

CAPITULO I

MARCO TEORICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

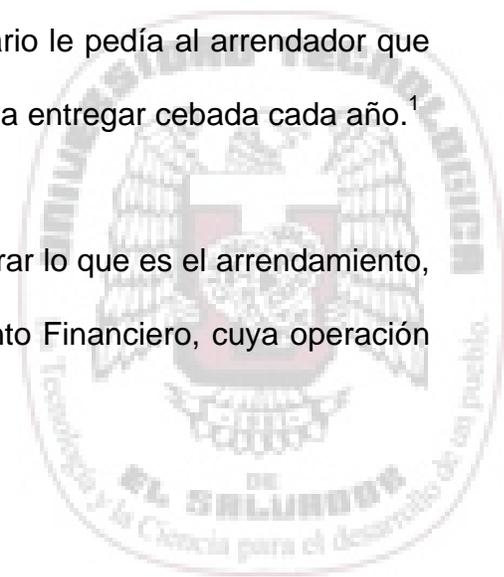
1.1 El Arrendamiento Financiero

1.1.1 Antecedentes

El empleo del arrendamiento ha crecido en popularidad durante los últimos años; sin embargo, su origen se remonta al año 4,000 A. de C., en el que las sociedades primitivas van desapareciendo, dando forma a lo que eran las ciudades - estados, formadas por una clase sacerdotal que emitía las técnicas económicas - financieras.

Entre los años 450 – 400 A. de C., a unos 100 kilómetros de Babilonia, en la Ciudad de Nippur, había un notable negocio familiar compuesto por un banco y una casa financiera especializados en arrendamiento de terrenos a los granjeros, con suministros de agua, bueyes y otros, a cambio de una renta en especie. La innovación babilónica fue de establecer un contrato de arrendamiento tipo diálogo en donde el arrendatario le pedía al arrendador que le diera el terreno por “x” años y se comprometía a entregar cebada cada año.¹

También el Imperio Romano contribuye a engendrar lo que es el arrendamiento, al regular en el Derecho Romano el Arrendamiento Financiero, cuya operación



consistía en darle la propiedad de un bien de trabajo a otra que lo necesitaba, a través de un contrato llamado “voluntades”, lo más importante de esta regularización es que en el contrato se transfieren los riesgos del objeto, del propietario al arrendador, tal como la naturaleza del arrendamiento financiero, el cual lo traslada al usuario.²

En el Sistema Feudal, se distingue la clase de los nobles o propietarios de las tierras, las cuales eran otorgadas en calidad de usufructo hereditario, y la de los siervos de la gleba, quienes debían pagar una serie de prestaciones al dueño de la tierra, debían trabajar determinados días en las tierras del señor feudal; en otros casos tenían que entregarle una parte de los frutos de la tierra y más tarde una suma de dinero. Además no podían cesarse sin el consentimiento de su señor, ni podían comprar tierras nobles. Finalmente los siervos de la gleba se encontraban adscritos a la tierra que cultivaban no siéndoles posible el separarse de ella.³

Fue el arrendamiento de vagones de ferrocarril en el Reino Unido en el año 1840, el primer ejemplo de arrendamiento financiero para equipo industrial o comercial. Las compañías de arrendamiento conocidas en la época como “Wagon Companies” fueron las primeras en constituirse y aprovechar las ventajas de la introducción general de la responsabilidad limitada, sin embargo todo esto se hacía de manera informal.

¹ Álvarez Paiz, José Manuel de Jesús, “Los Beneficios que Obtienen las Empresas Mercantiles en la Operación de Arrendamiento Financiero”, Universidad de San Carlos, Guatemala, 1996. Trabajo de Graduación.

² Op. Cit.

³ Op. Cit.

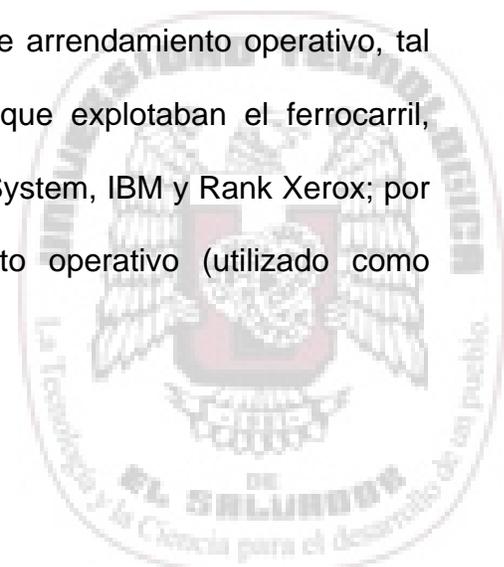


La primera compañía de arrendamiento registrada formalmente en el mundo fue la “BIRMINGHAM WAGON COMPANY” constituida el 20 de marzo de 1855, la cual inmediatamente inició el arrendamiento de vagones para los propietarios de minas de carbón y otros minerales, a plazo fijo, entre 5 y 8 años.⁴

La figura del arrendamiento sirve como base para que diferentes compañías no limitaran sus actividades sólo a producir, sino también a vender más. Así es como Bell Telephone Company decidiría en el año de 1920, crear un sistema de contrato de servicio telefónico y de asistencia técnica basado en alquilar en lugar de vender, algo similar hizo después Unites Shoes Machinery Corporation con máquinas para fabricar calzado. IBM con sus equipos de cálculo y de computación, siguiendo el ejemplo de Hughes Tool Corporation, la cual decide alquilar sus taladros petroleros en lugar de venderlos, dando origen a la industria de servicios de perforación de pozos petroleros.

El arrendamiento de tipo financiero tiene su origen en los Estados Unidos a partir de la creación de la compañía pionera de esta actividad a principio de la década de los cincuenta: Unites States Leasing Corporation; sin embargo, existen antecedentes históricos de actividades de arrendamiento operativo, tal es el caso de las empresas estadounidenses que explotaban el ferrocarril, Unites States Shoes Machinery, Bell Telephone System, IBM y Rank Xerox; por tanto, es posible afirmar que el arrendamiento operativo (utilizado como

⁴ Op. Cit.



herramienta de ventas de la empresa propietaria del bien) es anterior al arrendamiento financiero.

El desarrollo tecnológico y consecuentemente la necesidad de un re-equipamiento más frecuente en un contexto de carencia de capitales para reinvertir en las propias empresas, por un lado, y de créditos a mediano plazo en el mercado financiero por el otro, parecen haber sido los factores que desencadenan la aparición de las primeras sociedades de arrendamiento.

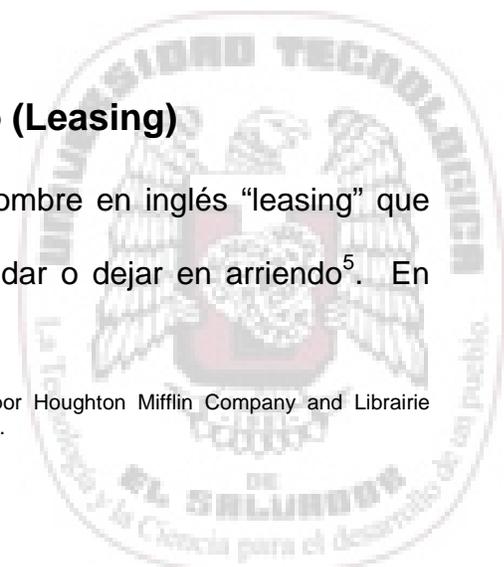
Algunas sociedades fueron ideadas en el seno de los departamentos financieros y comerciales de las empresas que trataban de encontrar nuevas alternativas de financiamiento para el problema de re-equipamiento.

Posteriormente, las empresas de arrendamiento surgen como filiales de los fabricantes que de este modo, canalizaban alternativas de financiar sus ventas; unas lo hacen como consecuencia de la participación de entidades bancarias, financieras, compañías de seguros y otras, en la creación de sociedades dedicadas a la adquisición de bienes de equipo para su posterior arriendo, con lo que quedan definidas las bases de la sociedad de arrendamiento actual.

1.1.2 Definición de Arrendamiento (Leasing)

El término arrendamiento es la traducción del nombre en inglés “leasing” que proviene del verbo “to lease” que significa arrendar o dejar en arriendo⁵. En

⁵ Larousse, Diccionario Inglés-Español, Español-Inglés, Edición 1987 por Houghton Mifflin Company and Librairie Larousse, Ediciones Larousse, S.A. de C.V., Marsella, México D.F., 1989.

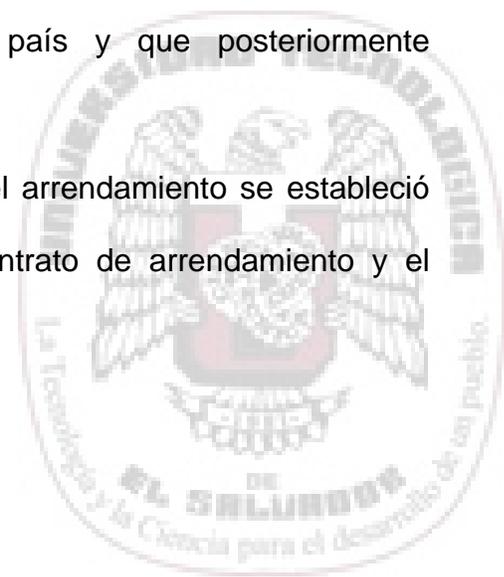


Inglaterra, antiguamente, el contrato de “lease” se aplicaba únicamente al arrendamiento de tierras. A partir de esta consideración inicial, la noción “dejar en arriendo” corporizada en dicho contrato, se extendió a los bienes inmuebles construidos en los mismos terrenos para luego aplicarse también sobre bienes muebles como maquinaria para industrias, calderas y otras.

El término “Arrendamiento” de manera particular intenta significar que se trata de una operación en la que se persiguen objetivos esencialmente financieros, a través de un contrato de arrendamiento. El arrendamiento es el proceso mediante el cual una persona natural o jurídica puede hacer uso de un activo fijo para lo cual debe realizar una serie de pagos contractuales, periódicos y deducibles de impuestos.

La industria del arrendamiento en El Salvador está compuesta por cinco empresas dedicadas a proporcionar financiamiento a través del arrendamiento financiero y arrendamiento operativo: ARRINSA, ARRENDADORA DESARROLLO, FACTO LEASING BANCO, CITIBANK y AUTO FACIL. El inicio de esta actividad se dio con la Compañía Arrendadora Salvadoreña que fue la pionera del arrendamiento financiero en el país y que posteriormente desapareció.

Al igual que en otros países latinoamericanos, el arrendamiento se estableció utilizando dos figuras legales separadas: el contrato de arrendamiento y el contrato de opción de compra.



En El Salvador, las empresas dedicadas a esta actividad, rigieron su operación en disposiciones generales relacionadas con la actividad de arrendamiento, fijadas en el Código de Comercio, la Ley del Impuesto al Valor Agregado y la Ley del Impuesto Sobre la Renta; a partir del mes de septiembre del 2002, está vigente la Ley de Arrendamiento Financiero.⁶

1.1.3 Tipos de Arrendamiento

Las dos grandes clases de Arrendamiento son el **Arrendamiento Operativo y el Arrendamiento Financiero**⁷, distinción que se basa principalmente en las características del contrato. A continuación se describe y contrasta los aspectos más importantes de estos dos tipos de arrendamiento.

⁶ Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Ley de Arrendamiento Financiero Decreto No. 884, Artículo 22, emitido el 20 de junio de 2002, Diario Oficial No. 126, Tomo 356 de fecha 9 de julio de 2002.

⁷ www.finanzas2000eu.com.co, Savere, Finanzas 2000.



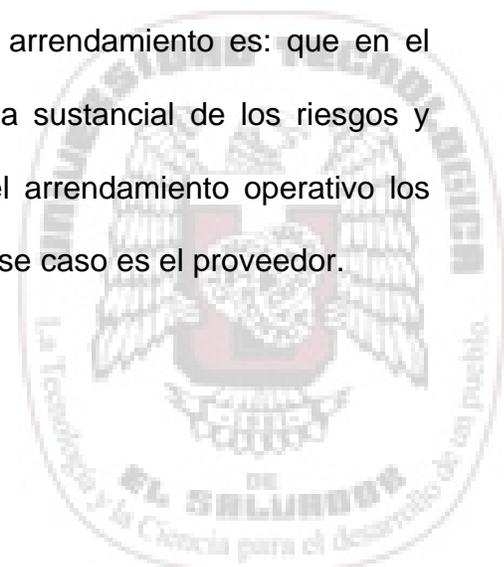
a) Arrendamiento Operativo

Es el efectuado con mayor frecuencia por fabricantes, distribuidores o importadores, quienes de este modo ofrecen una alternativa de financiamiento al cliente mediante un contrato de arriendo. Los sujetos que intervienen en la operación son dos personas, el usuario (arrendatario) y el proveedor (arrendador). Los bienes objeto de arrendamiento operativo son por lo general, maquinas, herramientas, automóviles, equipo pesado y otros.

b) Arrendamiento Financiero

Es el practicado por personas naturales o jurídicas denominadas "arrendador", que compran bienes seleccionados por los usuarios, para luego arrendárselos con opción de compra y cuya finalidad no son las ventas sino la obtención de un beneficio como resultado de la prestación de un servicio financiero. El arrendador juega un papel de intermediario financiero entre el usuario y el proveedor, facilitando los medios necesarios para financiar la adquisición del bien; salvo en los casos en que el arrendador sea el proveedor.

La diferencia principal entre estos dos tipos de arrendamiento es: que en el arrendamiento financiero existe una transferencia sustancial de los riesgos y beneficios por el uso del bien; en cambio, en el arrendamiento operativo los riesgos son asumidos por el arrendador, que en ese caso es el proveedor.



En el arrendamiento financiero, al término del período irrevocable, el arrendador recupera el valor total de la inversión más un beneficio por la prestación de un servicio financiero.

El plazo del arrendamiento financiero oscila, por lo general, de dos a cinco años, para bienes muebles, mientras que en el arrendamiento operativo difícilmente supera los tres años.

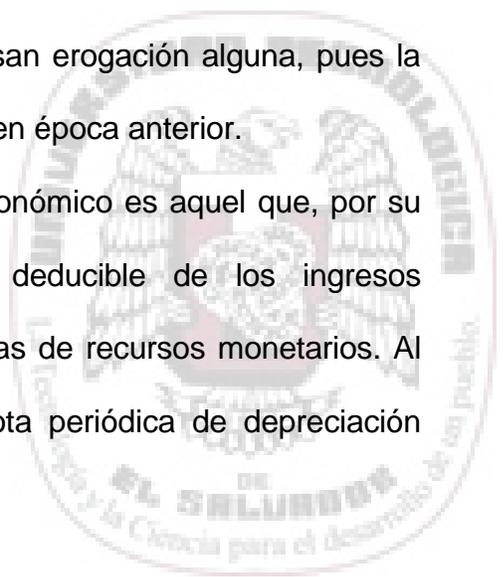
En el arrendamiento financiero existe la opción de compra al finalizar el contrato, con un valor simbólico que puede ir desde \$0.12 hasta el 5% del valor original.

1.1.4 Beneficios del Arrendamiento

- **Ahorro Interno: beneficio para el arrendador**

Es aquel costo y gasto de un período contable que no implican salida de dinero en el momento actual ni en el futuro, por cuanto ya fue desembolsado, normalmente con uno o más años de anterioridad. Un ejemplo típico de esta clase de ahorro se puede encontrar en los cargos por concepto de depreciación los cuales, aunque disminuyen la utilidad, no causan erogación alguna, pues la compra del activo fijo que los genera fue realizada en época anterior.

En consecuencia, el ahorro interno de un ente económico es aquel que, por su naturaleza, constituye un gasto o un costo deducible de los ingresos operacionales sin que vaya acompañado de salidas de recursos monetarios. Al no distribuirse a los socios o accionistas, la cuota periódica de depreciación



permanece dentro de la empresa, bajo la forma de disponible, inventarios, cuentas por cobrar, préstamos a empleados o cualquier otra cuenta del activo. Y dicha acumulación debe estar disponible, junto con los rendimientos que produzca, para la reposición del activo que le dio origen, repitiéndose el ciclo indefinidamente.

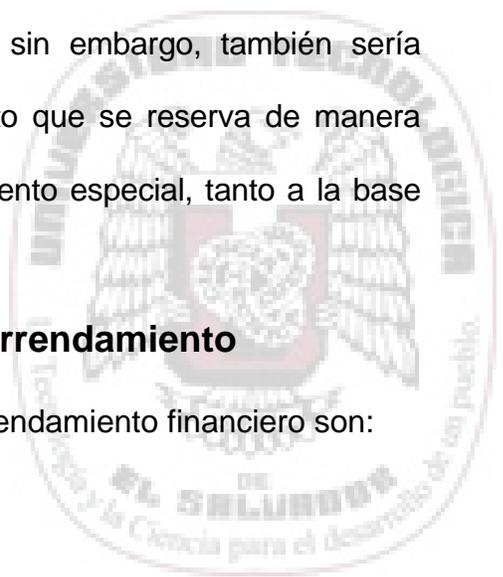
- **Ahorro Fiscal: beneficio para el arrendador y arrendatario**

Bajo este concepto se agrupa el importe de los impuestos directos de renta y complementario que dejan de cancelarse por el uso de deducciones de partidas que causan ahorro interno, tales como depreciación y amortización, o que provienen de la financiación de activos a corto y largo plazo, como es el caso de los intereses y demás gastos financieros, que aunque no están directamente relacionados con la operación del ente económico, son aceptados fiscalmente como una deducción.

Al igual que el ahorro interno, el ahorro fiscal, si se apropia de la utilidades susceptibles de ser distribuidas, debería mostrarse en el estado de situación distribuido en una o varias cuentas del activo; sin embargo, también sería aconsejable manejar independientemente el monto que se reserva de manera periódica, con el fin de poder efectuar un seguimiento especial, tanto a la base como a los rendimientos que pueda generar.

1.1.5 Sujetos de Operación en el Arrendamiento

Los sujetos que intervienen en la operación de arrendamiento financiero son:



- **El Arrendatario (Usuario).**

La figura del usuario no plantea inconvenientes desde el punto de vista jurídico. Puede ser cualquier persona natural o jurídica, tales como individuos o empresas que se dediquen a actividades comerciales, industriales o de servicio.

- **El Arrendador (Persona Natural o Jurídica).**

El arrendador, como parte interviniente de la operación, debe entenderse como una entidad financiera con características propias en cuanto a la práctica de esta actividad.

- **El Proveedor.**

En relación con los aspectos jurídicos de la operación, el proveedor o suministrador del bien limita su intervención a la relación jurídica que establece con el arrendador, la cual se concreta en la compra-venta del bien con destino a la operación de arrendamiento.

1.1.6 Fases del Proceso de la Operación de Arrendamiento

El proceso de la operación de arrendamiento financiero consta de tres fases importantes (Ver Anexo No. 1):



- **La Fase Preparatoria.**

- a) Elección del Bien y del Proveedor**

El proceso de selección del bien a cargo del potencial usuario incluye:

- a) Estudio técnico del equipo.
 - b) Estudio de la cuantía de inversión necesaria.
 - c) Estudio y análisis de la influencia de tal inversión en el funcionamiento de la empresa (estudios comerciales, de localización, técnicos y otros).
 - d) Decisión de la forma de financiamiento (recursos propios, préstamos a mediano ó largo plazo o arrendamiento).
 - e) Primeros contactos con el arrendador, si se ha adoptado el arrendamiento financiero como fórmula de financiamiento. La toma de contacto puede ser directa, es decir efectuada por el propio usuario, o indirecta en la cual interviene el proveedor del bien o un agente de arrendamiento (Leasing Broker).



b) La Solicitud de Arrendamiento.

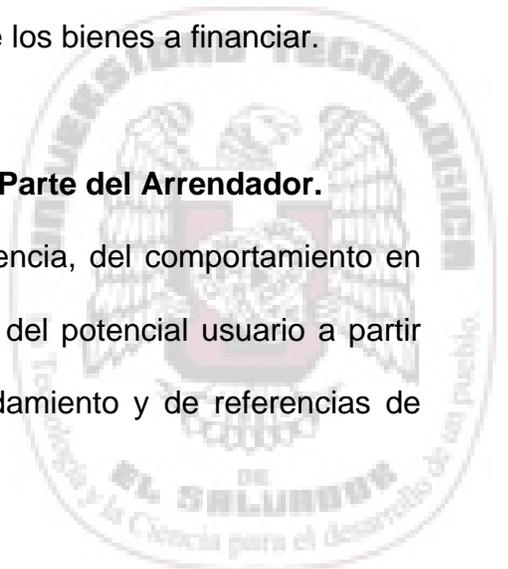
Los contactos previos entre el arrendador y usuario, descritos en el literal a), adquieren un carácter formal con la presentación de la solicitud de arrendamiento. (Ver Anexo No. 2).

La solicitud recoge lo siguiente:

- a) Datos de identificación del usuario
- b) Datos comerciales
- c) El objeto de la operación
- d) Tipo del bien
- e) Características técnicas del bien
- f) Destino del bien
- g) Ventajas esperadas del bien
- h) Datos del avalista si fuere necesario
- i) La solicitud va acompañada de: Estados financieros actualizados de la empresa usuaria, estados de cuenta, declaraciones de IVA, declaraciones de renta y cotizaciones de los bienes a financiar.

c) Examen y Estudio de la Solicitud por Parte del Arrendador.

El arrendador lleva a cabo un estudio de la solvencia, del comportamiento en los pagos y de la situación económico-financiera del potencial usuario a partir de los datos emanados de la solicitud de arrendamiento y de referencias de



crédito. Este examen no difiere sustancialmente del realizado por cualquier institución financiera en el proceso de concesión de un préstamo a un cliente.

▪ **Análisis del Bien a Arrendar.**

- a) Costo y calidad
- b) Asimilación técnica de las necesidades del usuario
- c) Obsolescencia
- d) Depreciación económica prevista
- e) Grado de especialización del bien
- f) Potencialidad de venta en el mercado de segunda mano.

▪ **Análisis Financiero de la Inversión**

- a) Previsión de ingresos y beneficios provenientes de la inversión
- b) Previsión de desembolsos
- c) Flujos de fondos
- d) Operaciones Básicas: acuerdo y firma del contrato (Ver Anexo No. 3); y
- e) Operación Complementaria: compra del bien.

1.1.7 Métodos de Evaluación del Arrendamiento

Muchas veces las empresas optan por tomar en arrendamiento la maquinaria y el equipo necesario para desarrollar las operaciones propias de su actividad, a cambio de adquirir directamente tales activos fijos. Las razones que llevan a

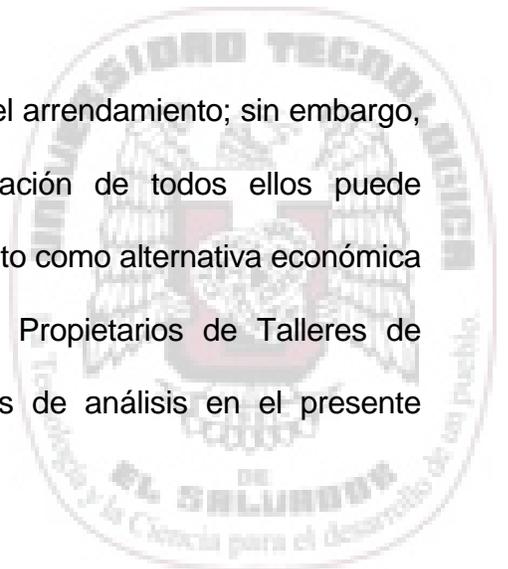


directivos y administradores a inclinarse por esta clase de convenios son muy variadas.

En algunos casos la facilidad para suscribir el contrato y usufructuar rápidamente el bien, es lo que motiva la decisión. En otros, el atractivo de la deducción fiscal sobre la totalidad del canon de arrendamiento es el parámetro sobre el cual se cuantifica el costo beneficio de la operación. También hay quienes opinan que algunos indicadores financieros, como los relacionados con liquidez y solvencia o estructura de capital, pueden mejorar al no registrar en los estados financieros ninguna clase de deuda, derivada de la financiación de activos, cuando el ente económico no cuenta con recursos propios para su adquisición.

Así mismo, en algunas ocasiones, el acceso a fuentes de financiación convencionales, que tienen que enfrentar, sobre todo empresas pequeñas y medianas, es difícil, sino imposible y ello hace que fuentes como el arrendamiento de equipo se prefiera. Entre otras cosas, el alto valor de los equipos y la dificultad mencionada dieron nacimiento a este interesante sistema de financiación, si así se le puede llamar.

Existen varios criterios para evaluar la alternativa del arrendamiento; sin embargo, es conveniente considerar que sólo la presentación de todos ellos puede mostrarnos una evaluación integral del arrendamiento como alternativa económica para las empresas afiliadas a la Asociación de Propietarios de Talleres de Servicios Automotrices (APTSA), que son sujetos de análisis en el presente



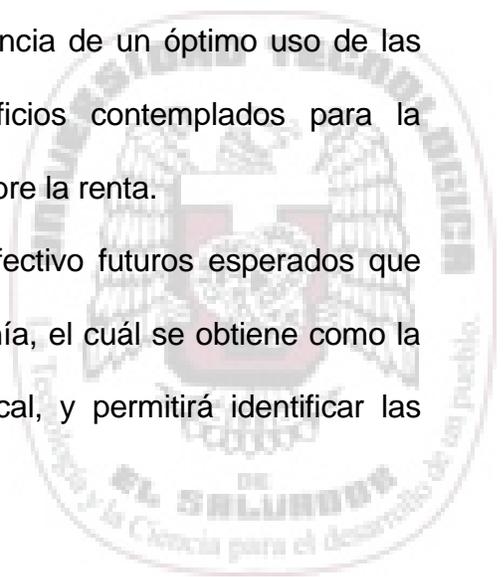
trabajo de investigación. Sin embargo, los métodos a considerar serán los siguientes:

a) Método del Valor Presente Neto

El método de valor presente neto (VPN) es un procedimiento adaptado (y adoptado) de los métodos de flujo de efectivo descontado, también denominados valor actual, empleados para medir los efectos financieros de una inversión, es decir, para la elaboración de presupuestos de capital. Dichos métodos consisten en la sumatoria de todas las diferencias futuras entre alternativas a una sola cantidad actual equivalente, motivo por el cual el valor actual (o valor presente neto) de cada alternativa es un valor homogéneo y comparable y, así mismo, la comparación del valor presente neto, para cada una de las alternativas evaluadas, debe hacerse durante el mismo número de años u horizonte de tiempo considerado.

Por lo tanto, el valor presente neto empleado en este documento, es una metodología que descuenta todos los flujos futuros esperados de ahorro interno y de ahorro fiscal que se producen como consecuencia de un óptimo uso de las oportunidades de deducciones y demás beneficios contemplados para la determinación de la base gravable del impuesto sobre la renta.

Así también se descuentan todos los flujos de efectivo futuros esperados que provienen del ahorro total generado por la compañía, el cuál se obtiene como la suma simple del ahorro interno y del ahorro fiscal, y permitirá identificar las



necesidades de recursos que se deben cubrir en el desarrollo de las actividades normales del negocio, después de agregar los desembolsos inherentes a la forma como haya sido financiado el activo en cuestión: créditos ordinarios o de fomento, arrendamiento operativo o financiero o bonos (obligatoriamente convertibles en acciones o no) entre otros.

Para desarrollar el método del VPN se debe determinar una tasa de descuento que refleje la restitución del poder adquisitivo de la moneda, en primer lugar y una tasa de rendimiento mínima deseada por el inversionista o propietario del capital, si es necesario. Posteriormente se descuentan todos los flujos de ahorro y de efectivo esperados del modelo, usando la tasa predeterminada.

Si el resultado acumulado para el período considerado se iguala o se acerca al valor de reposición del activo más el ahorro fiscal adicional que produce la tenencia de dicha propiedad, planta o equipo, el modelo es el adecuado; de lo contrario la compañía estará incurriendo en un alto riesgo de descapitalización. Al tener que elegir entre diferentes alternativas, aquella que más se acerque al objetivo o meta (tanto en el cálculo del ahorro total como en la determinación del efectivo requerido) es la que se debe escoger.

El valor presente de una serie desigual de deducciones fiscales futuras y de su consecuente ahorro fiscal se encuentra como la suma de los valores presentes de todos los componentes individuales de dichos flujos.



Matemáticamente, la anterior definición se puede representar por la ecuación⁸:

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1+k)^t} - I_0$$

donde:

- FE = Flujo de efectivo
- n = número de períodos
- t = período
- k = Tasa de descuento
- I_0 = Inversión Inicial

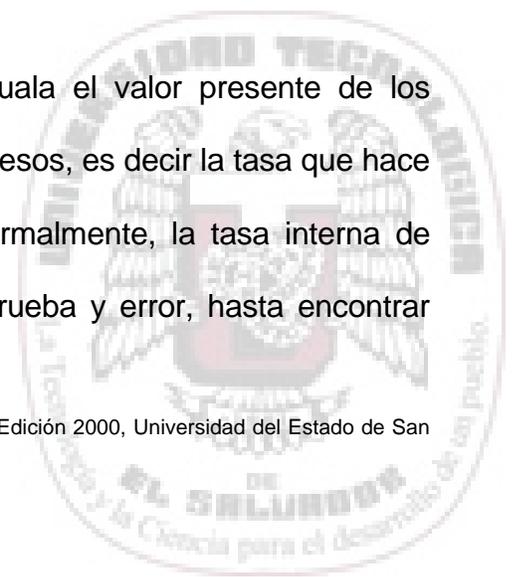
Los criterios de decisión a considerar en el VPN para evaluar la mejor alternativa de Inversión, son:

- Si el VPN es menor que cero: el proyecto se rechaza.
- Si el VPN es igual a cero: el proyecto es indiferente de realizar.
- Si el VPN es mayor que cero: el proyecto es atractivo de realizar.

b) Método de la Tasa Interna de Retorno

Se define como aquella tasa de interés que iguala el valor presente de los ingresos con el valor presente de las salidas o egresos, es decir la tasa que hace que el valor presente neto sea igual a cero. Normalmente, la tasa interna de retorno se calcula mediante la metodología de prueba y error, hasta encontrar

⁸ Gitman, Lawrence J., "Principios de Administración Financiera," Octava Edición 2000, Universidad del Estado de San Diego.



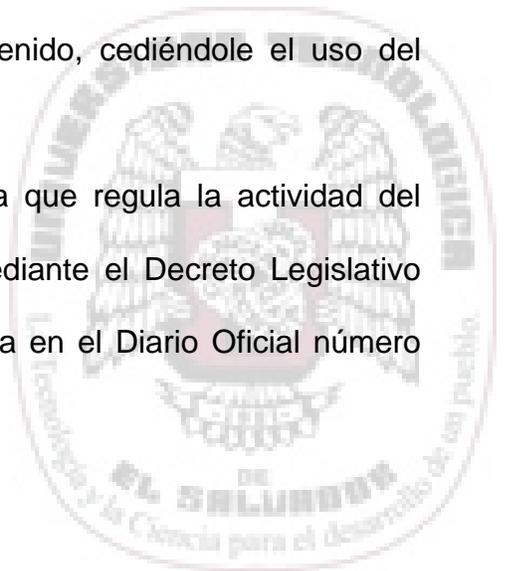
una tasa que iguale el valor presente neto de los ingresos y egresos. Si en el desarrollo del cálculo de la tasa interna de rendimiento el valor presente de los ingresos, calculado a la tasa escogida, supera el de los desembolsos, se ensaya con una tasa mayor hasta encontrar dicha igualdad.

La tasa interna de retorno tiene una interpretación que señala que "ella representa el máximo costo al cuál un inversionista podría tomar dinero prestado para financiar la totalidad de un proyecto", devolviendo el capital y los intereses que se causen con el producido por la inversión, sin perder dinero. Este es el concepto de apalancamiento financiero, que recomienda el endeudamiento cuando la rentabilidad del proyecto supera el costo de los fondos.

1.1.8 Aspectos Jurídicos del Arrendamiento

Se ha definido el arrendamiento como una operación en virtud de la cual una persona natural o jurídica puede acceder al uso de un determinado bien, concertando un contrato de arrendamiento. El arrendador se compromete, en virtud del acuerdo, a adquirir el bien seleccionado por el potencial usuario y a ponerlo a disposición de éste en el plazo convenido, cediéndole el uso del mismo por un plazo irrevocable.

En El Salvador, existe una legislación específica que regula la actividad del Arrendamiento Financiero, que fue aprobada mediante el Decreto Legislativo No. 884, de fecha 20 de junio de 2002, publicada en el Diario Oficial número



126, Tomo 356 del 9 de julio del mismo año y que entró en vigencia sesenta días después de su publicación.⁹ (Ver Anexo No. 4).

La Ley está conformada de la siguiente manera¹⁰:

Título Primero:

Disposiciones Fundamentales: Está compuesto por dos capítulos que rigen el objeto y alcance de la ley y el contrato de arrendamiento financiero y sus partes.

Título Segundo:

Operaciones de Arrendamiento Financiero: lo integra un único capítulo que trata sobre las operaciones.

Título Tercero:

Disposiciones Tributarias: se refiere a las deducciones del Impuesto sobre la Renta, a las depreciaciones, arrendamiento internacional e inmobiliario.

⁹ Op. Cit. Página 2

¹⁰ Para mayor detalle favor ver el Decreto que se encuentra como Anexo No. 1



Titulo Cuarto:

Disposiciones Especiales: que regula la fuerza ejecutiva y la inembargabilidad.

Titulo Quinto:

Aplicación Supletoria: que establece que en todo lo no previsto en la ley, se aplicarán las Normas Mercantiles, Civiles, Tributarias, Registrales, Catastrales, de Protección al Consumidor y del Medio Ambiente en lo que no se oponga a la ley en referencia.

Titulo Sexto:

Disposiciones Finales: se refiere a la aplicación preferente y su vigencia.

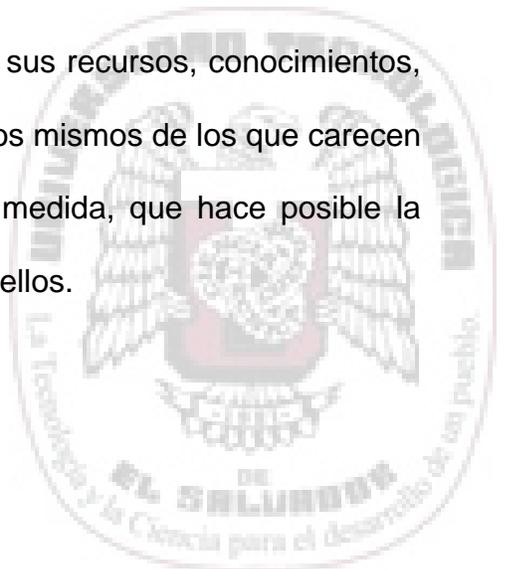
1.2 Teoría de la competitividad

1.2.1 Concepto de Competitividad

Entendemos por competitividad, la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico¹¹.

La ventaja competitiva de una empresa radica en sus recursos, conocimientos, atributos y habilidades, etc., de los que dispone, los mismos de los que carecen sus competidores o que éstos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de aquellos.

¹¹www.monografias.com, Pelayo, Carmen María, La Competitividad.



Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea “excelencia”, o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

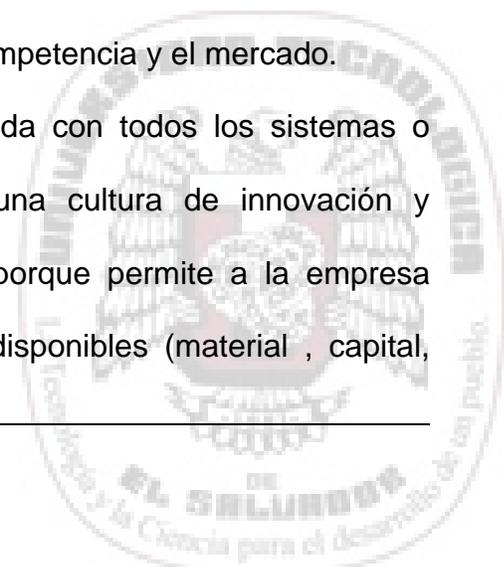
La competitividad está relacionada fuertemente a la productividad. Para ser productivo, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados ya que son de igual importancia.

La competitividad exige un cambio constante, obligando a las empresas a elevar los índices de productividad, eficiencia y calidad en el servicio, por lo que los gerentes deben utilizar modelos de administración y herramientas financieras que les permitan responder a las exigencias del mercado.

1.2.2 Importancia

La variable de la competitividad, es importante que se maneje en toda organización, ya que ésta no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente, se crea y se logra a través de un largo proceso que configura la dinámica organizativa, tomando en cuenta a los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, la competencia y el mercado.

Para ello se debe interactuar en forma adecuada con todos los sistemas o departamentos de la empresa, consolidando una cultura de innovación y desarrollo dentro de la misma. Es importante porque permite a la empresa lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles (material , capital,



humano, etc.) y los procesos de transformación en la prestación de sus servicios.

1.2.3 Los Diez Principios de la Competitividad

1) Del equipo directivo:

Tomar el control de todo lo que pasa dentro de la empresa.

2) Del avance:

Medir los principales indicadores de desempeño de la empresa, para saber si está avanzando o retrocediendo.

3) De la posición competitiva:

Evaluar sus ventajas y desventajas competitivas frente a los principales competidores.

4) De las funciones:

Definir las funciones y actividades del ciento por ciento del personal para que cada quien sepa lo que tiene que hacer.

5) Del entrenamiento:

Capacitar y adiestrar a todo el personal para actualizar sus conocimientos, a las nuevas necesidades de la empresa.



6) De qué y del cómo:

Definir las políticas y procedimientos que documentan la tecnología directiva y operativa de la empresa.

7) De la calidad:

Asegurar la calidad del producto o servicio ofrecido a través de la implantación de un sistema de calidad.

8) La dirección:

Establecer la misión de la empresa, los objetivos y los factores claves de éxito.

9) De las mejoras:

Implantar proyectos de mejora que fortalezcan la competitividad de la empresa en la prestación de los servicios que ofrece.

10) De la cultura:

Renovar la cultura organizacional para orientarla al incremento de la competitividad a través del desarrollo humano.

1.2.4 Etapas de la Competitividad

La incorporación y efectividad de cada uno de los principios de competitividad harán que una organización sea más competitiva y se ubique en alguna de las cuatro etapas de evolución:



- **Etapa I: Incipiente**

Una organización en esta etapa tiene un nivel bajo de competitividad y es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente (proveedores, competidores, clientes, colaboradores y aspectos políticos, económicos y sociales).

- **Etapa II: Aceptable**

Una organización en esta etapa tiene un nivel regular de competitividad. Ha subsanado sus principales puntos de vulnerabilidad y cuenta con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos de los clientes y competidores.

- **Etapa III: Superior**

Una organización en esta etapa tiene un buen nivel de competitividad. Empieza a ocupar posiciones de liderazgo y se destaca por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado.

- **Etapa IV: Sobresaliente**

Una organización en esta etapa tiene un nivel alto de competitividad. Es considerada visionaria porque genera tecnología directiva a un ritmo acelerado. Sirve de modelo al resto de las empresas, y más allá de adaptarse a los cambios, ella los va generando.



1.2.5 Modelo de Competencia de las Cinco Fuerzas¹²

Este modelo se utiliza para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar cuan fuertes e importantes son cada una de ellas. Se basa en el concepto de estrategia competitiva que no es más que la parte de la estrategia empresarial que se encarga del plan que tiene la dirección o la gerencia para competir con éxito: cómo crear una ventaja competitiva verdadera, cómo funcionar mejor que los rivales, cómo defenderse contra las presiones competitivas y cómo fortalecer la posición de la empresa en el mercado. Las cinco fuerzas se pueden explicar de la siguiente manera (Ver Anexo No. 5).

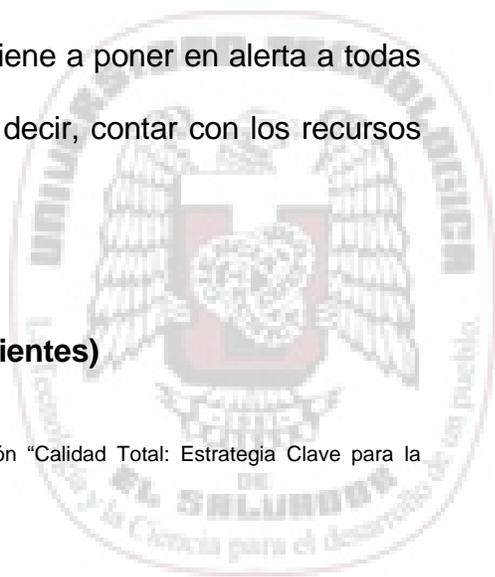
- **La Amenaza de la Entrada de Nuevas Empresas (nuevos competidores)**

Esto es igual que la creación de una empresa, y que puede suponer una amenaza para las empresas establecidas en el mercado de referencia, una vez empiezan sus actuaciones conviene vigilar la potencialidad que tiene la competencia por parte de otras empresas.

Es claro que el surgimiento de nuevas empresas viene a poner en alerta a todas las demás, las cuales deben estar preparadas, es decir, contar con los recursos necesarios.

- **El Poder Negociador de los Compradores (clientes)**

¹² Estrada, Ana Verónica; Peña, Edwin Alexander. Trabajo de graduación "Calidad Total: Estrategia Clave para la



La relación que un determinado sector sostiene con los agentes económicos también tiene relevancia para el funcionamiento interno del mismo. Los clientes ostentan un poder negociador frente a los proveedores, lo cual puede influir en la rentabilidad potencial de una actividad, obligando al empresario a disminuir sus precios, otorgar condiciones de pago más favorables, mejorar los servicios exigidos (calidad) o también enfrentando a los competidores.

- **El Poder Competitivo de los Proveedores**

El poder de influencia de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de tener la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto.

- **La Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos**

Una empresa que desee tener éxito en una nueva actividad debe preocuparle conocer, además de los competidores actuales, otras iniciativas que pudieran surgir en su mercado. De este modo, es muy significativo analizar aquellos productos que podrían adquirir la condición de sustitutos en el mercado, es decir, no hay que perder de vista lo que puedan hacer los competidores nuevos para extender sus servicios a otros mercados.



- **La Rivalidad Existente entre los Distintos Competidores del Sector**

Esta fuerza da origen a manipular su posición, debido a que utiliza como táctica la manipulación en los precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos y servicios y el incremento en el servicio al cliente. Esta rivalidad se da cuando un competidor por medio de los efectos observables sobre los competidores, ve la oportunidad de mejorar su posición en el sector al que pertenece.

Estas cinco fuerzas determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad y las fuerzas más poderosas que dominan y que resultan vitales al momento de formulación de estrategias. Cuando se han descubierto las fuerzas que afectan la competencia en un sector determinado y sus principales causas han sido diagnosticadas, la situación y la empresa están en la posición de identificar sus fuerzas y debilidades con relación al mercado en el cual compete.¹³

1.2.6 Estrategia

Un concepto muy ligado a la competitividad es la estrategia a utilizar, por ello se presentan a continuación las generalidades sobre este concepto.

- **Concepto de Estrategia**

¹³ Porter, Michael. "Estrategia Competitiva". Pág. 25-38.



Es el programa general para definir y alcanzar los objetivos y metas, como una respuesta de la organización o empresa a la presión que ejerce el entorno en el transcurso del tiempo.¹⁴

Es el conjunto de políticas y metas básicas principales, para el logro de los objetivos a largo plazo de la empresa y la adopción de líneas de conducta y asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.¹⁵

- **Tipos de Estrategia**

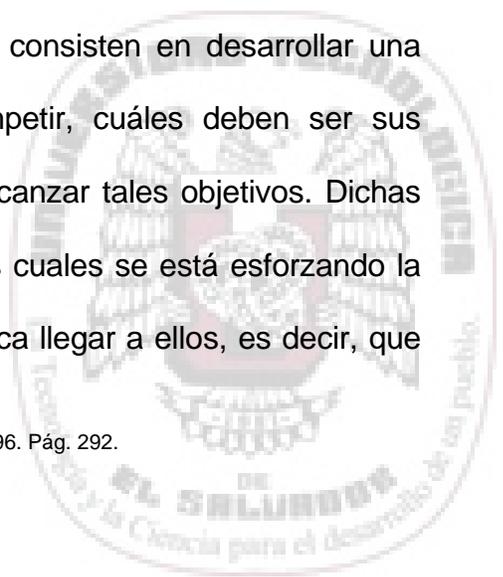
Una estrategia eficaz es la que asegura una combinación entre los puntos fuertes de la organización y las necesidades del cliente, las cuales marcan la diferencia en relación con las que la competencia está utilizando.

Todo análisis relativo a la ventaja competitiva tiene que realizarse no a nivel global de toda la compañía sino a nivel de cada una de las actividades que lleva a cabo una empresa a la hora de diseñar, producir, realizar mercadeo, la entrega o el apoyo de su producto.

- **Estrategias Competitivas Básicas**

Para Michael Porter, las estrategias competitivas consisten en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Dichas estrategias son una combinación de fines para los cuales se está esforzando la empresa y los medios políticos con los cuales busca llegar a ellos, es decir, que

¹⁴ Stoner, James. A.F. Administración. 6ª. Edición. Prentice Hall. México 1996. Pág. 292.



esas estrategias van tras una posición competitiva favorable en un sector y deben surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector. La intención última de las estrategias competitivas es el tratar de cambiar la regla a favor de la empresa. En el primer concepto se identifican cinco fuerzas competitivas básicas que según Porter determinan el grado de competencia de una organización.¹⁶.

- **Estrategias Genéricas**

- a) **Liderazgo en costos**

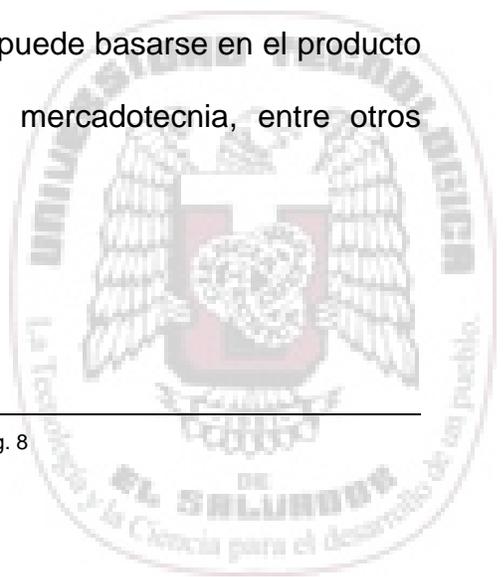
Es donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en el sector en donde se desarrolla. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector empresarial, y aún puede operar en sectores relacionados.

- b) **Diferenciación**

La empresa busca ser única en su sector junto con algunas dimensiones que son valoradas por los compradores. La diferencia puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega, en enfoque de mercadotecnia, entre otros factores.

- **Estrategias Basadas en los Clientes**

¹⁶ Dessler, Gary. "Organización y Administración. Enfoque Situacional.". Pág. 8



En una economía libre como la de nuestro país, ningún mercado permanece homogéneo, dado que cada grupo de clientes tiene tendencia a desear un servicio ligeramente diferente. Por esa razón los empresarios no pueden llegar a todos los clientes con la misma eficacia; lo que deben hacer es una distinción entre los clientes fácilmente accesibles (están al día con los pagos) y aquellos que son difíciles (clientes morosos).

Existen dos formas de llevar a cabo una segmentación del mercado: la segmentación por objetivos y la segmentación por cobertura de clientes.

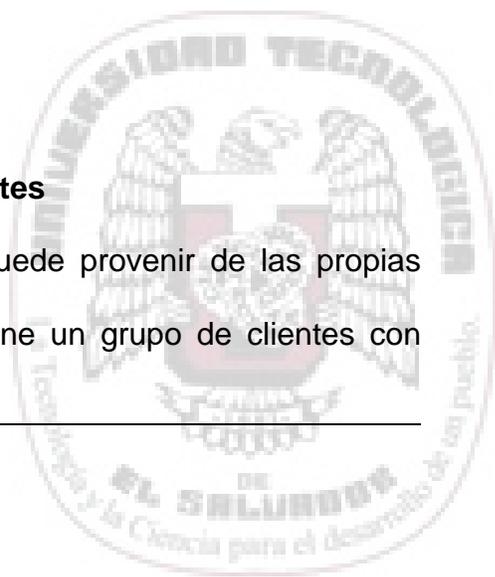
a) Segmentación por Objetivos

Son las distintas formas en que los diferentes clientes utilizan el producto o servicio que la empresa proporciona. Por esta razón es importante entender los diferentes matices de los deseos de los clientes. La relación precio-calidad es importante para el cliente sofisticado, mientras que para otros solamente el precio puede ser lo más importante. Debido a que el valor que el producto proyecta al cliente difiere según sus necesidades, un cuidadoso análisis de esto conducirá a una segmentación estratégica eficaz.

b) Segmentación por Cobertura de Clientes

Otra de las formas de segmentar el mercado puede provenir de las propias circunstancias de la empresa, puesto que se tiene un grupo de clientes con

¹⁶ Op. Cit. 14



gustos o necesidades similares, la capacidad de la empresa para satisfacerlos puede estar restringido por la carencia de los recursos que se tengan, por vacíos en la cobertura del mercado en relación con la competencia o por el costo de servir a un mercado fragmentado a un precio atractivo para el cliente.

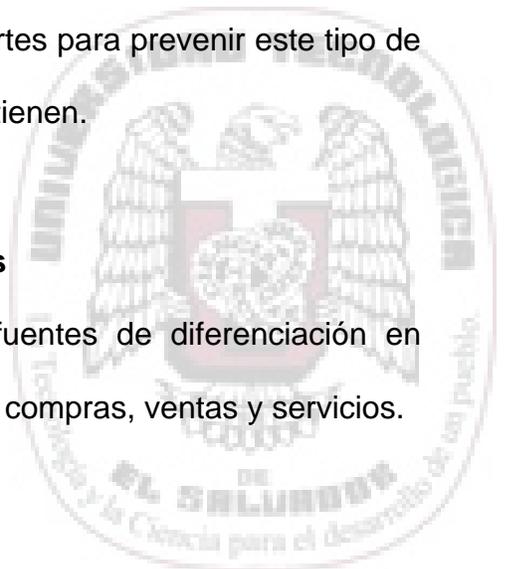
- **Estrategias Basadas en la Organización**

A diferencia de las estrategias basadas en los clientes, las estrategias basadas en la organización son de tipo funcional, su fin consiste en maximizar los puntos fuertes de la empresa, en relación con la competencia, en las áreas funcionales críticas para tener éxito en el medio donde se desarrollan.

Después de haber analizado y comprendido las necesidades y objetivos de sus clientes, por lo general el objetivo de la organización será satisfacerlos; pero las estrategias no se elaboran en el vacío, ya que la competencia no tardaría en descubrir qué está realizando la organización y tarde o temprano terminaría haciendo lo mismo. Si esto sucede el único recurso que tiene la empresa para mantenerse rentable frente a la agresiva competencia es de que en una de sus funciones claves deben ser lo suficientemente fuertes para prevenir este tipo de casos y trabajar de inmediato en el problema que tienen.

- **Estrategias Basadas en los Competidores**

Pueden establecerse observando las posibles fuentes de diferenciación en todas las funciones de la empresa, que van desde compras, ventas y servicios.



Se deberá estar al día con las actividades que realizan los competidores, es decir que en el medio donde se encuentran, se debe conocer bien a los competidores, que es lo que tienen y qué es lo que ofrecen al mercado.

El poder de una imagen se considera una de las estrategias basadas en los competidores, se da cuando el funcionamiento del servicio es muy difícil, por lo tanto la imagen puede ser la única fuente positiva de diferenciación, pero una estrategia basada en la imagen totalmente, puede tener mucho riesgo, por lo que debe de vigilarse constantemente.

Alcanzar el liderazgo y mantenerse allí es la base de la estrategia y crear una ventaja competitiva básicamente se refiere a hacer las cosas en forma diferente a los demás.¹⁷

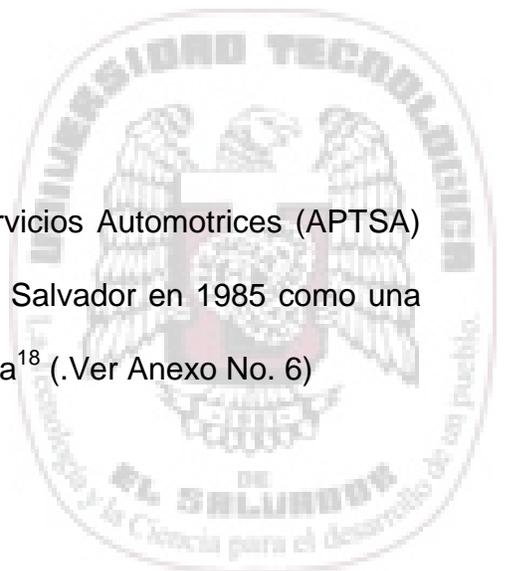
Para sobrevivir en un ambiente competitivo no basta simplemente con llegar a donde los otros han llegado, si se quiere seguir en el juego, es necesario tener habilidad para inventar nuevos juegos, es decir innovar.

1.3 La Asociación de Propietarios de Talleres de Servicios

Automotrices

1.3.1 Generalidades

La Asociación de Propietarios de Talleres de Servicios Automotrices (APTSA) fue fundada en la ciudad y departamento de San Salvador en 1985 como una entidad gremial, apolítica, no lucrativa y no religiosa¹⁸ (.Ver Anexo No. 6)



Actualmente la Asociación cuenta con filiales en San Miguel, Usulután, Santa Ana y Sonsonate, y su sede principal en San Salvador, ubicada en la Avenida Unión # 5, San Ramón, Mejicanos (por Boulevard Constitución), reuniendo un total de 371 socios a nivel nacional.



¹⁷ Porter, Michael. "Técnicas para el análisis de los sectores de la competencia".

¹⁸ Asociación de Propietarios de Talleres de Servicios Automotrices (APTSA), Estatutos, 4 de abril de 1986.

1.3.2 Tipos de Servicios que se Prestan

- **Enderezado y Pintura**

El área de enderezado y pintura es uno de los servicios que brindan los talleres de servicios automotrices, el cual comprende básicamente la restauración de la carrocería de los vehículos.

- **Mecánica General**

La mecánica general es la que se encarga de realizar todas las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos en general, como por ejemplo, cambio de aceite del motor, sondeo de radiadores, afinado menor (cambio de bujías), cambio de amortiguadores, ajustes de motor, revisión de frenos, etc.

1.3.3 Base Estatutaria de la Asociación de Propietarios de Talleres de Servicios Automotrices (APTSA).

La Asociación se rige sobre la base de los siguientes principios¹⁹:

- Trabajo
- Progreso
- Comprensión
- Honestidad

¹⁹ Asociación de Propietarios de Talleres de Servicios Automotrices (APTSA), Estatutos, 4 de abril de 1986.



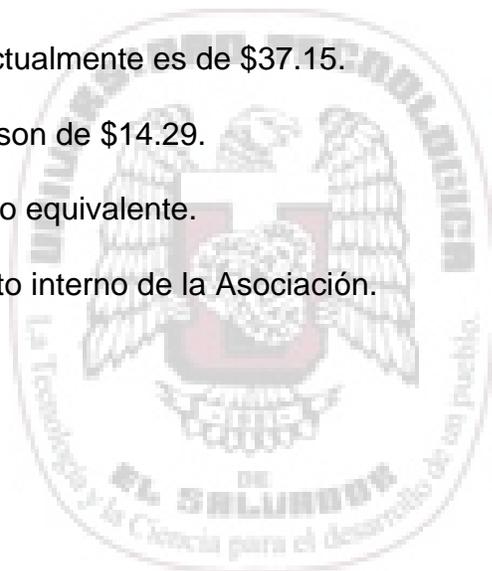
- Armonía

Entre los fines de la Asociación, se encuentran:

- Representar y defender a sus socios en el ejercicio legítimo de sus derechos.
- Asesorar en el asunto relacionado a servicio automotriz, a los entes públicos o privados que lo soliciten.
- Fomentar y desarrollar la capacidad técnica y cultural de los socios, mediante la celebración periódica de eventos, tales como: seminarios, mesas redondas, conferencias, charlas, etc.
- Promover la tecnificación y equipamiento de los talleres asociados.
- Proveer de asistencia legal a los socios.

Los requisitos para ser socio son:

- Ser mayor de edad y con capacidad legal para obligarse
- Solicitarlo por escrito a la Junta Directiva
- Pagar la cuota de membresía o ingreso, que actualmente es de \$37.15.
- Pagar las cuotas mensuales, que actualmente son de \$14.29.
- Ser propietario del taller de servicio automotriz o equivalente.
- Obligarse a cumplir los estatutos y el reglamento interno de la Asociación.



La Asociación es gobernada por una Asamblea General y una Junta Directiva. La Asamblea General de Socios es la autoridad máxima de la Asociación y está constituida por todos los socios.

La Junta Directiva está integrada por nueve miembros que duran un año en funciones, está conformada por: un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, un síndico y cuatro vocales, quienes pueden ser reelectos en el mismo cargo, excepto el tesorero, quien deberá ocupar un cargo diferente.

La Junta Directiva de la Asociación es el órgano administrativo y tiene entre sus atribuciones:

- Presentar la Memoria Anual de Labores de la Asociación, acompañada del Balance General para su aprobación.
- Conocer y resolver las solicitudes de ingreso, de reclamos y peticiones de los socios y sobre los expedientes de exclusión de socios.
- Ejecutar el presupuesto de la Asociación.
- Organizar la oficina de la Asociación y contratar al personal necesario.
- Administrar el patrimonio de la Asociación.

