



Tarjetas de Crédito y Débito  
Prevención de fraudes  
Prepaid Gift Cards  
Remesas de efectivo

### **De interés para el lector**

*Este trabajo sobre competitividad en el sector de tarjetas de crédito fue realizado a principios de 1998, época en que este mercado “bullía” de actividad y en el que ya se notaba una marcada influencia de muchas marcas regionales. El trabajo completo, comprende más de 120 páginas; por razones de espacio y al solo efecto que los lectores puedan tener una visión global del tema y de las metodologías utilizadas, solamente se presenta en esta oportunidad el Resumen Ejecutivo del mismo.*

*Interesados en mayor información sobre el particular, favor de contactarse a nuestro e-mail o telefónicamente.*

## INVESTIGACIÓN SOBRE COMPETITIVIDAD SECTORIAL

### TARJETAS DE CREDITO

- 1 -

#### SUMARIO EJECUTIVO

##### 1.1. SINTESIS EJECUTIVA

El presente estudio tiene como finalidad analizar el sector de tarjetas de crédito; en el mismo se describen los tipos de participantes, las características de su demanda, la evolución del negocio, las barreras de entrada y salida y las estrategias de las empresas competidoras.

La tarjeta de crédito es un instrumento financiero considerado por distintos analistas como la invención más revolucionaria desde la aparición del dinero. A sus funciones básicas como reemplazante del efectivo e instrumento de financiación de consumos, debe agregarse su esquema particular de comercialización mediante la intervención de bancos y entidades financieras, alternativas que contribuyen a conformar un producto sumamente particular y atípico.

Si tomamos como giro del negocio solamente el total de compras efectuadas con tarjetas de crédito durante 1997, el mismo ascendió a U\$S 15.000 millones, importe que representa un incremento del 24 % respecto al año anterior.

En el negocio de las tarjetas de crédito intervienen básicamente cuatro participantes:

- Las empresas Administradoras
- Las Entidades Financieras



**Tarjetas de Crédito y Débito**  
**Prevención de fraudes**  
**Prepaid Gift Cards**  
**Remesas de efectivo**

- Los Tarjetahabientes
- Los Establecimientos Comerciales

Las empresas Administradoras son las propietarias de las marcas; se encargan de procesar la información surgida de las transacciones de compra / venta y según el tipo de sistema de que se trate (abierto o cerrado), franquician a las entidades financieras para que emitan los plásticos e incorporen establecimientos comerciales al sistema.

Los llamados sistemas abiertos utilizan a los bancos como emisores de las tarjetas y la amplia red de sucursales de dichos bancos para tener presencia en varios puntos del país. En la práctica, el rol de los bancos es más complejo; como emisores, se encargan de otorgar tarjetas a quienes según su evaluación, sean merecedores del servicio, asumiendo el riesgo crediticio por las compras que esos individuos realicen y eventualmente su posterior financiación. En este negocio, el riesgo crediticio tiene dos componentes:

- 1 - Que el tarjeta habiente efectúe compras por un importe superior al límite acordado.
- 2 - Que el tarjeta habiente no concurra al banco a pagar su resumen de cuenta al momento del vencimiento del mismo.

Si no la única, esta es una de las razones por las cuales los bancos se quedan con la porción más alta de las comisiones cobradas a los comercios (entre 63,40 y 80 %, según la empresa Administradora) y es, a la vez, uno de los argumentos más utilizado para justificar las altas tasas de interés que se aplican a la financiación de las compras.

Los bancos cumplen además la función de entidades pagadoras, abonando a los comercios adheridos las ventas que éstos efectúan a los distintos tarjetahabientes. Por tal actividad, también reciben una remuneración la cual es

menor a la mencionada anteriormente, puesto que no existe ningún tipo de riesgo, al ser los fondos adelantados por el banco emisor del individuo que realiza las compras.

Los establecimientos comerciales, por su parte, se adhieren a los distintos sistemas de tarjetas de crédito con la finalidad de incrementar su volumen de ventas, reconociendo en favor de las Administradoras una comisión, expresada en porcentaje, sobre las ventas que realizan a los poseedores de tarjetas. Esta comisión, que varía entre el 1 y el 10 % según el rubro y volumen de ventas del comercio, debe ser interpretada como el pago por un servicio de administración de créditos.

Se mencionó anteriormente a los bancos como agentes de comercialización en los sistemas abiertos; los otros esquemas existentes son los sistemas cerrados y los sistemas circulares. En los primeros, la empresa Administradora es la que asume todos los roles: emite las tarjetas por su cuenta y riesgo, adhiere y paga a los comercios y realiza el procesamiento de los datos. American Express y Diners son los ejemplos clásicos de sistemas cerrados, en tanto que el resto de las marcas de alcance internacional y nacional, han adoptado el esquema abierto o bancario.

En los sistemas circulares, en tanto, la misma empresa actúa además como único comercio adherido. Como ejemplo de estas tarjetas, -también conocidas como *private label cards*-, puede citarse a la tarjeta de la cadena europea C&A.

El negocio de las tarjetas de crédito puede ser segmentado desde distintos ángulos:

- Según el sistema de comercialización
  - Sistemas cerrados
  - Sistemas abiertos o bancarios
  - Sistemas circulares

- Según el tipo de titular
  - Tarjetas individuales
  - Tarjetas corporativas o empresariales
  - Tarjetas industriales o de abasto
  
- Según la cobertura geográfica o regionalización
  - Tarjetas internacionales
  - Tarjetas nacionales
  - Tarjetas regionales
  
- Según la funcionalidad del producto
  - Tarjetas de compra
  - Tarjetas de compra y crédito
  - Tarjetas múltiples (compra, crédito y débito)

Componen el sector 7 empresas internacionales / nacionales y aproximadamente 200 marcas regionales; durante 1997, el conjunto de empresas participantes registraron ventas por \$ 15.000 millones, de los cuales el 91,3 % correspondieron a las empresas que integran el primer grupo.

Las tarjetas en condiciones de uso suman aproximadamente 9.500.000 unidades, cuya distribución corresponde un 87,4 % a las de alcance internacional / nacional y el restante 12,6 % a las regionales. Estas últimas han duplicado su participación durante 1997.

**Participación de los segmentos en el mercado total**

<b>Tarjetas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Consumos (miles)</b>	<b>%</b>
Internac./Nac.	8.300.000	87,4	13.700	91,3
Regionales	1.200.000	12,6	1.300	8,7
<b>Total</b>	<b>9.500.000</b>	<b>100,0</b>	<b>15.000</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Datos relevados por el autor

El sector presenta un interesante y constante crecimiento desde sus inicios, el cual alcanzó un promedio del 27 % anual entre 1980 y 1997. La reactivación insinuada durante el primer semestre de 1996, -luego de un breve período de estancamiento como consecuencia de la crisis mexicana-, se consolidó durante 1997, en virtud del incremento en la cantidad de tarjetas de los dos líderes (Visa y Mastercard) y lo que podríamos considerar el "despegue" de varias marcas regionales. Entre 1996 y 1997 el mercado registró un crecimiento del 53,2 % en la cantidad de "plásticos" en circulación.

Obviamente, este nivel de crecimiento tiene una directa traslación a los consumos; sin embargo, los mismos han crecido menos que proporcionalmente comparados con los "plásticos", debido a que están muy "atados" a la evolución de las variables macroeconómicas. No podemos desconocer, entre ellas, el alto nivel de desempleo que impera en el país, el cual si bien tiende a descender es todavía alto y atenta contra el potencial de crecimiento del negocio.

#### **Evolución del mercado de Tarjetas de Crédito**

<b>Año</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Variación (%)</b>
1990	3.250.000	
1991	3.450.000	06,1
1992	4.000.000	15,9
1993	4.350.000	08,7
1994	5.000.000	14,9
1995	4.900.000	(02,2)
1996	6.200.000	26,5
1997	9.500.000	53,2

Fuente: datos relevados por el autor

El liderazgo en cuanto a tarjetas en circulación, está en manos de Argencard, con sus marcas Mastercard, Argencard y Líder con un 39,3 % del total del mercado. Visa, en tanto, ocupa el segundo lugar con un 35,8 %.

Si analizamos los consumos, esta situación se invierte, quedando Visa en primer lugar con un 43,3 % del total de consumos, mientras que la participación de Argencard y sus marcas es del 33 %. Posiblemente, esta diferencia se deba a los bajos consumos de Líder, que contribuyen a bajar el promedio general.

<b>Cuotas de Mercado</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Internacionales/Nacionales</b>	<b>(miles)</b>	
Mastercard/Argencard/Líder	3.739	39,35
Visa	3.400	35,78
American Express	380	04,00
Diners	290	03,05
Otras	491	05,17
<b>Regionales</b>		
Naranja	450	04,75
Provincred	230	02,43
Bisel	130	01,37
Otras	390	04,10
<b>Total</b>	<b>9.500</b>	<b>100,00</b>

Fuente: datos relevados por el autor

<b>Consumos</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Internacionales/Nacionales</b>	<b>(Millones)</b>	
Visa	6.500	43,34
Mastercard/Argencard/Líder	4.960	33,07
American Express	970	06,47
Diners	510	03,40
Otras	760	05,06
<b>Total Segmento</b>	<b>13.700</b>	<b>91,34</b>
Regionales	1.300	08,66
<b>Total Sector</b>	<b>15.000</b>	

Fuente: datos relevados por el autor

Las empresas internacionales que compiten en el sector presentan un grado de rivalidad alto. Las cuatro empresas participantes han desarrollado productos específicos y agresivas estrategias de marketing para captar tanto a clientes de altos ingresos como a otros pertenecientes al segmento de ingresos medios.

De las empresas nacionales, prácticamente la única que subsiste es Cabal, ya que Carta Credencial y Carta Franca, en virtud de la liquidación o suspensión de sus principales bancos accionistas -el Banco Crédito Provincial y el Banco Patricios respectivamente-, han perdido una importante porción de sus carteras, las cuales fueron migradas a otras marcas.

Las tarjetas regionales, en tanto, tienen gran influencia en zonas o ciudades del interior, dándose incluso el caso de coexistir tres o cuatro marcas en una sola ciudad (Río Cuarto o La Plata, por ejemplo)

Las siete empresas internacionales y nacionales, dan empleo directo a 1.848 personas, a las que deben sumarse unas 4.000 si se considera a las empresas regionales. Esta cantidad se incrementaría notablemente si se tomara en cuenta el empleo indirecto, es decir, las personas de las entidades financieras afectadas a la administración del producto (aproximadamente 80.000 funcionarios). Todas las empresas del sector han disminuido su plantel de personal durante el último año.

Las tarjetas regionales constituyen un competidor potencial de importancia, en virtud del crecimiento que han tenido durante 1997 y los cambios en la titularidad del capital de varias de estas marcas, en donde se verifica el ingreso de importantes bancos nacionales y también de grupos de inversión internacionales.

**Titularidad del Capital**

<b>Administradora</b>	<b>Propietarios</b>	<b>Origen</b>
American Express	American Express	Estados Unidos
Argencard S.A.	Credit Card Holding (51%) Familias Rodriguez y Porcel (44%) Mastercard International (5%)	Mixto
Diners	Citibank	Estados Unidos
Visa Argentina S.A.	19 Bancos Visa International	Mixto
Cabal	Inst. Mov. de Fondos Cooperativos Banco Credicoop Banco Argencoop Banco Coopesur	Nacional
Carta Credencial	Banco Crédito Provincial	Nacional
Carta Franca	Banco Patricios Nuevo Banco del Chaco Banco Municipal de la Plata Banco de Formosa Cenit Cía. de Seguros	Nacional
Tarjeta Naranja	Tarjetas Regionales S.A.	Nacional
Tarjeta Nevada	Tarjetas Regionales S.A.	Nacional
Comfiar	Tarjetas Regionales S.A.	Nacional
Mira	Tarjetas Regionales S.A.	Nacional

Provincred	Banco Mayo New Bridge Inc.	Mixto
Tarjeta Bisel	Banco Bisel	Nacional

Fuente: datos relevados por el autor

En relación a los productos sustitutos, el efectivo continúa siendo el principal rival de la tarjeta de crédito; los cheque se mantienen en un nivel bajo, en tanto que deberá prestarse atención a la evolución de las tarjetas de débito y en menor medida a las tarjetas prepagas.

Existen distintas variables que condicionan el éxito de una tarjeta de crédito. Una de ellas es la imagen de marca, que es sumamente importante en el caso de una marca internacional. La tarjeta de crédito es un negocio de volumen, por lo tanto, el acceso a clientes es vital para lograr masa crítica rápidamente. El nivel de servicio y una gran disponibilidad de comercios adheridos, completan el cuadro de factores clave.

No existen en el sector fuertes barreras de ingreso o salida. Respecto a las primeras, la más significativa sigue siendo la necesidad de contar con un gran capital para hacer frente al adelanto de fondos para hacer frente a los consumos realizados por los tarjetahabientes y el posterior financiamiento de dichas compras. Por tal razón, este parece ser un negocio hecho "a medida" para los bancos. Para los sistemas abiertos, las interrelaciones estratégicas constituyen fuertes barreras de salida; es muy importante el vínculo entre las empresas Administradoras y los Bancos Emisores, más allá de la participación accionaria que éstos puedan tener en aquellas. Es importante señalar que si un banco queda fuera del circuito financiero por decisión del BCRA, y no puede hacer frente al clearing -adelanto de fondos para hacer frente a las compras realizadas por sus tarjetahabientes-, esta situación debe ser afrontada por la empresa Administradora para no perjudicar al resto de los participantes y mantener la cohesión del sistema.

Los establecimientos comerciales se adhieren a las tarjetas de crédito con el objeto de incrementar su caudal de ventas, reconociendo a favor del sistema un *fee* o comisión sobre las ventas que realizan. Esta comisión varía según el volumen de ventas y el rubro del comercio, siendo comunes los que se muestran en el siguiente cuadro.

<b>Rubro</b>	<b>Comisión</b>
Estación de Servicio	1 a 1,5 %
Hipermercado	1,5 a 2 %
Supermercado/Autoservicio	2 a 4 %
Electrodomésticos	6 a 8 %
Restaurantes	5 a 7 %
Resto de los comercios	8 a 10 %

Fuente: datos relevados por el autor

Los bancos emisores con que cuente la marca administradoras constituyen un punto a tener en cuenta en el éxito de un programa de tarjetas de crédito. A pesar que el número de sucursales es importante, es curioso que el mayor banco emisor del país no sea precisamente uno de los que cuenta con más sucursales, lo que evidencia su nivel de concentración en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires.

#### **Principales Bancos Emisores**

<b>Banco</b>	<b>Tarjetas (miles)</b>
Citibank	1.150
Galicia	510
Río	500
Pcia. de Bs. As.	490
BBV Francés	470
Boston	230
Bansud	215

Fuente: datos relevados por el autor

El número de comercios adheridos constituye otro factor estratégico para lograr la preferencia de los tarjetahabientes y es un indicador del nivel de servicio de la marca.

#### **Cantidad de Comercios Adheridos**

<b>Marca</b>	<b>Cantidad (miles)</b>
Mastercard/Argencard/Líder	378
Visa	190
American Express	130
Diners	100

Fuente: datos relevados por el autor

La diferencia que se observa entre Mastercard y Visa, se debe a la forma de registro de los comercios con sucursales, que en un caso se manejan centralizados y en otros totalmente descentralizados.

El análisis de los rubros que registran la mayor cantidad de compras con tarjetas de crédito, es un indicador importante. Actualmente, se verifica un incremento de las compras en hiper y supermercados en virtud de la importante expansión que estas cadenas están teniendo en nuestro país. El 75 % de las compras totales de alimentos y bebidas se concentra en estos locales, alcanzando la tarjeta de crédito como medio de pago un 40 %. El resto se distribuye entre los rubros tradicionales, en ese orden de importancia: combustible, electrodomésticos, viajes y turismo, restaurantes e indumentaria.

#### **Distribución de los Consumos**

<b>Rubros</b>	<b>Porcentaje</b>
Hiper/Supermercados	40
Combustible	13
Electrodomésticos	5
Viajes y turismo	7
Restaurantes	6

Indumentaria	3
Otros	26

Fuente: datos relevados por el autor

A nivel mundial, el mercado de tarjetas de crédito está liderado por Visa, que cuenta con mas de 520 millones de tarjetas emitidas y consumos por U\$S 889,2 mil millones. Estos valores le representan una participación del 54 y 52 % respectivamente. Sumando a Mastercard, vemos que entre las dos marcas reunen el 90,4 % de las tarjetas emitidas, lo que evidencia la alta concentración del negocio en manos de estas dos empresas a nivel global.

### **Mercado Mundial de Tarjetas de Crédito**

- 1997 -

<b>Marca</b>	<b>Volúmen (U\$S Miles de Mill)</b>	<b>Tarjetas (Millones)</b>
Visa	889,2	520,8
Mastercard	590,5	350,0
American Express	184,9	45,1
JCB	40,3	38,6
Diners	27,5	8,2
Total	1696,2	962.7

Fuente: datos relevados por el autor

Si analizamos lo que sucede en los países que componen el Mercosur, vemos que Brasil marcha a la cabeza con más de 17 millones de plásticos en circulación y un nivel de consumos de U\$S 31.500 millones. Argentina está en segundo lugar y luego le sigue Chile. Por ser un país que cuenta con poco más de 4 millones de habitantes, es destacable el caso de Uruguay con 720.000 tarjetas en circulación.

<b>País</b>	<b>Tarjetas (Miles)</b>	<b>Facturación (Millones U\$S)</b>
Brasil	17.500	31.500



**Tarjetas de Crédito y Débito**  
**Prevención de fraudes**  
**Prepaid Gift Cards**  
**Remesas de efectivo**

Argentina	9.500	15.000
Chile	3.250	5.100
Uruguay	720	480
Paraguay	250	265
Total	31.220	52.345

Fuente: datos relevados por el autor

## **Tarjetas de Crédito**

### **Datos Básicos del Sector**

#### **1 - Estructura**

Nro. de Empresas	
- Internacionales/Nacionales	7
- Regionales	200
Personal ocupado	
- Internacionales/Nacionales	1848
- Regionales	4000
Promedio de empleados por empresa	
- Internacionales/Nacionales	264
- Regionales	20
Productividad (volumen/empleado)	
- Internacionales/Nacionales	4491
- Regionales	300
- Total	1624

#### **2 - Performance 1997**

Facturación (millones de \$)	15.000
Giro del Negocio (millones de \$)	383
Cantidad de Tarjetas (miles)	9.500

#### **3 - Tasa de crecimiento 1993/1998**

Tarjetas (% promedio anual)	27,5
Facturación (% promedio anual)	19,0

#### **4 - Pronóstico de crecimiento 2002**

Por escenarios (en millones de \$)

Optimista	489
Neutro	445
Pesimista	412

### **Análisis por área de negocio**

El análisis del negocio, dividido en los dos grandes segmentos -tarjetas internacionales / nacionales y regionales-, permite apreciar un importante volumen de tarjetas en circulación; el índice de tarjetas *per cápita* es de 0,25, el cual es superior al de Brasil pero todavía muy inferior al registrado en los países desarrollados.

Se aprecia un interesante comportamiento de las tarjetas regionales, las cuales han incrementado sustancialmente su participación dentro de la estructura general del negocio, tanto a nivel de plásticos emitidos como en lo referente al volumen de consumos.

Las empresas pertenecientes al primer grupo basan sus estrategias en una amplia red de distribución, tanto en lo que se refiere a puntos de colocación del producto -representados por los bancos emisores-, como a la cobertura de establecimientos comerciales, amplios en cantidad y en rubros o alternativas de consumo, Las marcas regionales, en tanto, basan su éxito en el importante conocimiento de su zona de influencia y en la detección precisa de necesidades de su grupo de tarjetahabientes, los cuales pertenecen mayoritariamente a sectores de medios y bajos ingresos que no son atendidos por las entidades financieras.

Existe una alta concentración entre las empresas del primer grupo, ya que solamente siete de ellas representan el 88 % del total de plásticos en circulación; las marcas regionales aún se encuentran muy atomizadas, a pesar de que la intervención de importantes bancos nacionales en el capital

accionario de algunas de ellas -caso Banco de Galicia-, permite suponer que en el mediano plazo puede haber una mayor concentración en este sector.

En cantidad de tarjetas en circulación, se destaca el liderazgo de Argencard, con la totalidad de sus marcas administradas -Mastercard, Argencard y Líder-, en tanto que Tarjeta Naranja es la que presenta la mayor cantidad de plásticos emitidos entre el segmento de empresas regionales.

La rentabilidad del sector es media/alta para las tarjetas internacionales / nacionales y alta para las empresas regionales. Como dato interesante, la rentabilidad bruta media del sector es de aproximadamente el 60 % (midiendo ingresos menos costos)

	<b>Internacionales/Nacionales</b>	<b>Regionales</b>
- Tarjetas	8.300.000	1.200.000
- Volumen (millones de \$)	13.700	1.300
- Tendencia histórica	Creciente	Creciente
- Factor clave de éxito	Distribución/Publicidad	Especialización
- Concentración	Alta	Media
- Etapa del ciclo de vida	Madurez	Crecimiento
- Empresa líder	Mastercard	Naranja
- Rentabilidad	Media/Alta	Alta

Fuente: datos relevados por el autor

### **Síntesis Competitiva**

El giro del negocio representó durante 1997 un importe de 383 millones de pesos; este valor está compuesto por los ingresos de las empresas Administradoras que actúan en el sector, pertenecientes a los dos sistemas (cerrados y abiertos), más las marcas regionales. Los principales rubros que componen dichos ingresos son los aranceles cobrados a los comercios, los

servicios de procesamiento de datos cobrados a los bancos emisores y otros ingresos tales como los pertenecientes a ventas y renovación de tarjetas.

El grado de rivalidad entre las empresas que componen el sector es alto si analizamos a las que componen el grupo de marcas internacionales / nacionales y medio entre las que integran el grupo de las regionales.

analizando la participación de las empresas competidoras, vemos que existe una alta concentración en cuanto a plásticos en circulación, ya que entre las dos primeras marcas -Visa y Mastercard- se llevan el 75 % del total.

El poder negociador de los clientes es alto, si analizamos a los clientes directos, es decir, los bancos emisores. En muchos casos, los bancos tienen participación accionaria en las empresas Administradoras, tal como sucede con Visa o Cabal.

Debido a lo atípico de este producto, los tarjetahabientes o clientes indirectos tienen un poder de negociación medio/bajo.

Respecto a los proveedores, los más estratégicos son las redes de captura electrónica de datos o terminales POS, siguiéndoles en importancia los proveedores de hardware y las redes de cajeros automáticos.

## **1 - MERCADO**

a) Giro del Negocio - 1997 (millones de \$)	383
b) Estabilidad tasa de crecimiento del giro del negocio	Siempre +
c) Tasa de crecimiento anual giro del negocio (1993/98)	
d) Tasa de crecimiento relativo anual 1993/98	
e) Perspectiva tasa de crecimiento nominal anual (1998/02) (%)	
- Escenario optimista	5
- Escenario neutro	3
- Escenario pesimista	1,5

## 2 - COMPETENCIA

a) Intensidad de rivalidad entre competidores	5
b) <i>Market Share</i> de las primeras cinco empresas	5
c) Poder negociador de los clientes	4
d) Poder negociador de los proveedores	4
e) Presión de productos sustitutos	5
f) Posibilidad de entrada de nuevos competidores	3
g) Nivel de M&A	2

## 3 - BARRERAS DE INGRESO

a) Tecnología de producto	3
b) Tecnología de Marketing	4
c) Acceso a clientes	3
d) Requisitos de capital	5
e) Reglamentación de la actividad	2

## 4 - BARRERAS DE SALIDA

a) Activos especializados	3
b) Costos laborales	2
c) Interrelaciones estratégicas	4
d) Restricciones legales y gubernamentales	2

## 5 - RENTABILIDAD

- Endeudamiento del sector	2
- Necesidades de aporte de capital	3

## Competencia

Empresa	Titularidad	Estrategia	Participación de Mercado		Rentabilidad
			Actual	Tendencia	
Argencard	Mixto	Diferenciación	39,35	Creciente	15,0
Visa	Mixto	Diferenciación	35,78	Creciente	2,3
Regionales	Mixto	Especializa.	12,63	Creciente	13,0
Cabal	Nacional	Diferenciación	4,21	Decreciente	1.6

A. Express	Internac.	Especializa.	4,00	Estable	4,8
Diners	Internac.	Especializa.	3,05	Estable	3,0
Credencial	Nacional	Diferenciación	2,50	Decreciente	
Carta Franca	Nacional	Diferenciación	1,53	Decreciente	

## 1.2. PERSPECTIVAS

Característica	Optimista	Neutro	Pesimista
<b>* Macroeconómicas</b>			
- Inflación anual	0,8 - 1 %	1,5 - 3 %	+ 5 %
- Cuentas fiscales	Equilibrado	Desequilibrio 1,5 - 2 % PBI	Desequilibrio + 2 % PBI
- Estabilidad	Asegurada	Asegurada	Transitoria
- Apertura externa	Alcanzada + 12% PBI	En aumento 9 - 10 % PBI	Baja 5 - 6 % PBI
- Flexibilidad laboral	Exitosa	Con concesiones	Errática
- Desempleo	5 - 6 %	14 - 16 %	+ 17 %
- Desregulación	Exitosa	Incompleta	Retroceso
- Crecimiento PBI	6 - 7 %	4 - 5 %	1 - 3 %
<b>* Sectoriales</b>			
- Inversiones	Alta	Media	Baja
- Innovaciones	Crecientes	Estables	Sin innovaciones
- Demanda interna	Creciente	Estabilizada	En Baja
- Sustitutos	Alto	Medio	Bajo
- Concentración oferta	Alta	Media	Baja
- Rentabilidad	Creciente	Estable	Decreciente

## Tendencias estratégicas - Mediano plazo

	Internac./Nacionales	Regionales
Volumen (millones \$)	15.859	1.505
Giro del negocio (millones \$)	326	120
Factores clave de éxito	Alto	Medio
Barreras de entrada	Media	Media

Barreras de salida	Baja	Baja
Concentración	Alta	Media
Nivel de M&A	Medio	Bajo
Rentabilidad	Media/Alta	Alta
Estrategia	Diferenciación	Especialización
Precio	Medio	Medio

## **GLOSARIO METODOLOGICO**

La Síntesis Competitiva es una construcción cuali-cuantitativa cuyo objetivo es la estandarización de la *performance*, estructura y perspectivas de un sector económico determinado. El enfoque de negocios implícito en esta metodología tiende a privilegiar cinco aspectos de cada actividad que determinan su grado de atractividad absoluta, a saber: el mercado, la competencia, las barreras de entrada y las barreras de salida.

## **INDICADORES ESPECIFICOS**

a) Giro del Negocio: Da cuenta del valor de la oferta total de bienes/servicios que componen la actividad de sumar la producción total y las importaciones de bienes finales del sector. Se expresa en millones de dólares año.

b) Estabilidad de la tasa de crecimiento del giro del negocio: Se trata de una variable cualitativa que permite evaluar la tendencia del giro del negocio. Parte de la evolución de esta variable en los últimos cinco años. Se evalúa su variabilidad y tendencia en base a un diferencial semántico.

- Siempre + : si tuvo crecimiento permanentemente
- Tendencia + : si predominan los incrementos en el período
- Inestable : si la tendencia es errática
- Tendencia - : si predominan los descensos en el período
- Siempre - : si se presentan descensos permanentemente

c) Tasa de Crecimiento Relativo: Este indicador evalúa cuán por encima/debajo de la evolución general del conjunto del sector industrial se movió esta actividad. Es decir,

permite relativizar el desempeño del giro del negocio en términos del desempeño país. Está expresado en tasa promedio de crecimiento anual en volumen de los últimos años.

d) Perspectiva relativa al mediano plazo: Se trata de la proyección en volumen, para los próximos cinco años de la TCR en base a decisiones clave de mercado. Para ello se construyen tres escenarios (optimista-neutro-pesimista) en función del predominio de las oportunidades por sobre las amenazas (y viceversa) que se plantean para el sector en el corto, mediano y largo plazo.

e) Participación de las exportaciones en la producción: Muestra el grado de internacionalización de la actividad. Se refiere al último año de volumen.

f) Tasa de crecimiento relativo de las exportaciones: Da cuenta de la capacidad de inserción del sector en el resto del mundo durante los últimos cinco años. Se presenta en términos relativos, es decir, tamizada por la evolución de las exportaciones totales del país. Se expresa en tasa de crecimiento anual para los últimos cinco años en dólares.

g) *Market Share* primeras cinco empresas: Permite cuantificar la concentración del sector, de acuerdo con la cuota del mercado en volumen (participación) de las cinco líderes en el total de la producción/ventas.