



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“MODELO DE CALIFICACION CREDITICIA PARA CLIENTES
FYBECA S.A.”**

ALEXANDRA ELIZABETH ZURITA BUSTAMANTE

Trabajo de culminación de carrera presentado como requisito previo a
la obtención del grado de:

Ingeniera en Finanzas, Auditoria, CPA

Sangolquí 2011

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA EN FINANZAS, CONTABILIDAD Y AUDITORIA

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

AUTORA: ALEXANDRA ELIZABETH ZURITA BUSTAMANTE

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Modelo de Calificación Crediticia para clientes Fybeca”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 01 de marzo del 2011.

Alexandra Zurita Bustamante

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA EN FINANZAS, CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CERTIFICADO DE TUTORIA

Que el trabajo titulado “Modelos de Calificación Crediticia para clientes Fybeca”, realizado por Alexandra Elizabeth Zurita Bustamante, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el presente trabajo es investigativo y en el cual se conjugan los conocimientos efectivos de quien lo realizó por lo que se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a Alexandra Elizabeth Zurita Bustamante que lo entregue al Econ. Galo Acosta, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, 01 de marzo del 2011.

Ing. Angelita Herrera

DIRECTOR

Econ. Remigio Villacis

CODIRECTOR

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA EN FINANZAS, CONTABILIDAD Y AUDITORIA

AUTORIZACION

Yo, Alexandra Elizabeth Zurita Bustamante

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Modelo de calificación crediticia para clientes Fybeca”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 01 de marzo del 2011.

Alexandra Zurita Bustamante

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico de todo corazón a mi hijo por su amor y apoyo constante y a mis padres por su respaldo incondicional durante toda mi vida, a quienes considero parte de este logro tan importante para mí en mi trayectoria profesional.

Es una prueba de que con esfuerzo constante y responsabilidad se consiguen frutos muy gratificantes, donde lo más importante es compartir con ustedes que han sido mi mayor inspiración durante todo este tiempo.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Politécnica del Ejército, y a todos los profesores que a lo largo de la carrera nos impartieron sus valiosos conocimientos.

A Farcomed S.A., por las facilidades dadas en el soporte de información.

A la Ingeniera Angelita Herrera y al Econ. Remigio Villacis por su apoyo y dirección

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I	Pág.
1. Aspectos Generales	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 La empresa	3
1.2.1 Base Legal de la empresa	5
1.2.2 Reseña Histórica	6
1.2.3 Análisis de Recursos Humanos	10
1.2.3.1 Organigrama Estructural	12
1.2.3.2 Organigrama Funcional	16
1.2.3.3 Organigrama de Personal	19
CAPITULO II	
2. Análisis Situacional	20
2.1. Determinación del problema	20
2.2. Diagrama causa & efecto	21
2.3. Análisis externo Macro ambiente	25
2.3.1. Factor Macro Económico	25
2.3.1.1. Inflación	25
2.3.1.2. Producto Interno Bruto	28
2.3.1.3. Riesgo País	29

2.3.1.4.	Balanza Comercial	31
2.3.1.5.	Tasa de Interés Activa	33
2.3.1.6.	Tasa de Interés Pasiva	35
2.3.2.	Factor Político	37
2.3.2.1.	Gobierno Jaime Roldos Aguilera	37
2.3.2.2.	Gobierno Oswaldo Hurtado Larrea	38
2.3.2.3.	Gobierno León Febres Cordero	40
2.3.2.4.	Gobierno Rodrigo Borja Cevallos	41
2.3.2.5.	Gobierno Sixto Durán Ballén	43
2.3.2.6.	Gobierno Abdala Bucaram Ortiz	44
2.3.2.7.	Gobierno Fabián Alarcón Rivera	45
2.3.2.8.	Gobierno Jamil Mahuad Witt	46
2.3.2.9.	Gobierno Gustavo Noboa Bejarano	47
2.3.2.10	Gobierno Lucio Gutiérrez Borbua	48
2.3.2.11.	Gobierno Alfredo Palacios	49
2.3.2.12	Gobierno Rafael Correa Delgado	50
2.3.3.	Factor Social	52
2.3.3.1.	Canasta Básica	52
2.3.3.2.	Tasa Subempleo	54
2.3.3.3.	Tasa de desempleo	55
2.3.4.	Factor Tecnológico	57
2.3.5.	Factor Legal	57
2.4.	Análisis interno Microambiente	58
2.4.1.	Clientes	58
2.4.2.	Proveedores	59
2.4.3.	Competencia	61
2.4.4.	Estructura de Precios	64
2.4.5.	Resumen de Balances	65
2.5.	Análisis FODA	69

CAPITULO III

3.	Direccionamiento Estratégico	70
3.1.	Misión	71
3.2.	Visión	71
3.3.	Objetivos	71
3.4.	Políticas	72
3.5.	Estratégicas	77
3.6.	Principios y Valores	81
3.7.	Mapa Estratégico	83

CAPITULO IV

Análisis y evaluación de la cartera	84
-------------------------------------	----

4.			
4.1.	Levantamiento de perfil clientes Fybeca	86
4.1.1.	Perfil clientes Individuales	86
4.1.2.	Perfil clientes Empresariales	88
4.2.	Análisis del comportamiento de la cartera Vitalcard	90
4.2.1.	Análisis cartera individual	90
4.2.1.1.	Cartera individual Quito	92
4.2.1.2.	Cartera individual Guayaquil	94
4.2.1.3.	Cartera individual Portoviejo	95
4.2.1.4.	Cartera individual Cuenca	97
4.2.2.	Análisis de cartera individual por edad de mora	97
4.2.2.1	Cartera por edad de mora Quito	98
4.2.2.2.	Cartera por edad de mora Guayaquil	100
4.2.2.3.	Cartera por edad de mora Portoviejo	101
4.2.2.4.	Cartera por edad de mora Cuenca	104
4.2.3.	Análisis de cartera empresarial	106
4.2.3.1.	Cartera empresarial Quito	107
4.2.3.2.	Cartera empresarial Guayaquil	109
4.2.3.3.	Cartera empresarial Portoviejo	110
4.2.3.4.	Cartera empresarial Cuenca	112
4.2.4.	Análisis de cartera empresarial por edad de mora	113
4.2.4.1.	Cartera por edad de mora Quito	113
4.2.4.2.	Cartera por edad de mora Guayaquil	115
4.2.4.3.	Cartera por edad de mora Portoviejo	116
4.2.4.4.	Cartera por edad de mora Cuenca	117
4.3.	Diagnóstico actuales políticas de crédito aplicadas a clientes individuales y empresariales	117
4.4.	Evaluación de la causas de mora cartera individual	119
4.5.	Evaluación de la causas de mora cartera empresarial	120
4.6.	Evaluación de costos por cartera Vitalcard	121
4.7.	Comportamiento de las ventas por tipo de cliente	125
4.8.	Índices Financieros	127

CAPITULO V

5.	Desarrollo del modelo de calificación crediticia para clientes Fybeca	128
5.1.	Características y Funcionalidad	128
5.1.1.	Sistema Financiero Regulado	129
5.1.2.	Sistema Financiero No Regulado	129
5.1.3.	Sistema Comercial	129
5.1.4.	Clientes Inhabilitados	129
5.2.	Beneficios de Modelo	130
5.3.	Metodología para desarrollo del modelo	130
5.3.1.	Variables Internas	132
5.3.1.1.	Edad	133
5.3.1.2.	Nacionalidad	134
5.3.1.3.	Estabilidad Laboral	134
5.3.1.4.	Ingresos	135
5.3.1.5.	Cuentas Bancarias	136
5.3.1.6.	Tarjetas de Crédito	136
5.3.1.7.	Sector de Residencia	137
5.3.1.8.	Avalúo Patrimonial	137
5.3.1.9.	Resumen Variables Internas	138
5.3.2.	Variables Externas	140
5.3.2.1.	Antigüedad	140
5.3.2.2.	Número de instituciones financieras con deuda	141
5.3.2.3.	Peor calificación actual	142
5.3.2.4.	Montos peor calificación actual	143
5.3.2.5.	Deuda total actual	143
5.3.2.6.	Monto vencido actual	145
5.3.2.7.	Catalogo Score	145
5.3.2.8.	Morosidad Acumulada	146
5.3.2.9.	Inhabilitación	147
5.3.3.0.	Resumen variables externas	150
5.3.3.1.	Aplicación del modelo	152
5.4.	Asignación cupos de crédito	156
5.4.1.	Asignación cupos en aprobación de crédito	156
5.4.2.	Modificación cupos de crédito	157
5.4.2.1.	Incrementos de cupo	157
5.4.2.2.	Eliminación cupos de crédito	158
5.4.2.3.	Cupos para eventos especiales	159

CAPITULO VI

6.	Conclusiones y Recomendaciones	160
6.1.	Conclusiones	160
6.2.	Recomendaciones	161

LISTA DE CUADROS

CAPITULO I			Pág.
Cuadro No. 1	Número de empleados Farcomed S.A.	12
CAPITULO II			
Cuadro No. 2	Reporte Compras Medicinas Farcomed	60
Cuadro No. 3	Reporte Compras No Medicinas Farcomed	61
Cuadro No. 4	Participación Mercado de farmacias en Ecuador	62
Cuadro No. 5	Resumen por grupo de participación en el mercado de farmacias en el Ecuador	63
Cuadro No. 6	Balance General Farcomed S.A.	65
Cuadro No. 7	Estado de Resultados Farcomed S.A.	67
Cuadro No. 8	Matriz FODA Farcomed S.A.	69
CAPITULO III			
Cuadro No. 9	Ventas Farcomed S.A.	73
Cuadro No. 10	Cartera Vencida Farcomed Octubre 2010	74
Cuadro No. 11	Diferencias Estrategia Estructural	80
Cuadro No. 12	Bases del sistema de información y control	80
CAPITULO IV			
Cuadro No. 13	Ingresos cobro estados de cuenta	121
Cuadro No. 14	Ingresos cobro gastos de cobranza	121
Cuadro No. 15	Ingreso cobro emisión de tarjetas	122
Cuadro No. 16	Ingreso cobro renovación de tarjetas	122
Cuadro No. 17	Ingreso cobro interés de mora	123
Cuadro No. 18	Total ingresos manejo tarjeta	123
Cuadro No. 19	Composición Cartera Vitalcard en	125

mora

CAPITULO V

Cuadro No. 20	Pesos variable Edad	133
Cuadro No. 21	Pesos variable Nacionalidad	134
Cuadro No. 22	Pesos variable Estabilidad Laboral	134
Cuadro No. 23	Pesos variable Ingresos	135
Cuadro No. 24	Pesos variable Tipo de Cuenta	136
Cuadro No. 25	Pesos variable Tarjeta de Crédito	136
Cuadro No. 26	Pesos variable Sector de Residencia	137
Cuadro No. 27	Pesos variable Patrimonio	137
Cuadro No. 28	Resumen variables internas	139
Cuadro No. 29	Pesos variable Antigüedad	140
Cuadro No. 30	Pesos variable Instituciones con deuda	141
Cuadro No. 31	Pesos variable Peor Calificación Crediticia	142
Cuadro No. 32	Pesos variable Montos Peor Calificación Crediticia	143
Cuadro No. 33	Pesos variable Montos total de Endeudamiento	144
Cuadro No. 34	Pesos variable Montos Actuales de Endeudamiento	145
Cuadro No. 35	Pesos variables externa Score	145
Cuadro No. 36	Pesos variables externa Mora Acumulada	146
Cuadro No. 37	Pesos variables externa Inhabilitación	147
Cuadro No. 38	Ponderación de pesos de variables	149

LISTA DE FIGURAS**CAPITULO I**

Figura No. 1	Estructura Organizacional Corporación GPF	13
Figura No. 2	Estructura Organizacional Corporación GPF Primer Nivel	14
Figura No. 3	Organigrama Estructural Farmacia	15
Figura No. 4	Organigrama Funcional Corporación GPF	17
Figura No. 5	Organigrama de Personal Corporación GPF	19

CAPITULO II

Figura No. 6	Diagrama Causa & Efecto Farcomed S.A.	22
Figura No. 7	Datos Inflación	26
Figura No. 8	Datos Producto Interno Bruto	28
Figura No. 9	Datos Riesgo País	30
Figura No. 10	Datos Balanza Comercial	31
Figura No. 11	Datos Tasas de Interés Activa	34
Figura No. 12	Datos Tasas de Interés Pasiva	36
Figura No. 13	Datos Canasta Básica	52
Figura No. 14	Datos Tasa de Subempleo	54
Figura No. 15	Datos Tasa de desempleo	56

CAPITULO III

Figura No. 16	Esquema de direccionamiento estratégico	70
Figura No. 17	Visión estratégica Corporación GPF	72
Figura No. 18	Estrategia Estructural Corporación GPF	79
Figura No. 19	Mapa Estratégico de Farcomed S.A.	83

CAPITULO IV

Figura No. 20	Perfil de Clientes Vitalcard Individuales	87
Figura No. 21	Perfil de Clientes Vitalcard Empresariales	89
Figura No. 22	Tipos de cartera Vitalcard	98

CAPITULO V

Figura No. 23	Fases Modelo de calificación crediticia	152
Figura No. 24	Flujo de aprobación de crédito individual Vitalcard	153
Figura No. 25	Flujo de suspensión de solicitudes	154
Figura No. 26	Flujo de negación de solicitudes	155
Figura No. 27	Asignación cupos de crédito	156
Figura No. 28	Asignación cupos de crédito eventos especiales	159

LISTA DE GRAFICOS

CAPITULO II

Gráfico No. 1	Participación mercado farmacias primer semestre año 2010	64
---------------	--	----

CAPITULO IV

Gráfico No. 2	Mora de cartera individual (%)	85
Gráfico No. 3	Mora de cartera empresarial (%)	85
Gráfico No. 4	Evolución Cartera Individual Total	91
Gráfico No. 5	Evolución Cartera Individual Quito	93
Gráfico No. 6	Evolución Cartera Individual Guayaquil	95
Gráfico No. 7	Evolución Cartera Individual Portoviejo	96
Gráfico No. 8	Evolución Cartera Individual Cuenca	97
Gráfico No. 9	Evolución Cartera Individual por edad de mora Quito	99
Gráfico No. 10	Evolución Cartera Individual por edad de mora Guayaquil	101
Gráfico No. 11	Evolución Cartera por edad de mora Portoviejo	103
Gráfico No. 12	Evolución Cartera por edad de mora Cuenca	105
Gráfico No. 13	Evolución Cartera Empresarial Total	106
Gráfico No. 14	Evolución Cartera Empresarial Quito	108
Gráfico No. 15	Evolución Cartera Empresarial Guayaquil	109
Gráfico No. 16	Evolución Cartera Empresarial Portoviejo	111
Gráfico No. 17	Evolución Cartera Empresarial Cuenca	112
Gráfico No. 18	Evolución Cartera Empresarial por edad de mora Quito	113
Gráfico No. 19	Evolución Cartera Empresarial por edad de mora Guayaquil	114
Gráfico No. 20	Evolución Cartera Empresarial por edad de mora Portoviejo	115
Gráfico No. 21	Evolución Cartera Empresarial por edad de mora Cuenca	116
Gráfico No. 22	Representación Ventas Vitalcard	125

CAPITULO I

1. Aspectos Generales

1.1. Antecedentes

El mercado farmacéutico mantiene una evolución permanente desde el año 2000, en el año 2008 alcanzó ventas por un valor aproximado de \$720 millones de dólares, 16% más con respecto al 2007, en promedio el mercado en este período ha crecido en un 11% anual.

El crecimiento en este sector se debe a la dolarización que logró una relativa estabilidad en la economía ecuatoriana, se debe también a la organización del sector, sus normas técnicas, la información que maneja y las auditorias del mercado a escala global.

Farmacias y Comisariatos de Medicinas FARCOMED S.A. cuenta con una cadena de farmacias en el mercado ecuatoriano en las que se comercializan productos farmacéuticos y productos de comisariato en general, por lo tanto cubren necesidades de un importante sector económico del país, ha desarrollando su posicionamiento clave en base a los principales atributos del servicio y a los beneficios emocionales de la marca, creando una relación estrecha Consumidor - FYBECA a través de compartir los mismos valores y principios.

Hoy es la cadena de farmacias líder en el Ecuador, con los autoservicios más grandes y modernos de Latinoamérica. Su diaria

labor se sustenta en un proceso de expansión y mejoramiento continuo, con un soporte tecnológico adecuado y con la clara misión de ofrecer a sus clientes ética, integridad, calidad y buen servicio.

Para fortalecer su posicionamiento en el mercado, Fybeca basa su actividad en la oferta de diversos servicios innovadores y de gran valor agregado. Hoy por hoy, sus amplias y modernas instalaciones brindan servicios como:

- **Servicio de Laboratorio Clínico y aplicación de inyecciones**

Algunas farmacias cuentan con el Servicio de Laboratorio Clínico e inyectología, alternativas de salud tan imprescindibles como éstas deben ser ofrecidos por los expertos en el área, por esta razón, estos servicios ubicados junto a las farmacias son administrados por el Hospital Metropolitano, una institución altamente capacitada y que cuenta con profesionales de salud autorizados para este tipo de actividades.

- **Servicio 24 horas.**

Cada sector de la ciudad cuenta con una farmacia 24 horas que atiende al público los 365 días del año, las 24 horas al día.

- **Servicio 1800-Fybeca**

Una línea gratuita que brinda atención al cliente de manera integral, receptando pedidos para entrega a domicilio las 24 horas del día, en

el Call Center además se brinda información sobre medicinas, promociones, descuentos, horarios de atención, entre otros.



• Tarjeta Vitalcard

Desde 1994 Fybeka emite su propia tarjeta de descuento y crédito como una estrategia de brindar beneficios a sus clientes, otorgando beneficios a sus tarjetahabientes como:

- ✓ Precios especiales.
- ✓ Acumulación de Vitalpuntos
- ✓ Accesos a la Red Vitalcard.
- ✓ Acceso a promociones como el mejor día Vitalcard.

Al contar con una actividad de otorgamiento de crédito a través de su tarjeta, Fybeka asume un riesgo en el manejo de su cartera, es por esta razón que es importante contar con un Modelo de calificación crediticia automático, confiable y ajustado al perfil de clientes Fybeka que se convierta en una herramienta que ayudará al incremento en ventas a través de este medio, atenuando el riesgo de incobrabilidad, permitiendo una mejor rotación de su cartera de crédito, mejorará además la rentabilidad ya que se dejaría de pagar comisiones a Instituciones Financieras por el uso de sus tarjetas de crédito dentro de las farmacias.

Hablamos directamente de un incremento en ventas ya que el perfil de clientes Fybeca en su mayoría utiliza la tarjeta de crédito como un medio habitual de pago, por lo tanto es importante fortalecer la aprobación de su propia tarjeta de crédito para incrementar el número de tarjetahabientes que la utilicen, con un adecuado cupo de crédito que se asignaría también con el modelo que se propone desarrollar en el presente trabajo.

1.2. La empresa

Farmacias y Comisariatos de Medicinas FARCAMED S.A. es una empresa ecuatoriana constituida en el año de 1930, su misión desde el inicio de sus operaciones estuvo enfocada a contribuir a la salud de los ecuatorianos, comienza con la venta de recetas preparadas en su única botica ubicada en el centro de la ciudad de Quito, a partir del siguiente año empieza a vender medicinas comercializadas por laboratorios farmacéuticos y posteriormente en el año 1952 surge una innovación ya con sus ocho farmacias abiertas y comienza con la venta de productos adicionales que son categorizados como no medicinas donde tenemos productos de perfumería, snacks y regalos. Actualmente la empresa cuenta con 89 farmacias Fybeca ubicadas estratégicamente en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Portoviejo, Ambato, Ibarra, Loja, Salinas y Machala.

A partir de 1965 comienza a implementar servicios adicionales para sus clientes lo que hace que su presencia en el mercado se fortalezca hasta convertirse en la cadena de farmacias líder en ventas y servicios en el mercado ecuatoriano.

A partir del año 2000 los accionistas de la empresa toman la decisión de formar nuevas empresas como Econofarm S.A. que administra las farmacias Sana Sana que al momento cuenta con 390 puntos de venta ubicados en todo el Ecuador, ABF S.A. que administra un programa integral de administración de seguros y Provefarma S.A. que es la empresa que maneja la logística y distribución de todas las farmacias Fybeca y Sana Sana desde su propio Centro de Distribución.

Desde el año 2009 se conforman todas estas empresas bajo el esquema de Corporación GPF abarcando así un posicionamiento muy marcado en el mercado ecuatoriano.



1.2.1. Base legal de la empresa

FARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS FARCAMED S.A. es una empresa constituida en la ciudad de Quito en el año de 1930, que se rige por la Ley de Compañías, sus accionistas son de nacionalidad ecuatoriana y su capital es absolutamente nacional.

El objeto social de la compañía es la comercialización y distribución de productos de primera necesidad, de manera especial productos farmacéuticos, de perfumería, bazar y otros que se expenden en farmacias. Utilizando en los casos que se crea conveniente el sistema de ventas de comisariato, la empresa puede realizar importación y exportación de sus productos, para lo cual la compañía podrá celebrar cualquier acto o contrato permitido por las leyes ecuatorianas y que tengan relación con su objeto.

La compañía tiene su domicilio principal en la ciudad de Quito, sin embargo puede abrir sucursales en cualquier parte de la República del Ecuador.

El capital de la Compañía a diciembre 2009 es de \$ 20.697.400,00. La compañía podrá emitir títulos por una o más acciones, a voluntad del accionista interesado, estos títulos deben ser firmados por el Presidente y Gerente de la Compañía.

La Compañía será dirigida por la Junta General de Accionistas y administrada por el Directorio, el Presidente y el Gerente General, dentro de las atribuciones y deberes que para cada uno de ellos contempla la ley y los estatutos de constitución.

La Junta General formada por los accionistas es el órgano supremo de la Compañía y se reunirán en el domicilio señalado en la Escritura de Constitución para tratar temas estratégicos y tomar decisiones sobre el curso de acción de la Compañía.

El Directorio estará integrado por el Presidente, el Gerente General y tres vocales, todos durarán un año en la ejecución de sus cargos, los mismos que pueden ser reelegidos de manera indefinida, los miembros del directorio no necesariamente deben ser accionistas de la Compañía, se reunirán ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando el presidente convoque.

El Presidente presidirá la Junta General de Accionistas y del Directorio, sus deberes están contemplados en la Ley de Compañías y los estatutos de la compañía.

El Vicepresidente reemplazará al presidente en caso de ausencia o impedimento de éste, y tendrá todas las atribuciones y deberes del Presidente.

El Gerente General será elegido por la Junta General de Accionistas según lo previsto en los estatutos, será además el representante legal de la empresa.

1.2.2. Reseña Histórica



En 1930, en el centro de la ciudad de Quito, en el Arco de la Reina (García Moreno y pasaje Pérez Pallares), se abre la Botica

Quito, primer establecimiento de lo que es ahora la Cadena Fybeca.



En 1944, la Botica Quito “es trasladada a las calles Venezuela y Mejía, Esquina”, con el nombre de Farmacia Quito. El cambio de denominación de Botica a Farmacia, significó en aquella época, una verdadera

innovación, con el peligro de que el público se alejara al escuchar tan extraño nombre.

En sus inicios, la botica estuvo a cargo de Enrique Villamar Carrión después de su fallecimiento queda a cargo de la Farmacia Quito la Sra. María Luisa Villafuerte de Villamar.

A partir de 1944, el Ing. Galo Villamar Villafuerte, toma la Gerencia.



En 1950, se dio la posibilidad de instalar otra Farmacia en la Plazoleta El Ejido, la Farmacia Quito Norte y la primera, pasó a llamarse Farmacia Quito Centro.



En mayo de 1952, se adquiere la Botica Pichincha (actual Fybeca Plaza del Teatro), en ese entonces, la más grande de la ciudad. Posteriormente, se crean las Farmacias Quito Sur, Colón, Lux, Rex, España y San Blas.

En 1957, con el aporte de estas Farmacias, se constituye la Compañía “Farmacias Quito y Botica Pichincha” C.A.



En 1965, cuando se decide entrar en la ciudad de Guayaquil, se cambia la Razón Social por la de “Farmacias y Boticas Ecuatorianas” C.A. FYBECA. Empieza además con la venta de productos de comisariato.

En 1985 se constituye una nueva firma que involucra el Sistema de Venta de Comisariato: Farmacias y Comisariatos de Medicinas, Farcomed S.A.

1992.- Desde este año, el Ing. Pedro Villamar Utreras se une al negocio de la familia como Gerente General y empieza una nueva generación de innovación y mejoramiento de las farmacias.

1993 se abrió la Farmacia Fybeca Plaza de Toros un moderno y amplio autoservicio con una extensión de 450 m2. Aproximadamente, esta farmacia posteriormente contó con atención 24 horas.



En 1994 Se lanzó al mercado VitalCard, una tarjeta de crédito y descuento con beneficios adicionales tanto en Fybeca

como en una amplia Red de establecimientos de salud.

En 1998. Se inaugura las farmacias Fybeca en las ciudades de Manta y Portoviejo.

Actualmente existen 89 Farmacias Fybeca a nivel nacional, ubicadas estratégicamente en las ciudades de: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Portoviejo, Loja, Ambato, Ibarra, Machala y Salinas.

Desde sus inicios, Fybeca se posicionó como una Empresa de vanguardia en la comercialización de productos farmacéuticos, habiendo sido pioneros en el país en adoptar los sistemas de venta de autoservicio.



Hoy es la cadena de farmacias líder en el Ecuador, con los autoservicios más grandes y modernos de latinoamérica. Buscando crear una estrecha relación con el consumidor, Fybeca está empeñada en conocer las necesidades del cliente y satisfacerlas a través del desarrollo de productos y servicios personalizados.

Durante sus 80 años ha servido a muchas generaciones de ecuatorianos y continuará haciéndolo con las generaciones venideras, optimizando permanentemente el servicio que ofrece y reforzando planes y programas encaminados a mejorar la calidad de vida de sus clientes.

FYBECA es una empresa orgullosamente ecuatoriana que seguirá contribuyendo con desarrollo del país, velando por la salud de su gente y generando fuentes de trabajo a miles de ecuatorianos a través de sus diversas empresas.

1.2.3. Análisis de Recursos Humanos

FARCOMED S.A. cuenta con personal capacitado en todas sus Farmacias por lo delicado de sus actividades y en su estructura administrativa con personal que cumple las competencias, principios y valores organizacionales.

Las competencias que se evalúan para la contratación del personal en Fybeca son:



Trabajo en Equipo. Capacidad de relacionarse e integrarse por un objetivo en común, trabajando con personas de diferentes experiencias, habilidades y reconocimientos, demostrando empatía, cooperación y tolerancia. Esta competencia Fybeca la va fortaleciendo

de manera constante a través de capacitación continua a todo su personal sea este de farmacias o personal administrativo.



Planificación y Organización.

Capacidad de planificar y organizar los recursos disponibles con un manejo eficiente de los mismos.

Buscar la mejor forma para realizar los trabajos y actividades planeando, preparando y estableciendo planes de acción.



Orientación al Servicio y Cliente

Preocuparse y comprender las necesidades y expectativas de los clientes (internos o externos), ofreciendo soluciones que agreguen valor al cliente.

Generar soluciones para satisfacer las necesidades o expectativas del cliente y/o usuario y asegurarse de su implementación.



Proactividad y Dinamismo.

Anticiparse a hechos, prever situaciones y sugerir alternativas de solución o acción.

Actuar con vigor, espíritu emprendedor y entusiasmo en el desarrollo de trabajo a fin de alcanzar los resultados y

compromisos organizacionales de manera eficiente.



Orientación a la Calidad.

Realizar las actividades con altos estándares de eficacia buscando la optimización constante de procesos y procedimientos, a través de la mejora continua, para la consecución de resultados y

cumplimiento de estándares y normas organizacionales, pensando constantemente en la excelencia de las tareas.

Farcomed S.A. en todas sus sucursales cuenta actualmente con la siguiente estructura de personal:

Cuadro No. 1 NUMERO DE EMPLEADOS FARCAMED S.A.

EMPRESA	Número de Empleados
FARCAMED	1699
Farcomed Quito	1055
Farcomed Cuenca	102
Farcomed Portoviejo	83
Farcomed Guayaquil	447
Honorarios Profesionales	12

Fuente: Farcomed S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

1.2.3.1. Organigrama Estructural

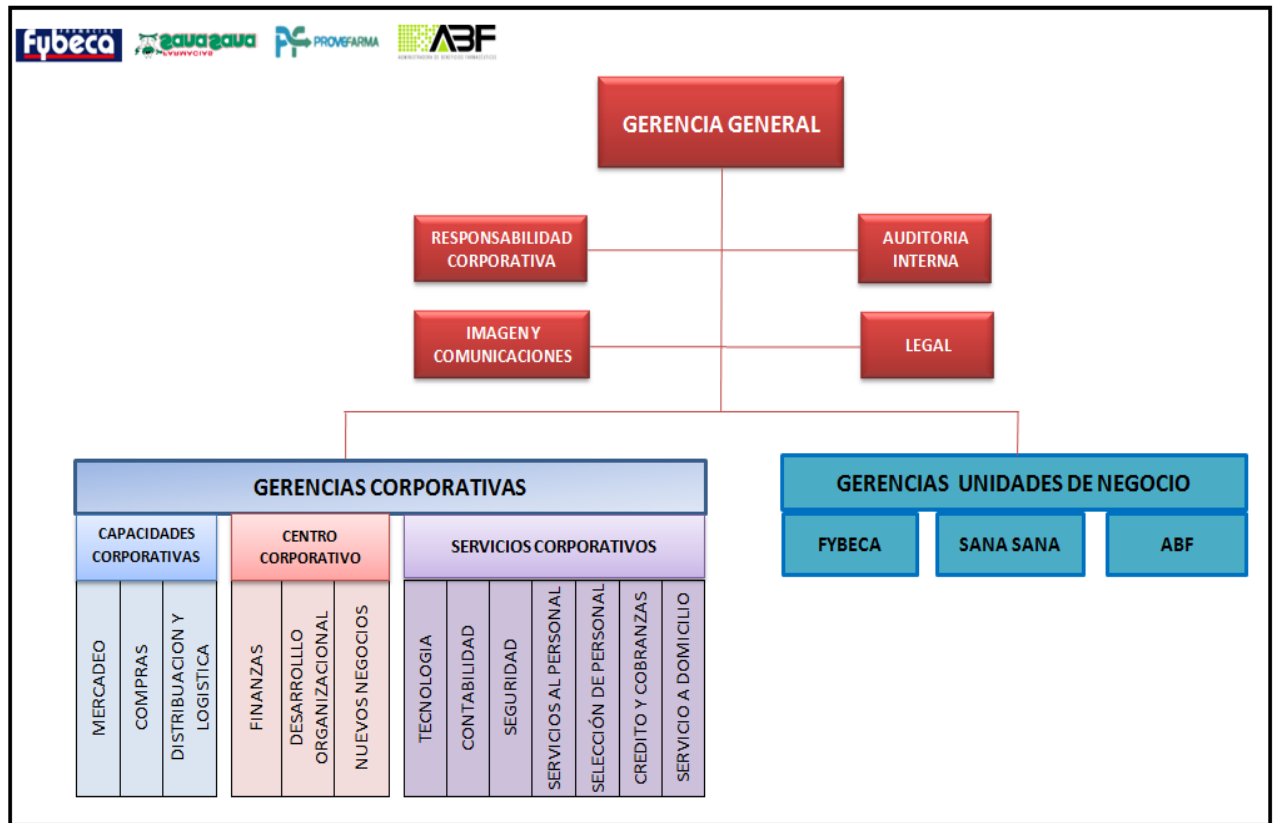
Este tipo de organigrama representa el esquema básico de una organización, por lo que permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes y los niveles jerárquicos que existe en la empresa así como también la dependencia y relaciones que existen entre sus áreas.

Las ventajas de un organigrama son:

- ✓ Permite aclarar a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía.
- ✓ Muestra relaciones de dependencia entre las áreas que conforman la compañía. ¹

El organigrama estructural de la Corporación GPF de la cuál es parte Farmacias y Comisariatos de Medicinas S.A. es el siguiente:

Figura 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CORPORACION GPF



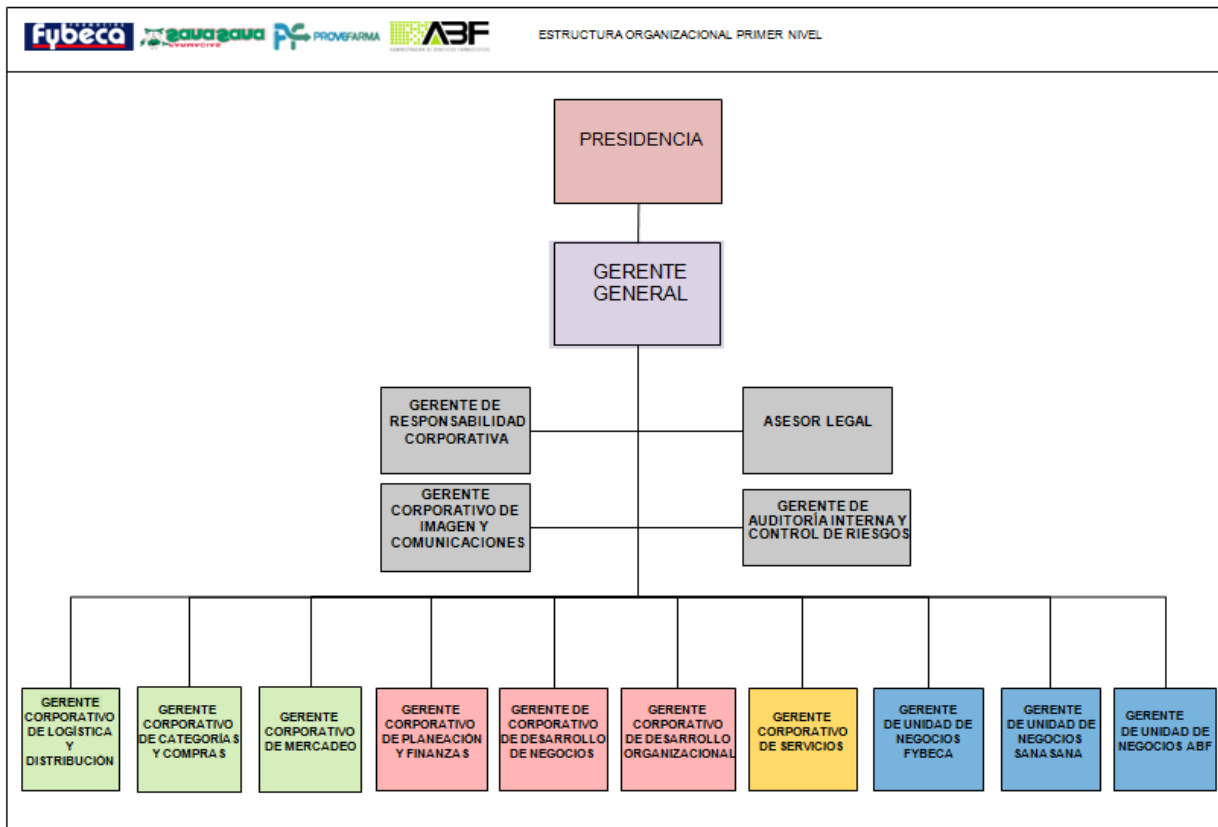
Fuente: FARCAMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

¹ Vásquez V, Organización Aplicada, 2002

De la figura No. 1 se desprende el siguiente Organigrama Estructural de primer nivel dentro de la Corporación GPF, en este esquema podemos observar a las Gerencias Corporativas de cada una de las áreas.

Figura 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CORPORACION GPF PRIMER NIVEL



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

La estructura organizacional de la Corporación GPF se la maneja como se muestra en la Figura No. 1 desde el mes de agosto 2009, posterior a una reestructuración organizativa con la finalidad de convertir a la organización en un habilitador de las estrategias del negocio, alineando de mejor manera cada una de las Áreas.

La estructura está presidida por la Gerencia General a quien reportan jerárquicamente todas las áreas a través de sus gerentes.

Como podemos ver la estructura de la empresa está dividida en:

- ✓ Capacidades Corporativas
- ✓ Centro Corporativo
- ✓ Servicios Corporativos, y
- ✓ Unidades de Negocio.

Cada una de estas áreas está administrada y dirigida por un Gerente Corporativo.

Dentro de la Unidad de Negocios Fybeca se encuentran sus farmacias, las mismas que tienen el siguiente organigrama estructural:

Figura 3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL FARMACIA FYBECA



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

1.2.3.2. Organigrama Funcional

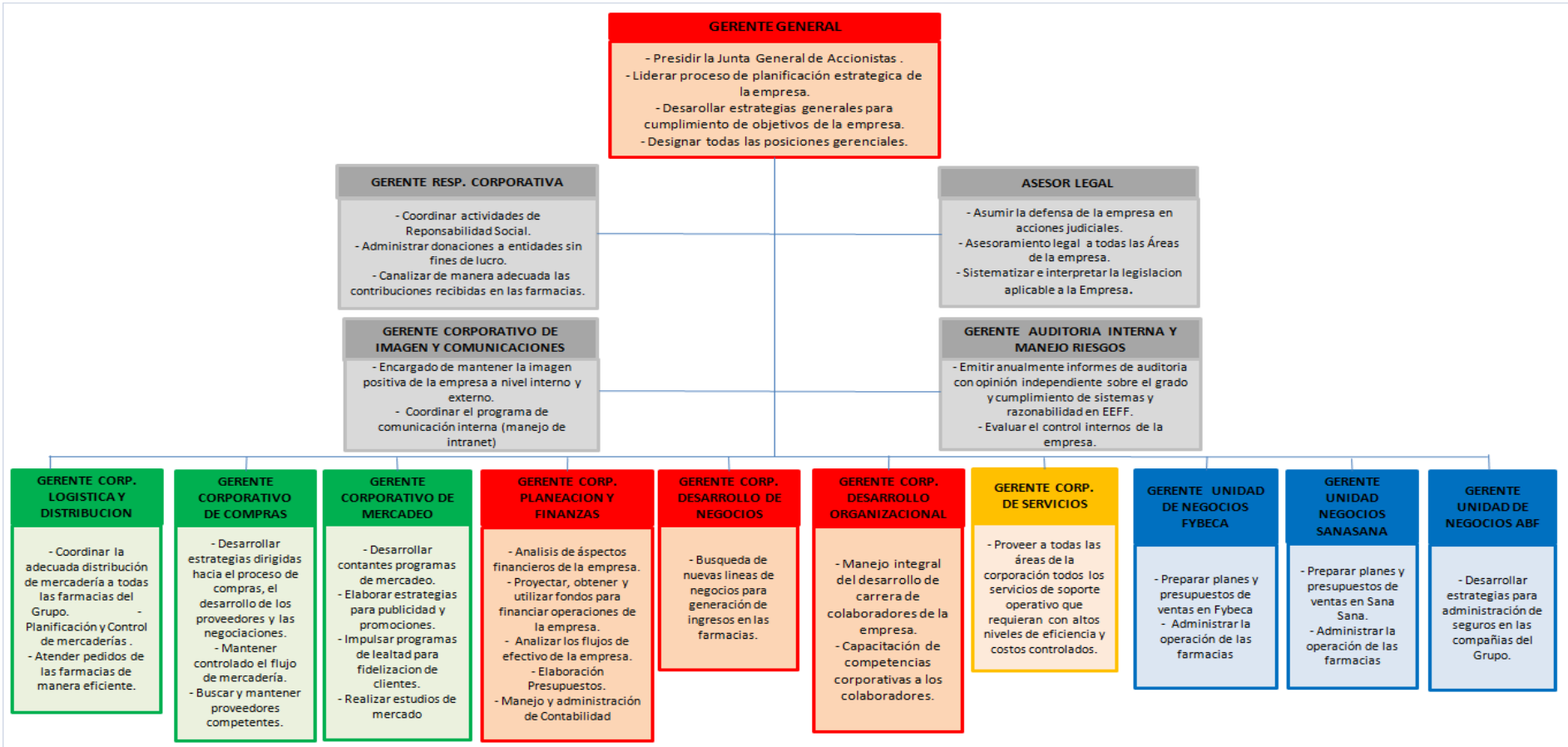
Es parte del organigrama estructural y en cada área administrativa se detallan sus funciones principales desde la más importante hasta la de menor trascendencia. ²

Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la empresa en forma general.

Para FARCAMED el organigrama funcional es como se muestra a continuación:

² Vásquez V, Organización Aplicada, 2002

Figura No. 4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL CORPORACION GPF



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

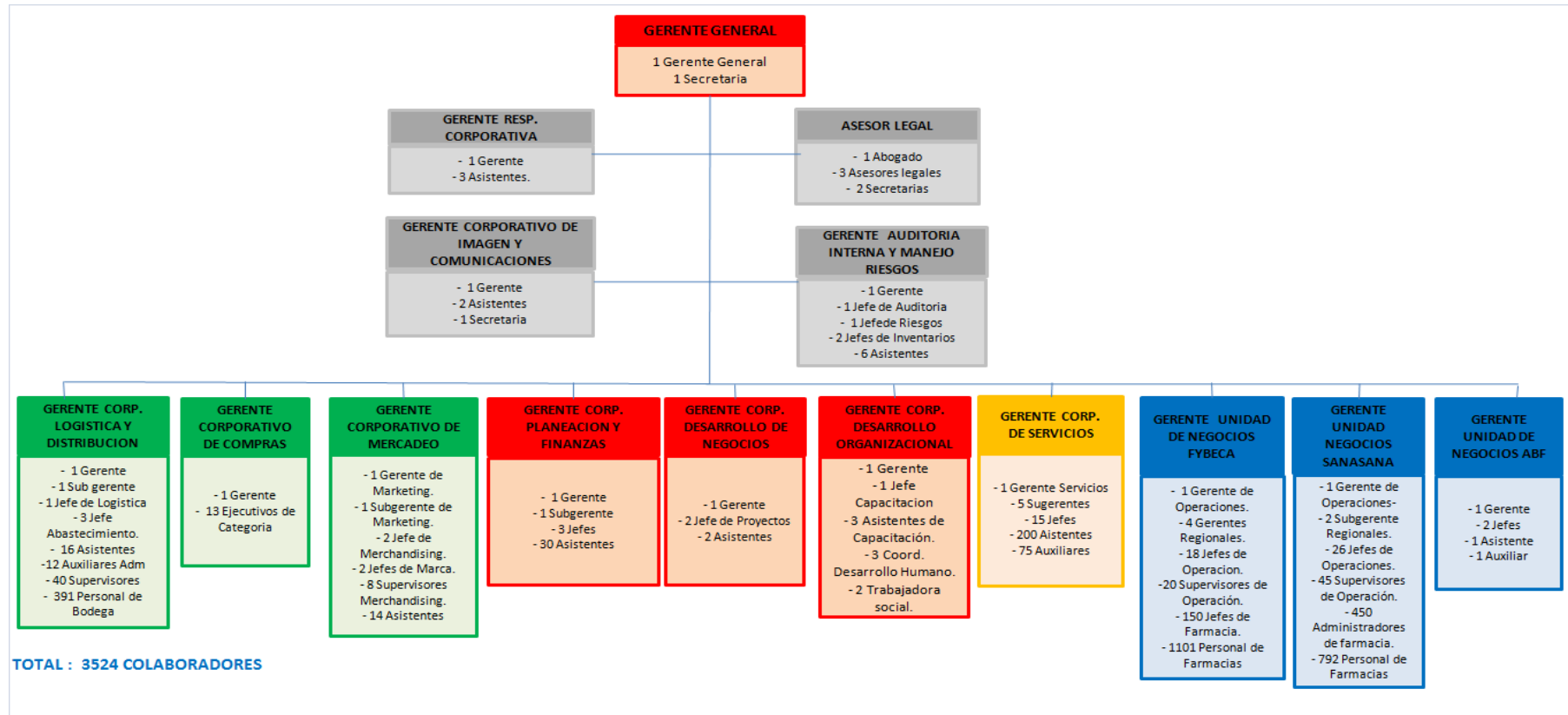
1.2.3.3. Organigrama del Personal

Este tipo de organigrama muestra la distribución del personal en cada una de las áreas de la estructura, indica además el número de cargos y en ciertos casos los nombres de los funcionarios.³

Para FARCOMED, el organigrama de personal es el siguiente:

³ Vásquez V, Organización Aplicada, 2002

Figura No. 5 ORGANIGRAMA DE PERSONAL FARCAMED S.A.



Fuente: FARCAMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

CAPITULO II

2. Análisis Situacional

Se observa con mucha frecuencia como la situación económica, social, política, legal y ambiental influye en el desarrollo del proceso empresarial. En Latinoamérica el entorno macroeconómico en los últimos 40 años ha sido difícil e incierto sin embargo la sostenibilidad de empresas económicamente fuertes han sido un apoyo importante en la economía regional, es por esta razón que se analizaran las variables macroeconómicas que tienen influencia directa sobre el desarrollo de los negocios en el Ecuador, así como sus evolución y tendencias.

El factor interno en cambio tiene que ver en la toma de decisiones adoptadas por la junta general de accionistas y por toda la empresa, estos factores se pueden optimizar a fin de tomar las mejores decisiones para el manejo de sus estrategias, lo cual le permitirá a la empresa ser más competitiva en el mercado.

2.1. Determinación del Problema

Farcomed S.A. a diciembre 2010 cuenta con aproximadamente 100.000 tarjetahabientes con tarjeta de crédito Vitalcard y una cartera total que bordea los \$ 8`000.000, esta cartera hasta Diciembre del 2009 registra un índice de mora considerablemente controlado de 7% en la región Sierra y 12% en la región Costa. Se han identificado tres problemas importantes en el manejo de la tarjeta Vitalcard a inicios del año 2010:

✓ El porcentaje de aprobación de crédito se ha incrementado del 61% al 69% tomando en cuenta datos de Enero-Agosto 2009 y el mismo período en el año 2010. Estos datos no son adecuados ya que se pueden estar aprobando solicitudes que anteriormente se suspendían, solicitando algún requisito adicional como por ejemplo garante o la aplicación de un débito automático como forma de pago o se negaban por un análisis más estricto en la aprobación del crédito, por lo que se analizarán si la aprobación de crédito se ha flexibilizado ocasionando este incremento en el porcentaje de aprobación.

✓ El porcentaje de mora refleja una tendencia creciente en casi 2 puntos desde marzo 2010.

✓ El porcentaje de ventas con tarjeta Vitalcard ha disminuido en un 20% de las ventas registradas a crédito, estas ventas se han trasladado a consumos con otras tarjetas de crédito, esta situación se registra por una inadecuada asignación de cupo de crédito.

Estos hechos se originan por la falta de una herramienta adecuada que facilite el proceso de aprobación de crédito, el mismo que actualmente se realiza de manera muy subjetiva y depende mucho de la interpretación del personal del Área de Crédito y Cobranzas quién ejecuta el proceso de investigación y aprobación de tarjetas.

2.2. Diagrama Causa – Efecto

Este diagrama es conocido también como Espina de pescado o Ishikawa, permite apreciar claramente las posibles causas que ocasionan una situación inapropiada dentro de una empresa.

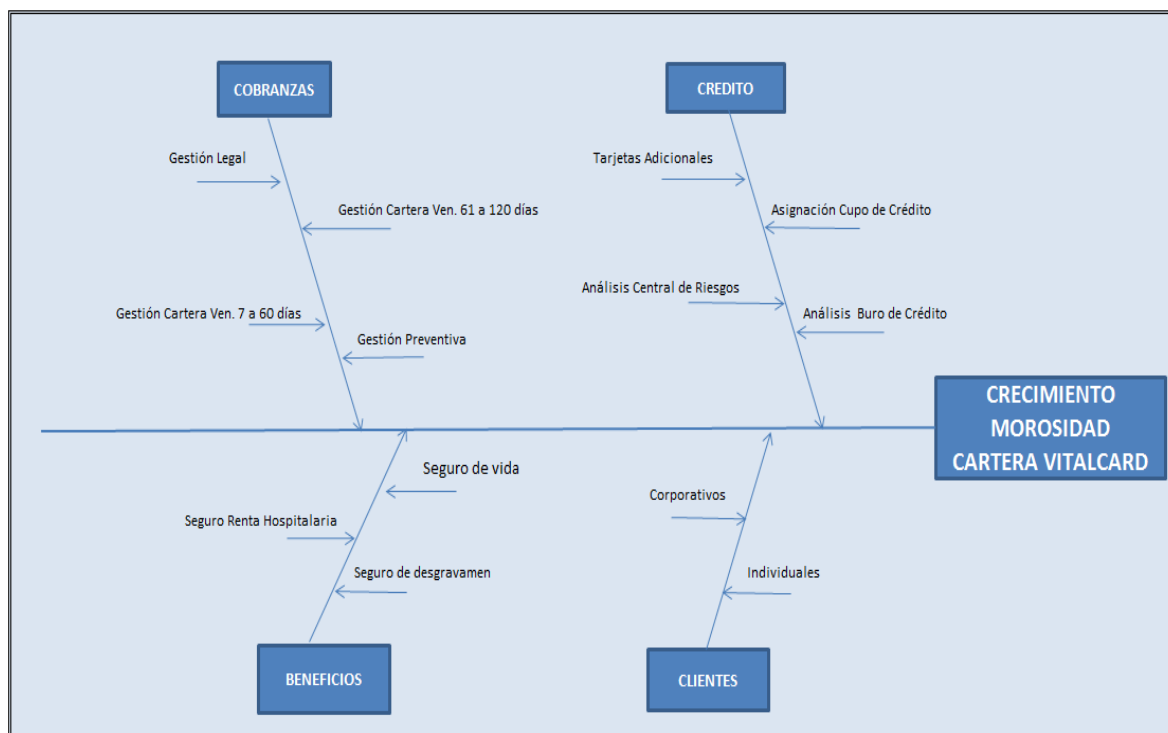
Esta herramienta fue aplicada por el profesor Kaoru Ishikawa en Japón en 1953, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica cuándo discutían problemas de calidad.

Fortalezas Diagrama Causa – Efecto

- ✓ Encontrar todas las causas posibles que ocasionan un problema.
- ✓ Determinar la causa raíz de un problema de manera adecuada.
- ✓ Promover la participación grupal utilizando de esta manera el conocimiento y experiencia de un grupo.
- ✓ Ayudar a focalizarse en las verdaderas causas del problema evitando quejas o discusiones sin sentido.
- ✓ Utiliza un formato de fácil entendimiento. 4

Para la situación detectada en el manejo de la cartera Vitalcard, a continuación se desarrolla un diagrama de las causas que ocasionan el problema detectado.

Figura No. 6 DIAGRAMA CAUSA & EFECTO FARCOMED S.A.



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

- **Crédito**

El principal problema en la morosidad de la cartera de crédito Vitalcard es la falta de un proceso de calificación crediticia que permita contar con parámetros de análisis basados en información proveniente de buró de crédito y central de riesgos, sin ésta información no se puede medir el nivel de endeudamiento ni el comportamiento de pago de un cliente, por lo tanto la asignación de cupo que se realiza al momento es muy subjetiva pudiendo en ocasiones otorgar cupos de crédito demasiado altos lo que ocasiona que el cliente no pueda cancelar sus deudas y caiga en mora, o cupos demasiado bajos, en estos casos los clientes utilizan otro tipo de tarjetas para las compras.

Otro inconveniente se da por la emisión de varias tarjetas adicionales que el cliente puede solicitar para cónyuges, padres e hijos menores de 25 años, ya que cada tarjeta tiene un cupo de crédito asignado y la deuda total es responsabilidad del tarjetahabiente principal.

- **Cobranzas**

La morosidad se da también por una inadecuada gestión de cobranzas en edades de mora tempranas ya que la cartera C se está incrementando de manera paulatina, adicionalmente otro inconveniente se da por la inexistencia de cartera preventiva.

- **Beneficios**

La cartera se incrementa por beneficios contratados por clientes que representan valores que se cargan directamente como un cargo a la tarjeta de crédito, estos beneficios son:

- **Seguro de Desgravamen.** Este seguro en caso de fallecimiento del cliente cubre la deuda de su tarjeta hasta por el monto de \$500 y \$1000 entrega a sus beneficiarios directos a través de emisión de tarjetas Vitalcard para consumo en farmacias. Su costo es de \$0.85 mensuales y se activa el momento en que una tarjeta de crédito Vitalcard es aprobada, el cliente acepta este seguro firmando la Solicitud de Crédito.

- **Seguro de Renta Hospitalaria.** Este seguro cubre al beneficiario entregando una renta diaria en caso de hospitalización del cliente en un centro hospitalario. Se lo contrata de manera verbal y su costo es cobrado a través de la tarjeta de crédito Vitalcard.

- **Seguro de Vida.** Esta póliza ampara a los beneficiarios designados por el cliente en caso de su fallecimiento, cubre además al beneficiario entregando un valor en caso de detectarse una enfermedad grave. Al igual que el seguro anterior se lo contrata telefónicamente y su pago es a través de la tarjeta de crédito Vitalcard.

Todos estos rubros son cargados a la cartera Vitalcard y en ocasiones la cartera en mora está compuesta por estos valores que el cliente inicialmente acepta pero luego no los paga.

- **Clientes.**

La cartera de clientes Vitalcard está compuesta por clientes individuales y empresariales. El índice de morosidad de clientes individuales a diciembre del 2010 es de 10.73% y el índice de morosidad de cartera empresarial es de 2.59%.

Es una posible causa de la morosidad debido a que no existe un perfil definido de clientes Fybeca tanto para el segmento de tarjetahabientes individuales y empresariales.

2.3. Análisis Externo - Macro ambiente

2.3.1. Factor Macro Económico

2.3.1.1 Inflación

Inflación es el desequilibrio existente entre la cantidad de bienes y servicios y la cantidad de circulante (dinero). Cuando aumenta el dinero la gente compra más, los precios suben y aumenta la inflación, cuando hay escasez de bienes y servicios, igualmente suben los precios generando inflación. 5

La evolución de la inflación se mide por la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Para comprender el fenómeno de la inflación, se debe distinguir entre aumentos generalizados de precios, que se producen de una vez y para siempre, de aquellos aumentos de precios que son persistentes en el tiempo. Dentro de estos últimos también podemos hacer una distinción respecto al grado de aumento.

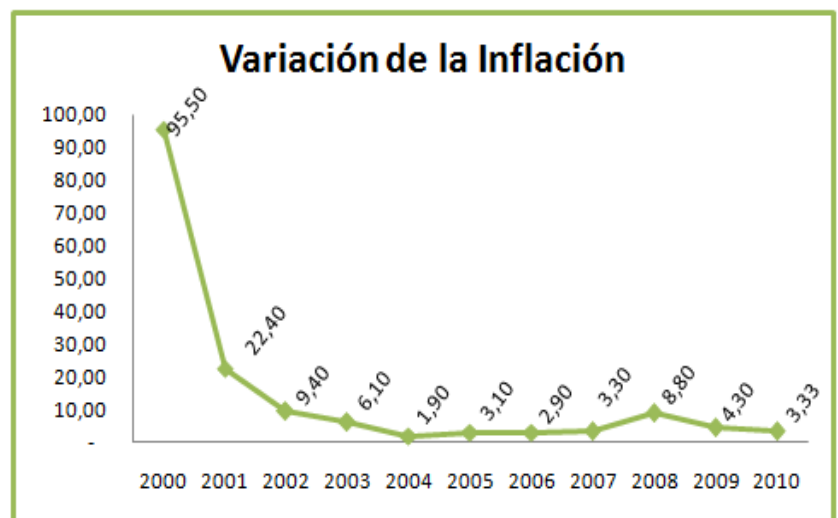
Hay países donde la inflación se encuentra controlada por debajo del 10% anual, otros con inflaciones medias que no superan el 20% anual y países en los que el crecimiento sostenido de precios ha superado el 100% anual. Cuando la variación de los precios alcanza el 50% mensual se la denomina hiperinflación.

La inflación es un proceso medido en el tiempo que representa el movimiento de precios en la economía. Como la mayoría de variables económicas, tiene un componente estacional (debido a, por ejemplo: inicios de clases, temporadas de cosecha, etc.), un componente estructural de crecimiento o decrecimiento en el largo plazo, y un componente aleatorio (el ruido o error).

La inflación en el Ecuador desde el año 2000 hasta el año 2010, se muestra a continuación:

Figura No. 7 DATOS INFLACION

DATOS INFLACIÓN	
AÑO	TASA INFLACION %
2000	95,50
2001	22,40
2002	9,40
2003	6,10
2004	1,90
2005	3,10
2006	2,90
2007	3,30
2008	8,80
2009	4,30
2010	3,33



Fuente: Pagina Web Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Análisis

✓ En el período 2000 al 2001 la inflación bajó de 95% a 22%, debido a que en el gobierno de Abdala Bucaram se controló a los especuladores que subían los precios de los productos de la canasta familiar a su conveniencia.

✓ En este mismo periodo se adoptó el sistema de la dolarización, cambiando el sucre por el dólar a un tipo de cambio de \$25.000 sucres por \$1 dólar (Gobierno de Jamil Mahuad), por lo que bajó la inflación en un 73,1% del que se encontraba, debido a que al tener

una moneda que no está controlada por el Banco Central del Ecuador se evita de devaluación de la moneda nacional.

✓ En el período del 2001 al 2002, bajó la inflación de 22.4% a 9.4% debido a que en el Gobierno de Gustavo Noboa se implementaron políticas para mejorar el manejo de la dolarización, reduciendo la crisis bancaria y mejorando el sistema monetario del país.

✓ En el período 2002 al 2004 la inflación bajó de 9.4% a 1,9% debido a que en el gobierno de Lucio Gutiérrez bajo el IVA de los productos de 12% a 10%, beneficiando a la población.

✓ En el periodo del 2006 al 2008 sube la inflación de 2,9% a 8,8% debido al aumento de precios en los productos de la canasta básica, la inflación se incrementa también debido a un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, por elevados déficit fiscales de los gobiernos de Noboa, Gutiérrez y Palacios, los mismos que no precisaban en la fijación de precios y en elevaciones salariales.

✓ Desde el 2009 al Octubre del 2010 la inflación se ha mantenido constante debido a que en el Gobierno del Econ. Rafael Correa, se ha controlado la subida de precios.

✓ No hay que olvidar que la inflación es una tendencia de desequilibrio en una economía, producido por la excesiva emisión de billetes que da lugar al aumento de los precios o créditos.

En este punto el Ecuador no posee emisión de billetes – dólares pero si realiza políticas para que exista más circulante de dinero que puede agravar la subida de precios, como es el caso del aumento reciente de productos de primera necesidad como el azúcar, la leche y el pan.

Al 31 de diciembre del 2010, la inflación cerró en 3,33% casi disminuyendo en un punto con relación al año 2009.

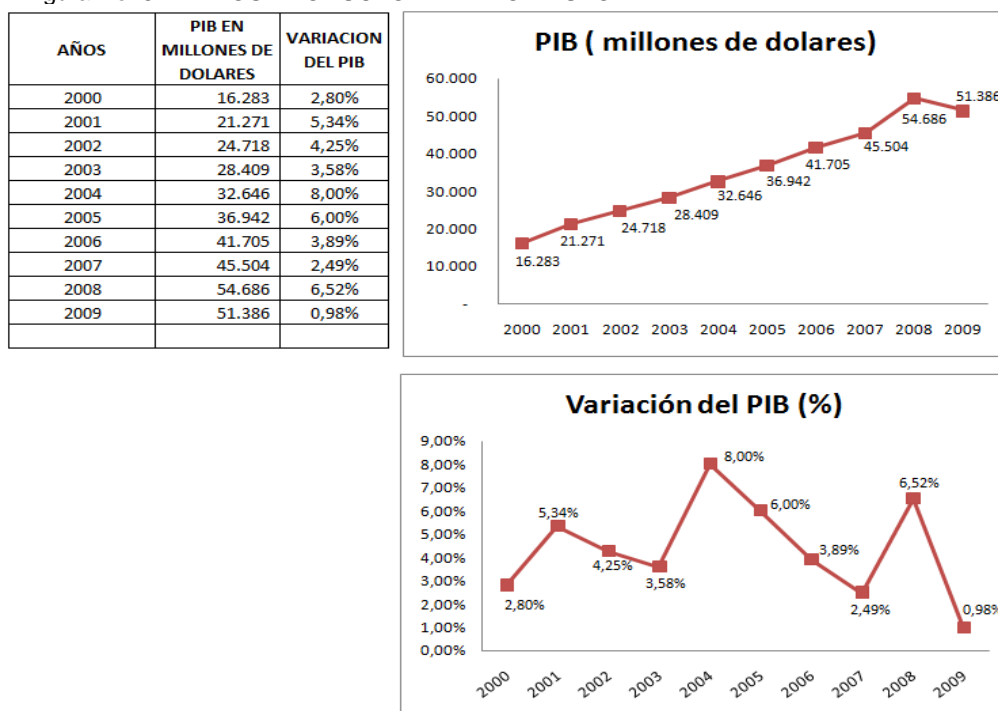
2.3.1.2. Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto o más conocido como PIB es la suma de los bienes y servicios producidos por un país. Su evolución indica si la economía de un país crece o está en recesión.

Este indicador es usado para estimar la riqueza económica de un país, donde la renta per cápita está positivamente correlacionada con la calidad de vida de sus habitantes; sin embargo, para países de mayor renta la correlación entre calidad de vida y renta per cápita se va perdiendo.

El PIB per cápita es el promedio de Producto Interno Bruto por cada persona. Se calcula dividiendo el PIB total por la cantidad de habitantes de la economía

Figura No. 8 DATOS PRODUCTO INTERNO BRUTO



Fuente: Pagina Web Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Análisis

La trayectoria del PIB trimestral registro incrementos del 0.5%, 2.4%, y 2.0%, en los tres primeros trimestres del año 2000. La actividad petróleo y minas permitió un importante impulso al crecimiento económico, así como la industria manufacturera y la construcción.

Tanto en el año 2008 y 2009 toda la región sufrió los efectos de la crisis económica mundial y, esta se complicó por la dependencia del precio del petróleo y, a esto se debe que el PIB haya variado apenas en 0.98%.

Aun sin reconocer las consecuencias de la fuerte sequía que no solo afecta a la generación eléctrica, sino también a las actividades agropecuarias, las estimaciones del Banco Central prevén para 2010 un crecimiento real del PIB de 6,81% (el más alto hasta el año 2013), basándose en el dinamismo de la inversión pública en especial por la construcción de carreteras y de centrales hidroeléctricas, pese a que se avizora un déficit fiscal de aproximadamente US 4.000 millones. También se pronostica un crecimiento de 3% del PIB manufacturero, fundamentalmente porque se espera un comportamiento dinámico de la industria alimentaria y textilera.

2.3.1.3. Riesgo País

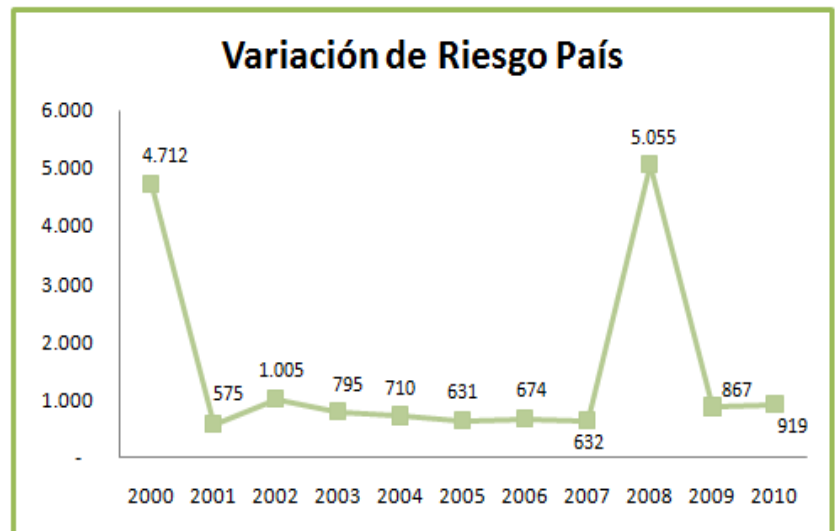
Este indicador muestra el riesgo de una inversión económica dado por factores específicos de un país, los inversionistas extranjeros lo toman en cuenta al momento de tomar decisiones de invertir en otros países, con la finalidad de obtener mayores ganancias o minimizar la probabilidad de que existan pérdidas.

El riesgo país se mide con el Embi (Emerging Markets Bond Index), el mismo que da seguimiento diario a una canasta de instrumentos de deuda en dólares emitidos por distintas entidades (Gobierno, Bancos y Empresas) en países emergentes, el Embi es el principal indicador de riesgo país, es la diferencia de tasa de interés que pagan los bonos denominados en dólares, emitidos por países subdesarrollados, y los Bonos del Tesoro de Estados Unidos, que se consideran "libres" de riesgo.

Este diferencial (también denominado spread o swap) se expresa en puntos básicos (pb). Una medida de 100 pb significa que el gobierno en cuestión estaría pagando un punto porcentual (1%) por encima del rendimiento de los bonos libres de riesgo. 6

Figura No. 9 DATOS RIESGO PAIS

DATOS RIESGO PAIS	
AÑO	RIESGO PAIS (Puntos)
2000	4.712
2001	575
2002	1.005
2003	795
2004	710
2005	631
2006	674
2007	632
2008	5.055
2009	867
2010	919



Fuente: Pagina Web Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Análisis

El riesgo país en el año 2000 se situaba en 4.712 puntos que es un nivel alto debido al proceso de dolarización en el Ecuador y a la expulsión del Ex Presidente Jamil Mahuad que generó incertidumbre política y económica.

En el año 2008 el riesgo país subió a 5.055 puntos cuando el Gobierno de Rafael Correa anunció que no se pagará los intereses de la deuda externa.

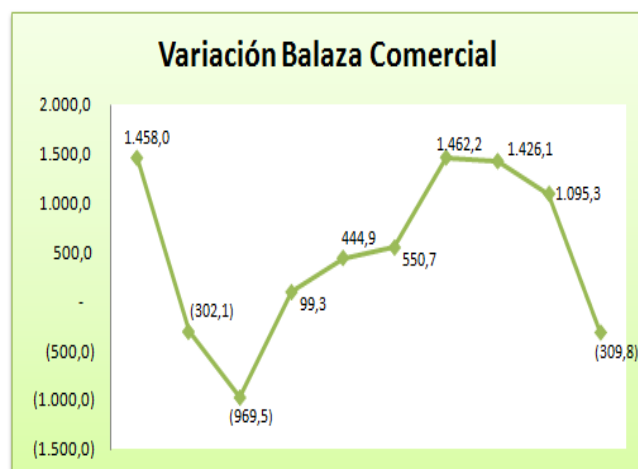
Finalmente, el Riesgo país en el año 2009 disminuyó a 867 puntos debido al anuncio del Presidente Correa acerca de la recompra de los bonos con un descuento del 70%, que anteriormente había declarado no pagarlos.

2.3.1.4. Balanza Comercial

Es la diferencia entre las exportaciones e importaciones que tiene un país.

Figura No. 10 DATOS BALANZA COMERCIAL

DATOS BALANZA COMERCIAL			
(Miles de Dolares)			
AÑO	Exportaciones	Importaciones	VALOR
2000	4.926,63	3.468,63	1.458,0
2001	4.678,44	4.980,56	(302,1)
2002	5.036,12	6.005,59	(969,5)
2003	6.222,69	6.123,44	99,3
2004	7.752,89	7.307,99	444,9
2005	10.100,03	9.549,36	550,7
2006	12.728,24	11.266,02	1.462,2
2007	14.321,32	12.895,24	1.426,1
2008	18.510,60	17.415,35	1.095,3
2009	13.762,28	14.072,10	(309,8)



Fuente: Página Web Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Análisis

✓ En el año 2000 la balanza comercial fue de 1458 (miles de dólares), siendo favorable al país ya que las exportaciones fueron superiores que las importaciones mejorando el nivel de ingresos del país, pese a que recién se estaba estabilizando de la crisis bancaria que había sufrido por la adopción del dólar como moneda.

✓ En el gobierno del Gustavo Noboa enfrentó una balanza comercial negativa como resultado, de la crisis bancaria sufrida en el Ecuador por pasar a un nuevo sistema de moneda, "El dólar"; por lo que se vieron afectadas las exportaciones existiendo más importaciones ya que se querían que el país saliera de la recesión que se encontraba siendo la balanza comercial de \$ -302,1 miles de dólares en el año 2.001

✓ En el 2002 la balanza comercial sigue siendo negativa de \$ - 969,5 (miles de dólares), es decir las importaciones superaron las exportaciones, existiendo poca producción nacional, prefiriendo cosas a un valor inferior y con menos precio, pero de calidad y diversidad de colores, formas, en el Gobierno de Noboa creció la piratería de los productos, y el contrabando de productos básicos por las fronteras.

✓ En el 2003, con un gobierno democrático de Gutiérrez, y las reformas implantadas de control de fronteras y contrabando, el impulsó del sector productivo y de la producción nacional la balanza comercial fue positiva de \$ 99,3 (miles de dólares), favorable para la estabilidad del país.

✓ En el periodo del 2004 - 2005 la balanza comercial siguió subiendo siendo factible para la producción nacional de las micro,

pequeñas y medianas empresas, siendo el valor de \$444 y \$550 (miles de dólares respectivamente); además de reformas económicas que impulsaron al desarrollo del sector agrícola, y productor del país en el Gobierno de Palacios.

✓ En el gobierno de Palacios, la reforma política, inversiones y análisis de las exportaciones para nuevos mercados, ya no solo Estados Unidos nuestro mayor consumidor de materias primas, por lo que la balanza comercial subió a \$1.462 miles de dólares en el año 2006.

✓ En el año 2009 la balanza comercial nuevamente fue negativa, debido a que el gobierno de Rafael Correa criticaba fuertemente a Estados Unidos, restringiendo sus exportaciones, además con las lluvias vino el fenómeno del niño que afectó a la costa Ecuatoriana donde perdieron las plantaciones y animales el sector ganadero y agricultor.

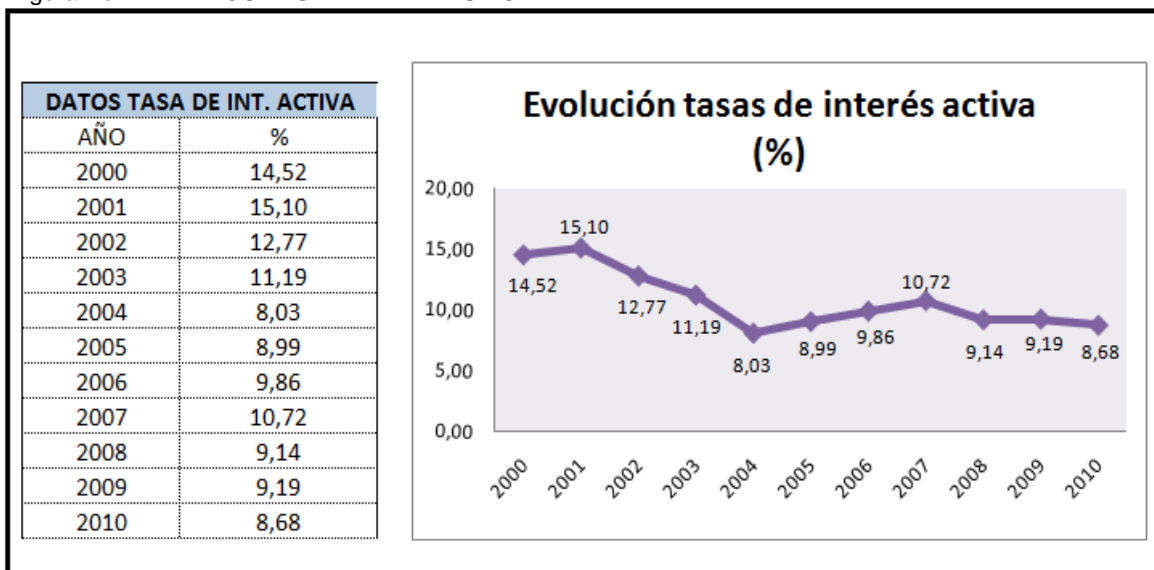
✓ Además la balanza no crecía ya que el Presidente, puso más impuestos a las importaciones de bienes suntuarios, restringiendo su uso y consumo ya que los precios de venta eran demasiado altos, las leyes eran muy rígidas y duras, aumentando precios unitarios en materiales y materias primas que se necesitaban.

2.3.1.5. Tasa de Interés Activa

La tasa de interés activa es la que cobran los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Es el precio que un individuo paga por un crédito o por el uso del dinero.

Figura No. 11 DATOS TASA DE INTERES ACTIVA



Fuente: Pagina Web Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Análisis

- En el año 2000 la tasa de interés activa era de 14,52% anual, debido a que en el Gobierno de Jamil Mahuad hubo el feriado bancario por lo que se congelaron todo tipo de tasas de interés, siendo altas y poco atractivas para las personas que requerían de un préstamo.
- En el año 2002 las tasas de interés bajaron al 12,77%, debido a que en el Gobierno de Gustavo Noboa, se empezó a controlar la economía, estableciendo políticas rígidas, ya que tenía que mantener la dolarización y permitir una solución ante la crisis bancaria que existía.
- Del 2003 al 2004 la tasa de interés activa bajó a 8.03% permitiendo que la gente acceda a préstamos, para seguir con su producción normal de sus negocios, además en el Gobierno de

Noboa, hubo una reingeniería del sector público, llegando a fortalecer al sistema bancario del país.

- Del 2005 al 2006 la tasa de interés activa subió en un 1% debido a que el Gobierno de Gutiérrez, empezó a favorecer intereses políticos y se olvidó de las políticas de la administración del Estado, por lo que el Banco Central del Ecuador (estaba con un déficit, por mala administración).

- En el año 2007 la tasa de interés subió a 10,72%, debido a la crisis Ecuador en dos aspectos: legalidad y legitimidad de compromisos y obligaciones contraídas.

- Del 2008 al 2009 la tasa de interés activa se mantiene debido a que en el Gobierno de Rafael Correa se está controlando la política monetaria y se ha expedido leyes que regulan al sistema financiero y al Banco Central del Ecuador.

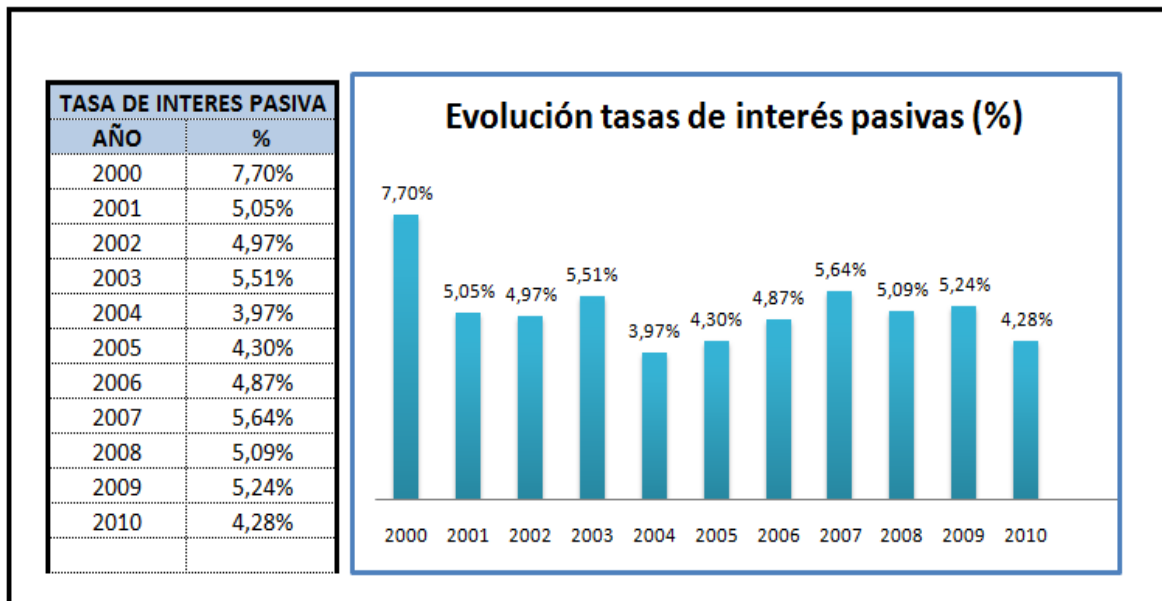
2.3.1.6. Tasa de Interés Pasiva

La tasa de interés pasiva es aquella que pagan los bancos a sus depositantes.

Esta tasa proviene de las captaciones que realizan los intermediarios financieros de sus clientes como depósitos, inversiones, etc. y por la que pagan un rendimiento de este dinero.

Es fijada por el Banco Central del Ecuador

Figura No. 12 DATOS TASA DE INTERES PASIVA



Fuente: Pagina Web Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Análisis

El riesgo de que los depósitos captados por los bancos en restructuración y saneamiento, a tasas de interés que sobrepasan las normas legales, no reciban el respaldo total de la Agencia de Garantía de Depósitos añade un factor adicional a la discusión sobre la ineficacia de las autoridades de control y su papel preventivo.

Los bancos que pagan más intereses de lo permitido, ponen en riesgo a sus depositantes e impiden que los ahorristas gocen de la garantía que les aseguraría la devolución de sus recursos, en el caso de que esa institución financiera atravesara problemas de liquidez y no pueda seguir operando.

Al analizar las tasas de interés, se toma en cuenta también la inflación, con la dolarización, una de las ventajas es que la inflación bajará a niveles internacionales, a un dígito (a excepción del año 2000, que es el año de transición), por lo tanto, las tasas de interés también se verán obligadas a bajar.

Actualmente la fijación de la tasa de interés pasiva efectiva máxima para las inversiones públicas 3,5% y 4% (pago de intereses que hace una entidad financiera a depositantes o inversionistas) tendría más efectos negativos que positivos en el mercado financiero, porque no promueven el ahorro y hace que las tasas sean más volátiles porque la gente prefiere no tener su dinero en las entidades financieras sino destinan sus ahorros al consumo.

2.3.2. Factor Político

2.3.2.1. Gobierno Jaime Roldos Aguilera



Período de Gobierno, del 10 de agosto de 1979 al 24 de mayo de 1981.

Partido: Concentración de Fuerzas Populares

Aspectos Positivos:

- Reduce a 40 horas la jornada del trabajo en la semana.
- Duplica el salario mínimo vital de los trabajadores, a 4.000 sucres mensuales (US\$ 160 al tipo de cambio vigente a la fecha).
- Pone en vigencia el Plan Nacional de Desarrollo.
- Conformó una junta de notables del país para buscar la solución a una pugna de poderes con el Congreso Nacional, presidido por su antiguo co-ideario, mentor y tío político, Assad Bucaram.
- Roldós llevó a la OEA el problema territorial, quedando allí la evidencia que el problema existía, a pesar de las negativas de Perú. Se destacó la intervención de su Canciller Alfonso Barrera Valverde.
- Reunión a los presidentes elegidos de la región andina (Venezuela, Colombia, Perú) y propuso la firma de la Carta de

Conducta, en la que se establecía el principio de la Justicia Universal en materia de Derechos Humanos.

- Puso en marcha el Plan Nacional de Alfabetización

Aspectos Negativos:

- A fines de enero y principios de febrero de 1981, hubo una confrontación bélica con Perú, en la Cordillera del Cóndor. Los enfrentamientos se dieron en la zona de Paquisha, Mayaycu y Machinaza.
- La reducción de los precios del petróleo en el mercado internacional, fueron un factor que influyó en el recorte presupuestario para la ejecución de obras.
- La contratación de inversión privada, especialmente de la construcción se afectó fuertemente por el debilitamiento del crédito externo.
- Existió un doblamiento en las tasas de interés a nivel internacional

2.3.2.2. Gobierno Oswaldo Hurtado Larrea



Período de Gobierno, del 24 de mayo de 1981 al 10 de agosto de 1984.

Partido: Unión Demócrata Cristiana

Aspectos Positivos:

- Continuó con la realización de las obras emprendidas por Presidente Jaime Roldós Aguilera, a medida de las posibilidades económicas del país.
- Prohibió contratar aumentos en deuda externa.
- Impulso planes de vivienda popular, alfabetización, electrificación y viabilidad.

- Defendió la democracia, los derechos humanos, la libertad de prensa.
- Afrontó inundaciones en el litoral ecuatoriano.
- Fundó la Corporación de Estudios para el Desarrollo (CORDES), dedicada a la investigación de la realidad económica y social de América Latina y al estudio de las instituciones políticas y su incidencia en la democracia.
- Expide leyes de fomento para la agroindustria y las exportaciones.

Aspectos Negativos:

- Elevó la tasa de interés, prohibió algunas importaciones, estableció cambios múltiples del dólar.
- Devaluó la moneda de 25 a 33 sucres por dólar.
- Dobló el precio de la gasolina y las tarifas de transporte urbano, aumentó el precio del trigo en un 45 por ciento.
- Aumentó el precio del trigo en un 45 por ciento.
- En enero de 1983 renegoció 1.200 millones de dólares de pagos de la deuda externa que vencían entre noviembre de 1982 y diciembre de 1983, esto es, un 25 por ciento de la deuda pública externa.
- En marzo de 1983 devaluó el sucre de 33 a 42 y estableció un sistema de mini devaluaciones.
- Ineficacia del poder estatal para controlar los peculados de alto nivel: intervención del Banco Central en el mercado libre de divisas, importación de arroz con gorgojo, despilfarros en los contratos para explorar el gas del golfo de Guayaquil.

2.3.2.3. Gobierno León Febres Cordero



Período de Gobierno, del 10 de agosto de 1984 al 10 de agosto de 1988.

Aspectos Positivos:

- Construyó los hospitales del IESS en Tena y el Civil de Ibarra
- Impulsó el proyecto Megrame, medicina gratuita para los niños menores de 5 años
- Realizó ciertas obras en las áreas de: educación, comercio, agricultura, ganadería, salud e industrias.
- Construyó el estadio de Portoviejo en Manabí, para la realización de los V juegos Nacionales en 1985, y el estadio de Barcelona en Guayas.
- Construcción de carreteras como Ibarra Lita – San Lorenzo, construcción y la reparación en general de carreteras en Litoral, Sierra, Región Amazónica e insular.
- Centros y Subcentros de Salud para el Ministerio de Salud Pública en distintos lugares del país.

Aspectos Negativos:

- El régimen se debilitó por varios escándalos de corrupción en las altas esferas del gobierno, precios internacionales del petróleo bajos y la interrupción de las exportaciones petroleras debido a un terremoto.
- Escándalos de gobierno :
 - Huida de Joffre Torbay con ayuda del gobierno luego de ser sindicado por la compra de 350 carros recolectores de basura a la empresa mexicana DINA, con sobreprecio de 7 mil dólares por vehículo.
 - Compra del avión Fokker para TAME solo hubo glosas de la Contraloría
 - Caso de los 150 mil dólares supuestamente entregados al israelí Ran Gazit para organizar la lucha contra la guerrilla de Alfaro Vive Carajo
 - Denuncias de presunto sobreprecio para la vía Perimetral

- Denuncia de robo de orejeras de oro, pinturas y obras de arte de Carondelet.
- Incrementó el gasto público y el endeudamiento estatal.
- Excesos y autoritarismo en la conducción de la presidencia.
- Violaciones de Derechos Humanos en su gobierno: desaparición de los hermanos Carlos y Pedro Restrepo Arismendi, o también el de la tortura, violación y ejecución extrajudicial de la profesora Consuelo Benavides, los sobrevivientes de las torturas declararon que Febres Cordero y Jaime Nebot presenciaron cómo se realizaban las torturas.

2.3.2.4. Gobierno Rodrigo Borja Cevallos



Período de Gobierno, del 10 de agosto de 1988 al 10 de agosto de 1992.

Partido: Izquierda Democrática

Aspectos Positivos:

- Inauguró algunas obras que quedaron inconclusas en el Gobierno anterior de León Febres Cordero Ribadeneira.
- Expide la Ley de las Maquilas y Contratación laboral a tiempo parcial, dando flexibilidad laboral, ya que existía 6.47% de desempleo.
- Expidió la Ley de Zonas Francas con los objetivos de: promover el empleo, generar divisas, aumentar la inversión extranjera.
- Realizó obras importantes en el país tales como: la red de poliductos en la Costa, el relleno hidráulico de Guayaquil, la terminación del coliseo Rumiñahui en Quito y numerosas obras

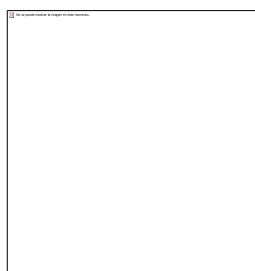
públicas (hospitales, carreteras, puentes, edificaciones escolares, vivienda).

- Realizó obras para el bienestar social como el millón de desayunos diarios a los niños (200.000 mediante la Conferencia Episcopal), la red comunitaria de desarrollo infantil (130.000 niños del campo atendidos en el mejoramiento nutricional), la asistencia médico-familiar a los hogares (millón y medio de ecuatorianos atendidos), mejoramiento carcelario, alfabetización de adultos, educación básica, y vacunación.
- Dio solución del conflicto territorial con el Perú, que se logró aunque no en los términos y condiciones planteados.
- Reintegró al Ecuador en el mundo internacional donde Ecuador alcanzó un asiento en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, ingresó al Grupo de Río y al tratado amazónico y, representó en varios actos a América Latina y estuvo presente en el mundo internacional.

Aspectos Negativos:

- No cumplió todos los ofrecimientos realizados en la campaña electoral
- Los continuos y frecuentes viajes del Presidente a otros países y la falta de sensibilización de los problemas internos de Ecuador.
- Dejó un saldo negativo en la Caja Fiscal.
- No logró solucionar el problema de desempleo con las leyes reformadas, ya que el desempleo de 6.5 % en 1988 pasó a 8.9 % en 1992.

2.3.2.5. Gobierno Sixto Duran Ballén



Período de Gobierno, del 10 de agosto de 1992 al 10 de agosto de 1996.

Partido: Unión Republicana

Aspectos Positivos:

- Inició un amplio programa de estabilización con apoyo del FMI lanzando una serie de leyes con el fin de reformar el sector financiero, los sectores de energía y el agrario.
- Inició paralelamente un proceso de transformación del Estado con la aprobación de la Ley de Modernización como base jurídica de las privatizaciones y la creación del Consejo de Modernización del Estado (CONAM) como ejecutor de esta ley.
- La inflación descendió al 30% en 1993 y al 27. 3% en 1994, la reserva internacional y las exportaciones crecieron con el ingreso de capital extranjero a la economía.
- Se establecieron fronteras comerciales más abiertas con Colombia y se liberaron 400 productos para el comercio con Perú.
- Enfrentó al conflicto fronterizo con Perú en 1995.

Aspectos Negativos:

- Se reformó la Ley de Hidrocarburos, que afectó al financiamiento del sector público y que permitió que la participación del Estado en los ingresos petroleros, baje alrededor del 90% al 33% en el mejor de los casos, pues había contratos donde se entregaba el 100% de los beneficios a las compañías privadas.
- Privatizó los servicios públicos, devino en la reducción de los puestos de trabajo, la eliminación de supuestos subsidios.
- Eliminó la gratuidad de los servicios de educación básica y la inversión en salud pública.
- Concedió un polémico bono por 190 millones de dólares, pagaderos a 10 años de plazo y sin período de gracia al Citibank y a los otros acreedores.
- Renegoció la deuda externa en el marco del Plan Brady, que fracasó a los 5 años.

- Hubo un alza significativa de créditos del Banco Mundial quien le brindó un masivo apoyo.

2.3.2.6. Gobierno Abdala Bucaram Ortiz



Período de Gobierno, del 10 de agosto de 1996 al 10 de febrero de 1997. Gobernó 186 días.

Partido: Roldosista Ecuatoriano

Aspectos Positivos:

- Preanunció una devaluación a cuatro mil sucres por dólar.
- Plan Nacional de Crédito a Corto Plazo para cultivos de ciclo corto.
- Reducción del 50% del impuesto a las pequeñas sociedades agrarias fuera de Quito y Guayaquil.
- Concesión de las autopistas y los nuevos aeropuertos de Guayaquil y Quito.
- Privatización de las telecomunicaciones, capitalización de la generación y distribución eléctrica.
- Seguro de salud para un millón ochocientos mil indios.
- Entregó el 29 de septiembre las 13 mil primeras casas con teléfono en Durán a los adjudicatarios inscritos en el Plan "Un Solo Toque".

Aspectos Negativos:

- Alto nivel de corrupción, nepotismo, amplio programa de privatizaciones de empresas estatales.
- Excentricidad que incluían actuaciones no correspondientes a un presidente como: conciertos con el grupo Los Iracundos, planes de

contratar a Diego Maradona por un millón de dólares para jugar en equipo de fútbol favorito, fiestas en la casa presidencial.

2.3.2.7. Gobierno Fabián Alarcón Rivera



Período de Gobierno, Presidente Constitucional Interino del 11 de febrero de 1997 al 10 de agosto de 1998.

Aspectos Positivos:

- Subió el salario mínimo a 145 dólares mensuales
- Hubo inversión en la telefonía celular.
- Aumentó la recaudación de tributos y aduanas
- Las tasas de interés fueron las más bajas de la época y en algo disminuyó la cartera vencida.
- Empezó por medio del ministro de Finanzas Marco Flores la tecnificación y depuración del Sistema de Rentas Interno y encomendó a las Fuerzas Armadas la administración y el control de las aduanas, uno de los focos de la corrupción de la oligarquía desde la fundación de la República.

Aspectos Negativos:

- La caída del precio internacional del petróleo así como la devastación ocasionada por El Niño, con pérdidas de 2,5 billones de dólares, significaron un verdadero descalabro en las finanzas públicas.
- El Fenómeno del Niño arrasó con la agricultura costeña ocasionando pérdidas por mil millones de dólares, expulsando a 15 mil familias de sus hogares y dañando la infraestructura vial.

- En 1998 se exportó una producción que valió 4.203 millones de dólares cuando las exportaciones totales del 97 habían valido 4.900 millones de dólares.
- El precio del barril de petróleo cayó en la cima de la década: valió tan solo seis dólares veinte centavos. Con el Niño insoportable y el petróleo deprimido, la economía creció apenas al 0, 4 del PIB mientras la población crecía al 1.9 por ciento.

2.3.2.8. Gobierno Jamil Mahuad Witt



Período de Gobierno, Presidente Constitucional del 10 de agosto de 1998 al 21 de enero del 2000.

Partido: Democracia Popular

Aspectos Positivos:

- Firma del Acuerdo de Paz con el Perú
- Asumió como salida la adopción del dólar estadounidense en sustitución de la moneda nacional (sucre)

Aspectos Negativos:

- Expidió una ley de salvataje bancario que destinó recursos del Estado para atender a los problemas de los bancos privados que habían quebrado.
- La crisis provocó una fuerte emigración de ecuatorianos a otros países como España e Italia.
- Decretó un feriado bancario y un congelamiento de depósitos. El terrible feriado bancario e iliquidez de algunos bancos, como el

Filanbanco, Préstamos, Progreso, etc, siendo el Banco Central que dio la plata para reabrir las puertas.

- Exceso de impresión de billetes para afrontar las obligaciones contraídas por el Estado, provocó que la inflación aumente considerablemente y la crisis de la economía real disparó la cotización del dólar.
- Los pagos de salarios al magisterio se retrasó por 3 meses y no se reconoció el aumento salarial aprobado por el anterior gobierno.

2.3.2.9. Gobierno Gustavo Noboa Bejarano



Período de Gobierno, Presidente Constitucional del 22 de enero del 2000 al 15 de enero del 2003.

Partido: Democracia Popular-Unión Demócrata Cristiana (DP-UDC),

Aspectos Positivos:

- Contrató la construcción del oleoducto privado de crudos pesados, generando empleo a un gran número de personas, entre personal propio y contrataciones indirectas.
- Renegoció la deuda externa luego de la inédita moratoria unilateral de los bonos Brady declarada por Mahuad

Aspectos Negativos:

- Fue acusado de malversación de fondos en la renegociación de la deuda externa.

2.3.2.10. Gobierno Lucio Gutiérrez Borbua



Período de Gobierno, Presidente Constitucional del 15 de enero del 2003 al 20 de abril del 2005.

Partido: Sociedad Patriótica

Aspectos Positivos:

- Propone una legislación especial para combatir la evasión tributaria, el contrabando aduanero entre los poderes públicos, la banca y la empresa privada.
- Anuncio a la nación un "Programa de Ordenamiento Económico y Desarrollo Humano" que contemplaba el incremento inmediato de los precios de los combustibles, la congelación de los salarios en el sector público y reducciones en los gastos del Estado. Como compensación, al llamado bono solidario, que recibían 1.200.000 ecuatorianos, subía de 11,5 a 15 dólares.
- Disminuyó los porcentajes del IVA del 12% al 10%
- A cuatro millones de familias dotó de vivienda subvencionada y prefabricada.

Aspectos Negativos:

- Anuló los juicios en contra del citado ex presidente Abdalá Bucaram, el también ex presidente Gustavo Noboa, y el ex vicepresidente Alberto Dahik.
- Se le reclama la muerte de varios ancianos que murieron en huelga de hambre porque no se les pagaban sus pensiones.
- Desde el comienzo de su mandato, tuvo poco apoyo en el Congreso.

- El intercambio de favores políticos, que convertía en inopinados compañeros de viaje a dirigentes hasta entonces mal encarados o rivales electorales, no iba a tardar en vincular a Bucaram y Gutiérrez.

2.3.2.11. Gobierno Alfredo Palacios



Período de Gobierno, Presidente Constitucional del 20 de abril del 2005 al 15 de enero del 2007.

Aspectos Positivos:

- Implementar un sistema de aseguramiento universal de salud (AUS), que se concretó en tres ciudades. Quito, Guayaquil y Cuenca por convenio con sus Municipios.
- Creó un fondo petrolero denominado FEISEH, para priorizar inversiones en electrificación e inversión en explotación hidrocarburífera.
- Envió una ley para reformar los contratos petroleros en cuanto a las utilidades excesivas de operadoras petroleras.
- Detuvo el proyecto de Álvaro Uribe Vélez de inmiscuir a Ecuador en el Plan Colombia.

Aspectos Negativos:

- El justo cumplimiento a sus demandas, como es el caso de los municipios de las provincias amazónicas que exigieron la entrega de los recursos que les correspondían del Presupuesto General del Estado.
- Que se concrete la salida de la petrolera estadounidense Occidental del país, a quien se la acusó de perjudicar los intereses nacionales.

- Cabe destacar que en su gobierno se suspendió la firma del TLC con EE.UU.

2.3.2.12. Gobierno Rafael Correa Delgado



Período de Gobierno, Actual Presidente Constitucional desde el 15 de enero del 2007

Movimiento: Alianza País

Aspectos Positivos:

- Eliminación de tercerización
- Aumento del salario mínimo de 170 a 264 dólares para el año 2011.
- Inició la nacionalización de la industria petrolera logrando grandes beneficios para el país.
- Promovió la inversión pública para nuevos proyectos hidroeléctricos tales como Baba, Mazar, Toachi Pilatón, Coca Codo Sinclair,
- La renegociación de los contratos de concesión del servicio de telefonía celular, en beneficio del Estado ecuatoriano.
- Aumentó el crédito para el sector productivo en más de 1.000 millones de dólares; se destinó ese crédito a la pequeña y mediana producción.
- Reduce la evasión tributaria a través de implementación de controles en las políticas en la administración tributaria.
- Gratuidad de la educación pública hasta el tercer nivel.
- Evaluación a docentes y la entrega gratuita de textos escolares.
- Recompra de bonos generando beneficios económicos al país.

Aspectos Negativos:

- Confrontación con medios de comunicación.
- Relación con opositores no consensuada.
- Debilitamiento de la imagen del país a nivel internacional, debido a la implementación de políticas que fueron mal vistas por stakeholders (interesados) internacionales.
- Impuesto a las importaciones.
- Impuesto a las divisas.
- Al inicio de su gobierno promovió especulación en sus acciones debido a relaciones con sus familiares y amigos, asignándolos a cargos públicos en importantes instituciones del estado.
- En el campo de la salud, hubo malestar en los médicos debido a las asignaciones insuficientes de recursos, por lo que no se pudieron cubrir necesidades de la población.

2.3.3. Factor Social

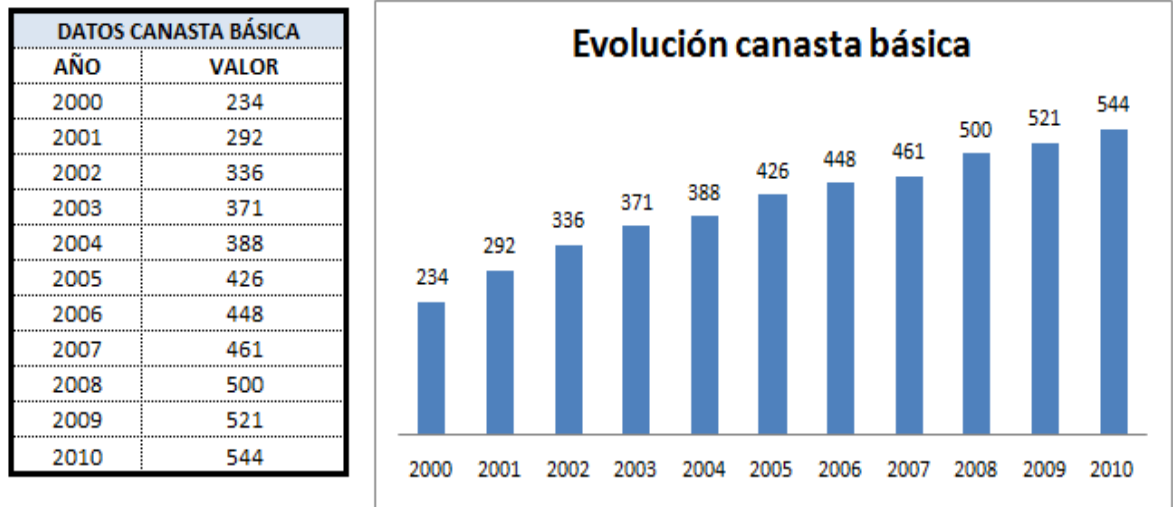
2.3.3.1. Canasta Básica

La canasta básica es el conjunto de bienes y servicios esenciales para satisfacer las necesidades básicas de todos los miembros de la familia: alimentación, vestuario, vivienda, mobiliario, salud, transporte y educación.⁷

La canasta básica en el Ecuador está conformada por 299 artículos: 90 alimentos y bebidas no alcohólicas; tres bebidas alcohólicas como cerveza y tabaco; 47 prendas de vestir y calzado para toda la familia; 7 ítems entre alojamiento, agua, electricidad, gas; atención médica, transportación, así como servicios de comunicaciones como uso de celular e internet; educación, recreación y cultura, y bienes y servicios diversos.

7. [http:// www.estuderecho.com](http://www.estuderecho.com)

Figura No. 13 DATOS CANASTA BASICA



Fuente: Pagina Web Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Análisis

El costo de la canasta básica entre el período 2000-2009 ha mantenido un crecimiento debido a las distintas medidas que adoptaron los diferentes gobiernos en estos periodos que provocaron el encarecimiento de la vida y por tanto de los productos y servicios que conforman la canasta básica.

Aunque la inflación en los últimos años ha disminuido notablemente no significa que los precios de los productos en el mercado no han incrementado, pero si se han mantenido más estables desde la dolarización, ya que la fluctuación es menor.

En septiembre 2010 la Canasta Básica Familiar (CBF) alcanzó un costo de \$539,36, esto es \$1,15 más que en el mismo período del año pasado, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Según el INEC, una familia de cuatro miembros tiene un ingreso mensual promedio de \$448, se calcula que 1,6 de sus integrantes percibe ingresos.

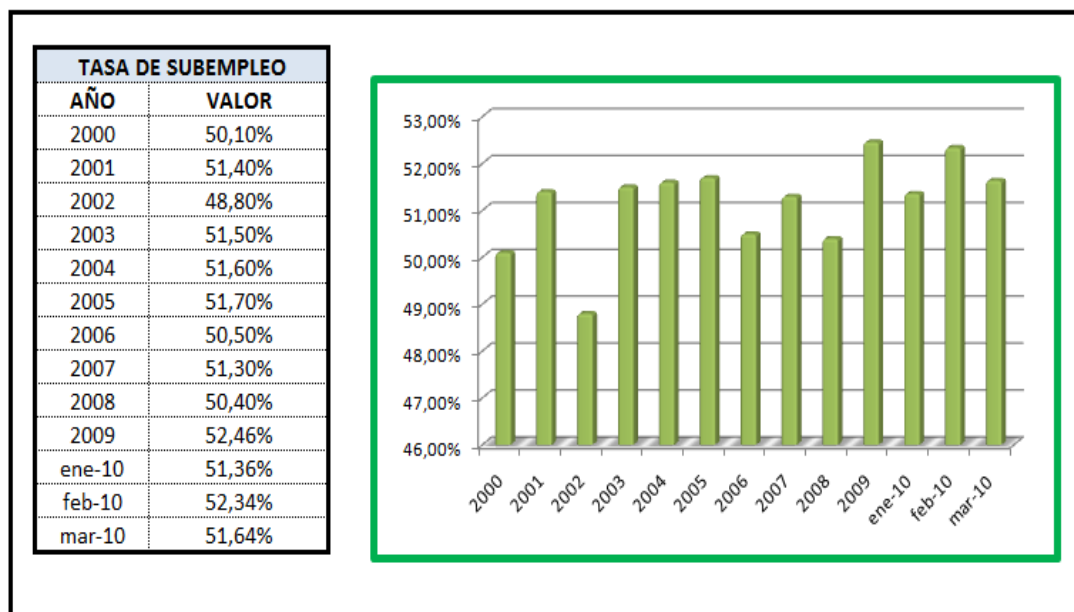
El costo de la canasta básica no está al alcance de todos, debido a que hay familias en las que solo una persona tiene ingresos fijos y recibe únicamente el salario mínimo vital. En otros lugares del país el costo de la canasta supera los \$535,48, en Cuenca, por ejemplo, el costo de la despensa básica llega a \$550,96; en Esmeraldas se ubica en \$547,43; mientras que, en Quito, la cifra alcanza los \$543,35 y en Guayaquil llega a \$536,07.

El consuelo ante la problemática del déficit entre la CBF y el ingreso promedio de la familia ecuatoriana, es la canasta familiar vital que contiene menor calidad y cantidad de productos y por esta razón un menor costo.

2.3.3.2. Tasa de subempleo

Es el porcentaje que determina la cantidad de personas que no tienen pleno empleo, el subempleo indica también las personas que reciben una remuneración por debajo del salario mínimo establecido.

Figura No. 14 DATOS TASA DE SUBEMPLEO



Fuente: Pagina Web Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Análisis

El índice también acorde con el equilibrio y la estabilidad de la tasa de desempleados que se mantuvo desde 2007 en alrededor del 7,3%, y en un 7,4% al cerrar 2008.

La encuesta trimestral de empleo, realizada por el INEC en 127 ciudades del país, revela, según el Director de la Institución que se mejoraron las condiciones de trabajo.

No hay evidencia de que haya subido la cantidad de empleo en la economía pero lo que sí existe es una evidencia de que se ha mejorado la calidad, porque existe una proporción de subempleados que pasaron al segmento de los ocupados plenos.

2.3.3.3. Tasa de desempleo

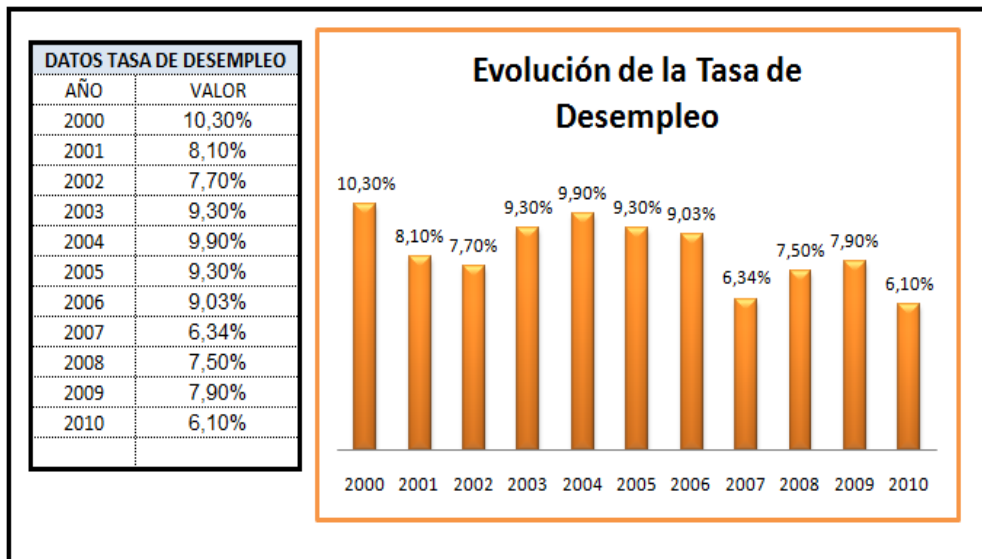
Es el indicador que nos ayuda a determinar el porcentaje de la población que se encuentra sin empleo.

En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema, debido a los costes humanos derivados de la privación y del sentimiento de rechazo y de fracaso personal, las tasas de desempleo se utilizan como indicadores de bienestar económico global, sin embargo por su dispersión es un indicador imperfecto de este mencionado bienestar.

La proporción de trabajadores desempleados también muestra si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.

Las variaciones de la tasa de desempleo se miden a través de un muestreo aleatorio de la población, tomando en cuenta su situación laboral para ubicarlos en el segmento de empleados o desempleados.

Figura No. 15 DATOS TASA DE DESEMPLEO



Fuente: Pagina Web Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Análisis

En el 2000 la tasa de desempleo es la más alta de los últimos 10 años, debido a la crisis económica que sufrió el país y al cierre de la gran mayoría de instituciones financieras producto de la dolarización.

Del 2003 al 2006 la tasa de desempleo muestra una tendencia estable entre el 9,30% y 9,90%, hasta el 2007 que la tasa disminuye a 6,34%.

Para el año 2010, la tasa de desempleo cerró en 6,10%, la más baja registrada en la última década, debido a la creación de fuentes de empleo, tras cierta recuperación de la crisis, de igual manera la ocupación plena, así mismo, mejoró al subir de 41,9% (1.720.000 personas) a 45,6% (1.980.000) lo que muestra que 259.656 personas se suman a la lista de quienes tienen un trabajo estable y en buenas condiciones. ⁸

8. www.andesinfo.ec

2.3.4. Factor Tecnológico

Farcomed S.A. cuenta con sistemas tecnológicos que apoyan todas sus operaciones, el objetivo de los sistemas tecnológicos utilizados son:

- ✓ Agilidad en las transacciones que se realizan en cada farmacia.
- ✓ Confiabilidad en los datos que se manejan a través del sistema.
- ✓ Automatización de procesos operativos
- ✓ Proporcionar información de apoyo al proceso en la toma de decisiones.
- ✓ Facilitan el logro de ventajas competitivas dentro de la empresa.

Los sistemas transaccionales que utiliza Fybeca son Oracle y su sistema contable es JDEdwards

2.3.5. Factor Legal.

Farcomed S.A. por la naturaleza de sus actividades está sujeta y se rige por las siguientes leyes, reglamentos y acuerdos:

- ✓ Constitución de la República
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Ley Orgánica de defensa al consumidor
- ✓ Ley de reforma tributaria y financiera
- ✓ Ley de régimen tributario interno
- ✓ Ley de propiedad intelectual
- ✓ Ley de comercio exterior e inversiones
- ✓ Ley de compañías
- ✓ Código de trabajo
- ✓ Ley de fijación de precios de medicamentos.

2.4. Análisis Interno – Microambiente

El microambiente abarca las variables internas que influyen en los resultados de la compañía, dentro de los cuales tenemos:

2.4.1. Clientes

Cliente es la persona, empresa u organización que accede a un producto o servicio pagando por él, la palabra cliente puede ser utilizado como sinónimo de comprador (la persona que compra un producto), usuario (persona que usa un servicio) y consumidor (que consume un producto o servicio).

Tipos de Clientes

Una empresa tiene dos tipos de clientes:

✓ Clientes Actuales.

Son aquellos que realizan compras frecuentes en la empresa y que generan mayor cantidad de ventas por lo que representan su mayor nivel de ingresos, estos se subdividen en cinco sub-tipos de clientes:

- Clientes activos e inactivos
- Clientes de compra frecuente
- Clientes de alto y bajo volumen de compras
- Clientes complacidos, satisfechos e insatisfechos
- Clientes influyentes.

✓ Clientes Potenciales.

Se dividen en tres tipos de clientes:

- Según su posible frecuencia de compra
- Según su posible volumen de compra
- Según su grado de influencia

Para Farcomed S.A. el tipo de clientes que cuentan con tarjeta Vitalcard tanto de crédito como descuento son los siguientes:

✓ **Clientes Individuales.**

Son aquellas personas naturales que poseen la tarjeta de descuento y crédito y realizar compras en farmacias Fybeca.

Actualmente Fybeca cuenta con aproximadamente 200.000 clientes que cuentan con tarjeta Vitalcard tanto de descuento como de crédito.

✓ **Clientes Empresariales.**

Son aquellas personas jurídicas que solicitan tarjeta Vitalcard para sus empleados como parte de sus beneficios. Actualmente Fybeca cuenta con 87.984 tarjetahabientes empresariales.

2.4.2. Proveedores

Personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, que de manera habitual fabrican, elaboran, manipulan, acondicionan, mezclan, envasan, almacenan, preparan, expenden, suministran productos o prestan servicios de cualquier naturaleza a los consumidores. 9

Farcomed S.A. cuenta con 177 proveedores de Medicinas, a continuación se muestran los 20 proveedores con mayor volumen de compras que representan el 78% del total de compras registrado en esta sección que hasta diciembre del 2010 asciende a USD\$ 114'000.000

9. www.idecopi.gob.pe

Cuadro No. 2

**REPORTE DE COMPRAS MEDICINAS FARCOMED S.A.
AL 31 DE DICIEMBRE 2010**

	PROVEEDOR	TOTAL COMPRAS	COMPRAS PROMEDIO MENSUAL	PORCENTAJE COMPRAS RESPECTO AL TOTAL
1	LETERAGO DEL ECUADOR S.A.	14.257.829	1.188.152	15,97%
2	QUIFATEX S.A.	9.348.655	779.055	10,47%
3	NOVARTIS ECUADOR S.A.	6.717.477	559.790	7,52%
4	PFIZER CIA LTDA.	6.344.661	528.722	7,11%
5	BAYER S.A.	5.496.729	458.061	6,16%
6	GLAXOSMITHKLINE ECUADOR S.A.	4.893.851	407.821	5,48%
7	SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR S.A.	4.445.458	370.455	4,98%
8	MERCK SHARP DHOME S.A.	4.427.203	368.934	4,96%
9	ABBOTT LABORATORIOS DEL ECUADOR	4.359.609	363.301	4,88%
10	SANOFI - AVENTIS DEL ECUADOR S.A.	3.809.439	317.453	4,27%
11	BOEHRINGER INGELHEIM CIA LTDA	3.645.237	303.770	4,08%
12	MERCK C.A.	3.627.046	302.254	4,06%
13	LABORATORIOS LIFE C.A.	3.174.459	264.538	3,56%
14	WESTERN PHARMACEUTICAL S.A.	2.663.834	221.986	2,98%
15	NESTLE ECUADOR S.A.	2.493.338	207.778	2,79%
16	ECUAQUIMICA C.A.	2.226.961	185.580	2,49%
17	GRUNENTHAL ECUATORIANA CIA, LTDA,	2.098.363	174.864	2,35%
18	INTERPHARM DEL ECUADOR S.A,	2.027.352	168.946	2,27%
19	GRUPO FARMA DEL ECUADOR	1.636.832	136.403	1,83%
20	LABORATORIOS LA SANTE COMPAÑIA LIMITADA	1.594.228	132.852	1,79%
	TOTAL	89.288.562	7.440.714	

FUENTE: Farcomed S.A.

ELABORADO POR: Alexandra Zurita Bustamante.

Adicionalmente Farcomed tiene 449 proveedores de la sección no medicinas donde se compran productos de perfumería, accesorios de bebé, pañales, productos de bazar en general, adornos y snacks.

Se muestra a continuación los 20 proveedores con mayor volumen de compra que representan el 57% del total de compras en esta sección que al 31 de diciembre del 2010 es de aproximadamente \$73'000.000.

Cuadro No. 3 REPORTE COMPRA NO MEDICINAS FARCOMED AL 31 DE DICIEMBRE 2010

	PROVEEDOR	TOTAL DE COMPRAS	COMPRAS PROMEDIO MENSUAL	% COMPRAS RESPECTO AL TOTAL
1	BEIERSDORF S.A,	4.259.078	354.923	10,18%
2	JOHNSON & JOHNSON DEL ECUADOR	3.702.122	308.510	8,85%
3	KIMBERLY-CLARK ECUADOR S.A	3.624.436	302.036	8,67%
4	INDUSTRIAS ALES C.A,	3.128.572	260.714	7,48%
5	FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A,	3.018.145	251.512	7,22%
6	COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR	2.828.673	235.723	6,76%
7	CASA MOELLER MARTINEZ C.A,	2.638.583	219.882	6,31%
8	LAS FRAGANCIAS CIA, LTDA,	2.431.650	202.637	5,81%
9	UNILEVER ANDINA JABONERIA NACI	2.214.931	184.578	5,30%
10	NESTLE ECUADOR S.A,	1.963.651	163.638	4,69%
11	QUIFATEX S.A,	1.706.859	142.238	4,08%
12	GRUPO IMAR	1.476.551	123.046	3,53%
13	CONECEL	1.381.459	115.122	3,30%
14	LETERAGO DEL ECUADOR S.A,	1.315.900	109.658	3,15%
15	DIRECTV ECUADOR C, LTDA	1.191.609	99.301	2,85%
16	GENOMMALAB ECUADOR S.A,	1.175.841	97.987	2,81%
17	EVEREADY ECUADOR C.A,	1.109.611	92.468	2,65%
18	ZAIMELLA DEL ECUADOR	1.065.936	88.828	2,55%
19	ECUADERM S.A,	835.691	69.641	2,00%
20	GLAXOSMITHKLINE ECUADOR S.A,	758.289	63.191	1,81%
	TOTAL	41.827.585	4.182.759	

FUENTE: Farcomed S.A.

ELABORADO POR: Alexandra Zurita Bustamante

El plazo de pago a proveedores en promedio es de 90 días, sin embargo en ocasiones se realizan negociaciones para acceder a descuentos por pronto pago.

2.4.3. Competencia

La competencia de Fybeca representan las demás cadenas de farmacias que expenden productos similares, siendo su principal competidor el Grupo Difare compuesto por farmacias Cruz Azul, Pharmacy`s, Yami, Ecuafarmacias y Farmacias Comunitarias.

El mercado de farmacias en el Ecuador al mes de Junio 2010 tiene la siguiente composición:

Cuadro No. 4 PARTICIPACION MERCADO DE FARMACIAS ECUADOR

GRUPO	CADENA	1er sem 2009		2do sem 2009		1er Sem 2010	
		# Farmacias	% Share US\$	# Farmacias	% Share US\$	# Farmacias	% Share US\$
GRUPO FYBECA	Fybeca	79	14,34%	80	14,40%	82	14,06%
	SanaSana	262	14,88%	296	14,40%	330	14,41%
	La Rebaja					11	0,05%
	Victoria	57	2,21%	59	2,01%	58	1,50%
	Sumedica	11	0,47%	11	0,45%	11	0,34%
	TOTAL	409	31,89%	446	31,26%	492	30,35%
DIFARE	Cruz Azul	500	19,33%	537	19,61%	579	20,13%
	Pharmacy's	42	2,83%	44	2,90%	55	2,99%
	Yami						
	Ecuafarmacias (Inglesa Gye)	1	0,10%				
	Comunitaria	181	2,63%	190	2,55%	176	2,40%
	TOTAL	724	24,89%	771	25,07%	810	25,52%
FARMAENLACE	Medicity	32	1,06%	38	1,31%	40	1,72%
	Economica	60	2,86%	77	3,27%	84	3,66%
	Way's						
	Megafarmacia						
	TOTAL	92	3,92%	115	4,58%	124	5,39%
Farmared's	Farmared's	165	1,48%	175	1,54%	209	1,56%
Globalfarma	Globalfarma	43	0,36%	41	0,35%	36	0,31%
FarmaAhorro	Farma Ahorro	33	0,19%	34	0,20%	28	0,18%
Quifatex	Su Farmacia			72	1,93%	70	1,84%
Independientes/otras	Independientes/otras	5082	37,26%	5426	35,06%	4879	34,86%
TOTAL		6548		7080		6648	

Fuente: Farcomed S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Este cuadro muestra todas las marcas que forman parte de los grupos farmacéuticos líderes en el mercado ecuatoriano con el número de farmacias en cada caso y el porcentaje de mercado que tiene cada una de ellas, este porcentaje se encuentra en las columnas denominadas Share que representa la cuota de mercado de cada farmacia.

Cuadro No. 5 RESUMEN POR GRUPO DE PARTICIPACION MERCADO DE FARMACIAS ECUADOR

RESUMEN POR GRUPO	1er Semestre 2009		2do Semestre 2009		1er Semestre 2010	
	No. Farmacias	Cuota Mercado	No. Farmacias	Cuota Mercado	No. Farmacias	Cuota Mercado
GRUPO FYBECA	341	31,89%	446	31,26%	492	30,35%
DIFARE	724	24,89%	771	25,07%	810	25,52%
FARMAENLACE	92	3,92%	115	4,58%	124	5,39%
Farmared's	165	1,48%	175	1,54%	209	1,56%
Globalfarma	43	0,36%	41	0,35%	36	0,31%
FarmaAhorro	33	0,19%	34	0,20%	28	0,18%
Quifatex	0		72	1,93%	70	1,84%
Independientes/otras	5.082	37,26%	5.426	35,06%	4.879	34,86%
TOTAL	6.548		7.080		6.648	

Fuente: Farcomed S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

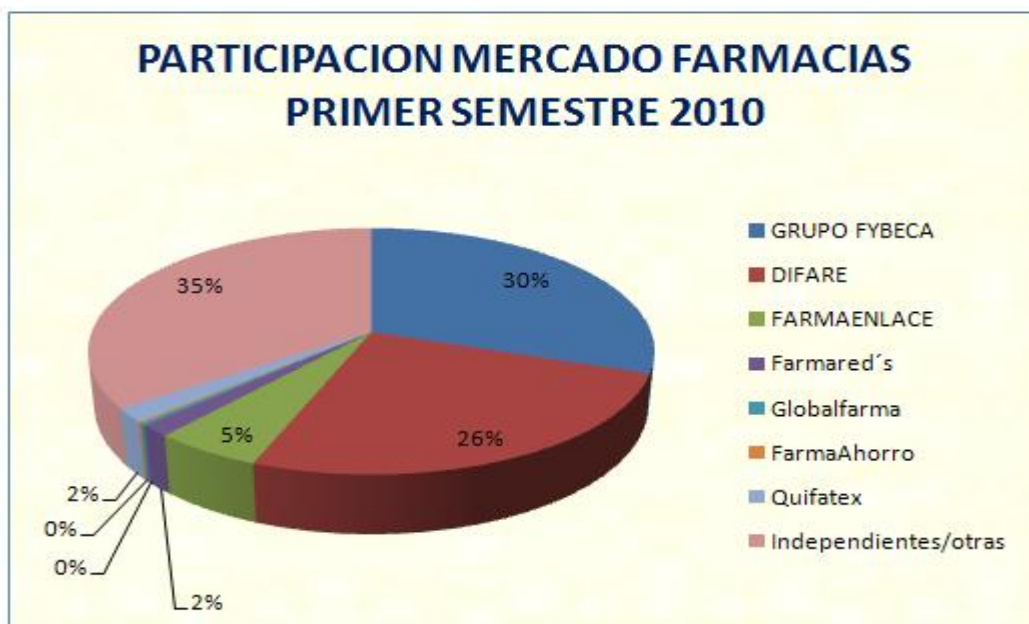
En este cuadro observamos en resumen el número de farmacias y la porción de market share (cuota de mercado) donde Grupo Fybeca es el líder en el primer semestre del 2010 con el 30.35% de participación en ventas a nivel nacional con 492 farmacias, seguido por Grupo Difare con el 25,52% y con 810 farmacias.

El 34,86% del mercado corresponde a farmacias independientes que no forman parte de una cadena de farmacias, por ésta razón no está considerado como mayor porcentaje.

Podemos observar que a pesar de que Grupo Fybeca cuenta con menos farmacias, el valor de sus ventas lo hace líder en el mercado ecuatoriano.

A continuación podemos ver un gráfico sobre la participación del mercado en ventas de todas las cadenas de farmacias en el Ecuador:

Grafico No. 1.



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

2.4.4. Estructura de precios

Los precios de medicinas son fijados por el Ministerio de Salud Pública a través de la comisión de medicamentos e insumos y la política de medicamentos que garantiza el acceso equitativo a medicinas esenciales a través de un adecuado control de precios que es un factor determinante en su accesibilidad.

La ley de fijación de precios de medicamentos establece que el margen de utilidad por producto para el fabricante o importador no debe exceder el 20%, el margen de ganancia para las comercializadoras no debe exceder el 10% por producto y para los establecimientos de expendio al público máximo un 20% para los medicamentos de marca y un 25% para medicamentos genéricos. ¹⁰

¹⁰ Artículo 2000-12 Ley de Fijación de Precios

Fybeca maneja sus márgenes de utilidad en medicamentos acatando lo establecido en ésta Ley de fijación de precios.

Para el caso de productos como perfumería, artículos de bebé, productos de higiene personal, cosméticos, accesorios para el cabello, regalos, libros, snacks, la política de margen de utilidad tiene un promedio del 26%.

2.4.5. Resumen de Balances

El Balance General de Farcomed S.A. muestra los siguientes datos:

Cuadro No. 6 BALANCE GENERAL FARCAMED S.A.

BALANCE GENERAL FARCAMED S.A.		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010		
PARTIDAS	IMPORTE	%
ACTIVOS	121.354.000	
ACTIVOS CIRCULANTE	51.478.000	42,42%
INVENTARIOS	23.576.000	19,43%
ACTIVO FIJO	27.847.000	22,95%
OTROS ACTIVOS NO CIRCULANTES	11.253.000	9,27%
CARGOS Y GASTOS DIFERIDOS	7.200.000	5,93%
PASIVOS	62.242.000	
PASIVO CIRCULANTE	58.216.000	93,53%
PASIVOS NO CIRCULANTES	4.026.000	6,47%
PATRIMONIO	22.293.000	
CAPITAL Y RESERVAS	22.293.000	100,00%

Fuente: Farcomed S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Con los datos que proporciona el Balance General podemos analizar los siguientes aspectos:

- Prueba Acida.

Representa la facilidad y rapidez con la que los activos pueden convertirse en efectivo, los activos circulantes son los más líquidos, mientras más líquidos sean los activos de una empresa será menos probable que tenga problemas para pagar sus obligaciones a corto plazo, por lo tanto se vincula directamente con la liquidez el hecho de que una empresa se enfrente con una crisis financiera.

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{51.478.000 - 23.576.000}{58.216.000}$$

$$\text{PRUEBA ACIDA} = 0,48$$

El resultado indica que Farcomed por cada dólar de deuda dispone de 0,48 de liquidez inmediata para pagarla.

Para este cálculo se han tomado datos de los Balances al 31 de diciembre 2010.

- Deudas contra el capital contable

Se refiere a que cuando una empresa solicita préstamos proporciona a sus acreedores el primer derecho sobre sus flujos de efectivo, éstos pueden demandar a la empresa en casos de incumplimiento y disminuir directamente el capital contable de la empresa e inclusive puede la empresa declararse en quiebra.

El capital contable es la diferencia residual entre los activos y los pasivos.

Activos – Pasivos = Capital Contable.

Cuadro No. 7 ESTADO DE RESULTADOS FARCOMED S.A.

ESTADO DE RESULTADOS FARCOMED S.A. DICIEMBRE 2010				
	<u>DICIEMBRE 2010</u>	%	<u>ACUMULADO 2010</u>	%
VENTAS TOTALES	25.500.000		248.400.000	
MEDICINAS	13.700.000	53,73%	149.000.000	59,98%
NO MEDICINAS	10.300.000	40,39%	92.000.000	37,04%
RECARGAS	1.500.000	5,88%	7.400.000	2,98%
COSTOS TOTALES	18.700.000		185.800.000	
MEDICINAS	10.000.000	53,48%	110.000.000	59,20%
NO MEDICINAS	7.400.000	39,57%	69.000.000	37,14%
RECARGAS	1.300.000	6,95%	6.800.000	3,66%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	6.800.000		62.600.000	
MEDICINAS	3.700.000	14,51%	39.000.000	15,70%
NO MEDICINAS	2.900.000	11,37%	23.000.000	9,26%
RECARGAS	200.000	0,78%	600.000	0,24%
INGRESOS OPERACIONALES	286.000	1,12%	2.900.000	1,17%
CONTRIBUCION	7.086.000	27,79%	65.500.000	26,37%
GASTOS TOTALES	4.400.000	17,25%	36.800.000	14,81%
CONCESIONES	292.000	1,15%	1.540.000	0,62%
EBITDAR	2.978.000	11,68%	30.240.000	12,17%
GASTOS ARRIENDO Y CONDOMINIO	400.000	1,57%	4.000.000	1,61%
EBITDA	2.578.000	10,11%	26.240.000	10,56%
OTROS GASTOS - INGRESOS OPERACIONALES	1.500.000	5,88%	9.900.000	3,99%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.078.000	4,23%	16.340.000	6,58%

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

El Estado de Resultados mide el desempeño de la empresa durante un período determinado, tomando en cuenta sus ingresos y gastos para relacionarlos y determinar su utilidad o pérdida.

2.5. Análisis FODA

Es una herramienta analítica que permite mostrar la situación actual de la empresa confrontando aspectos positivos y negativos del

entorno interno y externo, con la finalidad de poder tomar acciones necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos.

Las fortalezas y debilidades son factores internos de la empresa y sobre los cuales se tiene un cierto control sobre ellas, en cambio las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la empresa debe ser lo suficientemente hábil para aprovechar por un lado las oportunidades en beneficio de la empresa y por el otro para apaciguar las amenazas que ponen en riesgo su estabilidad.

Ventajas del FODA

A través de la matriz Foda se puede:

- ✓ Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente,
- ✓ Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar y
- ✓ permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos. ¹¹

11. <http://www.gestiopolis.com>

A continuación se muestra la matriz FODA de Fybeca:

Cuadro No. 8 MATRIZ FODA FARCOMED S.A.

EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Liderazgo en mercado farmaceutico en el Ecuador	Crecimiento de competencia
	Desarrollo constante de alianzas estrategias con otras empresas	Control de precios en medicinas
	Complemento de servicios a través de aseguradoras de salud	Creación farmacias del Estado
	Calidad en los productos Experiencia en el mercado	
INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Excelencia en el Servicio al Cliente	Incremento de mora en la cartera de crédito Vitalcard
	Horario de atención en farmacias 24 horas	Comunicación interna
	Cobertura en número de farmacias	Estandarización de procesos
	Innovación continua en planes de fidelidad a clientes	Desactualización políticas internas
	Servicio a Domicilio	
	Tarjeta de crédito propia	
	Diversidad en productos Sistemas de Información Personal comprometido con la empresa	

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

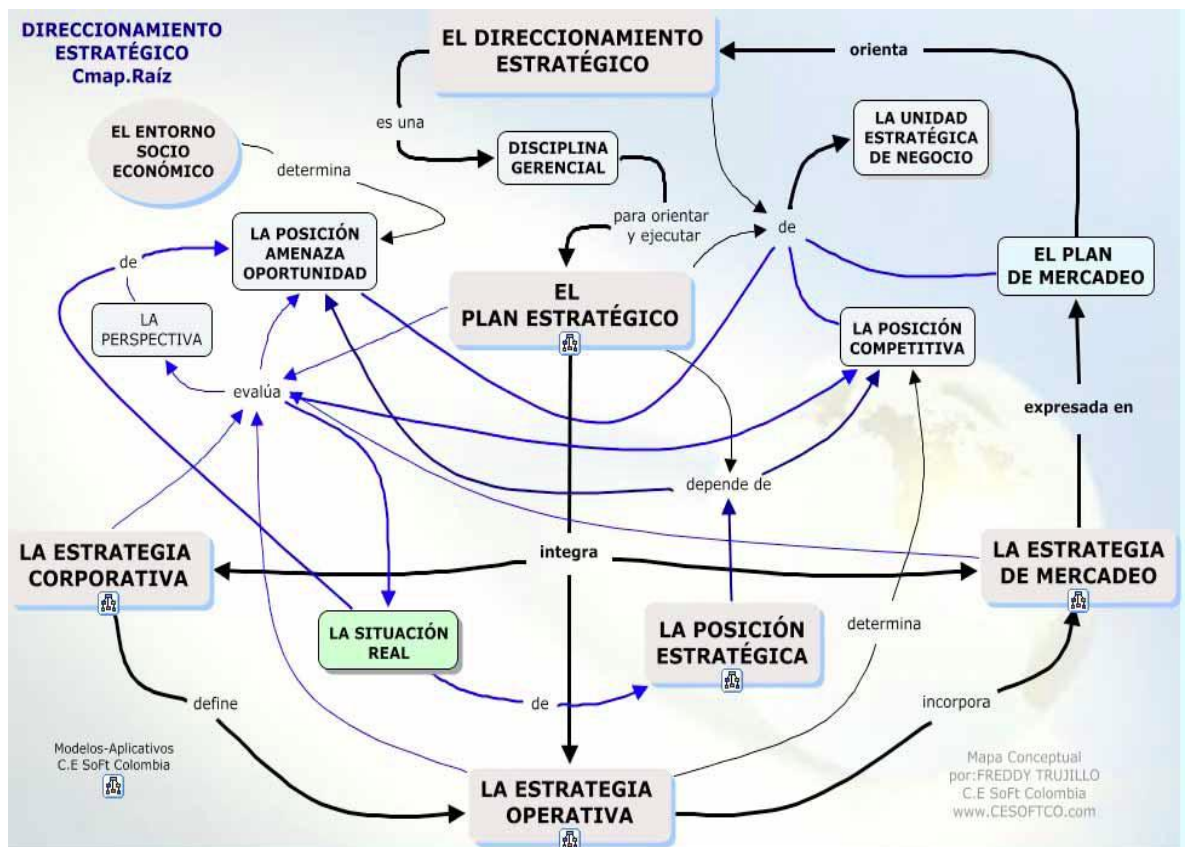
CAPITULO III

3. Direccionamiento Estratégico

Es una disciplina gerencial que permite orientar y ejecutar el Plan Estratégico de una empresa, mismo que estará integrado por la estrategia corporativa, estrategia de mercadeo y estrategia operativa.

La interrelación de los aspectos que incluyen un adecuado Direccionamiento Estratégico se muestra a continuación:

Figura 16. ESQUEMA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO



Fuente: <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

Elaborado por: A.J. Cañas

Para Farcomed S.A. el Direccionamiento Estratégico está basado en la definición de su estrategia a través de los siguientes conceptos:

3.1. Misión. “Es una declaración duradera de propósitos que distingue a una organización de otras similares, es un compendio de la razón de ser de la empresa esencial para determinar objetivos y formular estratégicas ” (Vásquez, 2002, p.106)

La misión de Farcomed es: “Contribuir al mantenimiento y recuperación de la salud y bienestar de la comunidad, ofreciendo servicios y productos de calidad.

3.2. Visión. “Es una idea clara de la situación futura que la empresa se propone alcanzar a través del cumplimiento de los objetivos planteados” (Vásquez, 2002, p.107)

La visión de Farcomed al 2013 es ser una empresa multinacional de farmacias con responsabilidad social, líder en el Ecuador y con participación destacada en los países donde incursione, que satisface las necesidades de salud y bienestar de sus clientes y contribuye a su mejor calidad de vida.

3.3. Objetivos

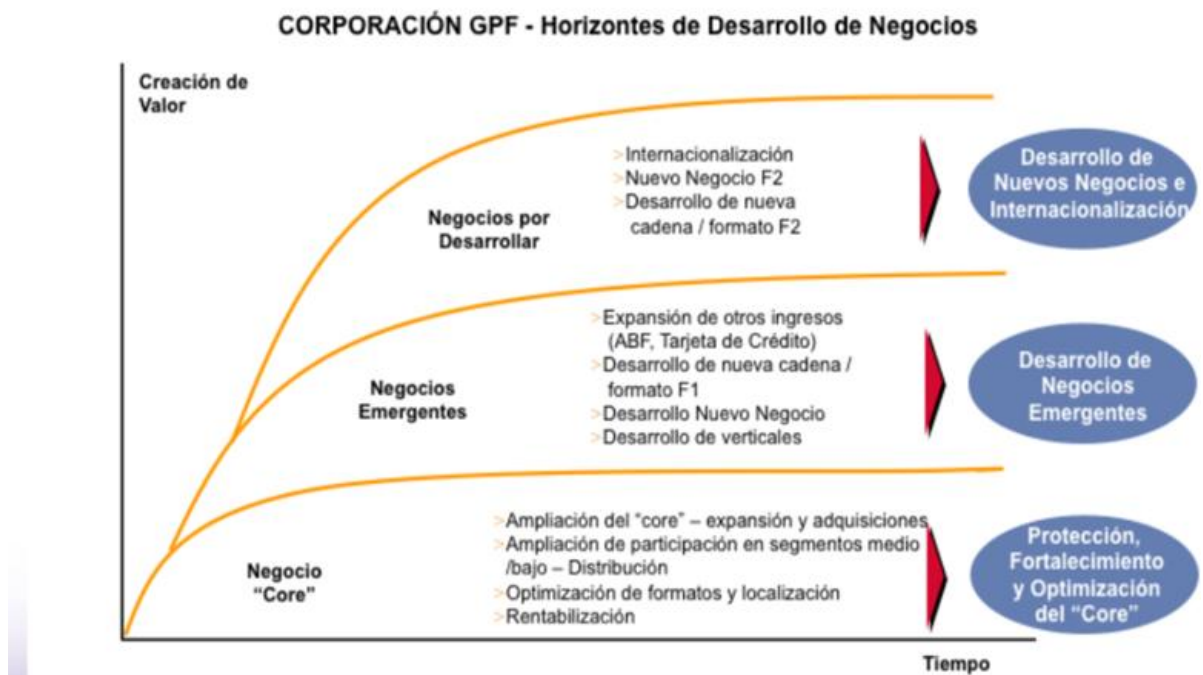
Los objetivos planteados por la Corporación para lograr la visión planteada para el 2013 son:

- ✓ Ampliación de negocios a través de la adquisición de nuevas cadenas de farmacia para crecimiento en Market Share.

- ✓ Optimizar y estandarizar formatos de farmacias de acuerdo a cada Unidad de negocio.
- ✓ Crear estrategias para crecimiento de otros ingresos como administración de seguros y tarjeta de crédito.
- ✓ Rentabilizar los negocios implementados.
- ✓ Internacionalizar operaciones de Fybeca en países de Latinoamérica.

Figura 17. VISION ESTRATEGICA CORPORACION GPF

> La visión estratégica definida se desagrega en tres horizontes de desarrollo de negocios



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

3.4. Políticas

Farcomed cuenta con políticas establecidas para cada uno de sus procesos, las mismas que son aprobadas por el Área de Auditoría Interna y Manejo de Riesgos.

Adicionalmente las políticas son divulgadas a través de la Intranet Corporativa para que los colaboradores que requieran tengan acceso a las mismas.

Dentro de las principales políticas tenemos:

✓ Política de Ventas

Dentro de la política de Ventas Farcomed recepta como formas de pago a las siguientes:

- Efectivo
- Crédito con tarjeta propia
- Crédito con otras tarjetas del sistema financiero

Los porcentajes de ventas con cada una de estas formas de pago se muestran a continuación:

Cuadro No. 9 VENTAS FARCAMED S.A.

MEDIO DE PAGO	TOTAL VENTAS DICIEMBRE 2010	%
EFFECTIVO	12.515.251,61	49,08%
CHEQUE	573.185,33	2,25%
TARJETA DE CREDITO VITALCARD	5.956.713,65	23,36%
OTRAS TARJETAS DE CREDITO	6.454.849,41	25,31%
	25.500.000,00	100,00%

Fuente: FARCAMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

✓ Política de aprobación de crédito Vitalcard

Actualmente no existe una política respaldada en un estudio de crédito que permita medir la capacidad de pago, niveles de endeudamiento y comportamiento crediticio de los clientes al momento de aprobar la Tarjeta de Crédito por lo tanto la cartera se ha empezado a deteriorar en edad de mora cada vez más complejas de recuperar.

Farcomed a Enero 2010 cuenta con una cartera total de \$ 6.110.046 y su composición es como se muestra a continuación:

Cuadro No. 10 CARTERA VENCIDA FARCOMED OCTUBRE 2010

TIPO DE CARTERA	TOTAL VENTAS OCTUBRE 2010	%
A (Actual)	5.397.336	87,11%
B (Vencida de 7 a 30 días)	83.536	1,35%
C (Vencida de 31 a 60 días)	303.604	4,90%
D (Vencida de 61 a 90 días)	123.311	1,99%
E (Vencida de 91 a 120 días)	72.838	1,18%
F (Vencida más de 120 días)	215.403	3,48%
	6.196.028	100,00%

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

✓ Política de manejo de Activos Fijos

La adquisición de Activos Fijos se manejan de manera estándar para su adquisición ya que todas las compras son aprobadas por un Comité de Compras y se respaldan con mínimos tres proformas.

La depreciación de activos fijos se maneja en el sistema contable por los porcentajes y tiempo de vida útil determinada en la Ley Tributaria.

Las bajas de activos fijos son autorizadas por el Gerente del Área de Inventarios y se respaldan con informes técnicos y actas por cada una de las bajas.

✓ **Política de manejo de Inventarios**

El manejo de inventario es un tema muy delicado para la empresa ya que abarca la compra y venta de los bienes comercializados en cada farmacia, por lo tanto se requiere un control permanente y oportuno de los mismos, por esta razón Farcomed cuenta con políticas claras para estos bienes y sus propósitos son:

- Planificar el nivel óptimo para la compra de inventarios basada en la rotación de los mismos.
- Mantener el control de niveles óptimos de acuerdo a lo planificado para el manejo de inventarios.
- Manejo de logística y distribución hacia las farmacias y en tiempo que se requiere contar con la mercadería.

El método de valuación de inventarios utilizado es el del Costo Promedio.

✓ **Política Servicio al Cliente**

La acertada política de servicio al cliente que se maneja con todo el personal de Fybeca marca la diferencia frente al resto de farmacias.

El trato preferencial, la solución de problemas con eficiencia y eficacia son los parámetros que se relacionan a la política de servicio al cliente de Fybeca.

✓ **Políticas Contables**

La compañía registra todos sus movimientos contables con base a Normas Ecuatorianas de Contabilidad y actualmente está trabajando para la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera siendo este año el año de transición para el grupo al que pertenece Farcomed S.A.

✓ **Política Financiera**

Farcomed S.A. maneja una política financiera que abarca la adecuada administración del Flujo de Efectivo que toma en cuenta todos los ingresos por ventas y los pagos en general de acuerdo a los plazos de proveedores.

✓ **Política de Marketing**

La política de Marketing está basada en:

- Mantener el posicionamiento de la marca con un manejo acertado de publicidad.
- Desarrollar programas de fidelización de clientes enfocados a ofrecer a clientes beneficios para que éstos regresen y realicen nuevas compras y atraer nuevos clientes, se maneja a través de inscripción a clubes, afiliación a tarjetas, premios a clientes leales, manejo de vitalpuntos y manejo continuo de promociones y descuentos especiales.

✓ **Política de Tecnología**

Fybeca cuenta con sistemas informáticos con base Oracle y un sistema contable automatizado de manera que las ventas e inventarios se registran contablemente al momento mismo en que se ejecuta la transacción.

A nivel tecnológico también cuenta con la herramienta de correo electrónico con Gmail de manera que todos los colaboradores pueden tener acceso a su correo electrónico, agenda y documentos desde cualquier lugar.

Como política tecnológica se maneja adicionalmente un cronograma de mantenimiento de hardware para evitar deterioro de los Equipos tanto en las farmacias como en las oficinas administrativas.

3.5. Estrategias

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con la finalidad de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

Características de las Estrategias:

- ✓ Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos.
- ✓ Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.
- ✓ Deben ser claras y comprensibles para todos.

- ✓ Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- ✓ Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- ✓ Deben representar un reto para la empresa.
- ✓ Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

Tipos de estrategias

Las estrategias de una empresa básicamente se clasifican en estrategias generales y estrategias específicas:

Estrategias generales

Las estrategias generales son estrategias que consideran a la empresa como un todo, por lo tanto sirven para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Como ejemplos de este tipo de estrategias podemos mencionar:

- ✓ Diversificar los productos.
- ✓ Diversificar los mercados.
- ✓ Competir en base a los costos.
- ✓ Competir en base a la diferenciación.
- ✓ Enfocarse en un segmento de mercado específico.
- ✓ Fusionarse con otra empresa.

Estrategias específicas

Las estrategias específicas son aquellas que sirven de ayuda para poder llevar a cabo las estrategias generales; las estrategias específicas más conocidas y utilizadas son las estrategias de marketing.

Dentro de la estrategia principal de Fybeca en este año, estuvo el cambio de su estructura organizacional que le permitirá cumplir los

objetivos planteados y alinear a todas las Áreas hacia un objetivo en común, la organización se debe convertir en un habilitador para la estrategia.

La estrategia de crecimiento planteada le impone una serie de retos adicionales al modelo, por lo que resulta crítico adecuar sus diferentes componentes, no solo para cubrir requerimientos actuales sino también para convertir a la organización en un habilitador de la estrategia

La estructura actual de la Corporación GPF es como se muestra a continuación:

Figura No. 18. ESTRATEGIA ESTRUCTURAL CORPORACION GPF

> La estrategia planteada sugiere un nivel de especialización funcional que soporte el desarrollo de los negocios



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Esta estrategia supone una evolución continua de la base y el tamaño de los negocios incrementando la complejidad de la gestión y los riesgos asociados.

Además muestra un trabajo alineado de todas sus unidades corporativas hacia sus unidades de negocio que son el core del mismo, con la finalidad de proveer los lineamientos estratégicos, las capacidades y todos los servicios necesarios para su desarrollo y operación.

Cuadro No. 11. DIFERENCIAS ESTRATEGIA ESTRUCTURAL

Autonomía	Apoyo Corporativo
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad por proponer y gerenciar la estrategia del negocio <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollo de equipo ○ Desarrollo de portafolio – bajo parámetros corporativos ○ Gestión comercial ○ Gestión operativa • Autonomía por manejo de recursos bajo parámetros corporativos – sujeto a la definición de la estrategia, del presupuesto y compromisos de resultados • Reporte a nivel de estrategia y resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión directa de funciones corporativas de alto nivel <ul style="list-style-type: none"> ○ Planeación y gestión estratégica ○ Planeación y gestión financiera ○ Modelos de negocio ○ Desarrollo de negocios • Apoyo en la consolidación del equipo gerencial • Desarrollo de cultura organizacional • Estandarización y mejora continua de componentes clave de los modelos de negocio • Asesoría en asuntos de gestión del negocio – durante la consolidación

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Bajo un esquema con mayor autonomía se requiere una estructura de control enfocada hacia la estrategia y basada en resultados – modelo de gestión.

Cuadro No. 12



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

3.6. Principios y valores. “Son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, construyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional” (Vásquez, 2002, 108)

Los principios y valores corporativos de Fybeca son:



Somos una empresa honesta, íntegra y ética en la que todos quienes la conformamos vivimos estos valores en el trabajo diario y en todas nuestras relaciones personales y comerciales.



**INNOVACIÓN Y
MEJORA CONTÍNUA**

Nuestra preocupación constante es ir innovando y mejorando nuestros procesos y servicios para garantizar la satisfacción de nuestros clientes, accionistas, colaboradores

y proveedores.



**TRABAJO EN
EQUIPO**

Promovemos el trabajo en equipo a todo nivel para alcanzar nuestros objetivos a corto, mediano y largo plazo; y, garantizar



**AFÁN DE
SERVIR**

Existe la corresponsabilidad en los resultados y el sentido de familia en toda la empresa.



**RESPONSABILIDAD
SOCIAL**

Reafirmamos nuestra responsabilidad social corporativa, es decir, estamos conscientes de que nuestro accionar causa un impacto que coadyuva a moldear la sociedad que nos rodea. Estamos comprometidos en lograr que este impacto

sea positivo y contribuya a crear una sociedad mejor y más solidaria

3.7. Mapa Estratégico

Es una herramienta que permite implementar y comunicar la estrategia de una empresa, se lo construye en función de lo que la organización piensa hoy y su proyección al futuro.

El mapa estratégico de una empresa es el paso inicial para el desarrollo de un Balanced Scorecard, sirve además como guía en momentos de incertidumbre.

Representa de manera visual la misión, visión, objetivos, principios y valores de una empresa.

A continuación se muestra en mapa estratégico de Farcomed S.A.

Figura No. 19 MAPA ESTRATEGICO



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

CAPITULO IV

4. Análisis y Evaluación del comportamiento de la cartera crediticia de Farcomed.

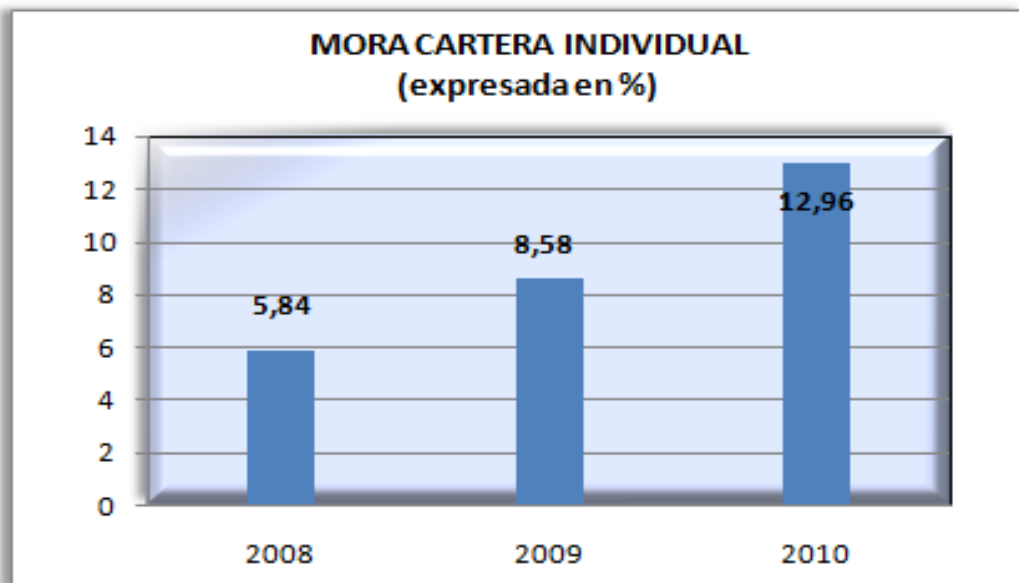
En el presente capítulo se realizará un análisis de la evolución que ha tenido la cartera durante el último año, con la finalidad de detectar las principales causas de morosidad en cada uno de los tipos de cartera que tiene la tarjeta de crédito Vitalcard y con base a estos resultados elaborar un modelo de calificación crediticia que permita mejorar los indicadores de esta morosidad.

Farcomed creó un producto propio para otorgamiento de crédito denominado tarjeta Vitalcard que se la puede utilizar en las farmacias Fybeka a nivel nacional, al mes de diciembre 2010 cuenta alrededor de 100.000 tarjetahabientes de los cuales el 43% de tarjetas son clientes individuales y el 57% son clientes empresariales.



La evolución de la cartera en mora desde el año 2008 se presenta a continuación:

Gráfico No. 2.



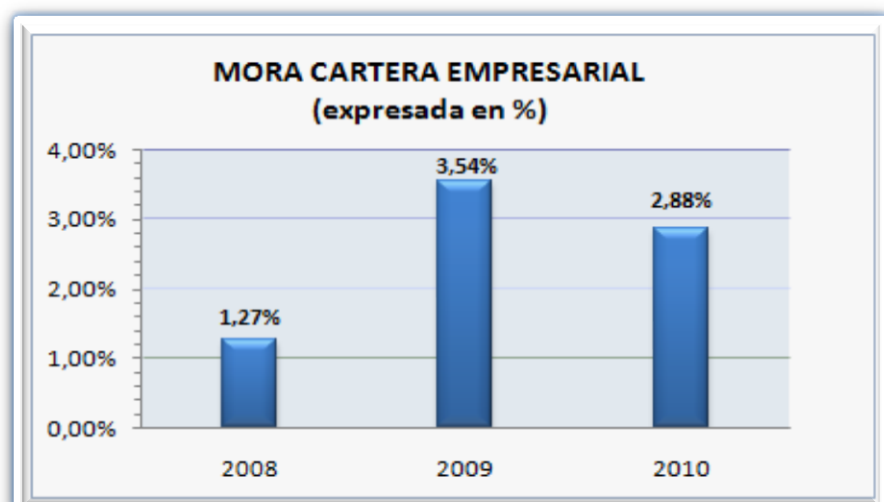
Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

La cartera individual está conformada por los consumos y pagos de los clientes que pertenecen a este segmento. Como se puede observar la evolución del índice de mora a diciembre 2010 es un factor preocupante para la compañía ya que ha crecido en aproximadamente 7 puntos desde el año 2008

El siguiente gráfico muestra el comportamiento del porcentaje de mora en la cartera empresarial que en los dos últimos años se ha deteriorado en casi 2 puntos.

Gráfico No. 3.



En las dos carteras el índice de morosidad se ha incrementado debido a varios factores internos y externos, es por esta razón muy importante analizar cada uno de ellos para considerarlos dentro del score del modelo de calificación crediticia que se implementará para la aprobación y administración del crédito.

4.1. Levantamiento de perfil de clientes Fybeca

Fybeca es una empresa que no ofrece únicamente medicinas sino líneas de productos adicionales como productos para el cuidado infantil, juguetes, productos de higiene personal, perfumes, cosméticos, accesorios para el cabello, regalos, libros, artículos de temporada, snacks, artículos tecnológicos y mucho más, además es una cadena pionera en ofrecer servicios a sus clientes ya que posee servicio al auto de alta tecnología, su compromiso es no mantener un horario y es por esta razón que algunas farmacias tienen atención las 24 horas y adicionalmente cuenta con el servicio a domicilio que está disponible las 24 horas del día los 365 días del año y los clientes acceden únicamente llamando a 1800 FYBECA donde pueden comprar medicinas y cualquier otro producto que requieran.

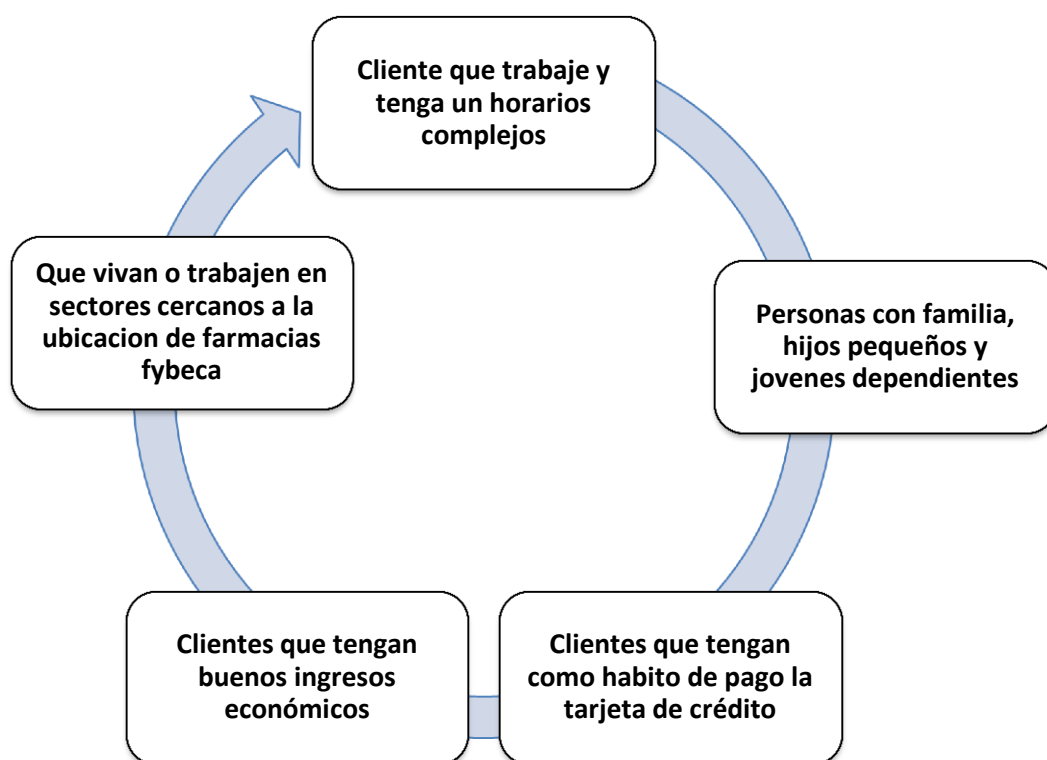
Al ofrecer todos los productos y servicios mencionados, la gama de clientes fybeca es muy amplia en el país, sin embargo para que un cliente acceda a la tarjeta de crédito Vitalcard es necesario definir un perfil de clientes que abarque todos aquellos clientes con mayor capacidad de consumo y menos riesgo de incumplimiento de pago.

4.1.1. Perfil clientes individuales

Se han definido ciertos perfiles del cliente que serán tomados en cuenta dentro de los requisitos para acceso a la tarjeta de crédito Vitalcard Individual, están enfocados al target de clientes a quienes Fybeca llega por su diversidad de productos y servicios y

adicionalmente estos datos serán considerados dentro de las variables internas del modelo de calificación crediticia que se desarrollará con pesos definidos para cada uno.

Figura No. 20 PERFIL DE CLIENTES VITALCARD INDIVIDUALES



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Con el perfil mencionado en la figura 17 se definen los siguientes parámetros para acceder a la tarjeta de crédito individual Vitalcard:

- ✓ Edad entre 18 y 65 años de edad.
- ✓ Nacionalidad Ecuatoriana
- ✓ Estabilidad laboral mínimo 1 año
- ✓ Ingresos personales mínimo de \$500 y familiares de \$700
- ✓ Que posean cuenta bancaria sea de ahorros o corriente

- ✓ Que posean tarjeta de crédito con mínimo 2 años de antigüedad
- ✓ Sector de residencia dentro de los barrios calificados A o B
- ✓ Que posean patrimonio individual o familiar

Actualmente una tarjeta de crédito Vitalcard individual es aprobada si el cliente posee tarjetas de crédito como Diners, Visa, Mastercard y American Express, sin efectuar un análisis integral que considere capacidad de pago y niveles de endeudamiento del cliente.

El cupo de crédito que se asigna originalmente corresponde al 10% de los ingresos totales del cliente que son confirmados telefónicamente por un asistente de crédito, además se ubican en un rango mínimo de USD \$60 y máximo de USD\$ 250.

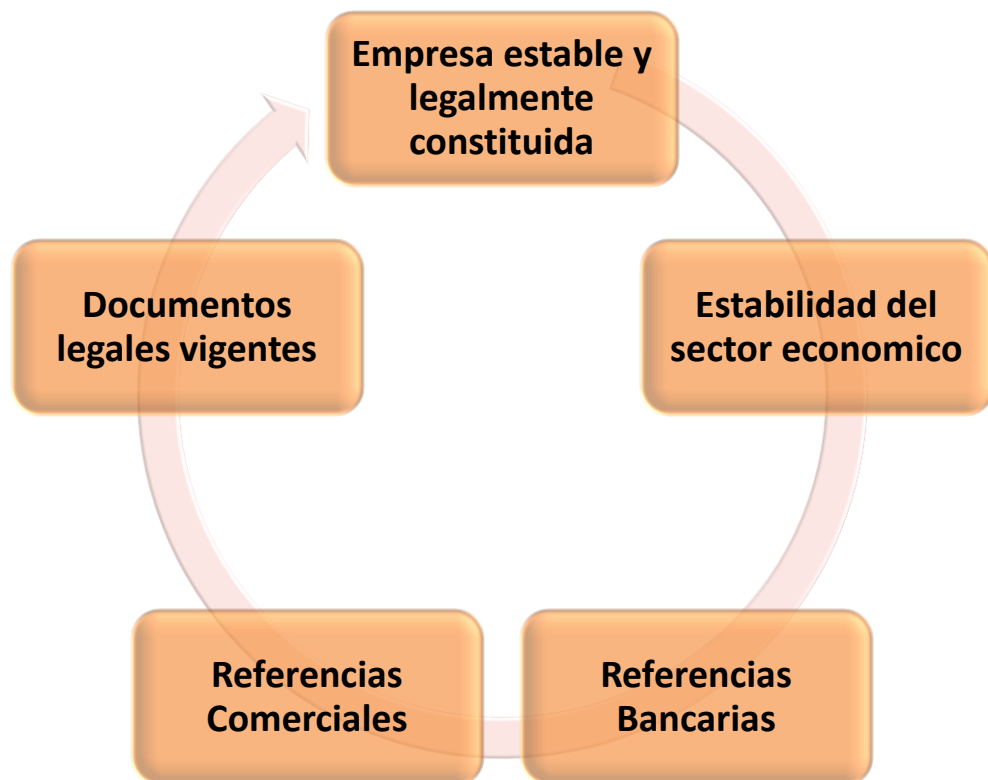
La variación del cupo de crédito Farcomed la realiza en forma anual y está enfocada en el comportamiento de consumo y pago que el cliente ha tenido durante el año, estos incrementos se consideran un estímulo a la fidelidad del cliente y se dan con el objetivo de impulsar el consumo principalmente en eventos especiales donde el cliente accede a descuentos y promociones adicionales. En estos incrementos el cupo tiene rangos superiores a los que se consideran inicialmente, el cupo promedio actual de tarjetahabientes Vitalcard individuales es de USD \$567.

4.1.2. Perfil clientes empresariales

Dentro de su portafolio de clientes Farcomed cuenta con empresas a las cuales se les otorga un cupo de crédito global, mismo que a su vez es internamente distribuido para todos sus empleados de acuerdo a parámetros definidos por la empresa, sin embargo al ser

el crédito otorgado a una entidad legal es importante contar con el perfil que identifique a este tipo de clientes:

Figura No.21 PERFIL DE CLIENTES VITALCARD EMPRESARIALES



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Con el perfil mencionado en la figura 18 se definen los siguientes parámetros para la aprobación de crédito Vitalcard a empresas:

- ✓ Empresa legalmente constituida con más de cinco años en el mercado.
- ✓ Análisis del sector al que pertenece la empresa, para poder identificar el riesgo de iliquidez y por ende incumplimiento de pago.

- ✓ Análisis de cuentas bancarias para definir si su saldo promedio respalda el cupo de crédito solicitado por la empresa.
- ✓ Se debe solicitar al menos dos referencias comerciales para identificar la cultura de pago de la empresa y el cumplimiento de sus obligaciones.

Como documentos de respaldo se deben solicitar los siguientes:

- ✓ Copia de la escritura de constitución de la compañía en dólares.
- ✓ Copia Registro Único de Contribuyentes
- ✓ Nombramiento del representante legal actualizado.
- ✓ Copia de cédula del representante legal y del contacto de la empresa.
- ✓ Contrato de Afiliación a la Tarjeta Vitalcard con Crédito Empresarial.
- ✓ Listado de empleados con nombres, apellidos, número de cédula y cupo asignado.

4.2. Análisis del comportamiento de la cartera Vitalcard

Realizaremos un análisis enfocado a la evolución de la cartera y al índice de mora de las dos clases de cartera Vitalcard, tomando en cuenta datos estadísticos desde diciembre 2009 hasta diciembre 2010, en este análisis se tomarán en cuenta factores internos y externos que incidieron en los resultados que observamos a continuación.

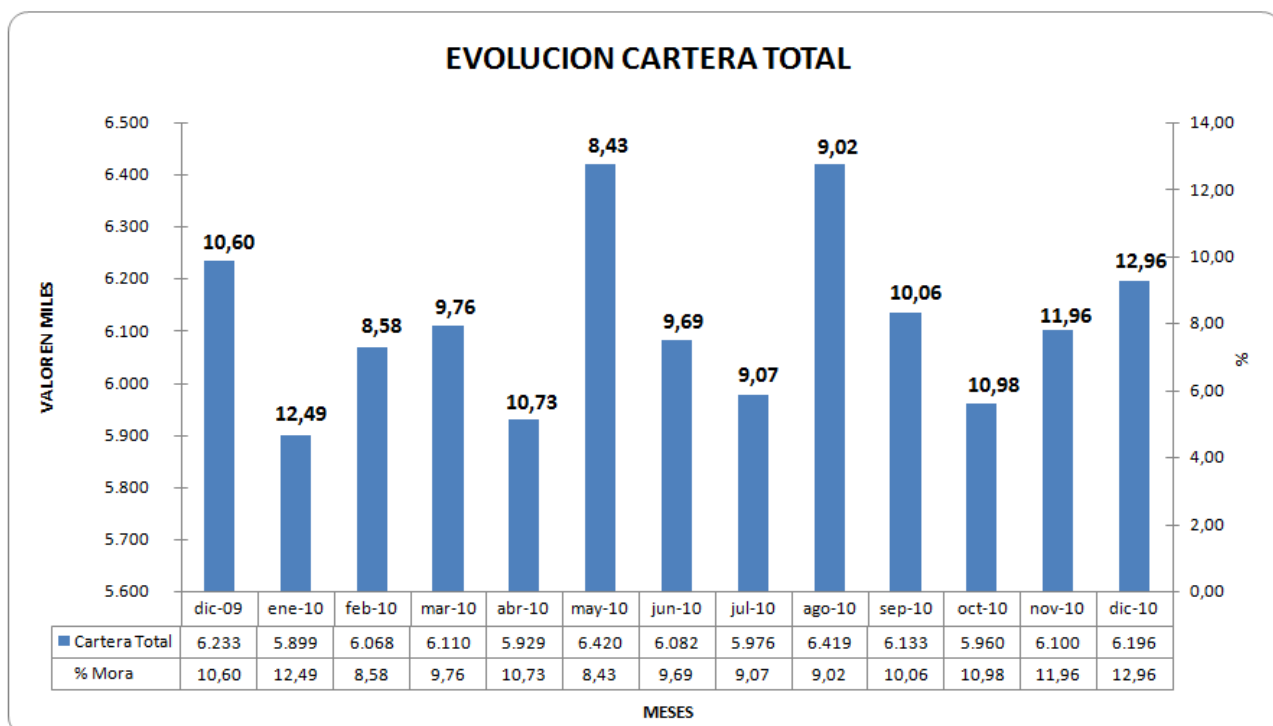
4.2.1. Análisis cartera individual

Los datos que se muestran a continuación consideran la evolución de la cartera individual en montos totales desde diciembre 2009 a diciembre 2010, tomando en cuenta las cuatro regionales de Farcomed que son:

- ✓ Quito
- ✓ Guayaquil
- ✓ Portoviejo y
- ✓ Cuenca

Más adelante se realizará un análisis de la cartera en cada una de las regionales.

Grafico No. 4.



Fuente: FARCAMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

A diciembre del 2010 Farcomed tiene USD \$ 6.196.000 de cartera individual, si comparamos el monto de cartera a diciembre del 2009, se ha disminuido en USD \$ 37.000, este comportamiento se debe a que desde diciembre 2009 se eliminaron los diferidos a 6, 9 y 12 meses y se restringe únicamente al crédito corriente y diferido hasta 3 meses, por ende la cartera empezó a mantener sus montos con excepción de los meses de mayo y agosto 2010 donde se registra una importante inyección de nueva cartera producto de días de

ofertas y descuentos (mejor día Vitalcard) el cual estimula a que por un descuento adicional del 20% los clientes aumentan su consumo.

La decisión de eliminar los diferidos la tomó la administración debido a los siguientes factores principales:

- ✓ Riesgo de sobreendeudamiento debido a que el cupo de crédito de la tarjeta Vitalcard es mensual.
- ✓ Incremento en porcentajes de mora por falta de capacidad de pago de clientes, producto de varios factores externos como desempleo y endeudamiento en otras tarjetas de crédito.
- ✓ Regulación a las tasas de interés por mora y refinanciamiento que cobran las tarjetas cerradas a través de la Superintendencia de Compañías.

El índice de mora en el período comparado ha tenido un comportamiento inestable llegando a su menor porcentaje en mayo 2010 con el 8,43% a pesar de ser el más bajo este efecto se da por el crecimiento de la cartera más no por haber generado una mayor recuperación, el mayor porcentaje de morosidad se registra en diciembre 2010 con el 12,96% debido principalmente a que en este mes se eliminó la gestión de cobranzas de cartera vencida de 6 a 30 días, ya que los gestores telefónicos de este tipo de cartera salieron de la compañía, haciendo que la cartera vaya incrementando sus días de mora y dificultando su recuperación.

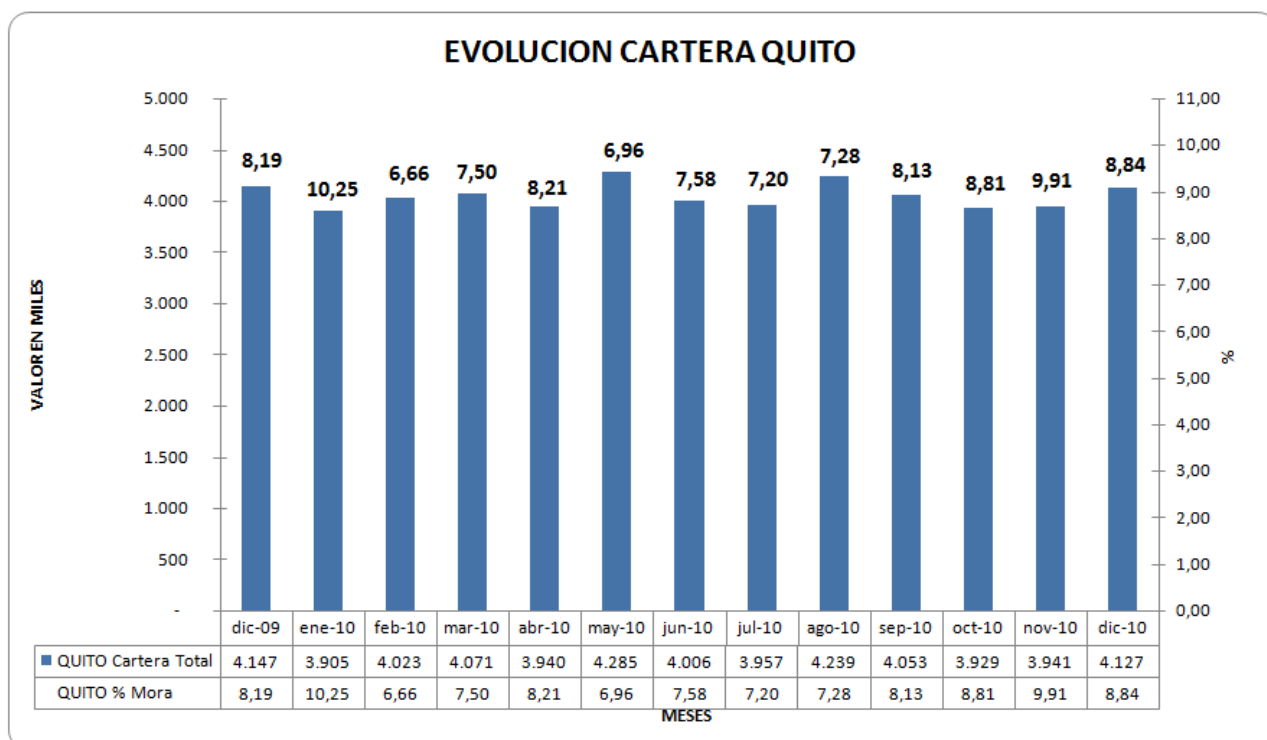
En general el índice de mora registrado es producto directo de una aprobación de crédito subjetiva sin el apoyo de una herramienta que permita involucrar el análisis de varios factores para minimizar la morosidad de cartera que es actualmente el principal inconveniente de Farcomed.

4.2.1.1. Cartera individual Quito

La cartera de Quito corresponde al 66% de la cartera Vitalcard total analizada en el numeral anterior, su monto promedio en el último año es de USD \$ 4.000.000 y se ha mantenido estable, el mes en el que registra un ligero incremento es en mayo 2010 debido al evento de mejor día Vitalcard donde los clientes acceden a descuentos especiales y sus consumos se incrementan.

En la sierra el factor de eliminación de diferidos no fue de mayor impacto en los clientes, debido a que por su cultura de consumo los clientes de esta región prefieren realizar sus compras más aún en farmacias únicamente a crédito corriente y como máximo utiliza el diferido a tres meses para montos mayores.

Grafico No. 5.



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

El índice de mora en la cartera de Quito también ha permanecido estable, siendo el más bajo en diciembre 2009 con el 6,66% debido al castigo de cartera que disminuye notablemente la cartera vencida de difícil recuperación, el mes con mayor porcentaje de mora es noviembre 2009 con el 10, 25%, por esta razón se castigo cartera irrecuperable a diciembre 2009.

La recuperación de cartera en Quito se la realiza a través de 8 gestores telefónicos de cobranzas que realizan llamadas telefónicas para persuadir al cliente en el pago de sus deudas, adicionalmente a partir de la cartera vencida más de 90 días la gestión es realizada por una empresa externa de cobranzas.

4.2.1.2. Cartera individual Guayaquil

La cartera de Guayaquil representa el 17% del total de cartera Vitalcard y su comportamiento en el último año ha sido inestable como lo muestra el gráfico No. 6.

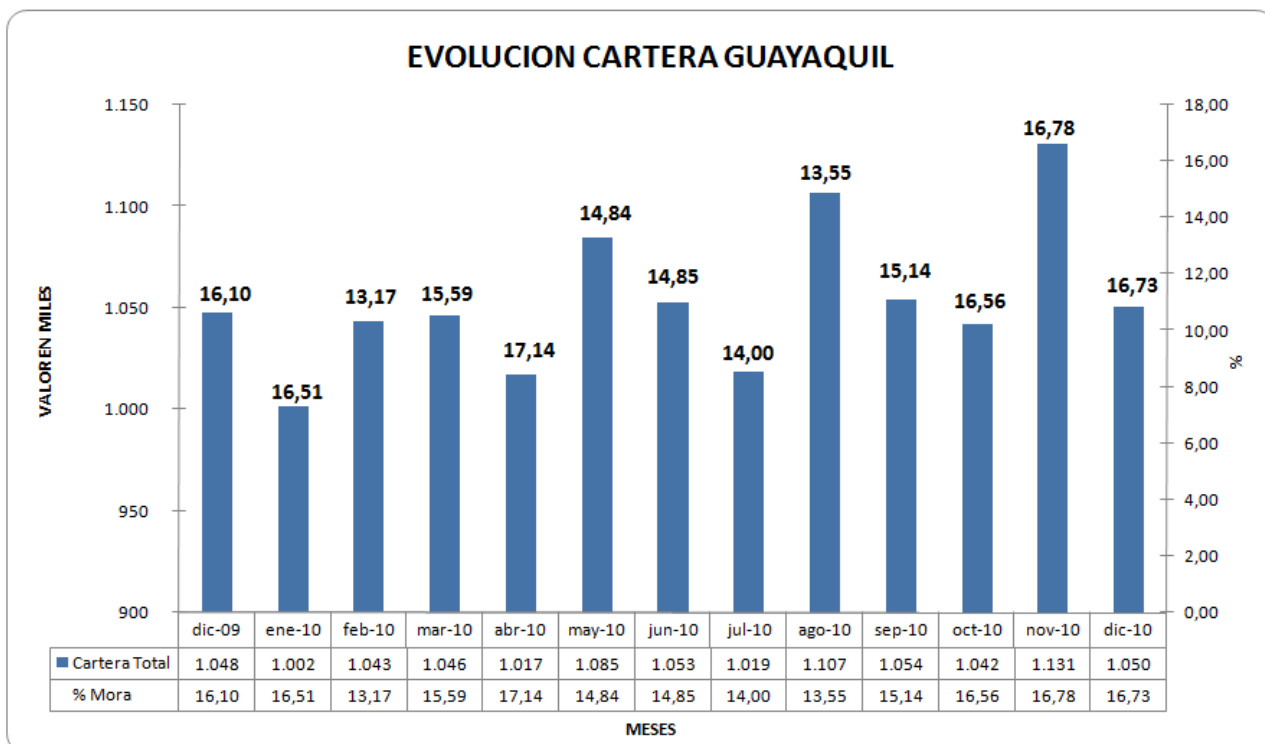
El mes con menor valor de cartera en esta zona es enero 2010 con USD \$ 1.002.000 y el mayor valor de cartera es de USD \$1.131.000 en el mes de noviembre 2010 debido a inyección de nueva cartera por el evento del mejor día Vitalcard.

Los clientes de la costa se vieron afectados con la eliminación de diferidos, ya que su hábito de compra se basa generalmente en diferir sus consumos a más de tres meses.

Un factor importante de los clientes de la costa es que tienen sobreendeudamiento en las tarjetas de crédito que poseen y por esta razón su capacidad de pago no cubre en ocasiones sus deudas y empiezan a registrar comportamiento de morosidad.

A continuación se muestra gráficamente la evolución de esta cartera tomando en cuenta datos desde diciembre 2009 a diciembre 2010.

Grafico No. 6.



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

El comportamiento del índice de mora en Guayaquil es preocupante ya que es alto en comparación con el índice de Quito, se da como consecuencia del sobreendeudamiento y la poca capacidad de pago que tienen los clientes por el alto nivel de desempleo registrado en esta región.

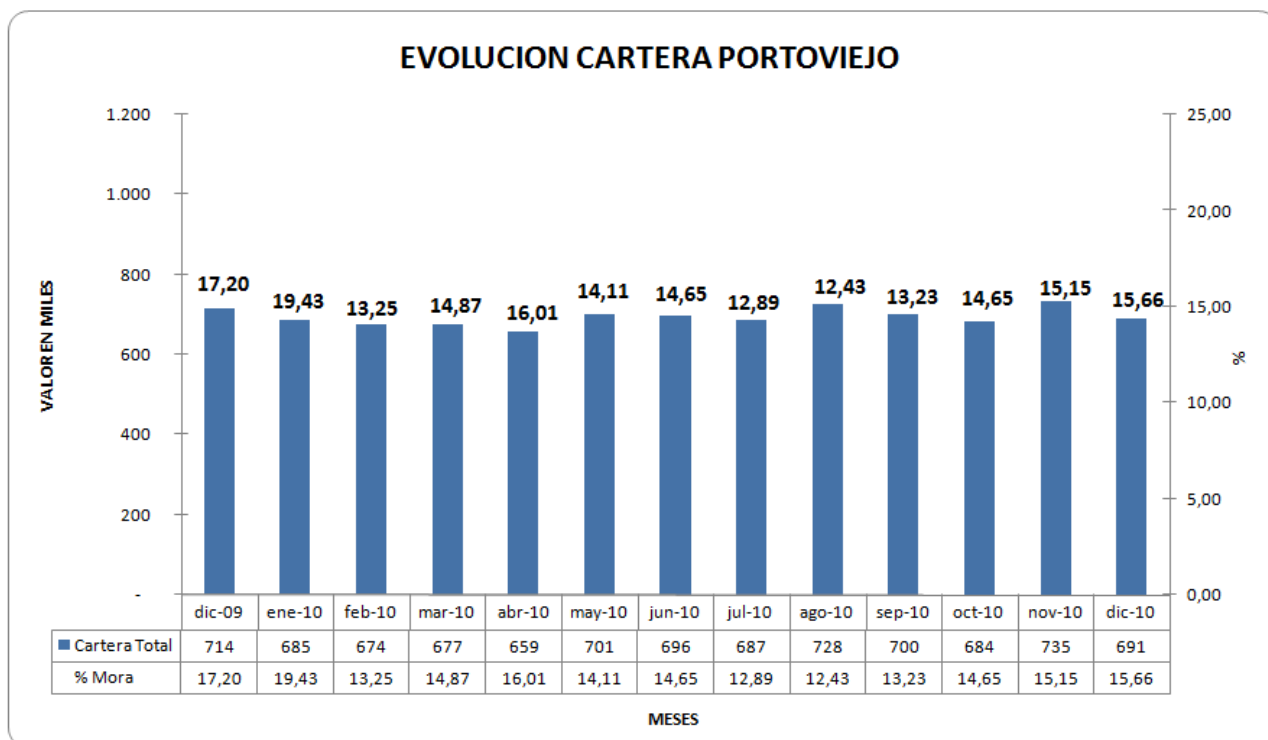
A diciembre 2010 el 16,73% de la cartera de esta regional está en mora, si comparamos, es más alto que el índice de mora de 16,10% del mismo mes en el año anterior.

4.2.1.3. Cartera individual Portoviejo

La cartera de esta regional representa el 11% de la cartera total Vitalcard, y su comportamiento ha sido estable durante este último año con un promedio de cartera de USD\$ 695.000.

El 55% de clientes de esta regional tiene un perfil de comerciantes y poseen negocios propios como restaurantes, camaroneras, almacenes, etc.

Gráfico No. 7.



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

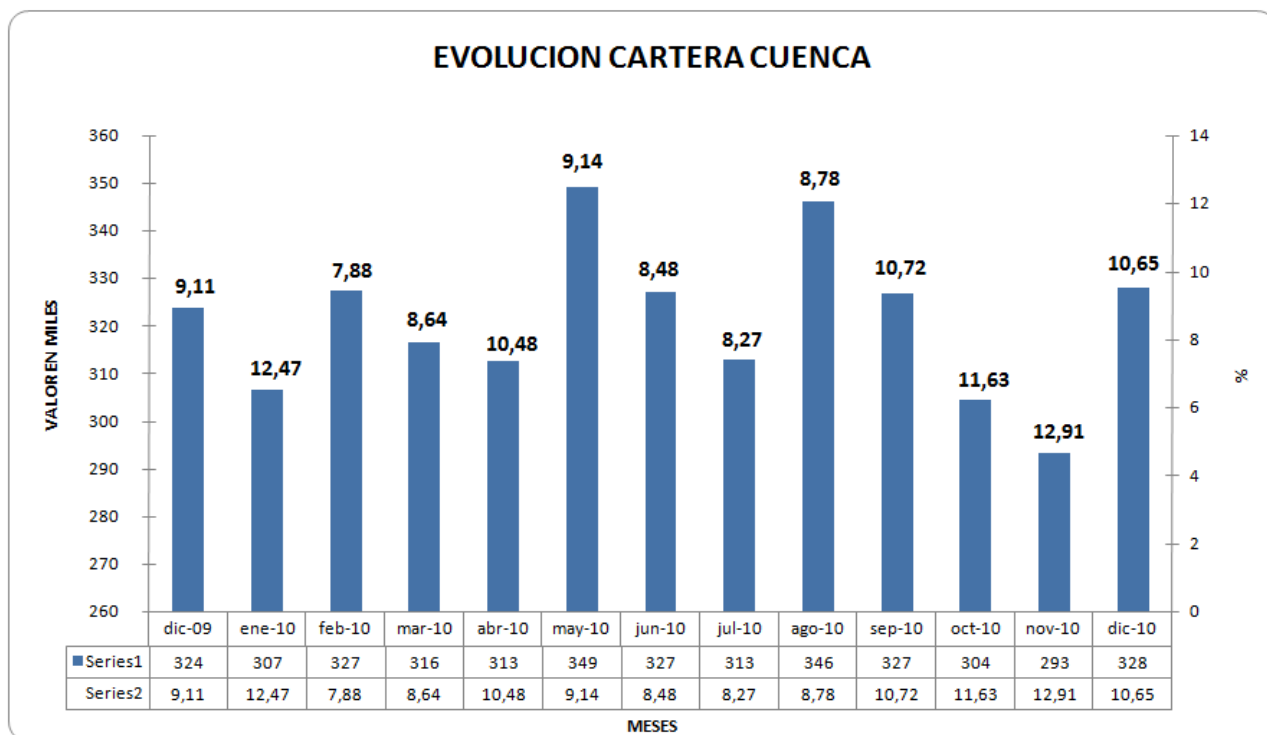
La morosidad de esta regional a pesar de ser una cartera más pequeña es alta y se debe principalmente a la inestabilidad económica de los clientes que no poseen en muchas ocasiones recursos económicos para cubrir todas sus deudas.

4.2.1.4. Cartera individual Cuenca

La cartera de la regional Cuenca representa el 6% de la cartera total, ha sufrido variaciones durante el último año, los dos meses que se registran incrementos en la cartera son mayo y agosto 2010

producto al igual que en otras regionales del evento de mejor día vitalcard.

Grafico No. 8.



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

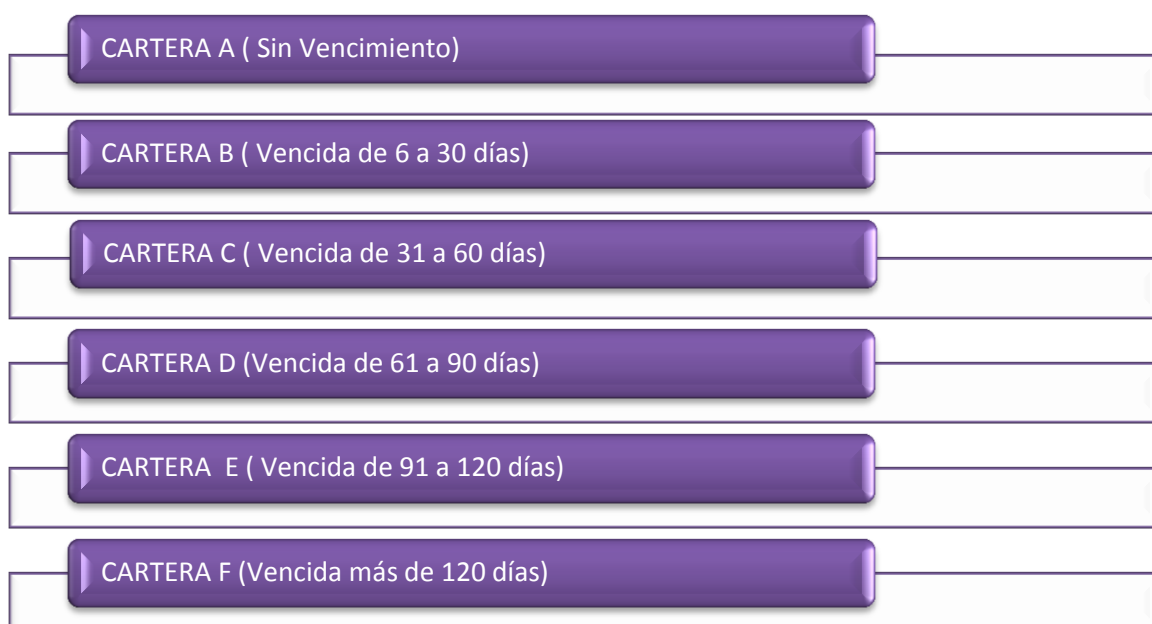
El índice de mora a diciembre 2010 es de 10,65%, 1,54% más alto que el índice registrado en el mismo mes del año anterior.

En la cartera de Cuenca el principal factor de morosidad se debe a sobreendeudamiento de clientes y falta de capacidad de pago, muchos clientes anteriormente recibían mayores valores por concepto de remesas de migrantes y su cultura de compra era mucho más alta sin embargo este rubro se disminuyó de forma radical en el último año lo que ocasionó que los cliente empiecen a priorizar pagos que no necesariamente son para tarjetas cerradas.

4.2.2 Análisis de cartera individual por edad de mora

La cartera de Fybeca está compuesta por varias edades de mora que son las siguientes:

Figura No. 22 TIPOS DE CARTERA VITALCARD



Fuente: FARCAMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Realizaremos un análisis de la evolución de cada una de estas carteras en las regionales de Farcomed tomando en cuenta datos de diciembre 2009 a octubre 2010.

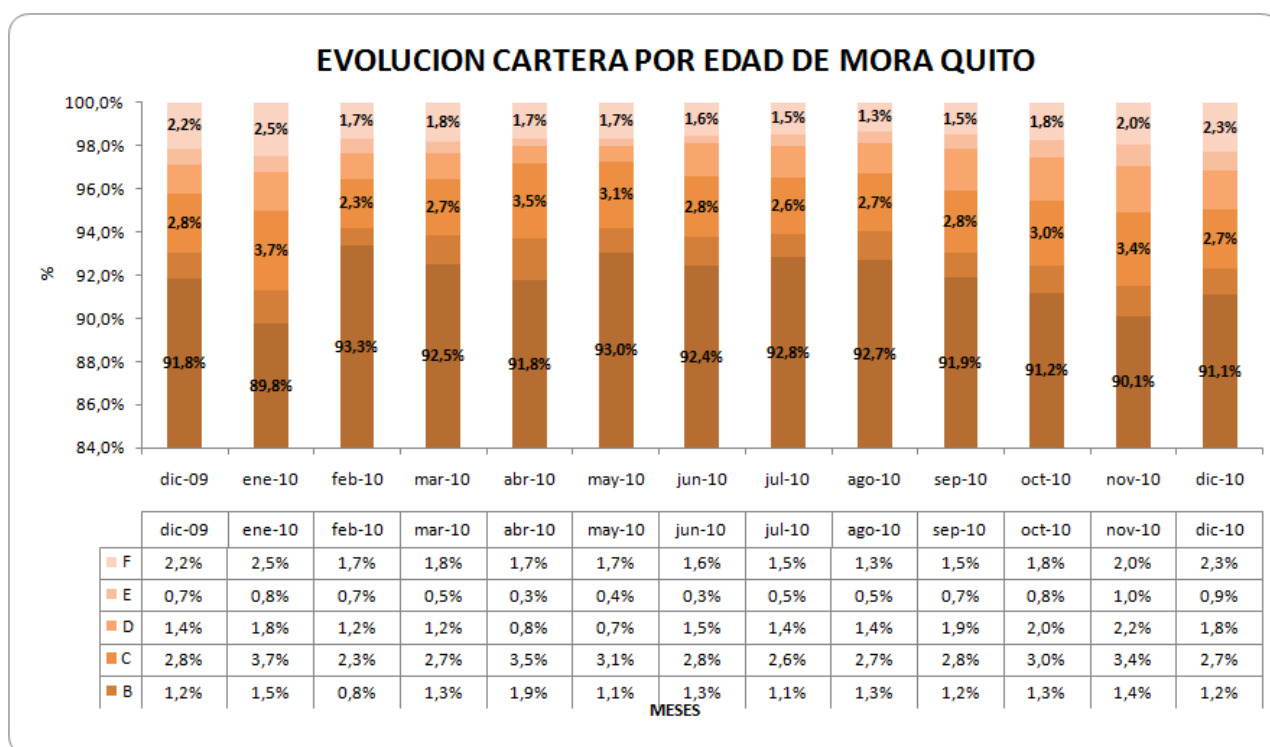
4.2.2.1. Cartera por edad de mora Quito

Como se observa en el gráfico No. 5 la cartera total de Quito a diciembre 2010 es de USD \$4.127.000, la misma que se encuentra segmentada de la siguiente manera:

- 91,1% cartera A → valor USD\$ 3.759.697.
- 1,2% cartera B → valor a USD\$ 49.524.
- 2,7% cartera C → valor a USD\$ 111.429.
- 1,8% cartera D → valor a USD\$ 74.286.
- 0,9% cartera E → valor a USD\$ 37.143
- 2,3% cartera F → valor a USD\$ 94.921.

A continuación se muestra gráficamente esta composición de cartera:

Grafico No. 9.



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Podemos observar que el mayor volumen de cartera vencida en la regional de Quito está en la cartera C (vencida de 31 a 60 días) y F (vencida más de 120 días).

El porcentaje de cartera C se debe básicamente a la ligera gestión de cobranzas que se realiza en cartera B, es por esta razón que los







clientes al siguiente corte de su tarjeta caen en mora y es más complejo el realizar una recuperación total de la deuda debido a que su valor a pagar se va acumulando y generalmente lo que realizan es únicamente abonos.

La cartera F (vencida más de 120 días) es gestionada por una empresa externa de cobranzas donde al cliente se le incrementa a su deuda intereses de recuperación adicional a la mora generada, es una edad de mora de muy difícil recuperación donde a pesar de que existe una presión externa con visitas de cobradores y envío de cartas de cobranzas, la respuesta no es la esperada, los clientes que caen en esta edad de mora tienen varios problemas en central de riesgos por lo que su historial crediticio no es su preocupación y muchas veces poseen deudas con valores mucho más altos que los registrados en la tarjeta de crédito Vitalcard.

Si analizamos la tendencia de mora de la cartera en Quito los porcentajes son similares durante todo el año lo que permite observar un comportamiento normal de la cartera y el comportamiento de sus clientes.

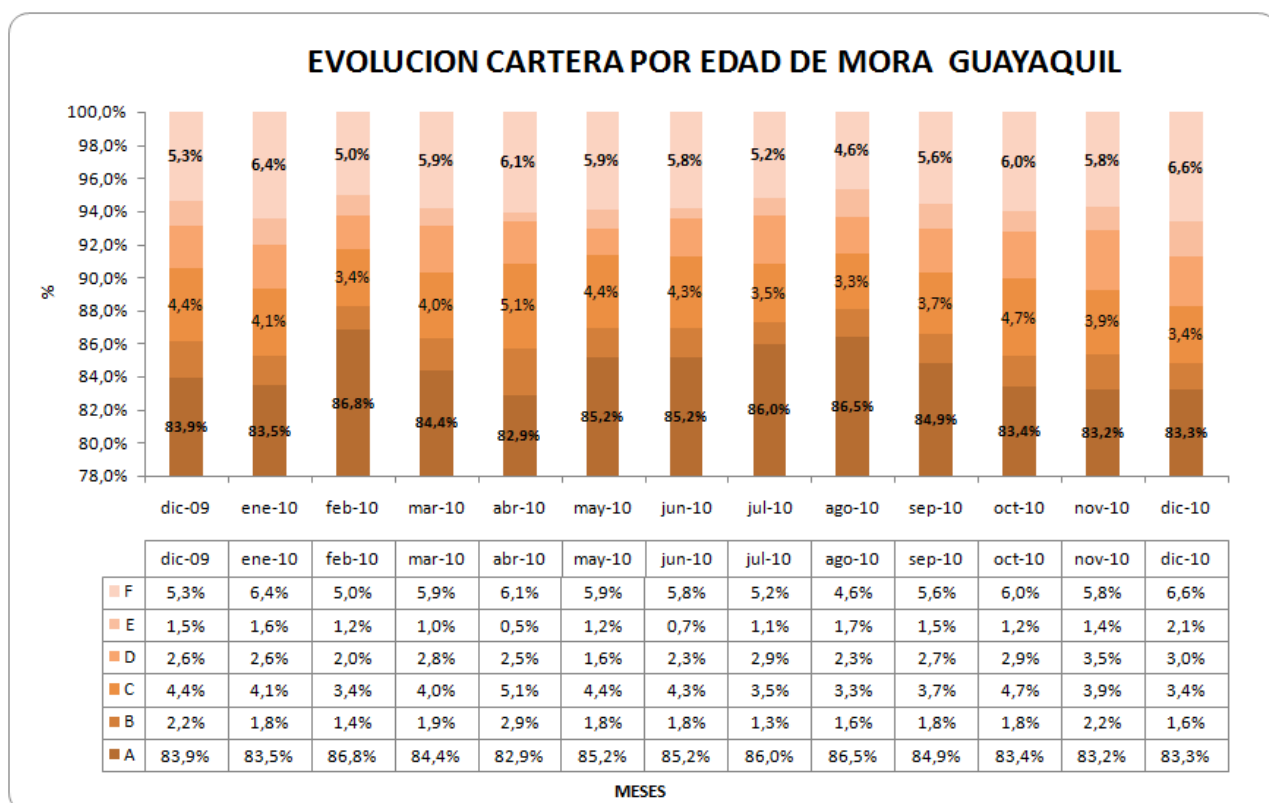
4.2.2.2. Cartera por edad de mora Guayaquil

Como se observa en el gráfico No. 6 la cartera total de Guayaquil a diciembre 2010 es de USD \$1.050.000, la misma que se encuentra segmentada de la siguiente manera:

- 83,3% cartera A  valor USD\$ 3.437.791.
- 1,6% cartera B  valor a USD\$ 66.032
- 3,4% cartera C  valor a USD\$ 140.318
- 3% cartera D  valor a USD\$ 123.810
- 2,1% cartera E  valor a USD\$ 86.667
- 6,6% cartera F  valor a USD\$ 272.382

A continuación se muestra gráficamente esta composición de cartera:

Grafico No. 10



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

La cartera de Guayaquil presenta un preocupante problema de mora en cartera C y cartera F, de la misma manera que en Quito sin embargo los porcentajes de mora son mucho más altos en todas las edades de cartera.

La cartera A (sin vencimiento) muestra un constante deterioro desde el mes de septiembre sin que haya logrado niveles más altos como los registrados en los meses de febrero y agosto 2010, es decir que clientes que pagaban puntualmente sus deudas empezaron a caer







en moras de 31 a 60 días ya que este tipo de cartera es la que registra uno de los más altos niveles de mora.

La cartera de esta regional tiene un riesgo de incobrabilidad más alto de la cartera de Quito, debido al alto nivel de endeudamiento de clientes y la falta de capacidad y organización en sus pagos, para evitar este comportamiento es indispensable implementar una cartera preventiva orientada a que el cliente no caiga en mora ya que vemos difícil su recuperación posterior.

La cartera F es la que registra el porcentaje de mora más alto con un 6,6% de mora, a pesar de las gestiones externas realizadas su recuperación tiene muy poca probabilidad, según datos del 2008 y 2009 el 70% de esta cartera se castiga al finalizar el año.

4.2.2.3. Cartera por edad de mora Portoviejo

Esta regional posee a diciembre del 2010 una cartera total de USD \$691.000, la misma que se encuentra segmentada de la siguiente manera:

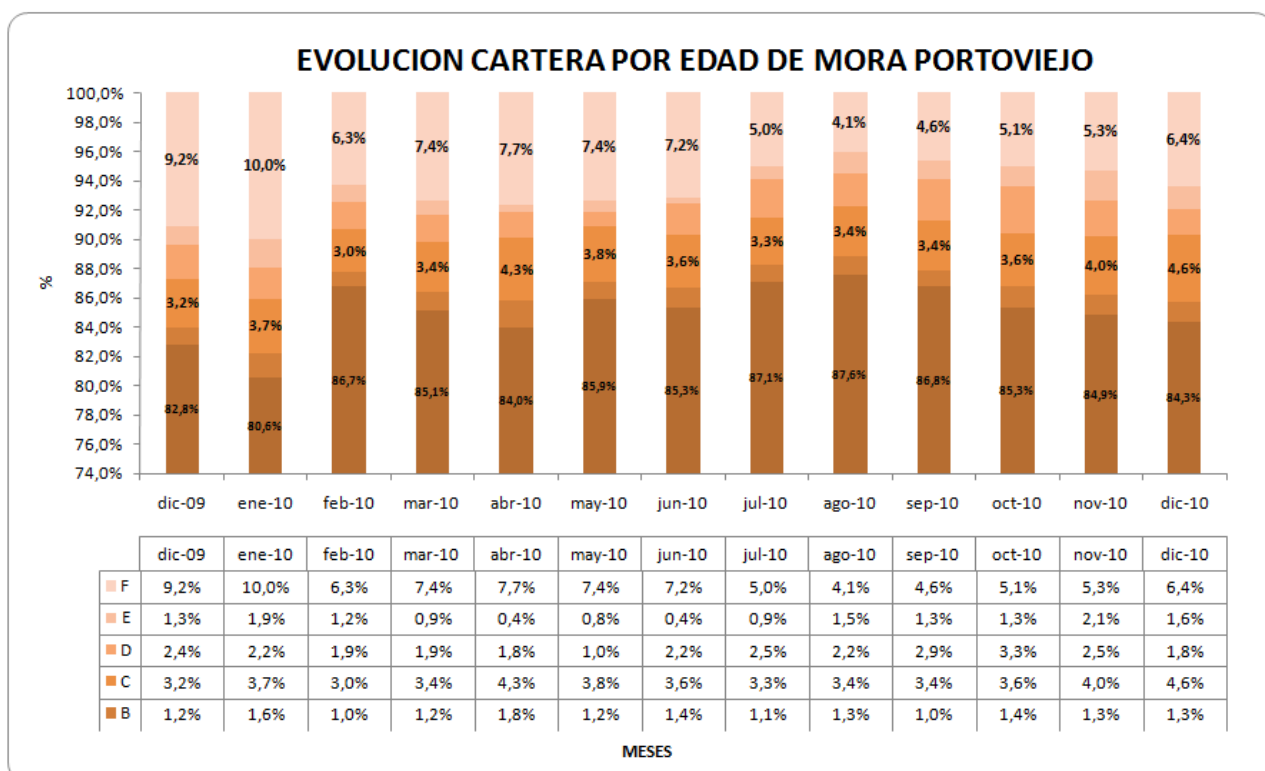
- 84,3% cartera A  valor USD\$ 582.513
- 1,3% cartera B  valor a USD\$ 8.983
- 4,6% cartera C  valor a USD\$ 31.786
- 1,8% cartera D  valor a USD\$ 12.438
- 1,6% cartera E  valor a USD\$ 11.056
- 6,4% cartera F  valor a USD\$ 44.224

Como se observa con estos porcentajes, la mayor concentración de cartera en mora se ubica en vencimientos a más de 120 días con el 6,4% y vencimientos de 31 a 60 días con el 4,6%.

Es importante tomar en cuenta que la cartera F es gestionada y administrada por una entidad externa de cobranzas, en esta cartera se incluyen costos adicionales por intereses prejudicados.

A continuación se muestra gráficamente esta composición de cartera:

Grafico No. 11



Fuente: FARCAMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante







La cartera de Portoviejo a diciembre 2010 muestra un incremento en la cartera no vencida de 82,8% a 84,3%, sin embargo la cartera C tiene un incremento de 3,2% a 4,6% siendo la edad de mora con mayor concentración en esta cartera.

La cartera F muestra una importante mejora en su porcentaje a diciembre 2010 comparado con el mismo mes el año anterior, ya que

baja de 9,2% a 6,4%, esto se debe a la efectividad en la gestión de la empresa externa que maneja esta cartera ya que con visitas domiciliarias ejercieron presión para el pago de clientes, en esta regional se lanzó adicionalmente una campaña de refinanciamientos de deuda hasta 12 meses, lo cual podemos observar que dio muy buenos resultados, ya que los clientes pueden mayor acceso a pagar sus deudas.

4.2.2.4. Cartera por edad de mora Cuenca

Esta regional posee a diciembre del 2010 una cartera total de USD \$328.000, la misma que se encuentra segmentada de la siguiente manera:

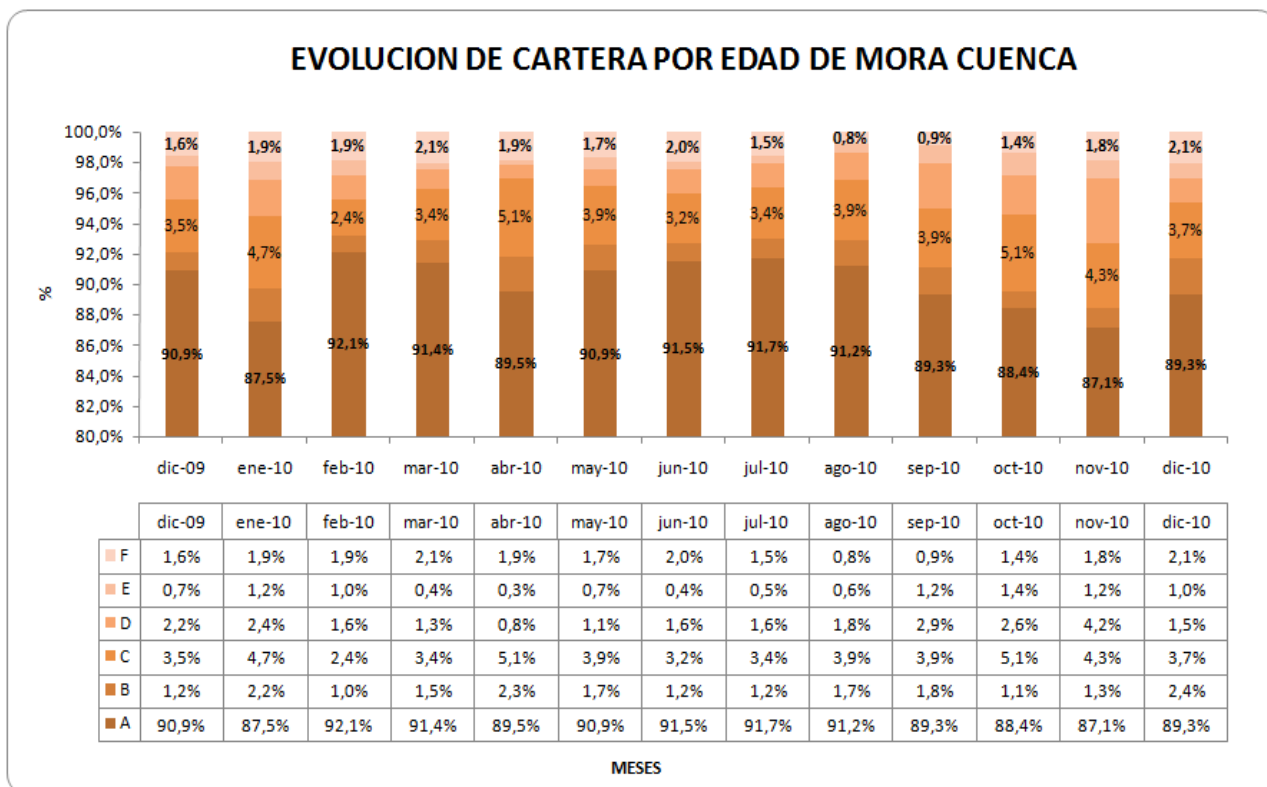
- 89,3% cartera A		valor USD\$ 292.904
- 2,4% cartera B		valor a USD\$ 7.872
- 3,7% cartera C		valor a USD\$ 12.136
- 1,5% cartera D		valor a USD\$ 4.920
- 1% cartera E		valor a USD\$ 3.280
- 2,1% cartera F		valor a USD\$ 6.888

El mayor porcentaje de morosidad en esta regional se encuentra en la cartera vencida de 31 a 60 días con el 3,7%, seguido por la cartera vencida de 6 a 30 días con el 2,4%.

Es importante considerar que con un monto similar de cartera A en diciembre del 2009 el porcentaje era mayor al registrado en el mismo mes al 2010 disminuye de 90,9% a 89,3%, esto significa que clientes que antes pagaban a tiempo actualmente registran mora de 30 días y es por esta razón que la cartera B también se ha incrementado.

A continuación se muestra gráficamente el comportamiento de la cartera desde diciembre 2009 a diciembre 2010.

Grafico No. 12.



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Podemos observar que la cartera en mora donde mayor concentración tiene esta cartera es la cartera C que se incrementó de 3,5% en diciembre 2009 a 3,7% en diciembre 2010, se debe a que la gestión de cobranzas en cartera B no está siendo efectiva puesto que los clientes realizan únicamente abonos, se debe además a factores externos del mercado de tarjetahabientes cuencanos que tienen menos ingresos destinados al pago de sus deudas.

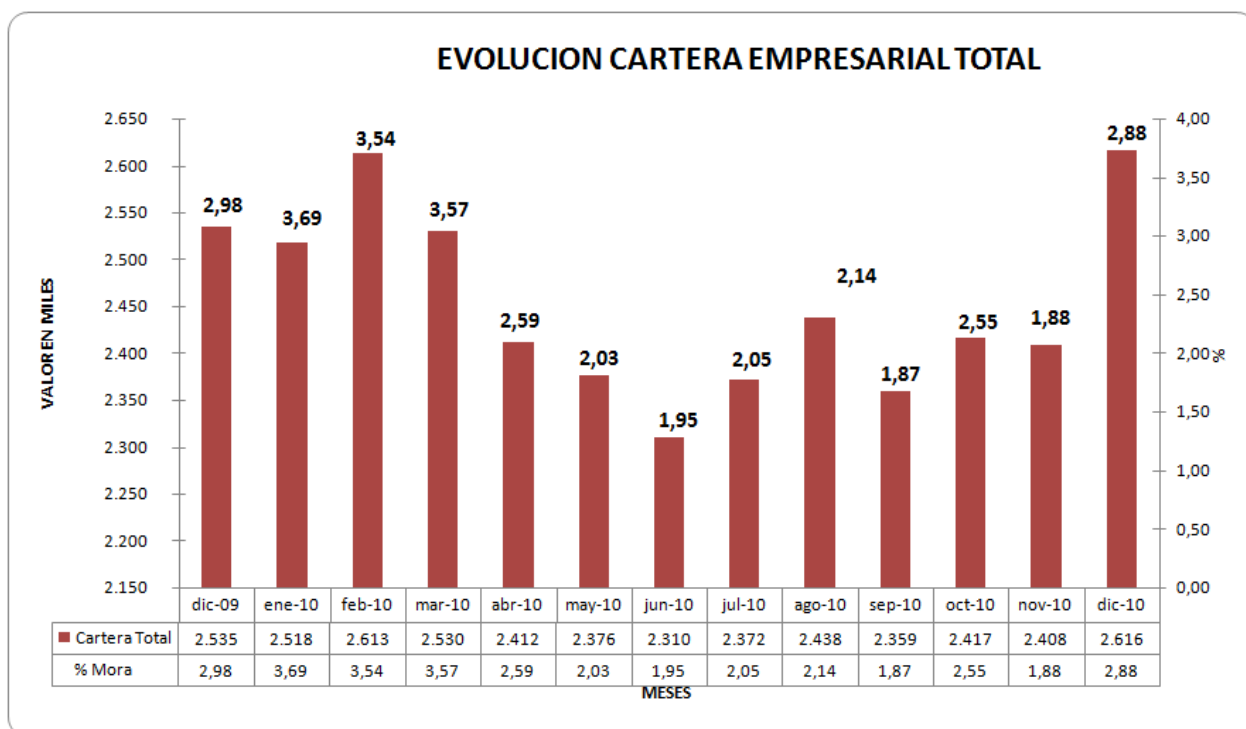
El segundo porcentaje de mora más alto es el de cartera F que se incremento de diciembre 2009 a diciembre 2010, de 1,6% a 2,1%, estos clientes registran varios problemas de pago en la central de

riesgos con montos más altos por lo que es poco probable la recuperación de esta cartera, se registran adicionalmente clientes que han salido del país y nadie está a cargo de cancelar sus deudas pendientes.

4.2.3. Análisis cartera empresarial

Farcomed cuenta con 61.331 clientes que son parte de la cartera empresarial, su evolución en el último año ha sido como se muestra a continuación:

Grafico No. 13.



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

El monto de cartera empresarial ha permanecido sin mayor variación con un promedio de cartera mensual de USD\$ 2.454.000, los meses en que se registran mayores consumos son febrero y diciembre 2010, esto se debe a eventos programados por la empresa como días de descuentos (mejor día Vitalcard) donde se habilitan diferidos hasta seis meses siempre y cuando la empresa autorice esta

apertura puesto que depende del nivel de pago que tenga el cliente para poder descontar los valores de su rol de pagos. En estos días de descuento adicionalmente se realizan sobregiros de cupo para incentivar el consumo.

Este comportamiento de estabilidad en el monto se debe a que es la empresa quien asigna el cupo de crédito para sus empleados y generalmente este valor es utilizado mensualmente.

Podemos observar que el índice de morosidad de esta cartera es mucho menor que la cartera individual, esto se debe a que esta cartera es menos riesgosa ya que la empresa es quién cancela los valores a Farcomed.

El mayor índice de mora de la cartera empresarial es de 3,69% registrado en enero 2010 y se dio por el incumplimiento de pago de empresas tercerizadoras, ya que en muchos casos las empresas cerraron y sus deudas a proveedores no fueron cubiertas.

Uno de los principales factores de mora en la cartera empresarial se debe a la inestabilidad económica de las empresas a las que se aprueba el crédito, que en muchas ocasiones cierra sus operaciones y no cubre sus deudas externas, es por esta razón muy importante definir un perfil adecuado de clientes empresariales para mitigar el riesgo de incobrabilidad con los respaldos adecuados al momento del análisis y la aprobación de crédito.

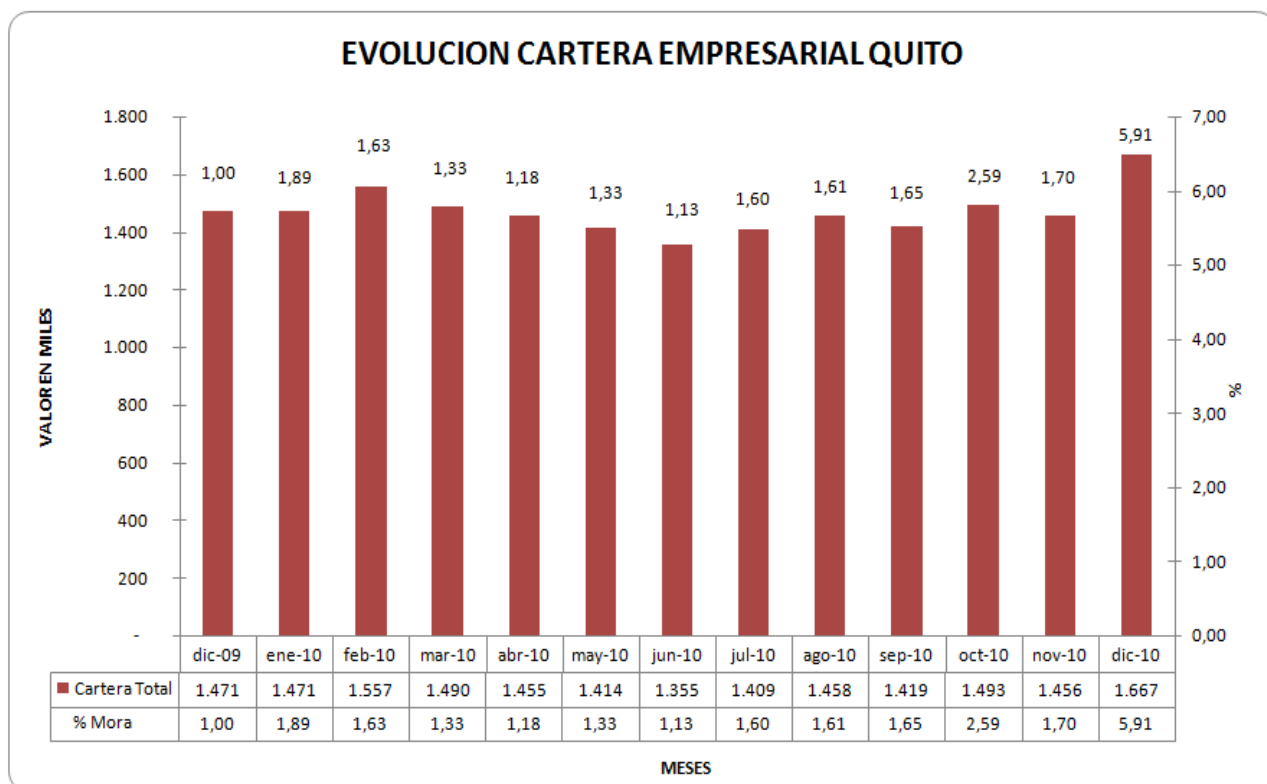
4.2.3.1. Cartera Empresarial Quito

La cartera empresarial de Quito tiene a diciembre 2010 un total de USD\$ 1'667.000 que representa el 63,72% de la cartera total en este segmento, ha permanecido estable en su monto durante el periodo comparado.

El índice de morosidad en esta cartera es positivo a excepción del mes de diciembre 2010 donde de un promedio de 1,41% se incrementa a 5,91%, este inconveniente se da debido a la eliminación de cruces de cuentas entre clientes que al mismo tiempo son proveedores de la empresa, esta decisión se tomó para alinearse a la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs) ya que en la NIC 1 se indica que no se puede compensar activos con pasivos ni ingresos con gastos, esto ocasionó que hasta organizar los pagos con las empresas que tenían esta modalidad la cartera registre vencimientos y en general en la regional de Quito existía un 40% de la cartera que tenía esta modalidad de pago.

Los clientes que han dejado de cancelar representan el 40% de la cartera total de Quito por lo importante de sus montos, ya que generalmente son laboratorios que proveen medicinas a Farcomed, el área de cobranzas en este sentido está tratando de coordinar los pagos a través de cheques entregados en farmacias como lo realizan los clientes normales o a través de transferencias a las diferentes cuentas de la empresa.

Grafico No. 14.



Fuente: FARCOMED S.A.

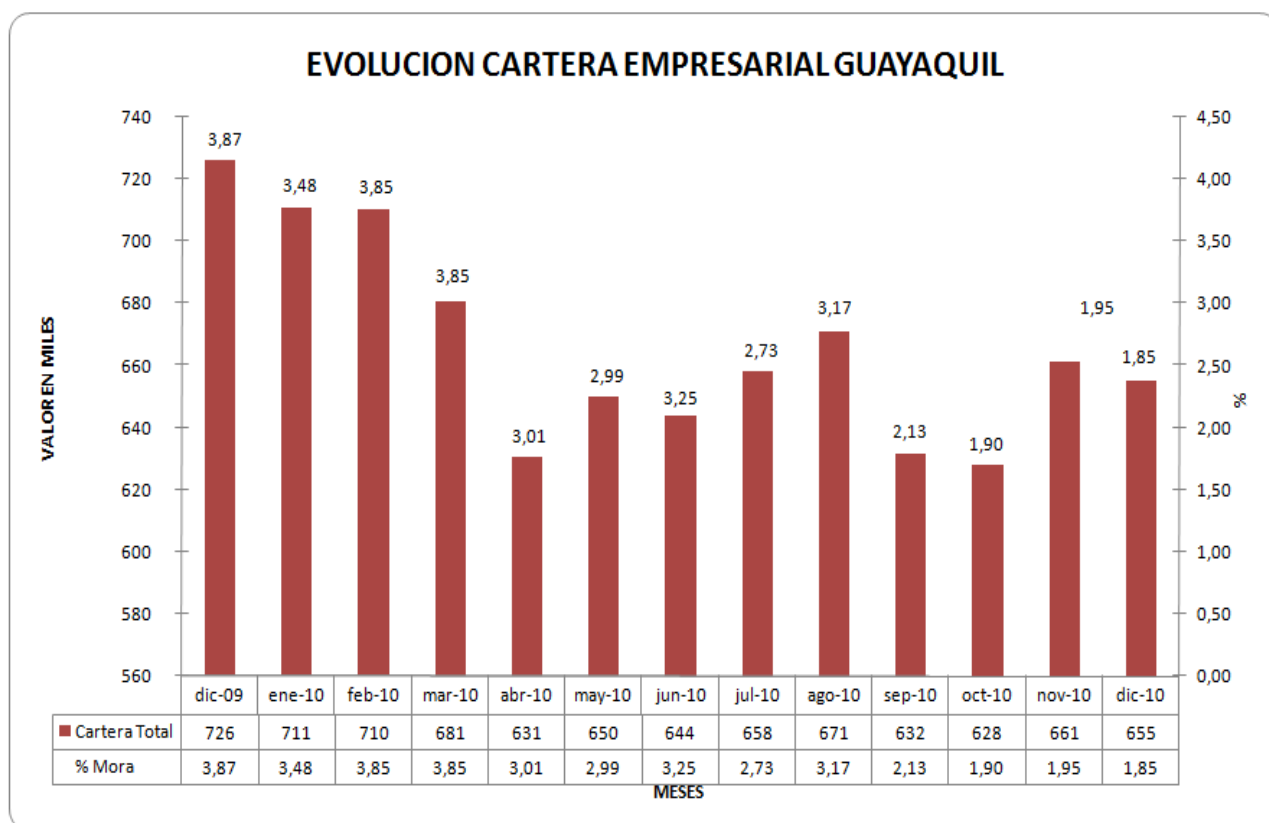
Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

4.2.3.2. Cartera Empresarial Guayaquil

La cartera empresarial de Guayaquil tiene un promedio de USD\$ 666.000 mensuales en el último año, este monto representa el 25,03% de la cartera total en este segmento.

Su comportamiento no es estable ya que existen meses donde la cartera total disminuye como los meses de abril, septiembre y octubre 2010 y meses en los que se incrementa como diciembre 2009 y febrero 2010.

Grafico No. 15.



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

El índice de morosidad de esta cartera es más alto que el registrado en la cartera de Quito, se debe principalmente a que existen dentro del portafolio de clientes muchas empresas públicas cuyo plazo de pago excede los 30 días, debido a que los realizan a través del Ministerio de Finanzas, esto conlleva a que las empresas registren cartera vencida.

Adicionalmente se aprueban muchas empresas informales y no necesariamente estables en el mercado, que tiene problemas de pago posteriormente.

El monto de cartera en el año 2010 ha disminuido y su índice de mora también, el índice de mora más alto se registra en el mes de diciembre 2009 (3,87%) y el más bajo en diciembre 2010 (1,85%),

en el mes de diciembre 2009 el factor del cierre de empresas tercerizadoras en la costa también tuvo mucha influencia.

4.2.3.3. Cartera Empresarial Portoviejo

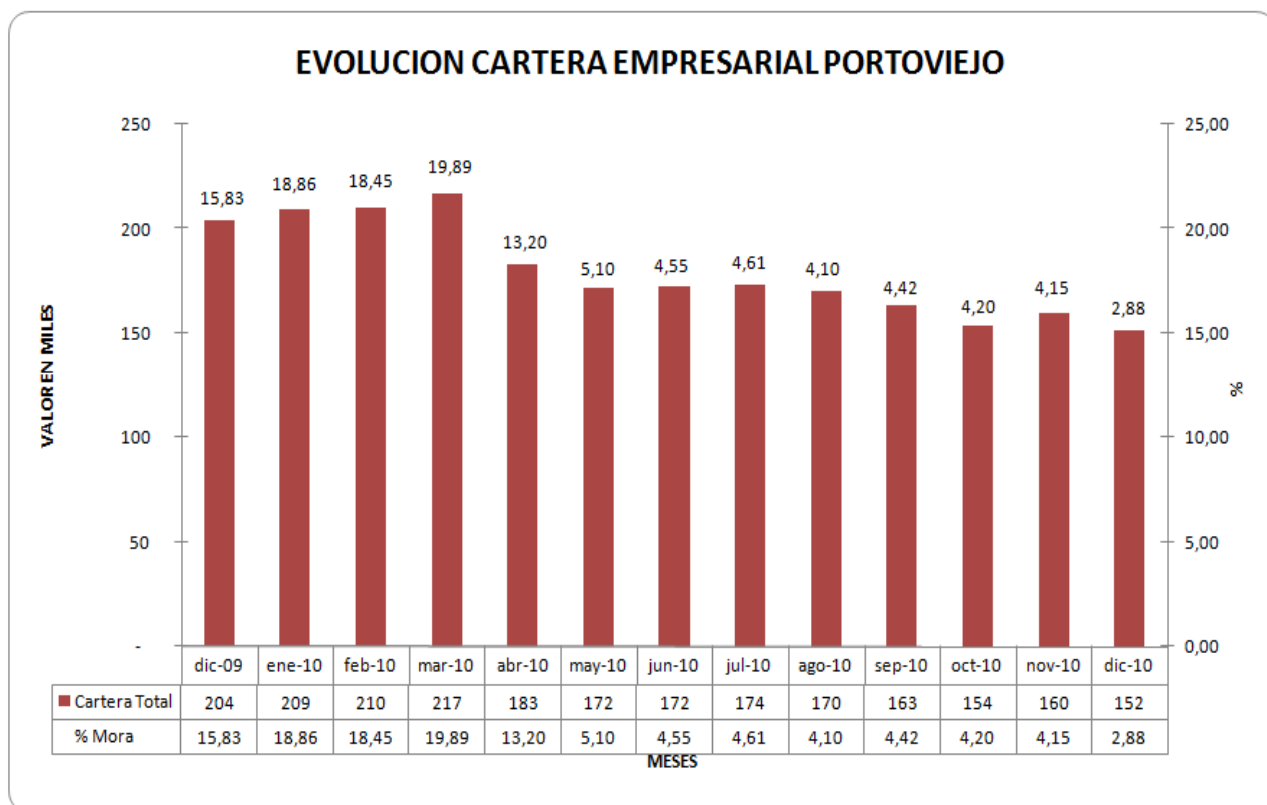
La regional de Portoviejo tiene una cartera empresarial a octubre 2010 de USD\$ 152.000 que representa el 5,81% del total de esta cartera.

Sus principales clientes son empresas cuyas actividades económicas están enfocadas a la pesca y camarónicas.

El monto de cartera no ha tenido mayores variaciones en el último año registrando el mes con mayor volumen enero 2010 y con menor volumen octubre 2010.

A continuación se muestra gráficamente el comportamiento de esta cartera con datos de octubre 2009 a octubre 2010.

Grafico No. 16



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

El índice de mora registrado en esta regional hasta marzo 2010 era muy preocupante para la compañía debido a su porcentaje fuera de lo normal en este tipo de cartera, sin embargo se analiza las causas y se debe básicamente al no pago de deudas registradas por Emelmanabi que representaba el 35% aproximadamente de la cartera, este inconveniente se dio por problemas de sindicatos en la empresa y cambio de directivos.

A partir de mayo 2010 se logra estabilizar el índice sin embargo sigue siendo alto en relación a las demás regionales, debido a que existen empresas camaroneras y de pesca que tienen inconvenientes en su administración por esta razón no está cancelando dentro de los plazos establecidos en los respectivos contratos.

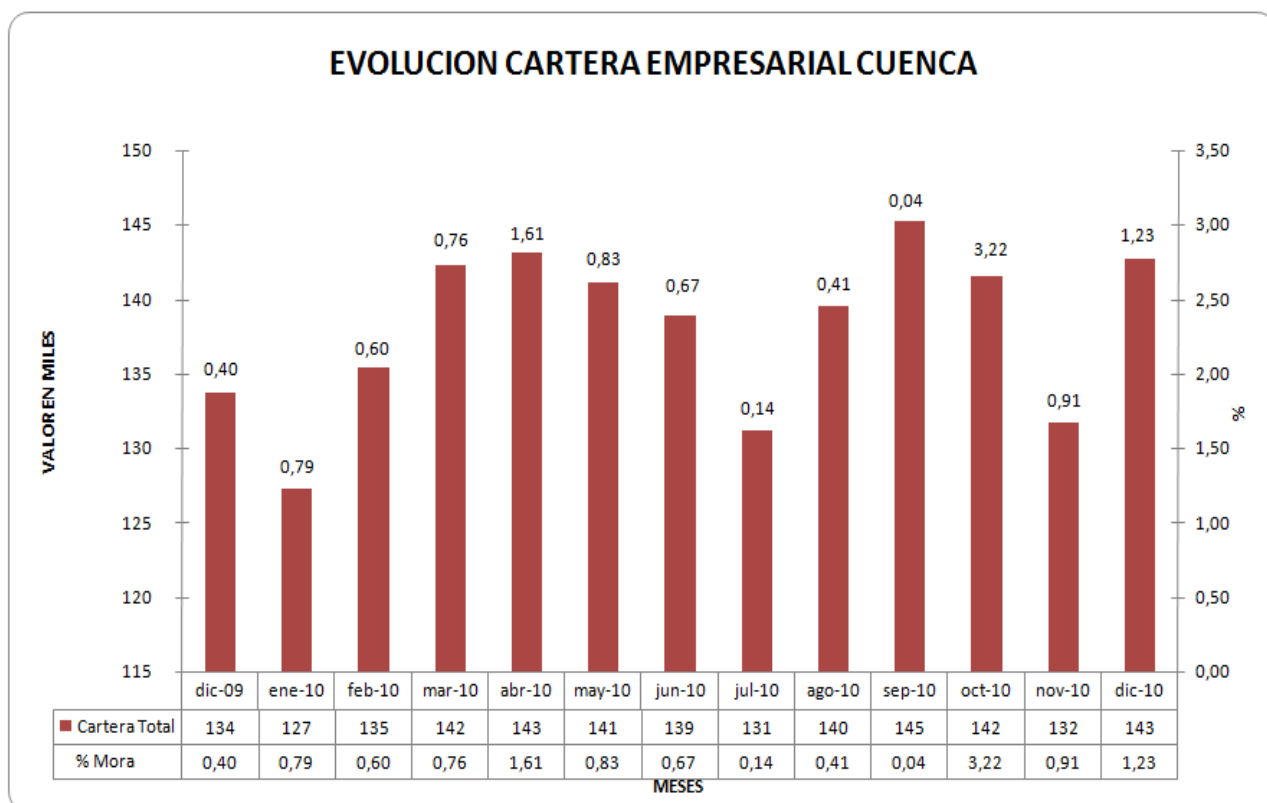
4.2.3.4. Cartera Empresarial Cuenca

La regional de Cuenca tiene una cartera empresarial a diciembre 2010 de USD\$ 143.000 que representa el 5,47% del total de esta cartera a nivel nacional.

Sus principales clientes son empresas del sector comercial y privado, un mínimo porcentaje de clientes es del sector público.

El promedio de cartera en el último año es de US\$ 138.000 y ha permanecido sin mayores variaciones, debido a que las empresas que son clientes de esta regional han mantenido estables los cupos de crédito asignados a sus empleados sin efectuar mayores variaciones.

Gráfico No. 17



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

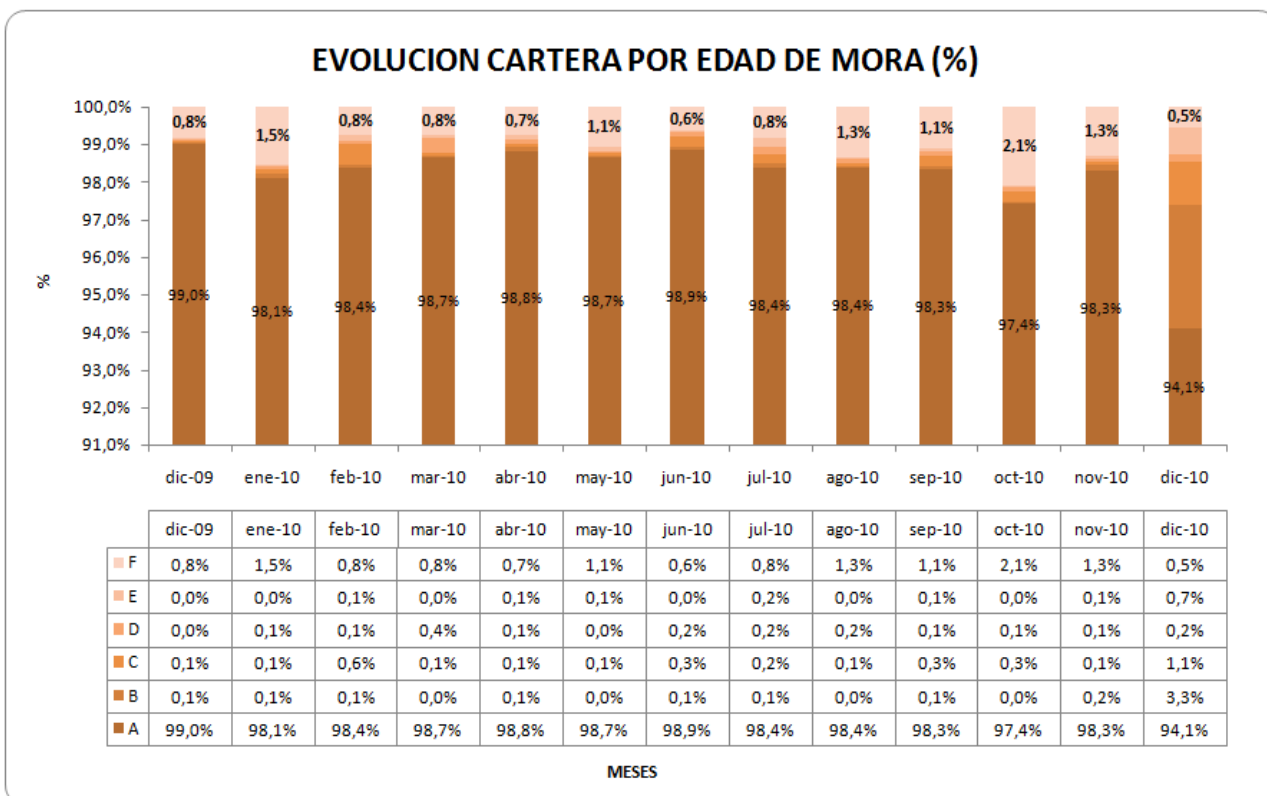
La mora en esta cartera está bastante controlada similar a la cartera empresarial de Quito, su principal problema radica en octubre 2010 donde se registra un incremento significativo de la mora y se da básicamente por la época de clases en esta región, ya que se analiza el resultado de las gestiones de cobranzas donde se puede observar que los pagos son muy irregulares y en general realizan únicamente abonos o simplemente pagan con retrasos.

4.2.4. Análisis de cartera empresarial por edad de mora

A continuación se analizará la cartera empresas por cada una de las edades de mora y sus principales variaciones desde diciembre 2009 y diciembre 2010.

4.2.4.1. Cartera por edad de mora Quito

Grafico No. 18



Fuente: FARCOMED S.A.

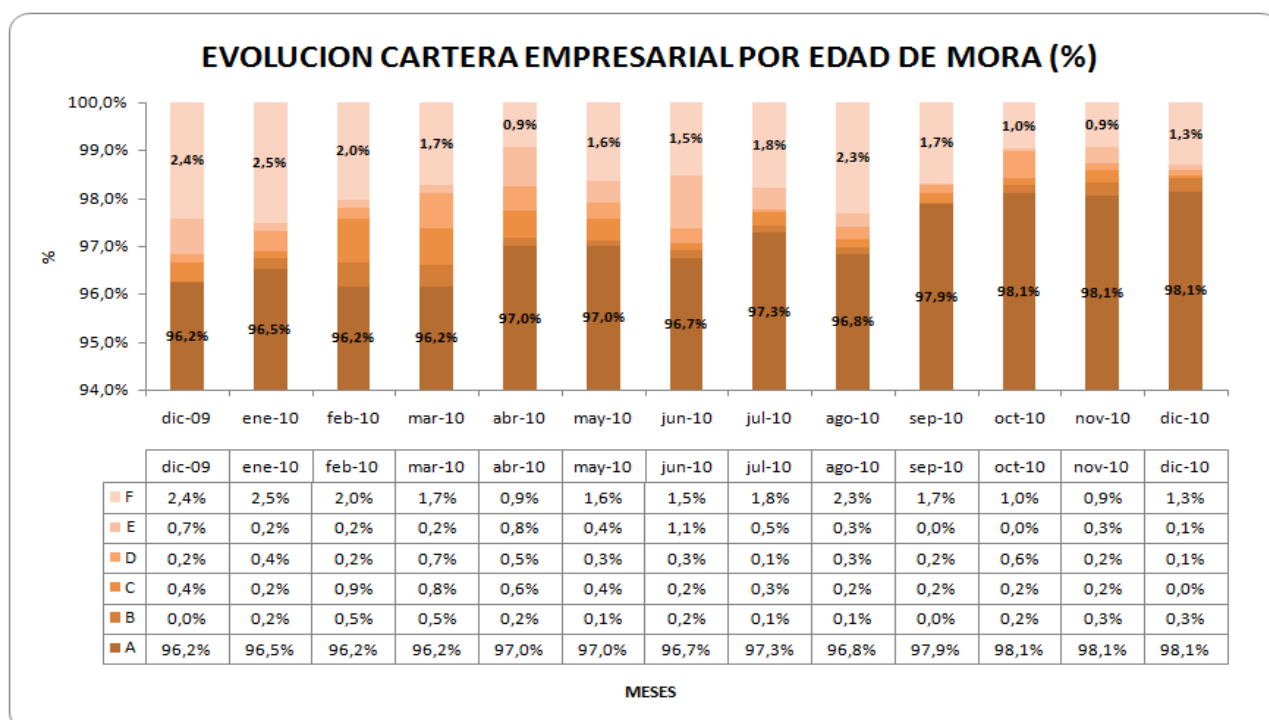
Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

La cartera empresarial de Quito tuvo un inconveniente en el mes de diciembre 2010 que registra un notable incremento en su cartera vencida a 30 y 60 días, debido a que se eliminaron los cruces de cuentas entre empresas que son clientes & proveedores, por esta razón estos montos que estaban en cartera A no fueron cancelados en su fecha máxima de pago y cayeron a una edad de mora a 30 y 60 días, este efecto es temporal hasta que el personal de cobranzas coordine con las empresas los pagos respectivos explicando las causas por las que ya no se realizan cruces de cuentas.

La cartera F en el mes de diciembre 2010 tuvo en cambio una mejor recuperación, registrando el porcentaje más bajo en el último año, debido a que la empresa externa que maneja esta cartera impulso refinanciamiento de deudas.

4.2.4.2. Cartera por edad de mora Guayaquil

Grafico No. 19



Fuente: FARCOMED S.A.

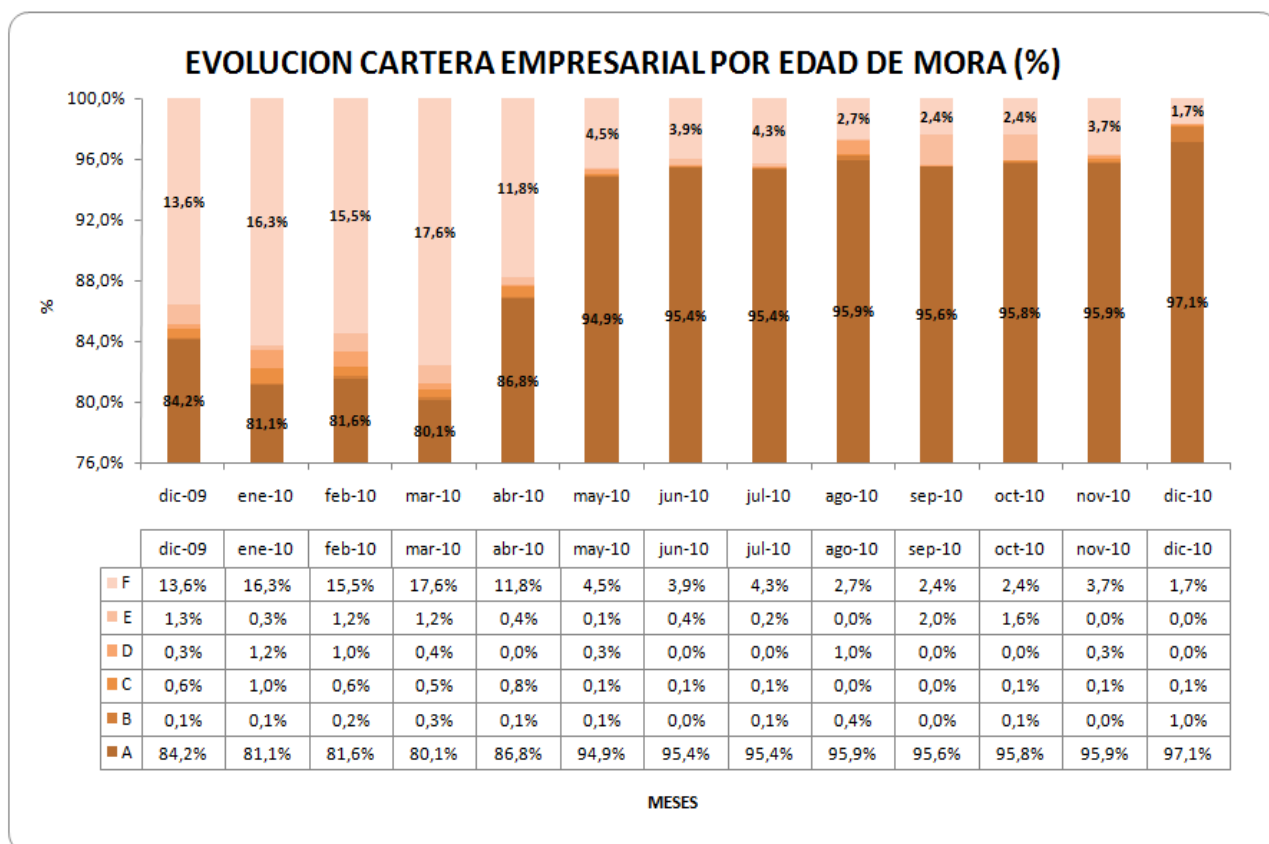
Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Desde el mes de septiembre 2010 la cartera empresarial de Guayaquil mejora porcentaje de recuperación en todas sus edades de mora, este factor se da por el fortalecimiento a la gestión de cobranzas ya que se implementan visitas domiciliarias a las empresas que registran mora de manera en que se puedan solventar novedades de valores no pagados.

La cartera F tiene también un mejor porcentaje desde septiembre 2010, ya que también en la empresa externa de cobranzas se incluye a gestores domiciliarios, se logra recuperar un valor importante vencido más de 180 días.

4.2.4.3. Cartera por edad de mora Portoviejo

Grafico No. 20



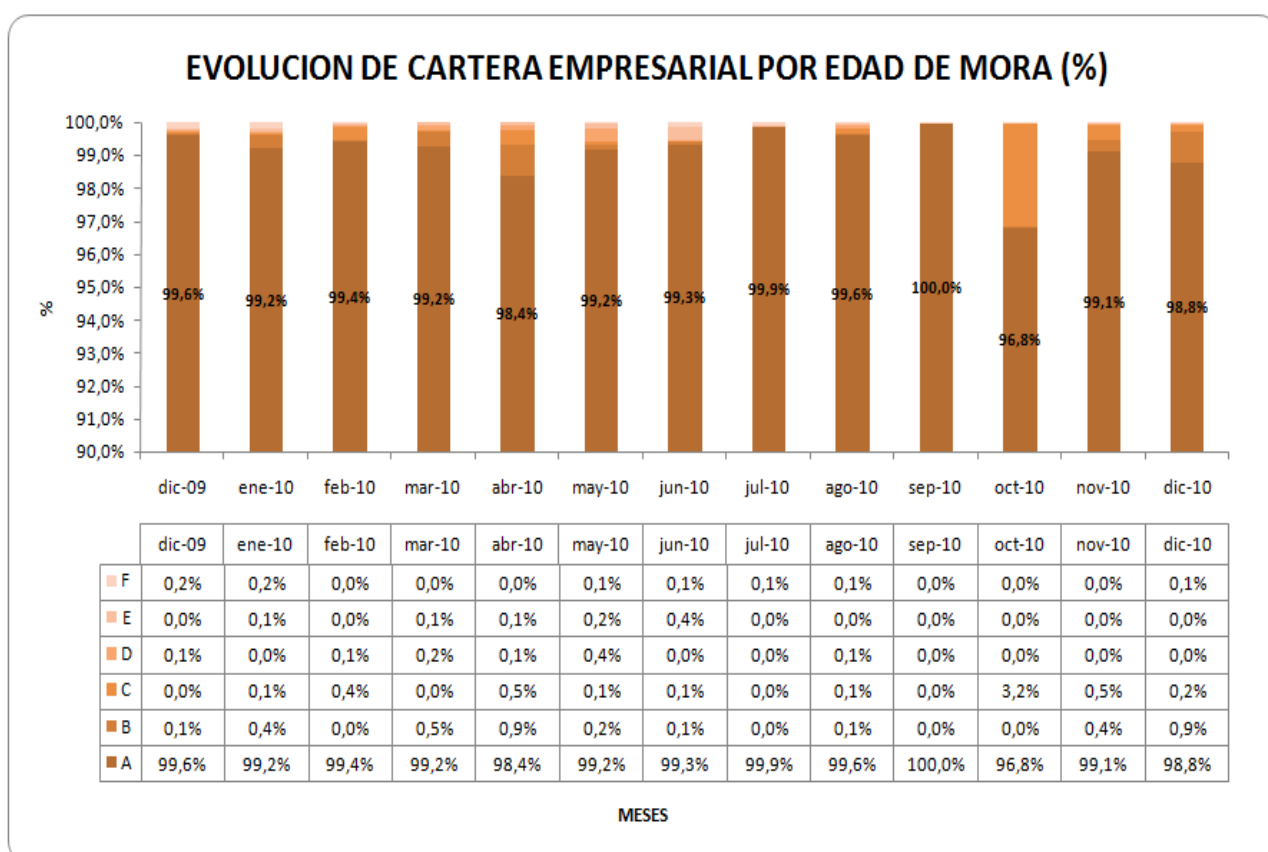
Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

La cartera empresarial de Portoviejo registra una importante mejora desde mayo del 2010 ya que se recibieron pagos de la empresa Emelmanabi que tenía una deuda importante desde hace varios meses, el pago se logró luego de varias gestiones con los directivos del sindicato. Posterior a esto al momento de aprobar un crédito empresarial de empresas públicas se ha solicitado al área de crédito mayores filtros para minimizar estos riesgos de incobrabilidad.

4.2.4.4. Cartera por edad de mora Cuenca

Grafico No. 21



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

La cartera empresarial de Cuenca registra un índice muy aceptable, en el mes de octubre 2010 se registra el menor índice de cartera A de 96,8% que es el más bajo desde diciembre 2009, debido a que en este mes no se realizó gestión de cobranzas por un

inconveniente en el sistema que ocasionó que esta cartera no se asigne a los gestores de cobranzas, por esta razón las empresas que estaban en cartera A al no pagar cayeron directamente a cartera C vencida de 31 a 60 días.

4.3. Diagnóstico de las actuales políticas de crédito aplicadas a clientes individuales y empresariales.

Las condiciones económicas, los precios asignados a los productos y calidad de éstos, junto con las políticas de crédito en una empresa, son factores directamente relacionados a las cuentas por cobrar. Es importante lograr dentro de una empresa el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo que se presentan en las cuentas por cobrar, este equilibrio consiste en impulsar ventas a través del canal de crédito y controlar los costos que representan el mantener cuentas adicionales por cobrar y un riesgo mayor de pérdidas por cuentas incobrables.¹²

Las políticas de crédito y cobranza se relacionan directamente con las políticas de marketing, ventas y servicio al cliente, ya que políticas de crédito y cobranzas bien definidas impulsan el incremento de las ventas e influyen en la demanda de los productos que ofrece una empresa.

Una compañía para impulsar sus ventas puede optar por flexibilizar los estándares de crédito al momento de su aprobación, esto ocasiona generar mayores costos como:

- ✓ Inclusión de personal adicional en el área de crédito.
- ✓ Incremento de procesos administrativos para el manejo de cobranzas de cuentas adicionales.

12. Van Horne James, Administración Financiera, Undécima edición, 2002, pag.254

- ✓ Costo de generar mayor probabilidad de acumular cuentas incobrables.

Al mantener cuentas por cobrar dentro de una empresa se incurre en un costo de oportunidad ya que se asignan fondos a la inversión en más cuentas por cobrar en lugar de hacerlo generando otro tipo de inversión.

Actualmente Farcomed no cuenta con una política formal para la aprobación de crédito, por lo que su aprobación es bastante flexible, para el caso de aprobación de crédito individual se sigue el siguiente procedimiento:

- ✓ El cliente debe comprar una tarjeta de descuento en cualquier farmacia Fybeca, posteriormente puede solicitar la aprobación del atributo de crédito como un beneficio del programa de fidelidad Vitalcard.
- ✓ Una vez que el cliente llena la solicitud de crédito (Anexo No. 1) con sus datos personales, laborales, números de cuenta y tarjetas de crédito, la solicitud es enviada al departamento de crédito.
- ✓ El personal de crédito realiza confirmación de datos personales y laborales telefónicamente.
- ✓ Una vez confirmados los datos se asigna el cupo de crédito en relación a los ingresos confirmados.
- ✓ El cupo de crédito se asigna entre el 10% y el 15% de los ingresos.

En el caso de la aprobación de crédito empresarial, el procedimiento de aprobación es el siguiente:

- ✓ Farcomed S.A. cuenta con un equipo de vendedores que ofrecen el crédito a las empresas.

- ✓ Una vez que la empresa acepta la compra de tarjetas para proporcionarlas como beneficio a sus empleados, debe llenar una solicitud de crédito empresarial (Anexo No. 2).
- ✓ Esta solicitud es analizada por el área de crédito en Fybeca, lo que básicamente se revisa es que la empresa tenga más de un año de constitución y que posea cuentas bancarias.
- ✓ En este caso el crédito se aprueba a la empresa y se lo distribuye para todos los empleados.

Se observa que dentro de estos procedimientos que no existen políticas puntuales para establecer el cupo de crédito considerando la capacidad de pago y el endeudamiento de los clientes.

4.4. Evaluación de las causas de mora de cartera individual

Analizando de manera general las causas de mora en la cartera individual tenemos las siguientes:

- ✓ Aprobación de crédito de manera subjetiva sin considerar parámetros de buró de crédito y central de riesgos donde se analizarían niveles de endeudamiento, capacidad de pago y hábito de pagos de los clientes.
- ✓ Políticas de crédito flexibles.
- ✓ Asignación de cupos de crédito considerando únicamente el nivel de ingresos más no las deudas que el cliente tiene, por esta razón en ocasiones el cliente no puede cancelar los valores totales de consumos y opta por abonos y simplemente por el no pago.
- ✓ Sobre endeudamiento de tarjetahabientes producto de consumos de tarjetas adicionales que son emitidas con el mismo cupo de crédito del cliente principal.

- ✓ Inestabilidad económica de los clientes por lo que no pueden solventar sus deudas en los plazos normales de pago.
- ✓ Ausencia de gestión preventiva de cobranzas a través de campañas SMS como recordatorio de pagos.
- ✓ Falta de contratos con buros de crédito para reportar deudas vencidas.

4.5. Evaluación de las causas de mora de cartera empresarial

En contexto general las principales causas de mora en la cartera empresarial son:

- ✓ Evaluación de plazos de pago a empresas públicas considerando el proceso de pagos a través del Ministerio de Finanzas.
- ✓ Otorgamiento de crédito a sindicatos y comité de empresas sin las garantías respectivas, lo que ha ocasionado que cuando cambian de directivas no se tenga una persona responsable de los pagos.
- ✓ Falta de coordinación con las empresas para el pago de personas que salen de sus nóminas y por las cuales no pueden posteriormente realizar descuentos.
- ✓ Aprobación de crédito a empresas inestables económicamente lo que ocasiona posibles cierres de las mismas y falta de pago de las obligaciones con Farcomed.

4.6. Evaluación de costos por manejo de cartera Vitalcard

La cartera Vitalcard genera los siguientes costos, que representan ingresos para la empresa:

- ✓ **Estados de Cuenta**

Los estados de cuenta se emiten de manera mensual en las fecha de corte asignadas a las tarjetas, su emisión tiene un costo mensual de \$1,50 en el caso de clientes individuales y \$0,60 en el caso de clientes empresariales, estos documentos son entregados a través de un courier en la dirección solicitada por los clientes.

Al mes de Diciembre 2010 los valores generados por este concepto fueron:

Cuadro No. 13 Ingresos Contabilizados por emisión de Estados de Cuenta

EMISION DE ESTADO DE CUENTA					
CENTRO DE COSTOS	INDIVIDUAL	%	EMPRESARIAL	%	
QUITO	38.760,00	68%	4.903,10	72%	
GUAYAQUIL	9.033,00	16%	1.406,70	21%	
PORTOVIEJO	5.454,00	10%	287,10	4%	
CUENCA	3.484,50	6%	180,30	3%	
TOTAL INGRESO	56.731,50	100%	6.777,20	100%	63.508,70

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

✓ **Gastos de Cobranza**

Estos valores se cargan únicamente a la cartera individual posterior a los dos días de mora, bajo las siguientes condiciones:

- Valor vencido mayor a \$100 y que están en cartera B se cobra el valor de \$1.
- Valor vencido mayor a \$100 y que están en cartera C, D se cobra el valor de \$2
- Valor vencido mayor a \$100 y que están en cartera E se cobra el valor de \$3.

Para el mes de octubre 2010 los valores recibidos por este concepto fueron:

Cuadro No. 14 Ingresos Contabilizados por gastos de cobranza

GASTOS DE COBRANZA		
CENTRO DE COSTOS	INDIVIDUAL	%
QUITO	4.822,00	59%
GUAYAQUIL	1.766,00	21%
PORTOVIEJO	1.098,00	13%
CUENCA	554,00	7%
TOTAL INGRESO	8.240,00	100%

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

✓ Emisión Tarjetas nuevas

Corresponden a los ingresos que recibe la empresa por la emisión de nuevas tarjetas, el costo de la tarjeta individual es de \$17,90 y de la tarjeta empresarial es de \$9, al mes de octubre los ingresos por este concepto son:

Cuadro No. 15 Ingresos Contabilizados por emisión tarjetas

EMISION DE TARJETAS					
CENTRO DE COSTOS	INDIVIDUAL	%	EMPRESARIAL	%	
QUITO	376,42	53%	2.422,36	39%	
GUAYAQUIL	163,62	23%	3.362,33	55%	
PORTOVIEJO	137,74	19%	265,33	4%	
CUENCA	32,26	5%	118,06	2%	
TOTAL INGRESO	710,04	100%	6.168,08	100%	6.878,12

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

✓ Renovación de tarjetas.

Cada mes la empresa ejecuta el proceso automático de renovación de tarjetas que hayan cumplido el año de servicio, por este concepto los valores registrados a octubre 2010 son:

Cuadro No. 16 Ingresos Contabilizados por renovación de tarjetas

RENOVACION DE TARJETAS					
CENTRO DE COSTOS	INDIVIDUAL	%	EMPRESARIAL	%	
QUITO	65.071,35	78%	20.958,60	58%	
GUAYAQUIL	9.263,09	11%	11.180,35	31%	
PORTOVIEJO	4.487,11	5%	1.838,65	5%	
CUENCA	4.445,33	5%	2.094,51	6%	
TOTAL INGRESO	83.266,88	100%	36.072,11	100%	119.338,99

Fuente: FARCAMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

✓ Interés de mora

A los clientes que no realizan sus pagos dentro de su plazo normal, se cobra un interés de mora, tomando en cuenta la tasa máxima referencial para el segmento de consumos del Banco Central del Ecuador, a diciembre 2010 la tasa es de 16,15% anual.

Por este concepto a diciembre 2010, se tienen los siguientes valores:

Cuadro No. 17 Ingresos por cobro de interés de mora

INTERES DE MORA					
CENTRO DE COSTOS	INDIVIDUAL	%	EMPRESARIAL	%	
QUITO	11.484,00	14%	1.276,00	4%	
GUAYAQUIL	3.960,00	5%	440,00	1%	
PORTOVIEJO	2.250,00	3%	250,00	1%	
CUENCA	1.042,20	1%	115,80	0%	
TOTAL INGRESO	18.736,20	23%	2.081,80	6%	20.818,00

Fuente: FARCAMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Si analizamos el ingreso total que Farcomed registra por los rubros indicados anteriormente tenemos los siguientes datos:

Cuadro No. 18 Ingresos Totales por recuperación de cartera

INGRESOS POR COSTOS DE MANEJO DE CARTERA VITALCARD	
INDIVIDUAL	EMPRESARIAL
167.684,62	51.099,19

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

A partir del mes de septiembre 2009, estos costos son reportados a la Superintendencia de Compañías de acuerdo a lo dispuesto en la resolución No. DSC-Q.09 donde se indica que la Superintendencia de Compañías será el organismo encargado de controlar los valores que cobren las empresas comerciales que tengan como parte de sus actividades la emisión de tarjetas de crédito o descuento. Adicionalmente se reportan las tasas de interés cobradas por concepto de mora o de financiamiento que deben estar reguladas con la tasa referencial efectiva del segmento de consumo fijada por el Banco Central del Ecuador.

Los datos que se reportan mensualmente a la Superintendencia son:

- Origen de los ingresos de la compañía
- Costo nominal y efectivo del crédito, expresado en términos de una tasa anual.
- Tipo de tarjetas emitidas (descuento, crédito)
- Número de tarjetahabientes a la fecha por tipo de tarjeta.
- Valor total de cuentas por cobrar concedido en tarjetas.
- Plazo promedio de las cuentas por cobrar de tarjetas.
- Morosidad de la cartera de crédito proveniente de tarjetas.
- Cupo promedio de las tarjetas
- Tipos de servicios prestados a clientes o usuarios de las tarjetas

- Costos de tarjetas
- Costos por emisión de estado de cuenta
- Honorarios de cobranza
- Comisiones
- Recargos por pérdida de tarjetas
- Recargos por pagos atrasados
- Intereses de financiamiento y mora.

4.7. Comportamiento de las ventas por tipo de cliente

Las ventas registradas por Farcomed en octubre del 2010 con tarjeta de crédito Vitalcard son de USD \$5´054.000 que se componen de ventas realizadas con tarjeta de crédito individual y ventas realizadas con tarjeta de crédito empresarial, como se muestra en el siguiente gráfico:

Grafico No. 22



El 80% de las ventas USD \$4´043.200 representan las compras realizadas por clientes individuales y el 20% USD \$1´010.800

representan las compras realizadas por clientes empresariales

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Las ventas realizadas con tarjeta de crédito Vitalcard forman parte de la cartera que posteriormente es recuperada por el área de

cobranzas de la empresa, esta cartera puede ser cancelada dentro de los plazos normales o puede tener retraso en sus pagos lo que ocasiona que la cartera se empiece a deteriorar y empiece a generar mora.

Si analizamos la cartera en mora vencida desde 31 días a octubre 2010 podemos observar que el mayor porcentaje de mora está en cartera F (vencida más de 120 días) que por su deterioro tiene poca probabilidad de recuperación, adicionalmente la cartera C (vencida de 31 a 60 días) corresponde al segundo porcentaje más alto de mora con el 32%.

Cuadro No. 19 COMPOSICION DE CARTERA EN MORA VITALCARD

EDAD CARTERA	VALOR EN MORA	%
C	210.251,45	32%
D	127.515,14	19%
E	85.883,55	13%
F	235.543,29	36%
TOTAL	659.193,43	100%

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

4.8. Índices financieros

Permiten evaluar la situación y el desempeño financiero de una empresa a través de la comparación de cifras contables, con la finalidad de monitorear permanentemente el movimiento de las cuentas y generar controles preventivos.

Para el análisis de Cuentas por Cobrar de Farcomed, se aplicarán dos razones financieras:

- ✓ **Período promedio de cobranzas.**

Indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar tardan en convertirse en efectivo.

$$\text{Período medio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas}}$$

Promedio medio de cobro	$\frac{8.195.000 \times 360}{5.956.714} =$	495,27 Dias
Dato a Diciembre 2010		16,51 Meses

Lo que nos indica que el periodo medio de cobro de USD\$ 8.195.000 es de 495,27 días (16,51 meses).

✓ Rotación de cuentas por cobrar.

Permite conocer la calidad de las cuentas por cobrar de una empresa y el éxito que tienen en su recuperación, se lo mide a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Tomando en cuenta los datos de Farcomed a diciembre del 2010, tenemos:

Rotación Cuentas por Cobrar	$\frac{18.057.000}{8.195.000} =$	2,20
Dato a Diciembre 2010		

Este resultado indica cuantas veces se han transformado las cuentas por cobrar en efectivo durante el año.

CAPITULO V

5. Desarrollo del modelo de calificación crediticia para clientes Fybeca

Uno de los principales inconvenientes financieros dentro de una empresa es asegurar el retorno de la inversión y uno de los canales que genera más pérdida es por exceso de cuentas incobrables o de lenta recuperación ya que sus costos impactan de manera directa en las utilidades de la empresa, es por ésta razón muy importante la necesidad de contar con una herramienta para la aprobación de crédito utilizando variables externas e internas que permitan generar una combinación de puntajes en la que se basará la decisión de aprobar o negar la solicitud de una tarjeta de crédito.

5.1. Características y Funcionalidad

- Es fácilmente parametrizable, permite la construcción inmediata de nuevas políticas y el ajuste de las políticas existentes de acuerdo las exigencias del mercado.
- Las políticas son excluyentes, es decir permiten discernir el mercado y ofrecer los productos de crédito al segmento deseado.
- Es de fácil integración a cualquier sistema de información de los usuarios.
- La decisión de otorgamiento de tarjeta de crédito radica en el cumplimiento de políticas definidas por Fybeca, mismas que se obtienen de las bases de datos del buró de crédito que almacenan información proveniente del Sistema Financiero Regulado, No Regulado, Casas Comerciales y Clientes Inhabilitados.

**BASE SFR****BASE SFnR****BASE SICOM**

5.1.1. Sistema Financiero Regulado (SFR)

- Compuesto por la información actual e histórica de todas las instituciones financieras (IFIS) que componen la Central de Riesgos del Ecuador, la fuente que provee esta información es la Superintendencia de Bancos y Seguros, la frecuencia de actualización de esta información es mensual.

5.1.2. Sistema Financiero no Regulado (SFnR)

- Compuesto por la información actual e histórica de la mayor parte de instituciones financieras No Reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (Cooperativas de Ahorro y Crédito no reguladas) que son adscritas al Ministerio de Bienestar Social, la información de estas entidades la recibe los burós de crédito de manera mensual.

5.1.3. Sistema Comercial (SICOM)

- Compuesto por la información actual e histórica de las principales empresas del sector real (línea blanca, telefonías, automotrices, almacenes que tienen tarjeta de crédito cerrada, etc.), en este sistema también se considera la base de datos de los créditos quirografarios e hipotecarios otorgados por el IESS, ésta información la poseen los buros de crédito.

5.1.4. Clientes inhabilitados

- Corresponde a la información de clientes inhabilitados para el manejo de cuentas corrientes en el sistema financiero regulado, la

inhabilitación obedece al historial de cheques protestados, esta información reciben los buros de crédito mensualmente.

5.2. Beneficios del modelo

El modelo de crédito que se desarrollará, además de ser una herramienta que permita la automatización en la aprobación de crédito, beneficiará a la empresa como apoyo a la toma de decisiones en los siguientes aspectos:

- Prospeccionar clientes potenciales para el otorgamiento de tarjeta, incrementando las ventas a crédito con su propia tarjeta.
- Decidir la aprobación de tarjetas de crédito, minimizando el riesgo de incobrabilidad.
- Incrementar cupos de tarjeta a clientes que tienen buen comportamiento de pago y que cumplen con las políticas de crédito de la empresa.
- Realizar estrategias de cobranza preventivas, enfocadas a los segmentos que presentan mayor riesgo.
- Segmentación de clientes para enfocar campañas comerciales.

5.3. Metodología de desarrollo del modelo

El procedimiento de evaluación del crédito consiste en tres pasos conexos:

1. Recopilar información sobre los solicitantes
2. Analizar dicha información para determinar su comportamiento de pago
3. Tomar la decisión crediticia, en este paso se determina si el crédito debe aprobarse y cuál sería el cupo de crédito óptimo a ser asignado. ¹²

12. Van Horne James, Administración Financiera, Undécima edición, 2002, pág. 262

Para cumplir de manera efectiva esta evaluación, se analizarán los cinco elementos del crédito:

- **Carácter.**

Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el deudor para responder las deudas contraídas. Cuando se realiza un análisis de crédito, lo que se busca de alguna manera es ser capaces de predecir el futuro comportamiento de pago de un cliente, en base a información sobre sus hábitos y conducta de pago, tomando en cuenta información del pasado y el presente, esto permitirá marcar una tendencia y por ende una probabilidad de mantener un similar comportamiento para futuros eventos.

La evaluación del carácter o solvencia moral de un cliente, debe hacerse a través de elementos contundentes, medibles y verificables, tales como:

- Pedir referencias comerciales a otros proveedores con los que tenga crédito.
- Obtener información del buró de crédito
- Verificar demandas judiciales
- Verificar cheques protestados
- Obtener referencias bancarias

- **Capacidad o habilidad de pago**

Es una medida no solo de los activos, sino también de las percepciones pasadas y del poder de percepción futura, de la estabilidad y continuidad del empleo de un individuo, del valor de su patrimonio, si sus ingresos externos y los ingresos de su cónyuge representan una medida total de sus activos e ingresos pasados, presentes y potenciales.

La capacidad también implica otras consideraciones como: edad, salud, hábito de fumar, actividades recreativas y en general su estilo de vida, ya que esto puede afectar su capacidad de pago.

- **Condiciones económicas**

Comprende la consideración de factores externos que pueden afectar la capacidad de pago del cliente y que no dependen directamente de él. Algunos elementos a considerar son: ubicación y situación económica en la que se desempeña.

Si bien estos factores no pueden evitarse, si se los evalúa de una manera correcta, permitirán al menos prever sus posibles efectos minimizando un riesgo futuro.

- **Colateral**

Son todos los activos que tiene una persona o una empresa para garantizar el cumplimiento de pago de un crédito. Algunas de las garantías que puede presentar el solicitante son: garante o pagaré en garantía de sus consumos.

- **Capital**

Se refiere al análisis financiero de los valores netos que tiene el cliente considerando los activos menos los pasivos, lo que permitirá conocer completamente sus posibilidades de pago, su flujo de ingresos y egresos y la capacidad de endeudamiento.

La construcción del modelo de calificación crediticia para clientes Fybeca, contará con variables internas y variables externas:

5.3.1. Variables internas

Se tomarán en cuenta como variables internas los parámetros establecidos en el perfil de clientes requerido por Fybeca, éstos son:

- ✓ Edad entre 18 y 65 años de edad.
- ✓ Nacionalidad Ecuatoriana
- ✓ Estabilidad laboral mínimo 1 año
- ✓ Ingresos personales mínimo de \$500 y familiares de \$700
- ✓ Que posean cuenta bancaria sea de ahorros o corriente
- ✓ Que posean tarjeta de crédito con mínimo 2 años de antigüedad
- ✓ Sector de residencia dentro de los barrios calificados
- ✓ Que posean patrimonio individual o familiar

5.3.1.1. Edad

La edad requerida para ser cliente de la tarjeta de crédito VitalCard es de 18 a 65 años de edad, por tanto se asignarán los siguientes pesos por rangos de edad:

Cuadro No. 20 PESOS VARIABLE EDAD

EDAD	PESO
0 a 17 años	0
De 18 a 26 años	2
De 27 a 50 años	3
De 51 a 65 años	1
De 65 en adelante	0

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

- De 0 a 17 años el puntaje asignado es 0 debido a que no es aún una persona económicamente independiente y no tiene mayoría de edad reconocida por el Estado.
- De 18 a 26 años tiene un puntaje asignado de 2, debido a que el individuo, ya ha cumplido su mayoría de edad y ha iniciado su independencia económica, está iniciando sus actividades crediticias, por lo tanto no cuenta con un historial que permita evaluar adecuadamente su perfil.
- De 27 a 50 años el puntaje asignado es de 3, ya que el solicitante cuenta con experiencia en el medio financiero, sea a través del manejo de cuentas bancarias, tarjetas de crédito y créditos en general. Es el perfil más adecuado, en este parámetro porque ha generado a través de los años un patrimonio, debido a sus ingresos.
- De 51 a 65 años el puntaje es de 1, porque su actividad económica ya no es necesariamente estable y entra en la edad de poder jubilarse.
- De 65 años en adelante el puntaje asignado es 0, ya que no se considera un sujeto de crédito, porque el mayor número de la población en este rango de edad no es económicamente activo. Adicionalmente, el seguro de desgravamen con que cuenta la tarjeta no cubre a partir de esta edad.

5.3.1.2. Nacionalidad

Cuadro No. 21 PESOS VARIABLE NACIONALIDAD

NACIONALIDAD	PESO
Ecuatoriana	3
Extranjero con residencia	1
Extranjero sin residencia	0

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

- La nacionalidad ecuatoriana tendrá el mayor peso, debido a que esta tarjeta está direccionada a los clientes que consumen en las Farmacias Fybeca.
- Las personas extranjeras con residencia tienen un peso de 1 punto, ya que se entiende que su actividad económica y familiar se encuentra afianzada en el país, sin embargo tiene la posibilidad de retornar a su país de origen en cualquier momento.
- Las personas extranjeras sin residencia, tienen un puntaje de 0 porque existe una gran probabilidad de que regresen a sus países de origen, dejando abiertas sus deudas.

5.3.1.3 Estabilidad laboral

Cuadro No. 22 PESOS VARIABLE ESTABILIDAD LABORAL

ESTABILIDAD LABORAL	PESO
0 Años	0
De 1 a 3 años	1
De 4 a 6 años	2
Mayor a 6 años	3

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

- En el primer rango, se tiene un peso de cero, debido a que no existe ninguna estabilidad laboral, por tanto no tiene ingresos frecuentes.
- En el rango de 1 a 3 años, el peso es 1, ya que se considera que el sujeto de crédito no tiene suficiente estabilidad para mantener sus compromisos de pago a mediano plazo.
- En el siguiente rango, el peso es de 2, debido a que ya ha generado una carrera en la empresa en la que labora, por lo tanto sus ingresos pueden cubrir sin mayor riesgo las obligaciones contraídas.

- En el rango de estabilidad mayor a 6 años, se asigna el mayor puntaje ya que existe menor posibilidad de que sus ingresos se eliminen debido a la pérdida de trabajo.

5.3.1.4. Ingresos

Cuadro No. 23 PESOS VARIABLE INGRESOS

TOTAL DE INGRESOS CLIENTE SOLTERO		
	De 0 a 499	0
	Más de 500	3

TOTAL DE INGRESOS CLIENTE CASADO		
	De 0 a 699	0
	Más de 700	3

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

- Los ingresos están divididos por estado civil, considerando las cargas familiares y el nivel de gasto que esto genera, adicionalmente el nivel de ingresos también apoya a dirigir al nivel socio-económico al que se desea captar.

5.3.1.5. Cuentas bancarias

Cuadro No. 24 . PESOS VARIABLE TIPO DE CUENTA

CALIFICACION DE TIPO DE CUENTA		PESO
	A = Ahorros	2
	C = Corriente	3

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

- En este parámetro se dará mayor peso al solicitante que tenga cuenta corriente, debido a que únicamente ahí podremos medir el carácter crediticio del cliente, porque se verá obligado a cumplir sus compromisos en giro de cheques, manteniendo el saldo necesario para cubrir los mismos, lo que nos permitirá medir su comportamiento frente a obligaciones contraídas.

5.3.1.6. Tarjetas de crédito

Cuadro No. 25 PESOS VARIABLE VIGENCIA TARJETA DE CREDITO

VIGENCIA TARJETAS DE CREDITO	PESO
Mayor a 1 año	3
Menor a 1 año	0

TIPO TARJETAS DE CREDITO	PESO
P = Principal	3
A = Adicional	1

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

- La vigencia de tarjetas de crédito tendrá un peso de 3 cuando la tarjeta tiene una vigencia mayor a un año, debido a que ya se tiene un comportamiento de consumo y pago del sujeto de crédito.
- Así también el tipo de tarjeta es fundamental, razón por la cual se otorga un peso mayor al tipo de tarjeta principal, pues el sujeto de crédito al que se le emitió la tarjeta será el responsable de su manejo.

•5.3.1.7. Sector de residencia.

El sector de residencia ha sido analizado considerando el mercado objetivo al que la tarjeta VitalCard se quiere dirigir, por tanto existe una clasificación del sector de residencia de acuerdo a la

calificación dada, a los barrios de las principales ciudades, donde se desarrolla la actividad económica de las Farmacias Fybeca.

Cuadro No. 26 PESOS VARIABLE SECTOR DE RESIDENCIA

SECTOR RESIDENCIA		PESO
	C	-30
	B	2
	A	3

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

5.3.1.8. Avalúo patrimonio

Cuadro No. 27 PESOS VARIABLE PATRIMONIO

AVALUO PATRIMONIO		PESO
	0-10.000	0
	10.001-30.000	2
	MAS 30.001	3

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

- Para el otorgamiento de la tarjeta, se considera óptimo un patrimonio mayor a \$30.001, debido a que es un monto óptimo como solvencia económica y sobre el cual recae indirectamente el colateral, que de ser necesario el tarjetahabiente utilizaría para respaldar sus obligaciones crediticias.

5.3.1.9. Resumen de variables internas

Como se observa en el resumen de las variables internas, el mayor peso que se obtiene es de 30 puntos, para la aprobación de una

solicitud y que ésta pueda pasar a las siguientes fases de validación que son las variables externas.

El solicitante deberá sumar entre todas las variables mínimo 12 puntos para obtener la tarjeta.

Si en la sumatoria de los pesos de las diferentes variables se alcanza 10 puntos, la solicitud será revisada por un analista de crédito, debido a que quedará suspensa. El analista realizará un proceso de investigación de crédito confirmando telefónicamente todos los datos del cliente, con esta información puede determinar si es o no sujeto de crédito y si su tarjeta puede ser aprobada solicitando un requisito adicional como garante o la autorización de un débito automático para el pago de sus consumos.

Finalmente, si en la sumatoria de los pesos, se obtiene menos de 10 puntos, la solicitud automáticamente será negada.

Cuadro No. 28 PESOS VARIABLE PATRIMONIO

VARIABLES INTERNAS		
EDAD		PESO
	0 a 17 años	0
	De 18 a 26 años	2
	De 27 a 50 años	3
	De 51 a 65 años	1
	De 65 en adelante	0
		3
NACIONALIDAD		PESO
	Ecuatoriana	3
	Extranjero con residencia	1
	Extranjero sin residencia	0
		3
ESTABILIDAD LABORAL		PESO
	0 Años	0
	De 1 a 3 años	1
	De 4 a 6 años	2
	Mayor a 6 años	3
		3
TOTAL DE INGRESOS CLIENTE SOLTERO		
	De 0 a 499	0
	Más de 500	3
		3
TOTAL DE INGRESOS CLIENTE CASADO		
	De 0 a 699	0
	Más de 700	3
		3
CALIFICACION DE TIPO DE CUENTA		PESO
	A = Ahorros	2
	C = Corriente	3
		3
VIGENCIA TARJETAS DE CREDITO		PESO
	Mayor a 1 año	3
	Menor a 1 año	0
		3
TIPO TARJETAS DE CREDITO		PESO
	P = Principal	3
	A = Adicional	1
		3
SECTOR RESIDENCIA		PESO
	C	0
	B	2
	A	3
		3
AVALUO PATRIMONIO		PESO
	0-10.000	0
	10.001-30.000	2
	MAS 30.001	3
		3
RESUMEN		
SUMATORIA PESOS MAYORES		30
PUNTAJE MINIMO PARA LA APROBACION		12
PUNTAJE MINIMO PARA LA SUSPENSION		10
PUNTAJE MINIMO PARA LA NEGACION		Menos 10

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

5.3.2. Variables externas

Estas variables corresponden a información extraída del buró de crédito a través de asignación de pesos de acuerdo a su comportamiento actual e histórico, considerando como actual a la información vigente a la fecha de consulta y como información histórica desde el año 2005, ya que los burós de información tienen posibilidad de publicar datos de seis años atrás de acuerdo a lo indicado en la Ley de Información Crediticia No. 13, se evalúan éstas variables con la finalidad de aprovechar de lo que se conoce en relación al comportamiento de una persona en el pasado y poder de cierta manera predecir lo que puede suceder en el futuro.

A continuación se muestran las variables externas que se tomarán en cuenta en el modelo:

5.3.2.1. Antigüedad

Refleja la antigüedad que tiene la persona en el sistema financiero regulado, puede ser esta con manejo de cuentas o tarjetas de crédito.

Cuadro No. 29 PESOS VARIABLE ANTIGÜEDAD

ANTIGÜEDAD DE LA PERSONA EN EL SFR, SFNR, SICOM, IESS		PUNTAJE
	Mayor o igual a 1 año	2
	Menor a 1 año	1
	Sin información	0

Fuente: BURO DE CREDITO

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Los puntajes asignados a estas variables tienen las siguientes consideraciones:

El puntaje mayor que es 2 es para aquellos clientes que tengan operaciones por más de un año ya que permite tener una visión mucho más clara del comportamiento del cliente en sus anteriores operaciones, se asigna el peso de 1 a aquellos clientes que tienen una antigüedad de sus operaciones menor a 1 año, ya que tienen menor experiencia de su comportamiento crediticio, el menor puntaje de esta variable es 0 ya que son clientes a quienes no se puede evaluar su hábito de consumo y pago y por lo tanto se consideran de mayor riesgo.

5.3.2.2. Número de instituciones financieras con deuda directa

Registra en cuantas instituciones financieras reguladas, no reguladas y casas comerciales, la persona registra deudas vigentes. El término deuda directa se refiere a que no consideran deudas como codeudor o garante.

Cuadro No. 30 PESOS VARIABLE NUMERO INSTITUCIONES CON DEUDA

NUMERO DE IFIS CON DEUDA DIRECTA EN EL SFR, SFNR, SICOM, IESS		PUNTAJE
	De 1 a 2	3
	De 3 a 4	2
	Más de 4	1
	Sin información	0

Fuente: BURO DE CREDITO

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Los puntajes asignados están entre 0 y 3, siendo el mayor peso para aquellos clientes que tienen deudas en 1 o 2 Instituciones sean estas financieras, no financieras, comerciales o el IESS, este peso se asigna por niveles de endeudamiento, por esta razón si un cliente está adeudando a más entidades se castiga el peso con 2 o 1 punto. El menor peso es 0 y se da a aquellos clientes que no registran información por lo tanto no se puede analizar su nivel de endeudamiento.

5.3.2.3. Peor calificación actual e histórica

Muestra la peor calificación crediticia que refleja la persona en sus operaciones tanto actuales como históricas hasta 6 años.

Cuadro No. 31. PESOS VARIABLE EXTERNA PEOR CALIFICACION CREDITICIA

PEOR CALIFICACION ACTUAL E HISTORICA EN EL SFR, SFNR, SICOM, IESS	PUNTAJE
A (Sin mora)	2
B (Vencido 30 a 90 días)	1
C (Vencido 91 a 180 días)	-1
D (Vencido 181 a 360 días)	-2
E (Vencido más 360 días)	-3
Sin calificacion	0

Fuente: BURO DE CREDITO

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

En este parámetro se asigna el mayor peso de 2 puntos a aquellos clientes que no registran mora en sus operaciones actuales e históricas, el puntaje disminuye a 1 para aquellos clientes que registran mora de 30 a 90 días ya que estos clientes generalmente repiten su comportamiento de pago para obligaciones futuras.

Para calificaciones que reflejan vencimiento de 91 hasta más de 360 se penaliza los pesos con valores en negativo que afectarán directamente al score total.

El peso de 0 se asigna para aquellos clientes a los que no se puede evaluar su comportamiento de pago en operaciones de crédito.

5.3.2.4. Montos relacionados con la peor calificación actual

Esta variable tiene relación con la anterior y refleja los montos adeudados por una persona en cada una de las edades de mora.

Cuadro No. 32 PESOS VARIABLE EXTERNA MONTOS PEOR CALIFICACION

MONTOS ASOCIADOS A LA PEOR CALIFICACION (C,D,E) DE CREDITO ACTUAL E HISTORICA EN EL SFR, SFNR, SICOM, IESS	PUNTAJE
\$ 0	1
Entre \$1 Y \$100	-1
Mas de \$100	-2
Sin informacion	0

Fuente: BURO DE CREDITO

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Considerando el riesgo de las calificaciones C, D y E se analiza en paralelo los montos adeudados en las mismas, por esta razón los pesos varían entre 1 y -2, siendo el peso de 1 para montos reportados con valor \$0 que en teoría no deberían existir sin embargo por precaución se mantiene este parámetro, para montos superiores a 0 se penaliza la calificación con -1 y -2, estos puntajes

de igual manera afectan directamente a la totalidad de la puntuación que evaluará el modelo.

5.3.2.5. Deuda total actual

Registra la deuda total de una persona en instituciones del sistema financiero regulado, no regulado, comercial y deudas con el IESS.

Cuadro No. 33 PESOS VARIABLE EXTERNA MONTOS DE ENDEUDAMIENTO

DEUDA TOTAL ACTUAL (A,B) EN EL SFR,SFNR,SICOM,IESS	PUNTAJE
Hasta \$1000	1
Entre \$1001 y \$5000	3
Mas de \$5000	2
Sin informacion	0

Fuente: BURO DE CREDITO

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Los puntajes asignados a este parámetro refleja dos escenarios a analizar, el primero se relaciona a la capacidad de pago que tiene un cliente para poder cancelar sus deudas con montos importantes, pero también se analiza el nivel de endeudamiento que una persona puede tener en sus obligaciones.

Por esta razón se asigna el puntaje de 1 a aquellos clientes que registran deudas totales hasta \$1.000 ya que sus límites de crédito están directamente relacionados a los ingresos, para clientes que tienen deuda desde \$1001 hasta \$5.000 el puntaje es mayor debido a que sus límites de endeudamiento reflejan mayores ingresos.

Luego de este rango el puntaje baja a 2 para aquellos clientes que tienen deudas superiores a \$5.000 ya que podríamos estar hablando de un sobreendeudamiento lo que podría ocasionar retraso de pagos en sus obligaciones vigentes.

Para aquellos clientes sin información el puntaje asignado es de 0 ya que no se puede analizar su capacidad de pago o endeudamiento.

5.3.2.6. Monto vencido actual

En esta variable se analizará la deuda que el cliente registra como vencida.

Cuadro No. 34 PESOS VARIABLE EXTERNA MONTOS ACTUALES DE ENDEUDAMIENTO

MONTO VENCIDO ACTUAL EN EL SFR, SFNR, SICOM, IESS		PUNTAJE
\$ 0		1
Entre \$1 y \$1500		-1
Mas de \$1500		-2
Sin informacio		0

Fuente: BURO DE CREDITO

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Se asigna un puntaje de 1 para aquellos clientes que registren en monto vencido valores en \$0, posterior a este valor se castiga los puntajes con -1 y -2 para montos mayores, ya que no sería posible aprobar un crédito a clientes que tienen valores vencidos

De igual manera que las variables anteriores se asigna un puntaje de 0 para aquellos clientes de los que no se posee información.

5.3.2.7. Catalogo de score

Es el puntaje que determina la probabilidad de que una persona tenga un atraso por más de 60 días en los próximos 12 meses.

Cuadro No. 35 PESOS VARIABLE EXTERNA SCORE

CATALOGO DE SCORE	PUNTAJE
De 1 a 200	-2
De 201 a 500	-1
De 501 a 660	1
De 661 a 860	2
De 861 a 930	3
De 931 a 950	4
De 951 a 970	5
De 971 a 999	6
Sin informacion	0

Fuente: BURO DE CREDITO

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Estos puntajes los determina un modelo estadístico aplicado por el buró de crédito, el mayor puntaje es asignado a un score de 971 a 999 puntos, para rangos demasiado bajo que expresan una mayor probabilidad de moras a 60 días, el score castiga los pesos en -1 y -2.

En esta variable también se otorga la puntuación de 0 para aquellos clientes sin información.

5.3.2.8. Morosidad acumulada

Registra la morosidad acumulada de una persona expresada en días de mora que abarcan la totalidad de sus operaciones tanto actuales como históricas.

Cuadro No. 36 PESOS VARIABLE EXTERNA MORA ACUMULADA

MOROSIDAD ACUMULADA (ULTIMO AÑO)EN EL SFR,SFNR,SICOM		PUNTAJE
	0	1
	Menor a 60	-1
	Mayor o igual a 60	-2
	Sin informacion	0

Fuente: BURO DE CREDITO

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Esta variable esta expresada en días de morosidad acumulada que registra un cliente, para los puntajes se asigna 1 punto a aquellos clientes que no tiene registrados días de mora, para aquellos clientes que registran menos a 60 días de mora el score lo penaliza con -1 y para aquellos clientes que tiene más de 60 días de mora registrados la penalización es de -2 puntos, debido directamente al riesgo que generaría aprobar créditos con estas condiciones.

5.3.2.9. Inhabilitación

Indica si un cliente se encuentra registrado en la central de riesgos de la Superintendencia de Bancos con inhabilitación de cuentas con causales de inhabilitación definitiva.

Cuadro No. 37 PESOS VARIABLE EXTERNA INHABILITACION

CLIENTE INHABILITADO		PUNTAJE
	SI	-1
	NO	0

Fuente: BURO DE CREDITO

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

La inhabilitación de cuentas procede de la siguiente manera: 13

NO INHABILITADOS ANTERIORMENTE

CASO	No. Cuentas Corrientes	Límite Protestos	Inhabilitación por exceder el límite
A	1 Cuenta	4	1 año
B	2 Cuentas o más	8	1 año

REHABILITADOS POR PRIMERA VEZ

CASO	No. Cuentas Corrientes	Límite Protestos	Inhabilitación por exceder el límite
A	1 Cuenta	3	3 años
B	2 Cuentas o más	6	3 años

REHABILITADOS POR SEGUNDA OCASIÓN

CASO	No. Cuentas Corrientes	Límite Protestos	Inhabilitación por exceder el límite
A	1 Cuenta	2	5 años
B	2 Cuentas o más	4	5 años

Los pesos asignados para cuentas inhabilitadas penalizan a aquellos clientes que si las registran con -1 puntos.

Las variables externas que serán analizadas tendrán una ponderación tomando en cuenta si corresponden a datos actuales o a datos históricos ya que no es lo mismo analizar el comportamiento de los clientes al momento, o analizarlo en años anteriores, como se muestra en la siguiente matriz:

		Actual	Histórica
		80%	20%
SFR/IESS	50%	40,00%	10,00%
SFNR	30%	24,00%	6,00%
SICOM	15%	12,00%	3,00%
INHAB	5%	4,00%	1,00%

Como se observa el 80% está enfocado a datos actuales y el 20% a datos históricos.

Se muestran a continuación las variables externas consideradas en el modelo así como los pesos asignados a cada una en función de la actualidad de los datos, éstas variables son:

- ✓ Antigüedad
- ✓ Calificación en el sistema financiero regulado, no regulado y comercial
- ✓ Endeudamiento
- ✓ Datos Complementarios
- ✓ Morosidad

Cuadro No. 38 PONDERACION DE PESOS DE VARIABLES EXTERNAS

AMBITO	NOMBRE VARIABLE	PESO	PONDERACION
ANTIGÜEDAD	ANT SFR	50%	6,88%
CALIFICACION (SFR, SFNR, SICOM, IESS)	PEOR CALIFICACION ACTUAL SFR	40%	5,50%
	PEOR CALIFICACION ACTUAL SFNR	24%	3,30%
	PEOR CALIFICACION ACTUAL SICOM	12%	1,65%
	PERO CALIFICACION ACTUAL IESS	40%	5,50%
	MONTO PEOR CALIFICACION ACTUAL SFR (C, D, E)	40%	5,50%
	MONTO PEOR CALIFICACION ACTUAL SFNR (C, D, E)	24%	3,30%
	MONTO PEOR CALIFICACION ACTUAL SICOM (C, D, E)	12%	1,65%
	MONTO PEOR CALIFICACION ACTUAL IESS (C, D, E)	40%	5,50%
	# IFIS SFR DEUDA ACTUAL	40%	5,50%
	PEOR CALIFICACION HISTORICA SFR	10%	1,38%
	MONTO PEOR CALIFICACION HISTORICA SFR (C, D, E)	10%	1,38%
	MONTO PEOR CALIFICACION HISTORICA SFNR (C, D, E)	6%	0,83%
	MONTO PEOR CALIFICACION HISTORICA SICOM (C, D, E)	3%	0,41%
	MONTO PEOR CALIFICACION HISTORICA IESS (C, D, E)	10%	1,38%
ENDEUDAMIENTO	DEUDA ACTUAL SFR	40%	5,50%
	DEUDA ACTUAL SFNR	24%	3,30%
	DEUDA ACTUAL SICOM	12%	1,65%
	DEUDA ACTUAL IESS	40%	5,50%
	TOTAL VENCIDO ACTUAL SFR	40%	5,50%
	TOTAL VENCIDO ACTUAL SFNR	24%	3,30%
	TOTAL VENCIDO ACTUAL SICOM	12%	1,65%
	TOTAL VENCIDO ACTUAL IESS	40%	5,50%
DATOS	RK SCORES	100%	13,76%
COMPLEMENTARIOS	INHABILITADO	5%	0,69%
MOROSIDAD	MORA SFR	10%	1,38%
	MORA SFNR	6%	0,83%
	MORA SICOM	3%	0,41%
	MORA IESS	10%	1,38%

Fuente: BURO DE CREDITO

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

La columna PESO es calculada a partir de la matriz de pesos, mientras que la columna PONDERACION, resulta de la estandarización de la columna PESO de manera que se obtenga un total de 100% al sumar los valores de cada fila.

La variable que obtiene mayor ponderación es el Score, el motivo obedece a que esta variable es la más representativa del comportamiento de pago real de los clientes en el Sistema Crediticio

Ecuatoriano, el modelo estadístico utilizado para la estimación del score analiza una ventana histórica de 6 años de información.

5.3.3.0. Resumen variables externas

El cálculo del puntaje final de las variables externas es obtenido a partir de un modelo en donde tanto las variables como las ponderaciones obedecen a un conocimiento profundo del negocio y del comportamiento crediticio de los clientes de Fybeca y el mercado ecuatoriano.

La sumatoria de pesos mayores de todas las variables es de 19 puntos, para la aprobación de una solicitud de crédito el cliente debe obtener como mínimo 14 puntos, esta validación se realiza posterior a la validación de variables internas.

Si una solicitud de crédito alcanza entre 10 a 13 puntos, ésta será analizada por el personal del área de crédito, ya que la decisión del score será la suspensión de la solicitud.

Si la sumatoria de los pesos en estas variables es menor a 10 puntos, la solicitud es negada directamente.

Cuadro No. 39 RESUMEN VARIABLES EXTERNAS

VARIABLES EXTERNAS			
ANTIGÜEDAD DE LA PERSONA EN EL SFR, SFNR, SICOM, IESS			
	Mayor o igual a 1 año	2	
	Menor a 1 año	1	
	Sin información	0	2
NUMERO DE IFIS CON DEUDA DIRECTA EN EL SFR, SFNR, SICOM, IESS			
	De 1 a 2	3	
	De 3 a 4	2	
	Más de 4	1	
	Sin información	0	3
PEOR CALIFICACION ACTUAL E HISTORICA EN EL SFR, SFNR, SICOM, IESS			
	A (Sin mora)	2	
	B (Vencido 30 a 90 días)	1	
	C (Vencido 91 a 180 días)	-1	
	D (Vencido 181 a 360 días)	-2	
	E (Vencido más 360 días)	-3	
	Sin calificación	0	2
MONTOS ASOCIADOS A LA PEOR CALIFICACION (C,D,E) DE CREDITO ACTUAL E HISTORICA EN EL SFR,SFNR,SICOM,IESS			
	\$ 0	1	
	Entre \$1 Y \$100	-1	
	Mas de \$100	-2	
	Sin informacion	0	1
DEUDA TOTAL ACTUAL (A,B) EN EL SFR,SFNR,SICOM,IESS			
	Hasta \$1000	1	
	Entre \$1001 y \$5000	3	
	Mas de \$5000	2	
	Sin informacion	0	3
MONTO VENCIDO ACTUAL EN EL SFR,SFNR,SICOM,IESS			
	\$ 0	1	
	Entre \$1 y \$1500	-1	
	Mas de \$1500	-2	
	Sin informacio	0	1
CATALOGO DE SCORE			
	De 1 a 200	-2	
	De 201 a 500	-1	
	De 501 a 660	1	
	De 661 a 860	2	
	De 861 a 930	3	
	De 931 a 950	4	
	De 951 a 970	5	
	De 971 a 999	6	
	Sin informacion	0	6
MOROSIDAD ACUMULADA (ULTIMO AÑO) EN EL SFR,SFNR,SICOM			
	0	1	
	Menor a 60	-1	
	Mayor o igual a 60	-2	
	Sin informacion	0	1
CLIENTE INHABILITADO			
	SI	-1	
	NO	0	0
RESUMEN			
	SUMATORIA PESOS MAYORES	19	
	PUNTAJE MINIMO PARA LA APROBACION	14	
	PUNTAJE MINIMO PARA LA SUSPENSION	10	
	PUNTAJE MINIMO PARA LA NEGACION	Menos de 10	

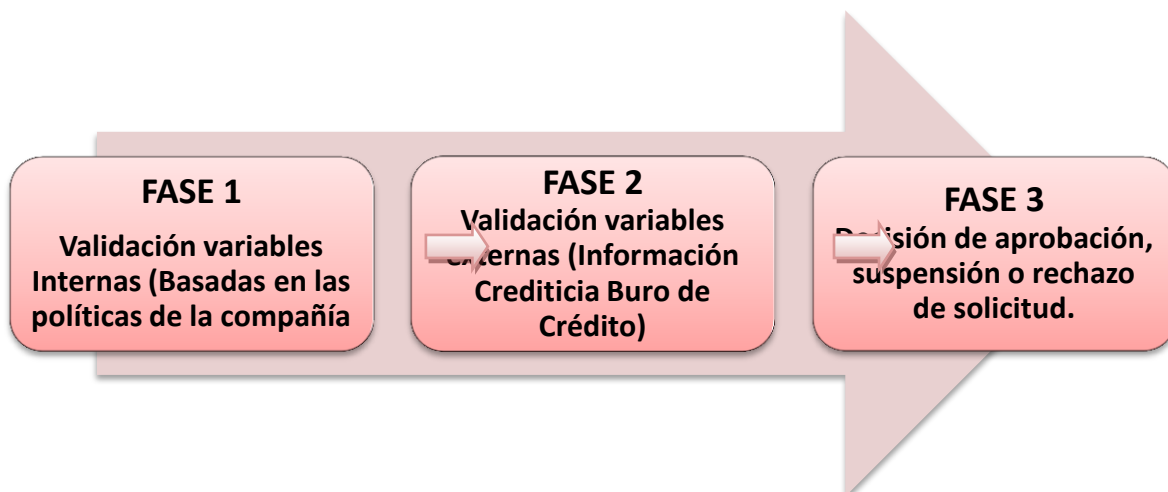
Fuente: BURO DE CREDITO

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

5.3.3.1. Aplicación de modelo de calificación crediticia

Una vez determinados los pesos para cada una de las variables sean internas y externas, el modelo seguirá las siguientes fases:

Figura No. 23 FASES DEL MODELO DE CALIFICACION CREDITICIA



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

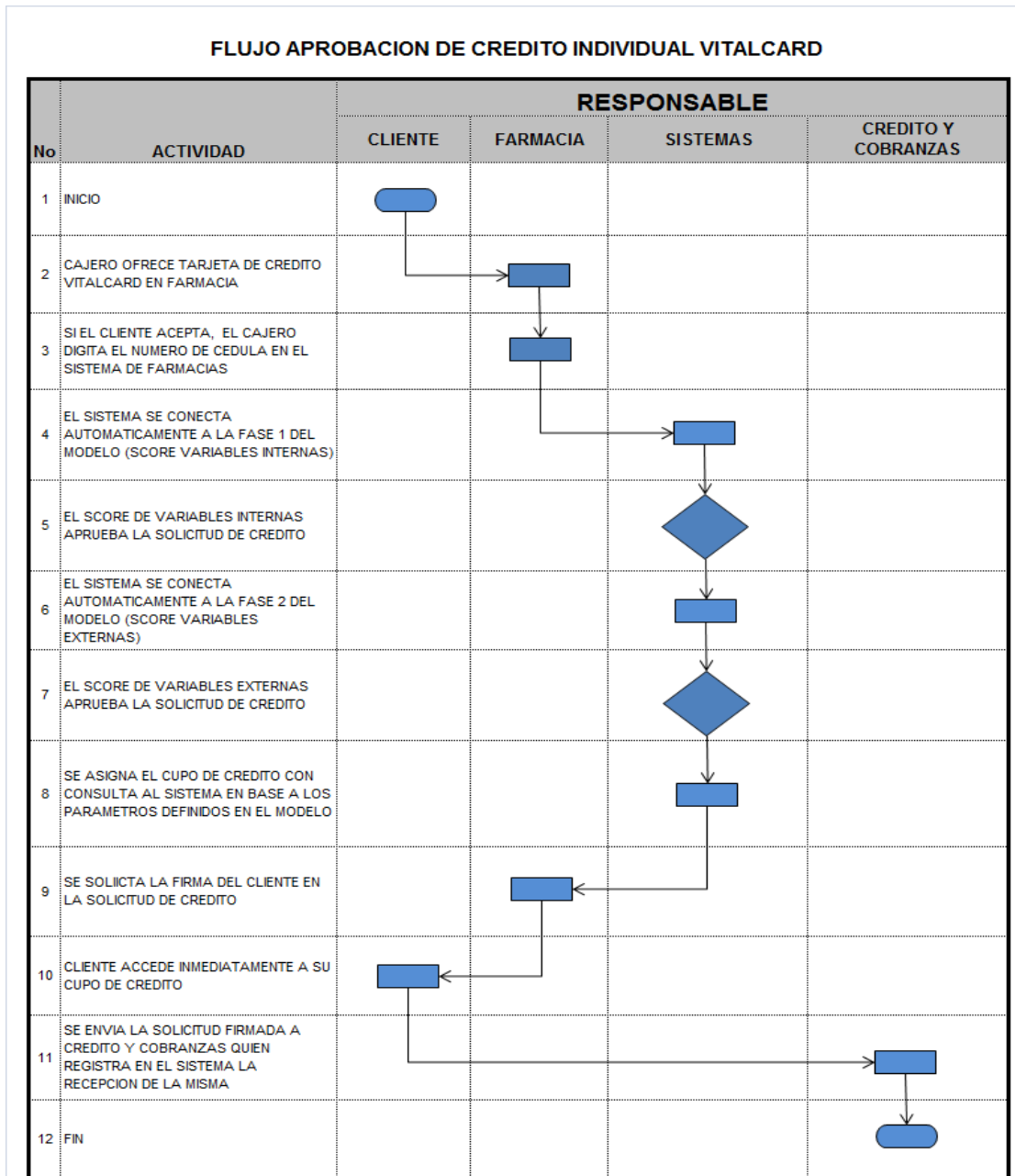
FASE 1. En esta fase el proceso validará los pesos definidos para las variables internas, los mismos que estarán parametrizados en el sistema de Fybeca.

FASE 2. Una vez que la solicitud de crédito sea aprobada por las variables internas, avanza a esta segunda fase donde se realiza la validación de los pesos asignados a las variables externas, las mismas que a través de conexión Web Services son extraídos del buró de crédito

FASE 3. En esta fase se decide si la solicitud de crédito es aprobada, suspensa o negada, de acuerdo a los pesos establecidos en cada una de las variables.

Este modelo de calificación crediticia será cargado al sistema de farmacias con la finalidad de que si un cliente desea aplicar para la aprobación de la tarjeta de crédito Vitalcard, el flujo de proceso para cubrir las fases indicadas será el siguiente:

Figura No. 24 FLUJO DE APROBACION CREDITO INDIVIDUAL VITALCARD

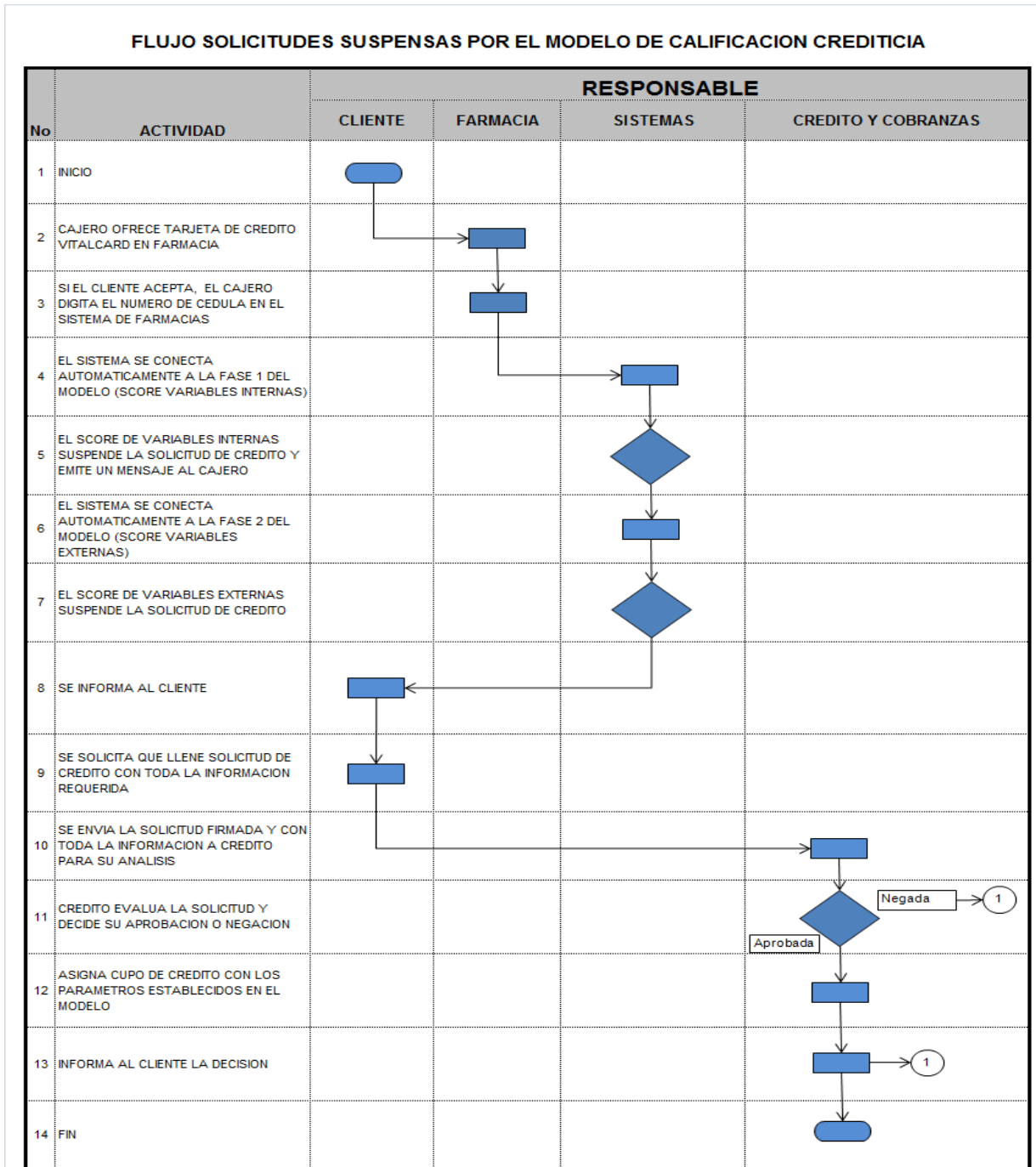


Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

En el caso de que la decisión del modelo de calificación de crédito sea suspender una solicitud, el flujo de este proceso será el siguiente:

Figura No. 25 FLUJO DE SUSPENSION SOLICITUDES

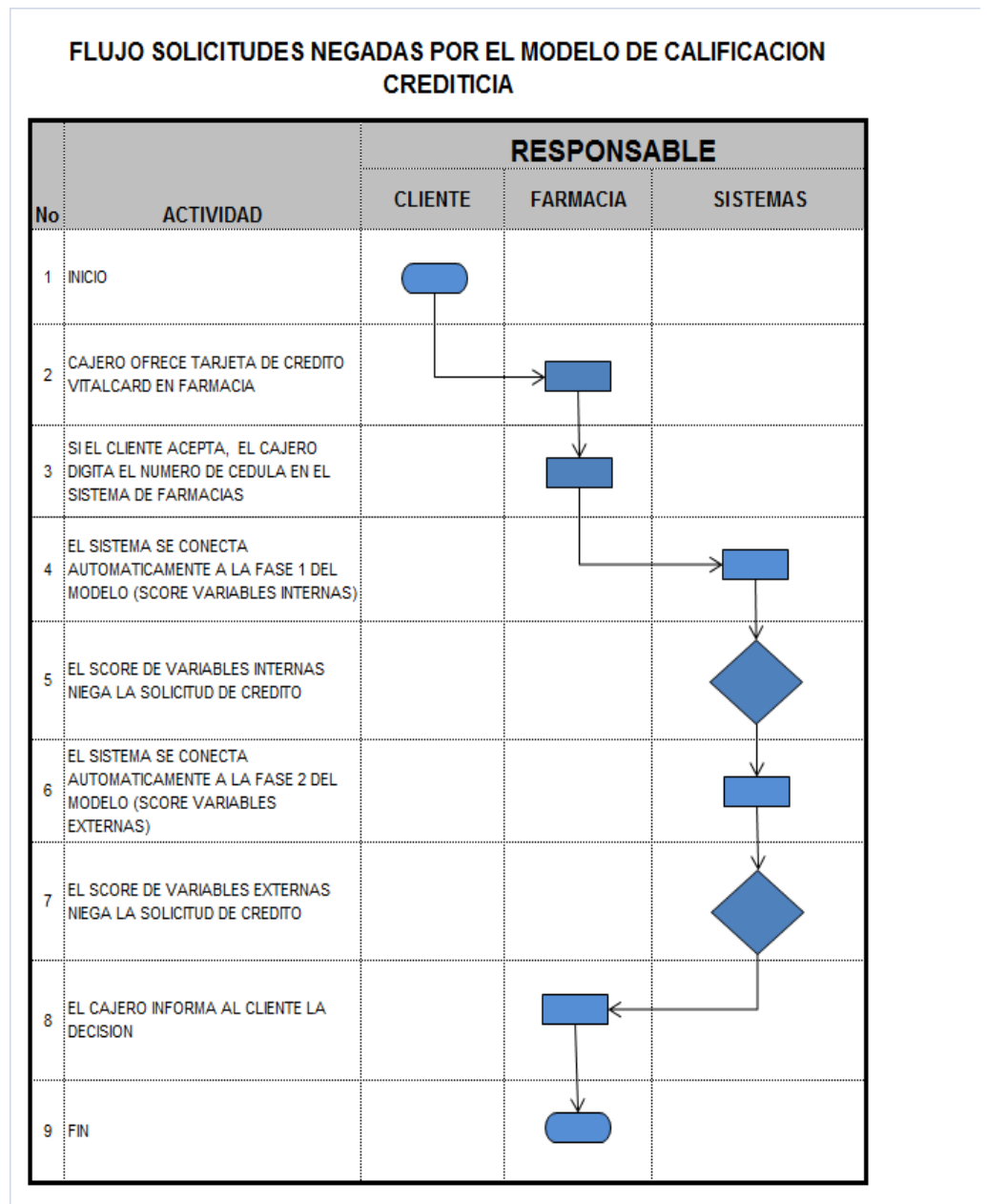


Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

Para las solicitudes que el modelo niegue por no cumplir con los puntajes mínimos de aprobación o suspensión, el flujo del proceso será el siguiente:

Figura No. 26 FLUJO DE NEGACION DE SOLICITUDES



Fuente: FARCAMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

5.4. Asignación cupos de crédito

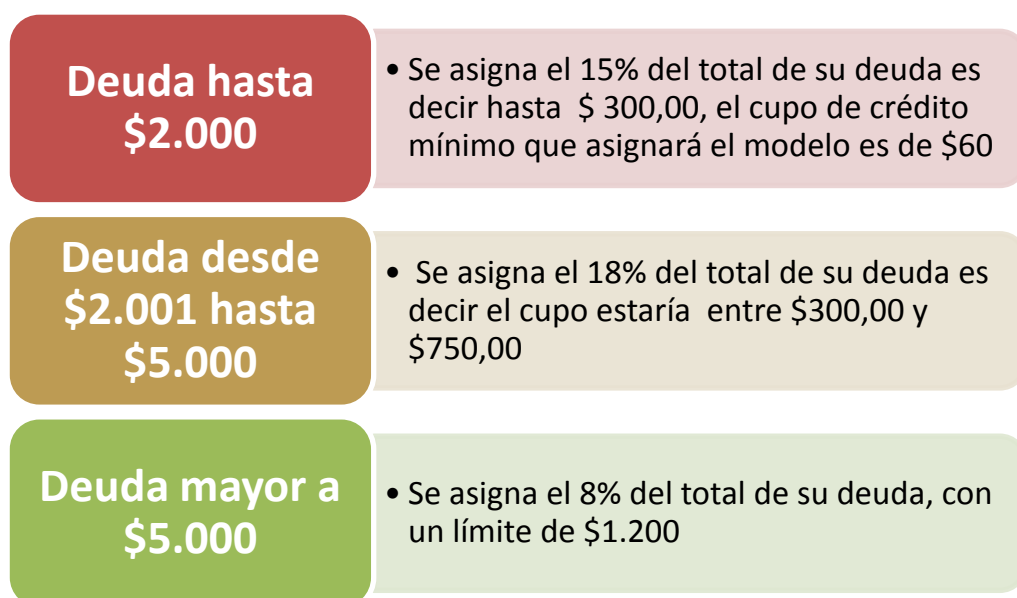
El modelo planteado incluye como una de sus ventajas la asignación y modificación de cupos de crédito, misma que está enfocada en el nivel de endeudamiento que registra el cliente, este dato lo tenemos

en una de las variables externas del modelo, se ha definido el siguiente esquema para cada caso planteado:

5.4.1. Asignación de cupos en aprobación de crédito

Al momento en que una solicitud de crédito es aprobada por el score del modelo, se asigna automáticamente el cupo de crédito al cliente, tomando en cuenta los siguientes parámetros:

Figura No. 27 ASIGNACION CUPOS DE CREDITO



Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

5.4.2. Modificación de cupos de crédito

Semestralmente se realizarán análisis utilizando el modelo de calificación de crédito, con la finalidad de incrementar o eliminar los cupos de crédito asignados, para lo cual se tomaran en cuenta los siguientes parámetros:

5.4.2.1. Incrementos de cupo.

Para este proceso se tomarán en cuenta variables internas y variables externas, de la siguiente manera:

Variables internas

- ✓ El cliente debe tener su tarjeta de crédito Vitalcard desde hace dos años.
- ✓ Haber utilizado durante el último año la totalidad de su cupo de crédito por al menos dos ocasiones, ya que en este caso el cliente probablemente esté utilizando otras tarjetas de crédito para sus consumos.
- ✓ Registrar como máximo calificación B en su cartera Vitalcard.

Variables externas (Buró de crédito)

- ✓ Se tomará del modelo de calificación crediticia la variable “Peor Calificación Actual e Histórica”, para lo cual el cliente debe registrar como máximo calificación B.

Este proceso lo ejecutará el área de crédito de manera masiva a todos los clientes que tengan la tarjeta de crédito Vitalcard, si el cliente consultado cubre con los parámetros indicados en las variables de análisis internas y externas, se incrementará un 50% a su cupo de crédito original, con un límite de USD\$1.800.

5.4.2.2. Eliminación de cupos de crédito.

De manera mensual el área de crédito ejecutará un proceso masivo para eliminar los cupos de crédito asignados a clientes que registran calificación D (vencido de 61 a 90 días) en cartera Vitalcard.

5.4.2.3. Cupos para eventos especiales

Fybeca cada tres meses realiza eventos especiales denominados Mejor Día Vitalcard, en el que motiva a sus clientes al consumo a través de descuentos especiales durante este día, para cubrir la demanda de consumos se realizan incrementos de cupo exclusivamente para ser utilizados en este evento, para lo que se tomarían en cuenta los siguientes parámetros:

Variables internas

- ✓ El cliente debe registrar como máximo calificación B en su cartera Vitalcard.

Variables externas

- ✓ Se tomará del modelo de calificación crediticia la variable “Peor Calificación Actual e Histórica”, para lo cual el cliente debe registrar como máximo calificación B.

Si se cumplen las dos validaciones, se procede con el siguiente esquema de incremento:

Deuda hasta \$2.000	<ul style="list-style-type: none">• Se incrementa el 30% de su cupo inicial.
Deuda desde \$2.001 hasta \$5.000	<ul style="list-style-type: none">• Se incrementa el 25% de su cupo inicial
Deuda mayor a \$5.000	<ul style="list-style-type: none">• Se incrementa el 15% de su cupo inicial.

Fuente: FARCOMED S.A.

Elaborado por: Alexandra Zurita Bustamante

A nivel de sistemas se controlará que el cupo de crédito asignado para este tipo de eventos se encuentre activo exclusivamente en la fecha en que el evento se realice, posterior a ésta el cupo de crédito se desactivará y el cliente tendrá activo su cupo disponible original.

CAPITULO VI

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

1. Farcomed es una de las empresas comerciales en el Ecuador que maneja su propia tarjeta de crédito de circulación restringida, por lo tanto tiene un riesgo permanente de incobrabilidad de cartera, este indicador se ha venido deteriorando en el último año, llegando a su porcentaje más alto a diciembre 2010 con un 12,96% de cartera vencida en su segmento de clientes individuales, mayor concentración de mora se da en cartera vencida de 31 a 60 días (cartera C) con el 4,9% y cartera vencida más de 120 días (cartera F) con 3.5%.
2. El porcentaje de ventas a crédito con tarjeta Vitalcard ha disminuido desde diciembre 2009 a diciembre 2010 en un 20%, generando mayores ventas con otras tarjetas de crédito, esta situación se registra por una inadecuada asignación de cupo de crédito, y por esta razón el cliente prefiere comprar con otras tarjetas de crédito.
3. La asignación del cupo de crédito se realiza únicamente tomando en cuenta parámetros internos y no se considera información de buró de crédito donde se pueden analizar factores como niveles de endeudamiento y comportamiento de pago del cliente, y de esta manera determinar el valor que se debe asignar al cliente.
4. Al fomentar las ventas a crédito con la tarjeta Vitalcard, se disminuirá el pago de comisiones a otras tarjetas del sector financiero, valor que a diciembre del 2010 asciende aproximadamente a USD \$1.000.000, por el volumen de ventas que se genera con este medio de pago.

5. Actualmente el proceso de aprobación de crédito con la investigación telefónica que se realiza tarda aproximadamente 2 semanas, con la automatización de la aprobación a través de la utilización del modelo el proceso tardaría aproximadamente 10 minutos.

6. No existe un modelo donde se relacionen las variables internas y externas para la calificación crediticia ello ocasiona la morosidad en la cartera o la asignación aleatoria para estimular el consumo en los días Vitalcard.

6.2. Recomendaciones

1. Siendo el otorgamiento de crédito uno de los servicios que se brinda a los clientes Fybeca, se recomienda la utilización del modelo de calificación crediticia en cada una de las cajas de los puntos de venta, aplicando las variables internas y externas que permitan asignar un cupo acorde a la capacidad de pago del cliente.

2. Se recomienda actualizar las variables internas del modelo cuando se incremente o se reduzca las líneas de negocios de Fybeca.

3. Se recomienda tener señales de alerta temprana cuando la calificación crediticia del cliente en otras tarjetas de crédito es mayor a 90 días.

4. Se recomienda evaluar la cartera aprobada con el modelo en seis meses y si registra un riesgo controlado, realizar campañas a través del área de Marketing para fomentar la colocación de tarjetas de crédito desde las farmacias.

5. Al ser una herramienta que minimiza el tiempo en la aprobación de crédito, el área de crédito y cobranzas debe asegurar que la parametrización del score se encuentre realizada en base a los pesos y puntajes definidos en el modelo para cada variable.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Bernal, Cesar Augusto. (2006). *Metodología de la Investigación*. México. Pearson.
- Sampieri H. R., Collado F. C, & Lucio B. P. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Madrid. McGrawHill.
- Aaker, David A. (2005). *Estrategia de la cartera de marca*. Barcelona. Gestión 2000-2005.
- Gordon, Alexander J. (2003). *Fundamentos de Inversiones*. México. Pearson.
- Robert M. Grant (1996). *Dirección Estratégica 1ra. Edición*. Madrid.
- Sharon M. Oster, *Análisis moderno de la competitividad*, 1 Edición, año 2000, Impreso en México.
- Pierre Eiglier Eric Langeard, Servucción. *El marketing de servicios*, 1 Edición, año 1989, Impreso en Madrid, España.
- León G. Schiffman Leslie L. Kanuk, *El comportamiento del consumidor*, 5 Edición, año 1997, Mexico.
- Alberto Wilensky, *Marketing estratégico*, 6 Edición, año 1997, Buenos Aires, Argentina.
- Philip Kotler, *Dirección de Marketing*, única edición en castellano, año 2001, Mexico.
- Gerry Johnson Kevan Scholes, *Dirección estratégica*, 3 Edición, año 1999, Madrid, España.
- Henry Mintzberg, *Safari a la estrategia*, año 1999, Buenos Aires, Argentina.
- Fernando Dogana, *Psicopatología del consumo cotidiano*, Buenos Aires, Argentina.
- Fferench Davis Recardo, *Macroeconomía, comercio y finanzas para reformar las reformas de América Latina*, 1999. Chile. Mc.Graw Hill.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, *Auditoria Operacional*. 2003. México.

- Achondo Pavón Erika. *Contabilidad Financiera básica*. 2000. México. Addison Wesley Longman.
- Maubert Viveros Claudio. *Comercio Internacional*. 1998. México. Trillas.
- Banco Mundial. *Haciendo negocios*. 2003. Washington.
- Morlás Molina Carlos. *Bancos administración y análisis de sus estados financieros*. 2002. Quito. Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Estupiñan Gaitán Rodrigo. *Estados de flujo de efectivo*. 1995. Bogotá. Editorial Roesga.

Links

- www.creditreport.ec
- www.credimatic.com
- www.supercias.gov.ec
- www.superban.gov.ec
- www.consumidoresandinos.com
- www.businesscol.com
- www.gerentescredito.com
- www.fybeca.com