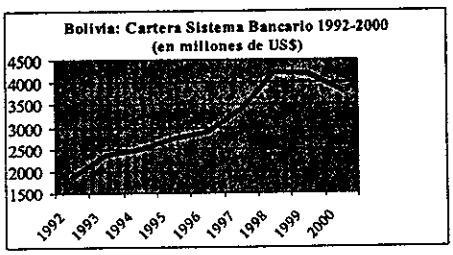
1992-2004

Bolivia:
Sistema Bancario 1992-2004

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Depósitos	1545	1929	1992	2238	2719	3035	3473	3520	3496
Cartera Total	1856	2370	2504	2746	2893	3391	4218	4195	3825
Mora % (Vencidos y Ejecución)	6,5	6,3	3,7	6,4	4,8	4,5	4,6	6,0	14,8

Fuente: Ministerio de Hacienda

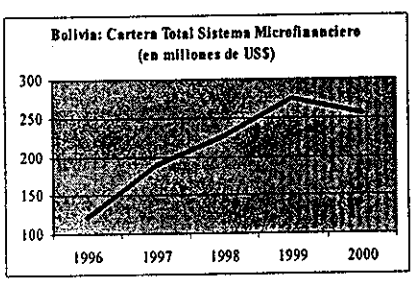




Bolivia: Cartera Total del Sistema Microfinanciero (en millones de US$)

Años	Cartera Total	Tasa de Crecimiento (%)
1996	122	
1997	190	55.74%
1998	227	19.47%
1999	274	20.70%
2000	255	-6.93%

Fuente: Ministerio de Hacienda



Bolivia: Sistema Microfinanciero Índice de Mora

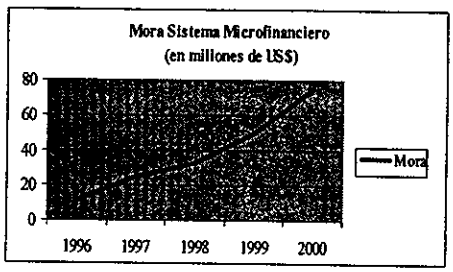
	Dic. 99	Jun. 2000
Bco. Sol	7%	11%
FFPs	8%	17%
Coops	15%	19%
ONGs	6%	12%

Fuente: FUNDA-PRO

Bolivia: Mora del Sistema Microfinanciero
(en millones de US$)

	Mora (M US$)
1996	11.4
1997	24.5
1998	32.5
1999	50.0
2000 (Agosto)	70.2

Fuente: FUNDA-PRO



Bolivia:
Sistema de Fondos Financieros Privados
(FFPs)

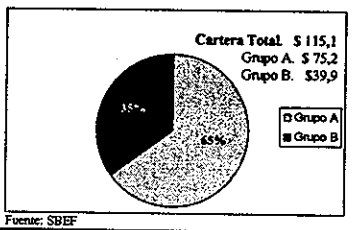
Clasificados en dos grupos:

- **FFPs – MyPEs**
- **EcoFuturo**
- Caja Los Andes
- FIE
- PRODEM

B. FFPs – Consumo

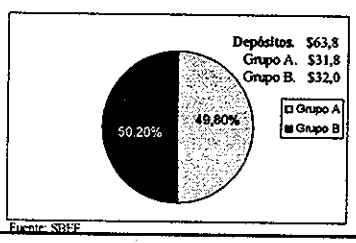
- Acceso
- Fa$$il
- Comunidad

Bolivia: Sistema de FFPs Cartera Total
(en millones de US$)



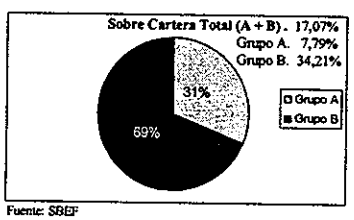
Fuente: SBEF

Bolivia: Sistema de FFPs Depósitos del Público
(en millones de US$)



Fuente: SBEF

Bolivia: Sistema de FFPs Índice de Mora
(en millones de US$)



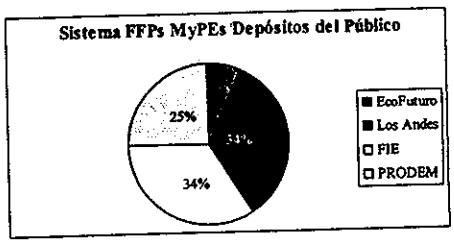
Fuente: SBEF

Bolivia:
Sistema de FFPs MyPEs

Depósitos del Público

Total	US$	31,9	(100%)
EcoFuturo	US$	2,0	7%
Caja Los Andes	US$	11,0	34%
FIE	US$	10,8	34%
PRODEM	US$	8,0	25%

Fuente: SBEF

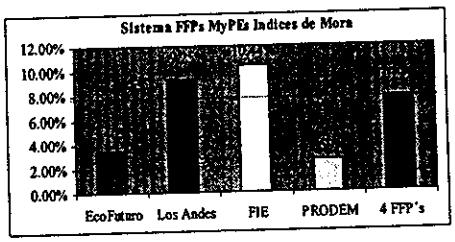


Bolivia: Sistema de FFPs MyPEs

Índices de Mora

Mora de 4 FFPs	7,79%
EcoFuturo	3,4 %
Caja Los Andes	9,25%
FIE	10,44%
PRODEM	2,59%

Fuente: SBEF



I. Conclusiones: Entorno Económico

- Entre 1999 y 2000 el PIB se redujo entre 7 y 10 % en los dos años.
- El proceso recesivo afectó de manera más notoria al sector informal de la economía.
- El proceso continuará por 12 ó 18 meses más.

II. Conclusiones: Sector Financiero

- La tendencia de la mora es preocupante.
- El sector registra un estancamiento en depósitos y cartera.
- La caída de los precios de los bienes raices y la recesión generalizada pueden poner al sistema en sobre-exposiciónde riesgos.
- Se anticipa un proceso de capitalizaciones y/o consolidaciones en el sector bancario.

III. Conclusiones: Sector FFPs

- La recesión ha afectado fundamentalmente a los usuarios del sistema microfinanciero (MyPEs).
- La tendencias a corto y mediano plazo no son positivas para las MyPEs del sector comercio y en menor medida servicios.
- El número de instituciones del sector podría reducirse.
- Para crecer, el sector debería desarrollar nuevas tecnologías de ahorro y crediticias y/o ampliar sus operaciones hacia el sector productivo rural.

IV. Conclusiones: Eco Futuro

- Es crítico consolidar institucionalmente a Eco Futuro.
- Eco Futuro realiza su planificación estratégica en un momento de cambio de tendencias del mercado, pudiendo generar ventajas competitivas a corto plazo.
- Un a vez consolidada, la base de negocios de Eco Futuro podrá darle un gran potencial de crecimiento a corto y mediano plazo.

ECO FUTURO
PROYECCION DE CARTERA
CONSOLIDADO INSTITUCIONAL

	Sep-00	Oct-00	Nov-00	Dec-00	Jan-01	Feb-01	Mar-01	Apr-01	May-01	Jun-01	Jul-01	Aug-01	Sep-01	Oct-01	Nov-01	Dec-01
TOT. CARTERA BRUTA	8,842,000	8,792,000	10,975,333	13,158,667	15,072,000	15,532,000	16,652,000	18,112,000	20,036,667	21,385,333	22,732,000	24,555,333	26,378,667	28,562,000	30,112,000	31,662,000
La Paz	8,071,000	8,271,000	8,621,000	8,771,000	8,871,000	8,971,000	9,071,000	9,271,000	9,471,000	9,671,000	9,871,000	7,071,000	7,271,000	7,521,000	7,771,000	8,021,000
Oruro	2,195,000	2,345,000	2,545,000	2,745,000	2,825,000	2,905,000	2,985,000	3,085,000	3,185,000	3,285,000	3,385,000	3,485,000	3,585,000	3,785,000	3,985,000	4,185,000
Cochabamba	778,000	1,178,000	1,678,000	2,178,000	2,678,000	2,778,000	2,878,000	3,078,000	3,278,000	3,478,000	3,678,000	3,878,000	4,078,000	4,328,000	4,578,000	4,828,000
Santa Cruz	0	0	900,000	1,800,000	2,700,000	2,800,000	2,900,000	3,100,000	3,300,000	3,500,000	3,700,000	3,900,000	4,100,000	4,350,000	4,600,000	4,850,000
Trinidad	0	0	333,333	666,667	1,000,000	1,060,000	1,160,000	1,260,000	1,360,000	1,460,000	1,560,000	1,660,000	1,760,000	1,910,000	2,060,000	2,210,000
Sucre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	833,333	1,666,667	2,500,000	2,700,000	2,900,000
Potosí	0	0	0	0	0	0	660,000	1,320,000	1,980,000	2,080,000	2,140,000	2,250,000	2,360,000	2,510,000	2,660,000	2,810,000
Tarija	0	0	0	0	0	0	0	0	466,667	933,333	1,400,000	1,480,000	1,560,000	1,660,000	1,760,000	1,860,000
Sucre Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Potosí Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tarija Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT. CARTERA META	0	750,000	2,183,333	2,183,333	1,913,333	480,000	1,120,000	1,440,000	1,926,667	1,346,667	1,346,667	1,823,333	1,823,333	2,183,333	1,550,000	1,550,000
La Paz	0	200,000	250,000	250,000	100,000	100,000	100,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	250,000	250,000	250,000
Oruro	0	150,000	200,000	200,000	80,000	80,000	80,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	200,000	200,000	200,000
Cochabamba	0	400,000	500,000	500,000	500,000	100,000	100,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	250,000	250,000	250,000
Santa Cruz	0	0	900,000	900,000	900,000	100,000	100,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	250,000	250,000	250,000
Trinidad	0	0	333,333	333,333	333,333	80,000	80,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	150,000	150,000	150,000
Sucre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	833,333	833,333	833,333	200,000	200,000
Potosí	0	0	0	0	0	0	660,000	660,000	660,000	80,000	80,000	110,000	110,000	150,000	150,000	150,000
Tarija	0	0	0	0	0	0	0		466,667	466,667	466,667	80,000	80,000	100,000	100,000	100,000
Sucre Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Potosí Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tarija Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT. CARTERA PROMEDIO	0	8,417,000	9,983,667	12,667,000	14,115,333	15,362,000	16,092,000	17,282,000	19,079,333	20,712,000	22,058,667	23,643,667	25,467,000	27,470,333	29,337,000	30,887,000
La Paz	0	5,171,000	5,396,000	5,646,000	5,821,000	5,921,000	6,021,000	6,171,000	6,371,000	6,571,000	6,771,000	6,971,000	7,171,000	7,396,000	7,646,000	7,896,000
Oruro	0	2,270,000	2,445,000	2,645,000	2,785,000	2,865,000	2,945,000	3,035,000	3,135,000	3,235,000	3,335,000	3,435,000	3,535,000	3,685,000	3,885,000	4,085,000
Cochabamba	0	876,000	1,426,000	1,926,000	2,426,000	2,726,000	2,826,000	2,976,000	3,176,000	3,376,000	3,576,000	3,776,000	3,976,000	4,201,000	4,451,000	4,701,000
Santa Cruz	0	0	450,000	1,350,000	2,250,000	2,750,000	2,850,000	3,000,000	3,200,000	3,400,000	3,600,000	3,800,000	4,000,000	4,225,000	4,475,000	4,725,000
Trinidad	0	0	166,667	500,000	833,333	1,040,000	1,120,000	1,210,000	1,310,000	1,410,000	1,510,000	1,610,000	1,710,000	1,835,000	1,985,000	2,135,000
Sucre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	416,667	1,250,000	2,083,333	2,800,000	2,800,000
Potosí	0	0	0	0	0	0	330,000	990,000	1,650,000	2,020,000	2,100,000	2,195,000	2,305,000	2,435,000	2,585,000	2,735,000
Tarija	0	0	0	0	0	0	0	0	233,333	700,000	1,166,667	1,440,000	1,520,000	1,610,000	1,710,000	1,810,000
Sucre Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Potosí Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tarija Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ECO FUTURO
ESTADO DE RESULTADOS
CONSOLIDADO INSTITUCIONAL

	Sep-00	Oct-00	Nov-00	Dec-00	Total 2000	Jan-01	Feb-01	Mar-01	Apr-01	May-01	Jun-01	Jul-01	Aug-01	Sep-01	Oct-01	Nov-01	Dec-01	Total 2001
(+) Ingresos Financieros	1,133,309	166,225	218,228	206,069	1,803,832	310,902	336,870	354,432	383,153	420,853	457,273	487,147	522,400	563,035	607,656	649,114	683,424	5,776,259
(-) Gastos Financieros	272,333	61,796	71,370	88,407	493,906	104,632	113,337	118,966	129,666	144,036	155,445	166,266	179,701	193,138	209,661	225,083	237,809	1,977,959
(=) Resultado Financ. Bruto	860,976	124,427	146,858	177,662	1,309,924	206,270	223,533	235,445	253,288	276,816	301,828	320,881	342,699	369,897	397,995	424,031	445,615	3,798,299
(-) Cargos para Incobrabilidad	408,184	24,038	99,978	60,976	572,173	61,322	14,743	35,896	46,793	61,750	43,161	43,161	58,438	58,438	69,976	49,678	49,678	593,032
(=) Resultado d/Incobrab.	452,792	100,389	76,883	107,686	737,751	144,948	208,790	199,549	206,495	215,067	258,667	277,720	284,262	311,459	328,019	374,354	395,936	3,205,268
(+) Otros Ingresos Operativos	708,566	2,000	2,861	3,314	716,761	3,602	3,271	3,748	4,155	4,735	4,818	5,103	5,663	6,056	6,644	6,749	7,074	61,619
(-) Otros Gastos Operativos	412,553				412,553													0
(=) Resultado de Op. Bruto	748,805	102,389	79,763	111,061	1,041,959	148,550	212,061	203,295	210,649	219,802	263,486	282,823	289,925	317,517	334,663	381,103	403,012	3,266,887
(-) Gastos de Administracion	1,045,817	105,807	131,136	131,686	1,414,246	162,145	162,145	173,374	173,374	184,602	184,602	193,832	211,376	211,376	211,376	211,376	211,376	2,290,951
(=) Resultado Neto	-296,812	-3,218	-51,373	-20,625	-372,287	-13,595	49,916	29,922	37,276	35,200	78,884	88,991	78,549	106,142	123,288	169,728	191,636	975,935
(+) Resultado Gestión Anterior	-309,506	0	0	0	0	-581,865	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(=) Resultado Acumulado	-606,418	-609,637	-661,000	-681,625		-695,461	-645,949	-615,043	-578,367	-543,167	-464,283	-375,292	-296,743	-190,601	-67,314	102,414	294,050	

BEST AVAILABLE COPY

25

ECO FUTURO
PROYECCION DE CARTERA
CONSOLIDADO INSTITUCIONAL

Jan-02	Feb-02	Mar-02	Apr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Aug-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dec-02
33,015,333	34,652,000	36,888,667	38,342,000	39,362,000	40,232,000	41,102,000	41,972,000	42,842,000	43,712,000	44,582,000	45,452,000
8,121,000	8,221,000	8,321,000	8,421,000	8,521,000	8,621,000	8,721,000	8,821,000	8,921,000	9,021,000	9,121,000	9,221,000
4,265,000	4,345,000	4,425,000	4,505,000	4,585,000	4,665,000	4,745,000	4,825,000	4,905,000	4,985,000	5,065,000	5,145,000
4,926,000	5,026,000	5,126,000	5,226,000	5,326,000	5,426,000	5,526,000	5,626,000	5,726,000	5,826,000	5,926,000	6,026,000
4,950,000	5,050,000	5,150,000	5,250,000	5,350,000	5,450,000	5,550,000	5,650,000	5,750,000	5,850,000	5,950,000	6,050,000
2,290,000	2,370,000	2,450,000	2,530,000	2,610,000	2,690,000	2,770,000	2,850,000	2,930,000	3,010,000	3,090,000	3,170,000
3,000,000	3,100,000	3,200,000	3,300,000	3,400,000	3,500,000	3,600,000	3,700,000	3,800,000	3,900,000	4,000,000	4,100,000
2,890,000	2,970,000	3,050,000	3,130,000	3,210,000	3,290,000	3,370,000	3,450,000	3,530,000	3,610,000	3,690,000	3,770,000
1,940,000	2,020,000	2,100,000	2,180,000	2,260,000	2,340,000	2,420,000	2,500,000	2,580,000	2,660,000	2,740,000	2,820,000
0	483,333	966,667	1,450,000	1,500,000	1,550,000	1,600,000	1,650,000	1,700,000	1,750,000	1,800,000	1,850,000
633,333	1,266,667	1,900,000	1,950,000	2,000,000	2,050,000	2,100,000	2,150,000	2,200,000	2,250,000	2,300,000	2,350,000
0	0	200,000	400,000	600,000	650,000	700,000	750,000	800,000	850,000	900,000	950,000
1,353,333	1,836,667	2,036,667	1,453,333	1,020,000	870,000	870,000	870,000	870,000	870,000	870,000	870,000
100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
0	483,333	483,333	483,333	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
633,333	633,333	633,333	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
0	0	200,000	200,000	200,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
32,338,667	33,833,667	35,870,333	37,615,333	38,852,000	39,797,000	40,667,000	41,537,000	42,407,000	43,277,000	44,147,000	45,017,000
8,071,000	8,171,000	8,271,000	8,371,000	8,471,000	8,571,000	8,671,000	8,771,000	8,871,000	8,971,000	9,071,000	9,171,000
4,225,000	4,305,000	4,385,000	4,465,000	4,545,000	4,625,000	4,705,000	4,785,000	4,865,000	4,945,000	5,025,000	5,105,000
4,876,000	4,976,000	5,076,000	5,176,000	5,276,000	5,376,000	5,476,000	5,576,000	5,676,000	5,776,000	5,876,000	5,976,000
4,900,000	5,000,000	5,100,000	5,200,000	5,300,000	5,400,000	5,500,000	5,600,000	5,700,000	5,800,000	5,900,000	6,000,000
2,250,000	2,330,000	2,410,000	2,490,000	2,570,000	2,650,000	2,730,000	2,810,000	2,890,000	2,970,000	3,050,000	3,130,000
2,950,000	3,050,000	3,150,000	3,250,000	3,350,000	3,450,000	3,550,000	3,650,000	3,750,000	3,850,000	3,950,000	4,050,000
2,850,000	2,930,000	3,010,000	3,090,000	3,170,000	3,250,000	3,330,000	3,410,000	3,490,000	3,570,000	3,650,000	3,730,000
1,900,000	1,980,000	2,060,000	2,140,000	2,220,000	2,300,000	2,380,000	2,460,000	2,540,000	2,620,000	2,700,000	2,780,000
0	241,667	725,000	1,208,333	1,475,000	1,525,000	1,575,000	1,625,000	1,675,000	1,725,000	1,775,000	1,825,000
316,667	950,000	1,583,333	1,925,000	1,975,000	2,025,000	2,075,000	2,125,000	2,175,000	2,225,000	2,275,000	2,325,000
0	0	100,000	300,000	500,000	625,000	675,000	725,000	775,000	825,000	875,000	925,000

BEST AVAILABLE COPY

ECO FUTURO
ESTADO DE RESULTADOS
CONSOLIDADO INSTITUCIONAL

Jan-02	Feb-02	Mar-02	Apr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Aug-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dec-02	Total 2002
715,719	751,453	794,901	834,022	861,667	882,728	902,096	921,464	940,831	960,199	979,567	998,935	10,543,584
249,709	263,035	278,780	293,052	303,174	310,929	317,852	324,837	332,207	339,578	346,504	353,487	3,713,143
466,010	488,418	516,121	540,970	558,493	571,800	584,244	596,627	608,624	620,621	633,063	645,447	6,830,440
43,374	58,865	65,275	46,579	32,691	27,884	27,884	27,884	27,884	27,884	27,884	27,884	441,970
422,636	429,553	450,846	494,391	525,802	543,916	556,361	568,744	580,741	592,738	605,180	617,564	6,388,471
8,346	10,101	11,660	11,690	11,538	11,626	11,910	12,193	12,477	12,760	13,044	13,327	140,672
73,513												73,513
357,476	439,654	462,506	506,080	537,341	555,542	568,270	580,937	593,217	605,498	618,223	630,891	6,455,631
238,127	243,741	249,355	249,355	249,355	249,355	261,823	261,823	261,823	261,823	261,823	261,823	3,050,230
119,342	195,913	213,151	256,725	287,985	306,187	306,447	319,114	331,394	343,675	356,400	369,068	3,405,401
294,050												
413,393	609,305	822,456	1,079,181	1,367,166	1,673,353	1,979,800	2,298,914	2,630,308	2,973,983	3,330,383	3,699,451	

ECO FUTURO
INGRESOS POR CARTERA
CONSOLIDADO INSTITUCIONAL

	Sep-00	Oct-00	Nov-00	Dec-00	Jan-01	Feb-01	Mar-01	Apr-01	May-01	Jun-01	Jul-01	Aug-01	Sep-01	Oct-01	Nov-01	Dec-01
TOTAL INGRESOS	0	186,228	218,228	266,069	310,902	336,870	354,432	383,153	420,853	457,273	487,147	522,400	563,035	607,656	649,114	683,424
La Paz	0	115,227	120,241	125,812	129,711	131,940	134,166	137,510	141,967	146,424	150,880	155,337	159,794	164,808	170,378	175,949
Oruro	0	50,583	54,483	58,939	62,059	63,842	65,624	67,630	69,856	72,087	74,315	76,543	78,772	82,114	86,571	91,027
Cochabamba	0	20,415	29,827	40,285	50,744	57,019	59,110	62,248	66,431	70,615	74,798	78,981	83,165	87,871	93,100	98,329
Santa Cruz	0	0	9,915	29,745	49,575	60,592	62,795	66,100	70,507	74,913	79,320	83,727	88,133	93,091	98,599	104,108
Trinidad	0	0	3,763	11,288	18,813	23,478	25,284	27,316	29,573	31,831	34,088	36,346	38,603	41,425	44,811	48,196
Sucre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9,406	28,219	47,031	58,695	63,210
Potosí	0	0	0	0	0	0	7,450	22,349	37,249	45,602	47,408	49,552	52,035	54,970	58,356	61,743
Tarija	0	0	0	0	0	0	0	0	5,268	15,803	26,338	32,506	34,314	36,346	38,603	40,861
Sucre Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Potosí Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tarija Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ECO FUTURO
INGRESOS Por FORMULARIOS
CONSOLIDADO INSTITUCIONAL

	Sep-00	Oct-00	Nov-00	Dec-00	Jan-01	Feb-01	Mar-01	Apr-01	May-01	Jun-01	Jul-01	Aug-01	Sep-01	Oct-01	Nov-01	Dec-01
TOTAL INGRESOS	0	2,000	2,881	3,314	3,602	3,271	3,746	4,155	4,735	4,818	5,103	5,663	6,058	6,844	6,749	7,974
La Paz	0	1,137	1,203	1,254	1,229	1,249	1,270	1,341	1,382	1,423	1,463	1,504	1,545	1,611	1,662	1,713
Oruro	0	594	656	704	661	699	718	748	771	794	817	840	864	945	991	1,037
Cochabamba	0	269	366	443	519	443	458	512	542	572	602	633	663	712	750	788
Santa Cruz	0	0	459	643	827	602	622	694	735	776	816	857	898	964	1,015	1,066
Trinidad	0	0	193	270	347	277	296	326	349	372	395	416	442	494	526	563
Sucre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	462	674	867	694	740
Potosí	0	0	0	0	0	0	382	534	687	504	523	558	584	632	667	702
Tarija	0	0	0	0	0	0	0	0	270	378	486	370	388	418	442	465
Sucre Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Potosí Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tarija Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ECO FUTURO
INGRESOS POR CARTERA
CONSOLIDADO INSTITUCIONAL

Jan-02	Feb-02	Mar-02	Apr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Aug-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dec-02
715,719	751,453	794,901	834,022	861,667	882,728	902,096	921,464	940,831	960,199	979,567	998,935
179,849	182,077	184,305	186,534	188,762	190,990	193,219	195,447	197,675	199,904	202,132	204,360
94,147	95,930	97,712	99,495	101,278	103,060	104,843	106,626	108,408	110,191	111,974	113,756
101,990	104,081	106,173	108,265	110,356	112,448	114,540	116,631	118,723	120,815	122,906	124,998
107,963	110,167	112,370	114,573	116,777	118,980	121,183	123,387	125,590	127,793	129,997	132,200
50,794	52,600	54,406	56,212	58,018	59,824	61,630	63,436	65,242	67,048	68,854	70,660
66,596	68,854	71,111	73,369	75,626	77,884	80,141	82,399	84,656	86,914	89,171	91,429
64,339	66,145	67,951	69,757	71,563	73,369	75,175	76,981	78,787	80,593	82,399	84,205
42,893	44,699	46,505	48,311	50,117	51,923	53,729	55,535	57,341	59,147	60,953	62,759
0	5,456	16,367	27,278	33,298	34,427	35,556	36,684	37,813	38,942	40,071	41,199
7,149	21,446	35,744	43,457	44,586	45,714	46,843	47,972	49,101	50,229	51,358	52,487
0	0	2,258	6,773	11,288	14,109	15,238	16,367	17,496	18,624	19,753	20,882

ECO FUTURO
INGRESOS Por FORMULARIOS
CONSOLIDADO INSTITUCIONAL

Jan-02	Feb-02	Mar-02	Apr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Aug-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dec-02
8,346	10,101	11,660	11,690	11,538	11,626	11,910	12,193	12,477	12,760	13,044	13,327
1,688	1,708	1,729	1,749	1,770	1,790	1,810	1,831	1,851	1,872	1,892	1,912
1,014	1,032	1,051	1,069	1,088	1,106	1,125	1,143	1,162	1,180	1,199	1,217
769	784	799	815	830	845	860	875	890	905	921	936
1,041	1,061	1,082	1,102	1,122	1,143	1,163	1,184	1,204	1,224	1,245	1,265
557	576	594	613	631	650	668	687	705	724	742	761
728	751	775	798	821	844	867	890	913	936	960	983
696	714	733	751	770	788	807	825	844	862	881	899
476	495	513	532	550	569	587	606	624	643	661	680
0	1,051	1,471	1,891	1,370	1,413	1,457	1,500	1,543	1,587	1,630	1,674
1,377	1,928	2,478	1,761	1,804	1,848	1,891	1,935	1,978	2,022	2,065	2,109
0	0	435	609	783	630	674	717	761	804	848	891

ECO FUTURO
PREVISION INCOBRABLE
CONSOLIDADO INSTITUCIONAL

	Sep-00	Oct-00	Nov-00	Dec-00	Jan-01	Feb-01	Mar-01	Apr-01	May-01	Jun-01	Jul-01	Aug-01	Sep-01	Oct-01	Nov-01	Dec-01
TOTAL PREVISION	0	24,038	69,976	69,976	61,322	14,743	35,896	46,793	61,750	43,161	43,161	58,438	58,438	69,976	49,678	49,678
La Paz	0	6,410	8,013	8,013	3,205	3,205	3,205	6,410	6,410	6,410	6,410	6,410	6,410	8,013	8,013	8,013
Oruro	0	4,808	6,410	6,410	2,564	2,564	2,564	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	6,410	6,410	6,410
Cochebamba	0	12,820	16,025	16,025	16,025	3,205	3,205	6,410	6,410	6,410	6,410	6,410	6,410	8,013	8,013	8,013
Santa Cruz	0	0	28,845	28,845	28,845	3,205	3,205	6,410	6,410	6,410	6,410	6,410	6,410	8,013	8,013	8,013
Trinidad	0	0	10,683	10,683	10,683	2,564	2,564	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	4,808	4,808	4,808
Sucre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26,708	26,708	26,708	6,410	6,410
Potosi	0	0	0	0	0	0	21,153	21,153	21,153	2,564	2,564	3,526	3,526	4,808	4,808	4,808
Tarija	0	0	0	0	0	0	0	0	14,957	14,957	14,957	2,564	2,564	3,205	3,205	3,205
Sucre Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Potosi Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tarija Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ECO FUTURO
PRESUPUESTO OPERATIVO
CONSOLIDADO INSTITUCIONAL

	Sep-00	Oct-00	Nov-00	Dec-00	Jan-01	Feb-01	Mar-01	Apr-01	May-01	Jun-01	Jul-01	Aug-01	Sep-01	Oct-01	Nov-01	Dec-01
Total Presupuesto	98,497	105,907	131,136	131,886	162,146	162,146	173,374	173,374	184,602	184,602	193,832	211,376	211,376	211,376	211,376	211,376
La Paz	59,569	60,845	61,481	62,231	68,454	68,454	68,454	68,454	68,454	68,454	71,877	71,877	71,877	71,877	71,877	71,877
Oruro	24,892	24,892	24,892	24,893	27,382	27,382	27,382	27,382	27,382	27,382	28,751	28,751	28,751	28,751	28,751	28,751
Cochebamba	14,035	19,870	24,892	24,892	27,381	27,381	27,381	27,381	27,381	27,381	28,751	28,751	28,751	28,751	28,751	28,751
Santa Cruz	0	0	19,870	19,870	24,893	24,893	24,893	24,893	24,893	24,893	26,137	26,137	26,137	26,137	26,137	26,137
Trinidad	0	0	0	0	14,035	14,035	14,035	14,035	14,035	14,035	14,737	14,737	14,737	14,737	14,737	14,737
Sucre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17,544	17,544	17,544	17,544	17,544
Potosi	0	0	0	0	0	0	11,228	11,228	11,228	11,228	11,790	11,790	11,790	11,790	11,790	11,790
Tarija	0	0	0	0	0	0	0	0	11,228	11,228	11,790	11,790	11,790	11,790	11,790	11,790
Sucre Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Potosi Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tarija Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ECO FUTURO
FINANCIAMIENTO Y COSTO FINANCIERO
CONSOLIDADO INSTITUCIONAL

	Sep-00	Oct-00	Nov-00	Dec-00	Jan-01	Feb-01	Mar-01	Apr-01	May-01	Jun-01	Jul-01	Aug-01	Sep-01	Oct-01	Nov-01	Dec-01
Financiamiento	9,400,000	9,500,000	11,500,000	13,700,000	15,800,000	16,100,000	17,200,000	18,700,000	20,600,000	21,940,000	23,240,000	25,140,000	26,905,000	29,105,000	30,705,000	32,205,000
Promedio	9,250,000	9,450,000	10,500,000	12,600,000	14,850,000	15,850,000	16,650,000	17,950,000	19,650,000	21,270,000	22,590,000	24,190,000	26,022,500	28,005,000	29,905,000	31,455,000
Costo Financiero		61,796	71,370	88,407	104,632	113,337	118,966	129,866	144,036	155,445	166,266	179,701	193,138	209,661	225,083	237,809

29

ECO FUTURO
PREVISION INCOBRABLE
CONSOLIDADO INSTITUCIONAL

Jan-02	Feb-02	Mar-02	Apr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Aug-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dec-02
43,374	58,865	65,275	46,579	32,691	27,884	27,884	27,884	27,884	27,884	27,884	27,884
3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205
2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564
3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205
3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205
2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564
3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205	3,205
2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564
2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564	2,564
0	15,491	15,491	15,491	1,603	1,603	1,603	1,603	1,603	1,603	1,603	1,603
20,298	20,298	20,298	1,603	1,603	1,603	1,603	1,603	1,603	1,603	1,603	1,603
0	0	6,410	6,410	6,410	1,603	1,603	1,603	1,603	1,603	1,603	1,603

ECO FUTURO
PRESUPUESTO OPERATIVO
CONSOLIDADO INSTITUCIONAL

Jan-02	Feb-02	Mar-02	Apr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Aug-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dec-02
238,127	243,741	249,355	249,355	249,355	249,355	261,823	261,823	261,823	261,823	261,823	261,823
79,065	79,065	79,065	79,065	79,065	79,065	83,018	83,018	83,018	83,018	83,018	83,018
31,626	31,626	31,626	31,626	31,626	31,626	33,207	33,207	33,207	33,207	33,207	33,207
31,626	31,626	31,626	31,626	31,626	31,626	33,207	33,207	33,207	33,207	33,207	33,207
28,751	28,751	28,751	28,751	28,751	28,751	30,189	30,189	30,189	30,189	30,189	30,189
16,211	16,211	16,211	16,211	16,211	16,211	17,021	17,021	17,021	17,021	17,021	17,021
19,298	19,298	19,298	19,298	19,298	19,298	20,263	20,263	20,263	20,263	20,263	20,263
12,968	12,968	12,968	12,968	12,968	12,968	13,617	13,617	13,617	13,617	13,617	13,617
12,968	12,968	12,968	12,968	12,968	12,968	13,617	13,617	13,617	13,617	13,617	13,617
0	5,614	5,614	5,614	5,614	5,614	5,895	5,895	5,895	5,895	5,895	5,895
5,614	5,614	5,614	5,614	5,614	5,614	5,895	5,895	5,895	5,895	5,895	5,895
0	0	5,614	5,614	5,614	5,614	5,895	5,895	5,895	5,895	5,895	5,895

ECO FUTURO
FINANCIAMIENTO Y COSTO FINANCIERO
CONSOLIDADO INSTITUCIONAL

Jan-02	Feb-02	Mar-02	Apr-02	May-02	Jun-02	Jul-02	Aug-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02	Dec-02
33,605,000	35,405,000	37,405,000	38,905,000	39,905,000	40,805,000	41,605,000	42,505,000	43,405,000	44,305,000	45,105,000	46,005,000
32,905,000	34,505,000	36,405,000	38,155,000	39,405,000	40,355,000	41,205,000	42,055,000	42,955,000	43,855,000	44,705,000	45,555,000
249,709	263,035	278,780	293,052	303,174	310,929	317,852	324,837	332,207	339,578	346,504	353,487

ECO FUTURO S.A. F.F.P.
PROYECCIONES FINANCIERAS
PERIODO 2000 - 2002
PRINCIPALES SUPESTOS

1) SALDOS DE CARTERA DE LAS ONGS COSIDERADAS PARA TRANSFERENCIA

	FADES	IDEPRO	CIDRE	TOTAL
COCHABAMBA	700,000	600,000	1,400,000	2,700,000
SANTA CRUZ	1,600,000	1,100,000	0	2,700,000
TRINIDAD	0	1,000,000	0	1,000,000
POTOSI URBANO	980,000	1,000,000	0	1,980,000
TARIJA URBANO	400,000	1,000,000	0	1,400,000
SUCRE URBANO		2,500,000	0	2,500,000
~~SUCRE~~ RURAL	1,450,000	0	0	1,450,000
POTOSI RURAL	1,900,000	0	0	1,900,000
TARIJA RURAL	600,000	0	0	600,000
TOTAL	**7,630,000**	**7,200,000**	**1,400,000**	**12,280,000**

Cartera Vigente al 31/08/2000

2) TRANSFERENCIAS DE CARTERA:

Santa Cruz	**A partir de Noviembre/2000**
Trinidad	**A partir de Noviembre/2000**
Potosi / Urbano	**A partir de Marzo/2001**
Tarija / Urbano	**A partir de Mayo/2001**
Sucre / Urbano	**A partir de Agosto/2001**
Potosi / Rural	**A partir de Enero/2002**
Tarija / Rural	**A partir de Febrero/2002**
Sucre / Rural	**A partir de Marzo/2001**

3) TASAS DE INTERES

ACTIVA PROMEDIO PONDERADA	**26.67%**
PASIVA PROMEDIO PONDERADA	**8.85%**

4) PREVISION PARA INCOBRABLES **3.21%**

5) COSTOS ADMINISTRATIVOS

A) SE ASUME UN INCRMENTO DEL 10% CADA INICIO DE GESTION Y UN 5% PARA EL SEGUDO SEMESTRE DE CADA AÑO.

B) LAS OFICINAS DE POTOSI Y TARIJA, TIENEN COMO BASE EL PRESUPUESTO DE UNA AGENCIA.

C) LAS OFICINAS RURALES DEL SUR SUPONEN UN 50% DEL COSTO DE UNA AGENCIA.

6) EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

GESTION 2000	**11.72%**
GESTION 2001	**10.15%**
GESTION 2002	**7.59%**

SERVICIOS INTEGRALES DIRIGIDOS A LOS MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS URBANOS Y RURALES

Perspectiva de mediano plazo

1. ROL DE ECO FUTURO.

a. Ofrece toda la gama de servicios financieros a su clientela rural y urbana
b. Opera bajo criterios de rentabilidad, eficiencia, competitividad, servicios masificados en todo el territorio nacional.
c. Ofrece productos y servicios financieros diversificados:
    i. Crédito bajo diferentes modalidades de atención (líneas de crédito, crédito individual, de desarrollo, leasing, asociativos, entre otros)
    ii. Ahorro (cajas de ahorro y depósitos a plazo fijo)
    iii. Otros servicios financieros (giros, transferencias, pagos, cambios de moneda, avales y otros que a futuro pudiera aprobar la SBEF)
d. Criterio principal para operar en cada uno de los diferentes mercados y respecto a cada uno de los productos y/o servicios financieros que ofrezca: Rentabilidad

2. ROL DE LAS ONGs ASOCIADAS.

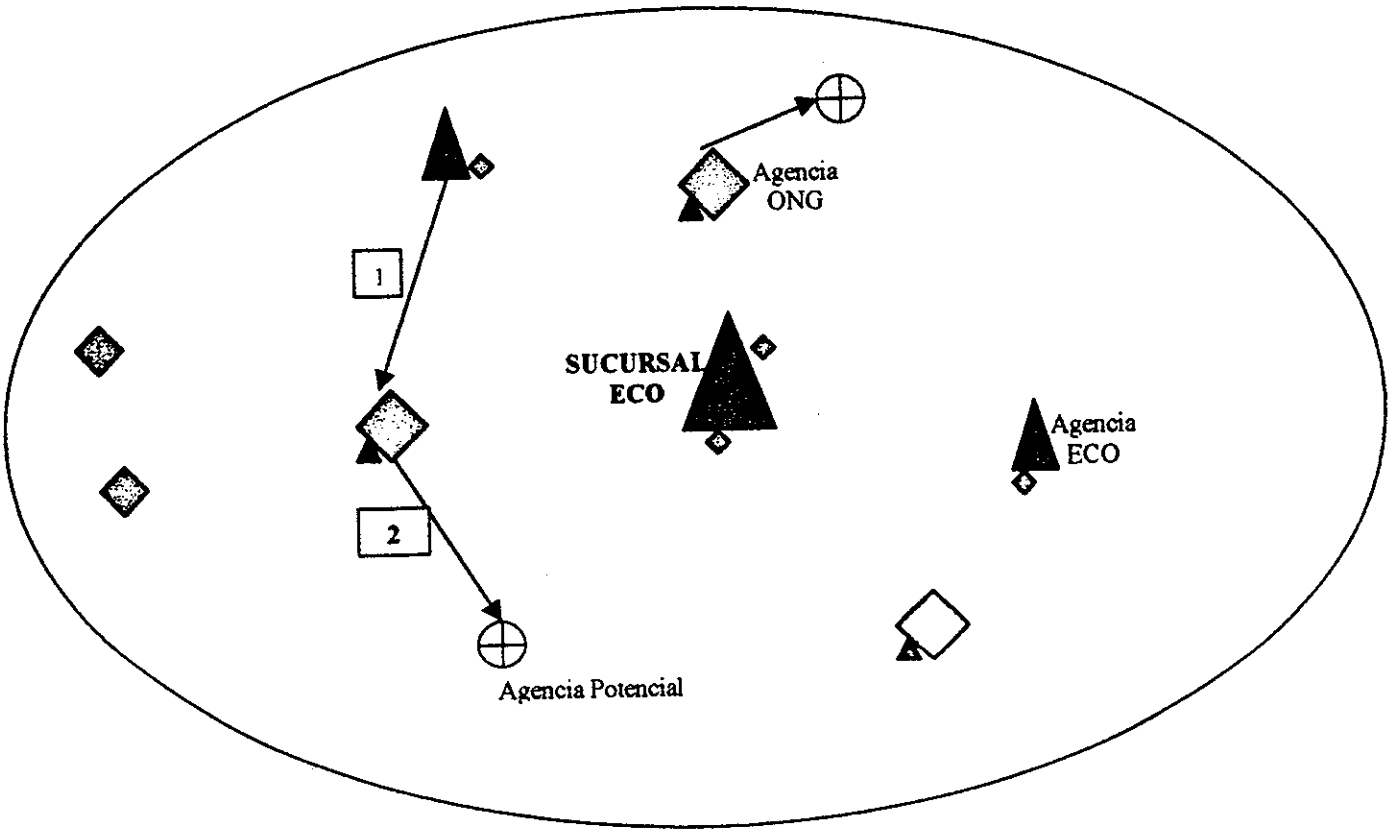
a. Atención a la clientela con servicios no financieros
b. Otorgación de servicios crediticios a la clientela que por costo o escala no tienen acceso directo a los servicios de ECO FUTURO.
c. Otorgación de servicios varios a ECO FUTURO en diversos campos: prospección de mercados, nuevas tecnólogías crediticias, otros servicios financieros, etc.
d. Otros servicios dirigidos a los Municipios (consultorías, estudios, asistencia técnica, entre otros).

3. LINEAS DE ACCIÓN CONJUNTA
(entre EcoFuturo y la(s) ONG(s) asociada(s) y/o entre las ONGs)

a. Red de servicios financieros integrales todo el país
b. Red de servicios no financieros integrales en todo el país.

Provistos por agencias de ECO FUTURO o por las de las ONGs asociadas u otras entidades con quienes se conformen "alianzas estratégicas".

MERCADO REGIONAL



1 MERCADO MADURO
- Escala
- Tiempo
- Rentabilidad

2 APERTURA NUEVOS MERCADOS
(Corresponsalía)

4. CONDICIONES BASICAS PARA OFRECER SERVICIOS INTEGRALES

a. Acuerdo y compatibilización de estrategias de actuación.

b. Alineamiento a principios de gobernabilidad:
   i. La política de ingreso y penetración de mercados maduros en cuanto se refiere a la atención de servicios financieros tiene que ser **liderizada** por ECO FUTURO[1]
   ii. Para la definición de "mercados maduros" se tomarán criterios de escala, tiempo de maduración y rentabilidad de cada una de las plazas, según criterios que **establezca** ECO FUTURO.[2]
   iii. Las ONGs definirán sus estrategias y políticas de actuación en lo que se refiere a la provisión de:
      1. Servicios financieros (en áreas y mercados donde ECO FUTURO no ingrese en una primera instancia (como punta de lanza para penetración de nuevos mercados) u operar de manera permanente en éstos, si a criterio de ECO FUTURO dichos mercados no son atractivos. El ingreso y penetración a estas nuevas plazas podrá ser realizado de manera libre y autónoma por la(s) ONG(s), la(s) misma(s) que podrá(n) consultar y acordar con ECO FUTURO las posibles acciones conjuntas para el futuro.
      2. Provisión de servicios no financieros.

c. Aprovechamiento de fortalezas de las instituciones asociadas.

d. Integración de software entre todos los asociados.

e. Los servicios a ofrecerse tienen que ser eficientes y rentables para las instituciones que los proveen de manera conjunta.

f. Toma de acuerdos para actuación conjunta en las agencias del Holding:

   i. Agencia EcoFuturo (promociona oferta de servicios no financieros de la ONG)
   ii. Agencia ONG (Agente Corresponsal de ECO FUTURO para la otorgación de servicios financieros que permita la norma correspondiente).

---

[1] Redacción propuesta por José Auad de FADES: "... tiene que ser coordinada por ECO FUTURO y aprobada en consenso por los accionistas".
[2] Redacción propuesta por José Auad de FADES: "... según criterios que sugiera ECO FUTURO y acepten las ONGs accionistas involucradas".

ANEXO 4

Building Your Company's Vision/Articulando la visión

BUILDING YOUR COMPANY'S VISION

JAMES C. COLLINS &
JERRY I. PORRAS

ARTICULANDO LA VISIÓN

VALORES CENTRALES

- Un pequeño conjunto de principios generales que orientan el accionar de la organización
- No deben ser confundidos con prácticas operacionales

VALORES CENTRALES

- Merck

Responsabilidad social corporativa

Excelencia inequívoca en todos los aspectos de la compañía

Innovación basada en la ciencia

Honestidad e integridad

Utilidades, pero utilidades originadas en trabajos que benefician a la humanidad

- Nordstrom

Servicio al cliente por encima de todo

Trabajo arduo y productividad individual

Nunca ser conformista

Excelencia en la reputación, siendo parte de algo especial

- Philip Morris

El derecho a la libertad de escoger

Ganar a otros en buena pelea (lid)

Fomentar iniciativas individuales

Oportunidad basada en el mérito, nadie tiene derechos adquiridos

Trabajo arduo y auto superación continua

- Sony

  Elevación de la cultura japonesa y el estatus nacional

  Ser pioneros y no siguiendo a otros, haciendo lo imposible

  Fomentar habilidades individuales y la creatividad

- Walt Disney

  No cinismo

  Alimentar y promulgar valores americanos saludables

  Creatividad, sueños e imaginación

  Atención fanática a la consistencia y al detalle

  Preservación y control de la magia de Disney

PROPÓSITO CENTRAL

- La razón fundamental de la existencia de una organización más allá de hacer dinero
- Una estrella perpetua que guía nuestro horizonte
- No debe ser confundida con metas específicas o estrategias de negocio

PROPÓSITO CENTRAL

- 3M: Resolver problemas insolubles de manera innovadora
- Merck: Preservar y mejorar la vida humana
- Hewlett-Packard: Hacer contribuciones técnicas para el progreso y el bienestar de la humanidad

- Mary Kay Cosmetics: Dar oportunidades ilimitadas a la mujer
- McKinsey & Company: Ayudar a corporaciones líderes y a gobiernos a ser más exitosos
- Cargill: Mejorar el estándar de vida alrededor del mundo (mundialmente)

- Nike: Experimentar la emoción de la competencia, ganar y aplastar a los competidores.
- Sony: Experimentar la alegría del progreso y aplicar la tecnología para el beneficio del público.
- Telecare Corporation: Ayudar a las personas con incapacidades mentales a darse cuenta de todo su potencial.

- Wal-Mart: Dar a la gente común la oportunidad de comprar cosas como si fueran millonarios
- Walt Disney: Hacer feliz a la gente

RETO GRANDE AUDAZ Y DESCABELLADO (VISIÓN)

- Es un reto grande claro y comprometedor
- Sirve como un punto focal para unificar un nivel de esfuerzo del equipo
- Debe conocerse con precisión el momento en que se ha alcanzado
- Compromete a las personas a dar su mejor esfuerzo estimulando el progreso

RETOS GRANDES AUDACES Y DESCABELLADOS - BHAG

Retos BHAG pueden ser cuantitativos o cualitativos

- Convertirse en una compañía de 125 billones de dólares en el año 2000 (Wal-Mart, 1990)
- Democratizar el automóvil (Ford Motor Company, cerca 1900s)

- Convertirse en la compañía más conocida del mundo en cambiar la pobre imagen de calidad de los productos japoneses (Sony, principios de los 1950s)
- Convertirse en la institución financiera de más fuerza, de mejores servicios y de más largo alcance que jamás existió (City Bank, predecesor de Citicorp, 1915)

- Convertirse en el principal actor de la aviación comercial e introducir al mundo en la era del jet (Boeing, 1950)

BHAGs de los enemigos comunes (involucran el pensamiento de David versus Goliat)

- Sacar RJR del primer puesto, como la compañía tabacalera número uno en el mundo
- Crush Adidas (Nike, 1960s)
- Nosotros destruimos Yamaha (Honda, 1970s)

BHAGs como rol o modelo, la conveniencia y la aplicación

- Convertirse en la NIKE en la industria del ciclismo (Giro Sport Design, 1986)
- Convertirse tan respetable en los próximos 20 años como Hewlett – Packard es ahora (Watkins-Johnson, 1996)
- Convertirse en la Harvard del Oeste (Stanford University, 1940s)

Transformación interna por gran adaptación de las BHAGs en las organizaciones establecidas

- Convertirse en número uno o número dos en todos los mercados que servimos y revolucionar la compañía para tener la fuerza de una empresa grande combinada con la destreza y agilidad de una pequeña compañía (General Electric Company, 1980s)

- Transformar esta compañía de un contratista defensivo en la mejor compañía diversificada y de alta tecnología en el mundo (Rockwell, 1995)
- Transformar esta división, de una línea interna poco respetada de abastecimiento en una de las más respetadas, exitosas y solicitadas divisiones de la compañía (División de abastecimiento de componentes de una compañía de computación, 1989)

TODO JUNTO (SONY EN 1950)

Ideología Central

Valores centrales

- Elevación de la cultura japonesa y el estatus nacional
- Ser pioneros no siguiendo a otros, haciendo lo imposible
- Fomentar habilidades individuales y la creatividad

Propósito Central

- Experimentar la clara alegría de la innovación y de la aplicación de la tecnología para la complacencia y beneficio del público en general.

Visión de Futuro

- BHAG

Convertirnos en la compañía más conocida por cambiar la imagen mundial de poca calidad de los productos japoneses.

Descripción Gráfica

- Nosotros crearemos productos que se convertirán en dominantes alrededor del mundo.....Nosotros seremos la primera compañía japonesa de ingresar al mercado de Estados Unidos y distribuir directamente.....Nosotros vamos a tener éxito en innovaciones donde las compañías americanas han fallado tales como la radio a transistores.....50 años a partir de ahora nuestra marca será conocida también como cualquier otra en el mundo.....y significará innovación y calidad y será el rival de las compañías innovadoras donde fuera...."Made in Japan" significará entonces algo bueno, no algo ordinario.

Eco Futuro S.A. F.F.P.

Seminario de Planificación Estratégica

APUNTES PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE ECO FUTURO

Ramiro Ortega Landa

I. Introducción

Se afirma que una empresa posee ventajas competitivas cuando ésta registra rendimientos superiores al promedio de su competencia, en el marco de un determinado mercado. Por ello, el propósito de desarrollar una estrategia competitiva radica en optimizar el desarrollo de las fortalezas de la empresa y diseñar los mecanismos más adecuados para enfrentar las amenazas de la competencia, a fin de maximizar sus ingresos/retornos para así consolidar y proyectar su participación en el mercado.

En el caso de Eco Futuro, la identificación y el desarrollo de sus ventajas competitivas le permitirá alcanzar su sostenibilidad financiera, generar retornos satisfactorios para sus accionistas y expandir sus actividades hacia nuevos mercados, posibilitando una mayor cobertura territorial y ampliando el acceso a sus servicios por parte de segmentos del mercado aún no atendidos de manera eficiente.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con el ambiente en el que opera y desarrolla sus actividades económicas. Si bien toda empresa realiza sus labores en ambientes complejos en lo económico y social, el aspecto clave para el desarrollo de una estrategia competitiva exitosa está determinado por la habilidad de identificar correctamente el tipo de competencia que la empresa debe enfrentar.

Para determinar las ventajas competitivas de Eco Futuro, se empleará el marco analítico formulado y desarrollado por Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, denominado el Modelo de las Cinco Fuerzas.

Este modelo se concentra en el estudio de cinco variables o fuerzas competitivas que en su dinámica determinan el grado de competencia dentro de un sector, y en el proceso facilita la identificación de las ventajas-fortalezas y desventajas-debilidades competitivas de la empresa en relación a su entorno externo.

Estas fuerzas son:

- la amenaza de ingreso de nuevos competidores,
- el grado de rivalidad entre las empresas establecidas,
- la amenaza del ingreso de sustitutos para los productos o servicios del sector,
- el poder de negociación de los compradores, y
- el poder de negociación de los proveedores.

Porter argumenta que mientras más intensa sea cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para aumentar sus precios y obtener mayores utilidades. En este contexto, una variable competitiva sólida puede considerarse como una amenaza puesto que podría disminuir las posibles utilidades de Eco Futuro; mientras que una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad, puesto que permitiría obtener mayor rentabilidad.

La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el transcurso del tiempo debido a factores que se pueden encontrar fuera del control directo de la empresa, como la evolución tecnológica. En tales circunstancias, la tarea fundamental de la Dirección y la Gerencia de Eco Futuro consistirá en reconocer las nuevas oportunidades y amenazas a medida que éstas se vayan generando y formular respuestas estratégicas apropiadas.

Además, es posible que una organización mediante su selección de estrategias altere la solidez de una o más de las cinco fuerzas, con el fin de lograr ventajas competitivas para sí mediante un posicionamiento determinante en el sector.

II. Las cinco fuerzas

Con el propósito de facilitar el análisis y la identificación de las ventajas competitivas de Eco Futuro, para ser utilizados en el diseño de su estrategia competitiva, a continuación se detalla de manera resumida las características esenciales de las cinco fuerzas.

Primera fuerza: La amenaza de ingreso de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores está en función a la existencia de instituciones que al momento no participan en el sector pero que tienen la capacidad de hacerlo, si se deciden en ese sentido. La incorporación de nuevas instituciones en el sector microfinanciero podría aportar con capacidades instaladas adicionales, una clara definición de obtener una participación en el mercado y probablemente, recursos sustanciales. Estos elementos podrían obligar a reducir las tasas de interés activas, incrementar las tasas pasivas, reducir los cargos por servicios prestados, aumentar los costos de administración, disminuyendo de esta manera la rentabilidad de nuestra institución.

Así, un alto riesgo de ingreso de potenciales competidores representa una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas. Sin embargo, si el riesgo de nuevos competidores es bajo, las instituciones establecidas pueden tomar ventaja de esta situación para aumentar sus rendimientos.

Barreras de ingreso

La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende en forma considerable del grado de dificultad en las barreras de ingreso. Este concepto implica que existen costos significativos para entrar en un sector. Así, barreras difíciles de franquear mantienen a potenciales competidores fuera del sector, incluso cuando los rendimientos son altos.

Existen siete factores principales que existen como barreras de ingreso:

1. **Economías de escala:** reducción de costos unitarios en tanto que aumenta el volumen absoluto por período.
2. **Diferenciación del producto/servicio:** identificación y lealtad de marca.
3. **Requerimientos de capital:** montos mínimos de recursos de inversión.
4. **Desventajas de costos independientes a las economías de escala:** acceso a tecnologías, acceso a recursos subsidiados, presencia de ubicaciones favorables ya capturadas por las empresas existentes, curvas de aprendizaje, acceso a insumos críticos.
5. **Acceso (o desarrollo) a canales de distribución:** en el caso del mercado microfinanciero, los costos en desarrollar una red de agencias, sucursales, etc.
6. **Políticas gubernamentales:** restricciones de naturaleza regulatoria o de política económica.
7. **La reacción esperada de las empresas existentes:** represalias contra los nuevos competidores, rivales con mayor capacidad económica.

Segunda fuerza: El grado de rivalidad entre empresas establecidas

La segunda de las fuerzas competitivas constituye el grado de rivalidad entre las empresas establecidas en el mismo sector. Si este factor competitivo es débil, las empresas tienen el incentivo de incrementar sus precios – tasas de interés y cargos por servicios en este caso – y así obtener mayores utilidades. Pero si esta rivalidad es intensa, la competencia se traducirá en pugnas por

mercados que pudieran incluir guerras de precios – tasas y cargos – aspecto que se reflejara en menores retornos para los operadores del mercado.
El grado de rivalidad entre las instituciones de un sector depende fundamentalmente de tres factores: la estructura competitiva del sector, las condiciones de la demanda y el grado de dificultad de las barreras de salida del mercado.

La estructura competitiva del sector está determinada por la distribución en cantidad y magnitud de las empresas de un sector especifico. El grado de las estructuras competitivas de un sector puede ir de fragmentadas a consolidadas. Así, un sector fragmentado contiene una cantidad apreciable de empresas medianas o pequeñas, sin que ninguna de éste en posición de dominar el sector. Por el contrario, un sector consolidado está dominado por un número pequeño de grandes empresas o en un caso extremo por una sola empresa que configuraría un monopolio.

Las condiciones de la demanda representan otro determinante de la intensidad de la rivalidad entre competidores. Una creciente demanda tiende a moderar la competencia al suministrar mayor espacio para la expansión de las empresas. En términos generales, se puede afirmar que la demanda aumenta cuando el mercado en su totalidad crece mediante el incremento de nuevos clientes o cuando los existentes adquieren más bienes o servicios de un sector. Cuando crece la demanda, las empresas pueden aumentar sus ingresos sin tener que apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. De esta manera, una demanda creciente proporciona a una empresa la mejor oportunidad para ampliar sus operaciones.

Por el contrario, la reducción de la demanda genera mayor competencia puesto que las empresas tratan de mantener sus ingresos y su participación en el mercado. La demanda decae cuando los clientes abandonan el mercado o si cada uno de ellos compra menos bienes o servicios de un sector. Cuando se presenta esta situación, por efecto de una recensión económica por ejemplo, una institución puede crecer solo si se apropia de parte o toda la participación en el mercado de otras firmas. Por ello, la reducción de la demanda constituye una amenaza mayor, puesto que aumenta el grado de rivalidad entre las organizaciones establecidas en un sector.

Las barreras de salida constituyen una seria amenaza competitiva, especialmente cuando declina la demanda en un sector. Estas barreras pueden ser de carácter económico, estratégico y hasta emocional y pueden mantener cautivas dentro un determinado sector a empresas en competencia, aún cuando los rendimientos del mismo sean bajos. Así, si las barreras de salida son altas, las empresas pueden hallarse bloqueadas en un sector desfavorable, generándose excesiva capacidad instalada. A su vez, esta capacidad excedentaria tiende a ocasionar una intensa competencia de precios (tasas y cargos), entre las empresas que los reducen en un intento de ampliar su mercado para utilizar su capacidad instalada ociosa.

Tercera fuerza: La amenaza del ingreso de sustitutos para los productos o servicios del sector

La tercera fuerza del modelo de Porter es la amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos, es decir de aquellos que satisfacen necesidades similares de los clientes. En este marco, la existencia de

49

sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, puesto que limita el precio (tasas y cargos) que una empresa puede cobrar y de esta manera su propia rentabilidad. De manera contraria, la carencia de sustitutos constituye una oportunidad competitiva para que las empresas proveedoras del bien o servicio puedan aumentar sus precios (tasas o cargos) y obtener utilidades adicionales.

En el caso del crédito en dinero, se puede afirmar que éste constituye el bien fungible por excelencia. Es decir, que cuando el dinero es utilizado como medio de pago puede transformarse en virtualmente cualquier bien o servicio disponible en el mercado. Por ello, al ser el dinero perfectamente fungible no tiene sustituto.

Cuarta fuerza: El poder de negociación de los compradores (clientes)

El poder de negociación de los compradores o clientes es la cuarta fuerza competitiva a ser analizada. Un alto grado de poder negociador puede considerarse una amenaza competitiva; éste es el caso cuando los compradores-clientes obligan a bajar los precios (tasas activas o cargos) o cuando utilizando esta capacidad los clientes demandan mejor calidad y mejor servicio (lo que aumenta los costos operativos) Por el contrario, si la capacidad de los compradores es débil, éstos presentan a la empresa la oportunidad de aumentar los precios (tasas activas o cargos), mantener los costos bajo control y obtener mejores rendimientos.

Quinta fuerza: El poder de negociación de los proveedores

La quinta y última fuerza competitiva del modelo de Porter es el poder de negociación de los proveedores. Estos pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer precios y condiciones que una empresa debe pagar por el o los insumos (dinero) o reducir el volumen de sus operaciones, disminuyendo consecuentemente la rentabilidad de la empresa. Por el contrario, los suministradores débiles en capacidad negociadora proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios (tasas pasivas) de los insumos necesarios para su giro económico.

III. El rol del macroambiente

En la práctica, las empresas desarrollan sus actividades en un macroambiente más amplio que el determinado por el marco de su competencia. Así, para diseñar una estrategia competitiva adecuada, para Eco Futuro se debe tomar en cuenta en el análisis los factores determinantes del macroambiente que son: el ambiente macroeconómico, el ambiente tecnológico, el ambiente social, el ambiente demográfico y el ambiente político y legal.

El ambiente macroeconómico afecta la capacidad de la empresa para obtener una adecuada tasa de rendimiento – sostenibilidad/rentabilidad. Los cuatro indicadores más importantes en ese contexto son: la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, el tipo de cambio y la tasa

de inflación. Estos indicadores deben ser analizados en el contexto de su impacto en las actividades de Eco Futuro.

Cambios en **el ambiente tecnológico** pueden hacer que un producto o servicio sea obsoleto de manera repentina; por el contrario, nuevas tecnologías pueden generar oportunidades de expansión de nuestra actividad. Uno de los más importantes factores a tenerse en cuenta es que los cambios tecnológicos pueden afectar las barreras de ingreso y como resultado, reformar radicalmente la estructura del sector.

El ambiente social puede generar oportunidades o amenazas. Un análisis adecuado de las tendencias en esta materia permitirá determinar las tendencias de los fenómenos sociales y su influencia en el desarrollo de nuestra empresa a corto, mediano y largo plazo.

El ambiente demográfico, determinado por los cambios de composición de la población es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas, particularmente si tenemos en cuenta el potencial en materia de expansión de nuestras actividades en áreas urbanas y/o rurales de Bolivia.

Finalmente, **el ambiente político y legal** también tiene un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente. Tendencias significativas como nuevos enfoques de política económica (cambio de enfoques de las prioridades urbano-rurales), una posible flexibilización del modelo económico, cambios en el marco legal (la posible adopción del régimen de autorregulación) influirían de manera significativa en la intensidad de la competencia y generarían otros efectos para el análisis.

IV. Selección de estrategias genéricas competitivas

Una vez realizado el análisis y la identificación de las ventajas competitivas, las empresas definen acciones ofensivas o defensivas para crear una posición consolidada en su sector, para enfrentar con éxito a las cinco fuerzas y obtener así un rendimiento superior al desempeño de sus rivales y obtener rendimientos por encima del promedio.

Las empresas diseñan de manera especifica estrategias que reflejan sus particularidades, sin embargo en un nivel amplio, se puede identificar tres estrategias genéricas, internamente consistentes, que pueden ser usadas una a una o en combinación, para crear posiciones sólidas a largo plazo y sobresalir entre los competidores del sector. Las estrategias genéricas se agrupan en tres categorías: *liderazgo en costos, diferenciación* y *enfoque o alta segmentación.*

Liderazgo en costos

La meta de una empresa en la búsqueda del liderazgo en costos o de bajo costo es superar el desempeño de los competidores al hacer todo lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior al de aquellos. Teniendo una posición de costos bajos, se logra al menos dos ventajas estratégicas: (i) el líder en costos puede cobrar precios (tasas o cargos) menores que sus rivales y (ii) si aumenta la rivalidad entre las operadoras del mercado y se empieza a competir en precios (tasas o cargos), el líder en costos podrá resistir mejor la competitividad que otras empresas gracias a sus costos menores.

Para lograr una estrategia exitosa de liderazgo de costos se necesita: inversión permanente en equipos de capital, capacitación y supervisión constante e intensa de los recursos humanos, productos diseñados para una eficiente penetración de mercado y sistemas de distribución – red de oficinas, agencias y sucursales – de bajo costo. Además, esta estrategia genérica requiere: rígidos controles de costos y reportes de control frecuentes y muy detallados, organización y responsabilidades muy claramente estructuradas é incentivos basados en el logro de objetivos estrictamente cuantitativos.

Finalmente, alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado.

Diferenciación

El objetivo de la estrategia genérica de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto –bien o servicio- percibido por los clientes del mercado como único. La capacidad de la empresa para diferenciar su producto hace que ésta pueda establecer un precio considerablemente superior al de sus competidores, puesto que ésta se encuentra en posición de satisfacer una necesidad del cliente, de una manera que sus competidores no lo hacen.

La habilidad para incrementar ingresos al cobrar precios (tasas o cargos) mayores – en vez de reducir costos como el líder – posibilita al diferenciador

superar el desempeño de sus competidores y obtener utilidades superiores al promedio.

El precio superior a menudo es mucho mayor que el del líder de costos y los clientes lo pagan porque consideran que las cualidades diferenciales del producto valen la pena. En consecuencia, el producto recibe un precio con base a la determinación de mercado.

Una exitosa estrategia de diferenciación requiere: gran habilidad en comercialización, diseño de productos innovadores y creativos, capacidad de identificar las particularidades de los mercados, excelente imagen de marca, alta coordinación de las redes de oficinas, sucursales y agencias. Además, esta estrategia necesita de una excelente coordinación de las funciones de investigación de mercados, desarrollo de productos y comercialización, mediciones é incentivos cualitativos antes que cuantitativos y fuerte motivación para atraer y mantener personal altamente capaz y creativo.

Finalmente, es importante puntualizar que alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado y no necesariamente es compatible con costos bajos y precios (tasas y cargos) comparables con los de la competencia.

Enfoque o alta segmentación

La última estrategia genérica consiste en enfocarse a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes. En este caso, una empresa se dedica a atender un nicho del mercado en particular, que puede definirse

geográficamente, por tipo de cliente, o por segmento de línea de productos (ejemplo: transferencias de recursos, productos de ahorro).

Una vez definido el segmento del mercado, la empresa puede desarrollar su estrategia de enfoque o alta segmentación mediante una estrategia de bajo costo o diferenciación. En esencia, una empresa enfocada es un diferenciador especializado o alternativamente, un líder de costos en su segmento. Debido a limitantes de economías de escala (poca magnitud), es difícil obtener liderazgo de costos y diferenciación de manera simultánea.

La estrategia de enfoque siempre demanda ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado é implica necesariamente un trueque entre la rentabilidad y el volumen de operaciones, siendo necesario para su éxito una combinación óptima de las capacidades y políticas de las estrategias de liderazgo de costos y diferenciación.

Estancamiento en el medio

Las tres estrategias genéricas son métodos alternativos viables para enfrentar a las fuerzas competitivas. La selección exitosa de la estrategia a nivel de negocios implica una seria atención a todos los elementos de la estrategia competitiva. Cada estrategia genérica exige que cada empresa realice selecciones consistentes de producto/mercado para establecer ventajas competitivas.

Frecuentemente, se observa a empresas que no han adoptado estrategias genéricas definidas y se hallan *estancadas en el medio*. Estas empresas

generalmente registran beneficios bajos, presentan culturas empresariales difusas, conflictos en sus estructuras organizacionales y un nivel bajo de motivación entre sus empleados.

La empresa posicionada en la mitad, tiene necesariamente que tomar una decisión estratégica fundamental. Debe dar los pasos necesarios para lograr el liderazgo en costos (o por lo menos paridad de costos), que generalmente implica inversiones agresivas para modernizarse y probablemente enfrente la necesidad de comprar participación en el mercado, o deberá orientar sus acciones hacia un objetivo estratégico particular (enfoque) o lograr un producto o servicio único (diferenciación). Estas dos últimas opciones pueden implicar una reducción en la participación de mercado. Finalmente, la elección entre estas opciones deberá basarse necesariamente en las capacidades y limitaciones (fortalezas y debilidades) de la empresa.

La Paz, 21 de noviembre de 2000.

Seminario de planificación estratégica:

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE ECO FUTURO

Ramiro Ortega Landa

La Paz, 21 de noviembre de 2000

Objetivos del evento:

- Identificar las ventajas competitivas de Eco Futuro para formular su estrategia competitiva.
- Analizar las posibles estrategias genéricas de Eco Futuro.

Concepto de ventaja competitiva:

Una empresa posee ventajas competitivas cuando ésta registra rendimientos superiores al promedio de su competencia.

Concepto de estrategia competitiva:

Es aquella que permite desarrollar ventajas competitivas y enfrentar de manera exitosa los desafíos del mercado.

Marco analítico:

Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (Harvard University).

¿Por qué el modelo de las cinco fuerzas?

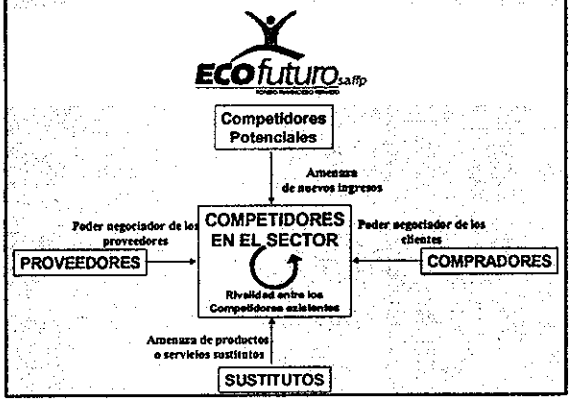
- Analiza las variables que determinan el grado de competencia en un sector.
- Facilita identificación de las ventajas/fortalezas y desventajas/debilidades competitivas de la empresa.

Las cinco fuerzas competitivas:

1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores.
2. Grado de rivalidad entre las empresas establecidas.

Las cinco fuerzas....

3. La amenaza del ingreso de sustitutos para los productos o servicios del sector.
4. El poder de negociación de los compradores.
5. El poder de negociación de los proveedores.



Primera fuerza: Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

- Está en función a la existencia de instituciones con capacidad de entrar al mercado.
- Su ingreso representa una amenaza para la rentabilidad de las empresas operadoras.

Barreras de ingreso:

Costos significativos para entrar al mercado.

Las barreras de ingreso pueden ser de siete clases:

Barreras de ingreso:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Requerimientos de capital
- Desventajas de costos
- Acceso a canales de distribución
- Políticas gubernamentales
- Reacción de empresas existentes

Segunda fuerza: Grado de rivalidad entre las empresas establecidas

- Si el grado de rivalidad es débil, se determina una oportunidad de mayores retornos.
- Si el grado de rivalidad es intenso, se define una debilidad para obtener mayores beneficios

Segunda fuerza...

El grado de rivalidad depende de:

•La estructura competitiva del sector.

•Las condiciones de la demanda.

•Las barreras de salida.

La estructura competitiva del sector:

- Depende de la cantidad y magnitud de las empresas del sector.
- La estructura puede ser fragmentada o consolidada.

Las condiciones de la demanda:

- Demanda creciente modera rivalidad.
- Demanda decreciente intensifica la rivalidad.

Barreras de salida:

Barreras de salida altas intensifican rivalidad.

Barreras de salida bajas moderan rivalidad

Tercera fuerza: Amenaza de ingreso de sustitutos para los productos o servicios del sector.

La existencia de sustitutos cercanos representa una amenaza competitiva.

La inexistencia de sustitutos cercanos representa una oportunidad competitiva.

Cuarta fuerza: Poder de negociación de los compradores (clientes)

Alto grado de poder de negociación constituye una amenaza competitiva.

Escaso poder de negociación constituye una oportunidad competitiva.

Quinta fuerza: Poder de negociación de los proveedores

Alto grado de poder de negociación constituye una amenaza competitiva

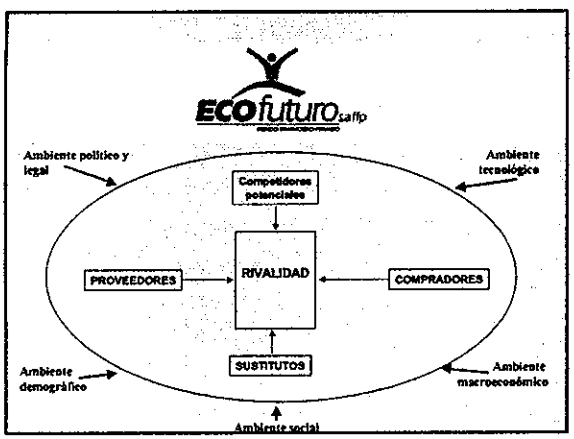
Escaso poder de negociación constituye una oportunidad competitiva

El papel del macroambiente:

Para diseñar una estrategia competitiva exitosa se debe tomar en cuenta los componentes del macroambiente:

El papel del macroambiente...

- **Ambiente macroeconómico.**
- **Ambiente tecnológico.**
- **Ambiente social.**
- **Ambiente demográfico.**
- **Ambiente político y legal.**



Selección de estrategias competitivas genéricas

Existen tres estrategias genéricas competitivas:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

Estrategia de liderazgo en costos

Busca superar el desempeño de los competidores generando bienes o servicios a costos inferiores a los de la competencia

Esta estrategia requiere:

- Inversión permanente.
- Capacitación y supervisión constante.
- Excelente red de agencias y sucursales.
- Controles rígidos de costos y reportes frecuentes.
- Organización muy claramente estructurada.
- Incentivos basados en objetivos estrictamente cuantitativos.

Estrategia de diferenciación

Consiste en lograr ventajas competitivas al crear un bien o servicio *percibido* por los clientes del mercado como *único*.

Esta estratégia requiere:

- Gran habilidad en comercialización.
- Diseño de productos innovadores y creativos.
- Capacidad de investigar mercados.
- Excelente imagen de marca.
- Alta coordinación entre las oficinas, sucursales y agencias.
- Incentivos cualitativos
- Personal altamente capaz y creativo

Estrategia de enfoque o alta segmentación

Consiste en atender las necesidades de un grupo limitado de clientes de un nicho particular del mercado, definido geográficamente, por tipo de cliente o segmento de línea de producto.

Una vez definido el segmento la empresa puede desarrollar estrategias de liderazgo en costos o diferenciación.

Estancamiento en el medio

Aquellas empresas que no han adoptado una estrategia genérica bien definida generalmente se encuentran estancadas en el medio.

Estas empresas presentan:

- Pérdidas o bajo nivel de utilidades.
- Culturas empresariales difusas.
- Conflictos en sus estructuras organizacionales.
- Bajo nivel de motivación.