



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE ASIGNACIÓN DE CUPOS DE  
CRÉDITO, CON EL PROPÓSITO DE MINIMIZAR LA CARTERA  
VENCIDA EN DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A.”**

**JUAN PABLO DURÁN VEGA**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del  
grado de:**

**INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

**AÑO 2009**

*Declaración de Responsabilidad*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

*Juan Pablo Durán Vega*

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “PROPUESTA DE UN MODELO DE ASIGNACIÓN DE CUPOS DE CRÉDITO, CON EL PROPÓSITO DE MINIMIZAR LA CARTERA VENCIDA EN DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A., ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Quito, 8 de septiembre de 2009

---

Juan Pablo Durán V.

*Certificado de tutoría*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

**CERTIFICADO**

*Eco. Marcelo Cruz – Eco. Bolívar Cruz*

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “PROPUESTA DE UN MODELO DE ASIGNACIÓN DE CUPOS DE CRÉDITO, CON EL PROPÓSITO DE MINIMIZAR LA CARTERA VENCIDA EN DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A.” realizado por *Sr. Juan Pablo Durán Vega*, 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 los temas abordados han sido expuestos con un nivel de extensión y profundidad que han permitido cumplir con los objetivos generales y específicos de la tesis y demostrar las hipótesis planteadas, se recomiendan 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 *Juan Pablo Durán* que lo entregue a *Dr. Rodrigo Aguilera*, en su calidad de Director de la Carrera.

*Quito, 8 de septiembre de 2009*

---

Eco. Marcelo Cruz  
DIRECTOR

---

Eco. Bolívar Cruz  
CODIRECTOR

*Autorización de publicación*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

**AUTORIZACIÓN**

*Yo, Juan Pablo Durán Vega*

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “PROPUESTA DE UN MODELO DE ASIGNACIÓN DE CUPOS DE CRÉDITO, CON EL PROPÓSITO DE MINIMIZAR LA CARTERA VENCIDA EN DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

*Quito, 8 de septiembre de 2009*

---

*Juan Pablo Durán V.*

## **DEDICATORIA**

*A Don Hernán y a Doña Mary, por su lucha constante, por su confianza y amor; por creer en mí.*

*A Vero y David, por entregarme su amor y alegría, ustedes fueron mi inspiración.*

*Dedico además esta tesis a mis cuatro hermanos que siempre estuvieron a mi lado, y siempre me dieron una palabra de ánimo.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mi Dios, por permitirme llegar donde estoy, por guiarme cuando estuve solo.*

*A ustedes padres, por sus consejos, por su apoyo, por su cariño y correcciones, por su sacrificio.*

*A aquellos maestros que me guiaron, y cuyas enseñanzas trascendieron más allá de un salón de clases.*

# **INDICE DE CONTENIDOS**

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>1</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>1. La Empresa</b>	<b>12</b>
1.1. Reseña Histórica	12
1.1.1 Constitución	13
1.1.2 Actividad Principal	14
1.1.3 Relación con Interdin	14
1.1.4 Domicilio Principal, Agencias	14
1.1.5 Grupos de Interés	16
1.1.6 Estructura Organizacional	17
1.1.6.1 Comités del Directorio	19
1.2 Direccionamiento Estratégico	20
1.2.1 Misión	21
1.2.2 Visión	21
1.3 Principios de Diners Club del Ecuador	21
1.3.1 Integridad	21
1.3.2 Responsabilidad	21
1.3.3 Respeto	21
1.3.4 Solidaridad	21
1.4 Valores de Diners Club del Ecuador	22
1.5 Objetivos Estratégicos	23

1.6 Comercialización y Mercado	24
1.6.1. Líneas de Productos, Servicios	24
1.6.1.1 Productos	24
1.6.1.2 Servicios	27
1.6.2 Política de Precios y Comercialización	29
1.6.3 Tipos de Créditos	30
1.6.4. Tasas de Interés y Tarifas Socio Personales	30
1.7 Organismos Controladores	32
1.8 Análisis Financiero	32
1.8.1 Interpretación Análisis Horizontal	
Estado de Situación	34
1.8.2 Interpretación Análisis Horizontal	
Estado de Pérdidas y Ganancias	37
1.8.3 Interpretación Estructura Financiera	
Estado de Situación Consolidado	39
1.8.4 Indicadores Financieros	40
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>2. Análisis Situacional</b>	<b>44</b>
2.1. Análisis Externo	44
2.1.1. Macroambiente	44
2.1.1.1. Factores Políticos	44
2.1.1.2. Factores Económicos	45
2.1.1.3. Factores Sociales	51
2.1.2. Microambiente	53
2.1.2.1. Clientes	53
2.1.2.2. Proveedores	56
2.1.2.3. Competencia	57
2.1.2.4. Precios	64

2.2. Análisis Interno	65
2.2.1. Fortalezas	65
2.2.2. Oportunidades	65
2.2.3. Debilidades	65
2.2.4. Amenazas	66

### **CAPITULO 3**

<b>3. Análisis de la Cartera de Crédito</b>	<b>68</b>
3.1. Cartera de Crédito	68
3.2. Tipos de Cartera de Crédito	68
3.3. Evolución de la Cartera de Crédito de Diners Club del Ecuador	71
3.4. Composición de la Cartera de Crédito	72
3.5. Composición por Estado de la Cartera	74
3.6. Calificaciones de la Cartera de Crédito de Consumo	77
3.7. Indicadores de Morosidad	79
3.7.1. Evolución Mes a Mes de la Cartera de Morosidad de Diners Club del Ecuador	84
3.8. Proceso de Asignación de Cupos de Créditos de Consumo	86
3.9. Metodología y Procesos de Administración del Riesgo de Crédito	88

3.10. Proceso de Asignación de Cupos de Crédito en Diners Club del Ecuador	89
3.10.1. Segmentos de Mercado	90
3.10.2. Perfiles de Afiliación	90
3.10.3. Capacidad de Pago	90
3.10.4. Experiencia Crediticia	90
3.10.5. Actividad, Plaza y Zona	90
3.11. Validación de Perfiles de Afiliación	90
3.11.1. Garantes	91
3.12. Cupos Referenciales	91
3.13. Ejemplo del Proceso de Aprobación de Emisión de Tarjeta de Crédito	92
3.14. Perfiles de Aprobación	94
<b>CAPITULO 4</b>	
<b>4. Causas que Ocasianan la Morosidad</b>	<b>97</b>
4.1 Causas Externas de la Morosidad	100
4.2. Causas Internas de la Morosidad	105
4.3. Efectos Financieros de la Morosidad	106
<b>CAPITULO 5</b>	
<b>5. Propuesta de la Asignación de Cupos de Crédito</b>	<b>112</b>
5.1 Problema	112

5.2. Situación Actual	115
5.3. Propuesta	116
5.4. Fijación de Cupos de Crédito	119
5.5. Resultados de la Calificación	120
5.6. Evaluación Financiera de la Propuesta	123
5.6.1 Proyección Mensual de la Cartera de Créditos De Consumo Vencida	123
5.6.2 Proyección Mensual de la Cartera de Créditos De Consumo que no Devenga Intereses	127
5.6.3 Proyección Mensual de la Cartera de Créditos De Consumo Castigada	131
5.7 Evolución Mensual de los Consumos de los Clientes Diners Club	135
5.8 Supuestos para la Evaluación	139
5.9 Ventajas y Desventajas para la Asignación de Cupos de Crédito	145
<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>6. Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>147</b>
6.1. Conclusiones	147
6.2. Recomendaciones	149
<b>ANEXOS</b>	<b>150</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>171</b>

## **LISTADO DE TABLAS, GRAFICOS Y ANEXOS**

### **TABLAS**

Tabla No 1. Tasas Diners Club por Tipo de Crédito	31
Tabla No 2. Tasa de Interés de Mora	31
Tabla No 3 Intereses para Diferimientos y Refinanciaciones	32
Tabla No 4. Análisis Horizontal Estado de Situación	33
Tabla No 5. Análisis Horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias	36
Tabla No 6. Estructura Financiera Estado de Situación Consolidado (Análisis Vertical)	38
Tabla No 7. Indicadores Financieros	41
Tabla No 8. Evolución de la Tasa Activa	48
Tabla No 9. Evolución de la Tasa Pasiva	50
Tabla No.10: Evolución Tarjetas Diners Club	53
Tabla No.11: Número de Tarjetas Nacionales e Internacionales	57
Tabla No.12: Distribución de Tarjetas por Emisor a Diciembre 2008	59
Tabla No.13: Número de Tarjetas por Emisor	61
Tabla No.14: Endeudamiento Tarjetahabientes por Marca	63
Tabla No.15: Evolución de la Cartera de Crédito Total de Diners Club del Ecuador	71
Tabla No.16: Composición de la Cartera de Crédito de Diners Club del Ecuador	73
Tabla No.17: Estado de la Cartera de Crédito de Consumo	76
Tabla No.18: Calificaciones de Riesgo	77
Tabla No.19: Montos Calificados, Estructura e Índice de Riesgos de la Cartera de Crédito	78
Tabla No.20: Porcentajes por Categoría	79
Tabla No.21: Índices de Morosidad de la Cartera de Créditos Comerciales y de Consumo	81
Tabla No.22: Índices de Morosidad	83
Tabla No.23: Índices de Morosidad Mes a Mes	85
Tabla No.24: Perfiles para Afiliación	94

Tabla No.25: Perfil Futuro Profesional	95
Tabla No.26: Resumen de Clientes por Categoría de Riesgo	99
Tabla No.27: Distribución de las Respuestas Obtenidas	102
Tabla No.28: Provisión de la Cartera Anual de Crédito	107
Tabla No 29. Castigo de la Cartera de Crédito	109
Tabla No 30. Distribución de Socios por Categoría de Riesgo	115
Tabla No 31. Respuestas obtenidas en la Encuesta Realizada	115
Tabla No 32. Variables para la Asignación de Cupos de Crédito	117
Tabla No 33. Evolución de Pagos de un Socio Diners (Situación Actual)	121
Tabla No 34. Evolución Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo Vencida	124
Tabla No 35. Proyección Mensual de la Evolución de la Cartera De Créditos de Consumo Vencida	126
Tabla No 36. Evolución Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo que no devenga intereses	128
Tabla No 37. Proyección Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo que no Devenga Intereses	130
Tabla No 38. Evolución Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo Castigada	132
Tabla No 39. Proyección Mensual de la Evolución de la Cartera De Créditos de Consumo Castigada	134
Tabla No 40. Evolución Mensual de Consumos por Categorías De Riesgo	136
Tabla No 41. Evaluación Financiera de la Propuesta de Asignación De Cupos de Crédito	142
 <b>GRAFICOS</b>	
Gráfico No 1. Grupos de Interés	16
Gráfico No 2. Organigrama	18
Gráfico No 3. Evolución de la Inflación 2009	45

Gráfico No 4. Evolución del PIB Real del Ecuador y Tasa de Crecimiento Promedio en cada Década	46
Gráfico No 5. Evolución de la Inflación Anual a fin de período (en porcentaje)	47
Gráfico No 6. Evolución de la Tasa Activa	49
Gráfico No 7. Evolución de la Tasa Pasiva	51
Gráfico No 8. Evolución del Índice de Salario Real Promedio	52
Gráfico No 9. Evolución de la Indigencia y Pobreza (según ingresos) - % de la población –	53
Gráfico No 10. Evolución Tarjetas Diners Club	54
Gráfico No 11. Proveedor por Actividad Económica	56
Gráfico No 12. Número de Tarjetas Nacionales e Internacionales	58
Gráfico No 13. Distribución de Tarjetas por Marca	60
Gráfico No 14. Distribución de Tarjetas por Emisor	62
Gráfico No 15. Endeudamiento Tarjetahabientes por Marca	63
Gráfico No 16. Evolución de la Cartera de Crédito de Diners Club del Ecuador S.A.	72
Gráfico No 17. Composición de la Cartera de Crédito Promedio del 2003 al 2008	73
Gráfico No 18. Evolución de los Índices de Morosidad de la Cartera de Créditos Comerciales y de Consumo	81
Gráfico No 19. Evolución de la Morosidad de la Cartera de Crédito y de Consumo	83
Gráfico No 20. Evolución Mensual de la Morosidad de la Cartera de Diners Club del Ecuador	85
Gráfico No 21. Distribución de Clientes por Categoría de Riesgo	99
Gráfico No 22. Distribución de las Respuestas Obtenidas	102
Gráfico No 23. Evolución de la Provisión de Cartera de Créditos	107
Gráfico No 24. Evolución de la Cartera Castigada	109
Gráfico No 25. Evolución de la Cartera Castigada	113
Gráfico No 26. Evolución de la Cartera de Crédito de Consumo Vencida	113

Gráfico No 27. Evolución de la Cartera de Crédito de Consumo que no Devenga Intereses	114
Gráfico No 28. Comparativo de Tipos de Cartera de Crédito de Diners Club del Ecuador S.A.	114
Gráfico No 29. Evolución Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo Vencida	125
Gráfico No 30. Proyección Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo Vencida	127
Gráfico No 31. Evolución de la Cartera de Créditos de Consumo Que no Devenga Intereses	129
Gráfico No 32. Proyección Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo que no Devenga Intereses	131
Gráfico No 33. Evolución Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo Castigada	133
Gráfico No 34. Proyección Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo Castiga	135
Gráfico No 35. Evolución Mensual de Consumos por Categoría De Riesgo BBB	137
Gráfico No 36. Evolución Mensual de Consumos por Categoría De Riesgo BB	137
Gráfico No 37. Evolución Mensual de Consumos por Categoría De Riesgo B	138
Gráfico No 38. Evolución Mensual de Consumos por Categoría De Riesgo CCC	138
Gráfico No 39. Evolución Mensual de Consumos por Categoría De Riesgo	139

## **ANEXOS**

ANEXO A. Balance General 2007	151
ANEXO B. Balance General 2008	153
ANEXO C. Balance General Mayo 2009	155
ANEXO D. Estado de Pérdidas y Ganancias 2007	157
ANEXO E. Estado de Pérdidas y Ganancias 2008	159
ANEXO F. Estado de Pérdidas y Ganancias Mayo 2009	161
ANEXO G. Encuesta Realizada a los Socios Diners	163
ANEXO H. Tarifario Costos y Servicios (Agosto 2009)	170

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente tesis está enfocada a generar una propuesta de un modelo de asignación de cupos de crédito, con el propósito de minimizar la cartera vencida en Diners Club del Ecuador S.A.; por lo que es importante conocer la situación actual de la empresa, su importancia dentro del mercado de tarjetas de crédito, la evolución y distribución de su morosidad y principalmente las causas que ocasionan la morosidad.

Diners Club del Ecuador S.A. es una sociedad financiera, la cual tiene como principal actividad la organización, promoción y explotación de tarjetas de crédito expedidas en el país; dedicada principalmente a ofrecer crédito de consumo.

La Cartera de Créditos muestra un crecimiento constante, existiendo un incremento del 24.79% para el año 2008; las Cuentas por Cobrar para el año 2008 muestra una disminución del 9.88% en comparación al 2007.

En los últimos ocho años el número registra una disminución de 22,885 tarjetas, porque el mercado de tarjetas de crédito está saturado por las diferentes marcas existentes; Diners Club del Ecuador ocupa la tercera posición en la emisión de tarjetas de crédito, con el 12.69% de participación. Sin embargo existen 10 bancos emisores para la tarjeta de crédito Mastercard y 17 instituciones financieras que emiten la tarjeta de crédito Visa, mientras tanto que para Diners es un solo emisor; lo que demuestra la importancia de la Diners Club del Ecuador en este segmento de mercado.

Del total de endeudamiento registrado el 29.56% corresponde a la tarjeta de crédito Visa y el 28.89% a Diners Club del Ecuador lo que reafirma la importancia de la entidad en el mercado de tarjetas de crédito.

La cartera total de Diners Club del Ecuador ha tenido un crecimiento significativo al tener una tasa de crecimiento promedio anual del 23.42 %.

De la cartera de crédito de Diners Club del Ecuador S.A., el 97.55% es destinada a la cartera de consumo, lo que demuestra que los principales clientes son personas naturales que utilizan la tarjeta de crédito para la adquisición de bienes y servicios de consumo.

Diners Club del Ecuador ha implantado un sistema de calificación de clientes de acuerdo al Scoring, calificando a los clientes en las categorías AAA, AA, A, BBB, BB, B, CCC, D, y en base a este análisis, la categoría de riesgo se distribuye de la siguiente manera: riesgo bajo 78,35%, riesgo medio 9.57%, riesgo alto 1,49%, y clientes cancelados a los que se les ha retirado la tarjeta pero mantienen pendiente deuda de pago 10.59%.

Entre las principales causas que ocasionan la morosidad, se tiene que, los clientes consumen más de lo que pueden pagar, tenían más de una tarjeta de crédito, o los tarjetahabientes adicionales no pagaban sus deudas a tiempo, entre las más importantes.

Entre las causas internas que ocasionan la morosidad, se determinaron las siguientes: envíos masivos de tarjetas de otros emisores a clientes Diners, limitado control a quienes se otorgan las tarjetas de crédito sin el suficiente análisis, otorgamiento de tarjetas de crédito a quienes tengan ya más de una tarjeta en su poder.

Cuando Diners Club del Ecuador no recupera los valores a tiempo, ocasiona los siguientes efectos financieros:

1. Incremento de provisiones de cartera
2. Castigos de Cartera
3. Efecto en la Liquidez
4. Efecto Tributario

Del análisis realizado y con la finalidad de reducir la cartera vencida de Diners Club del Ecuador, se realiza la siguiente propuesta:

- A. Cupo ilimitado: Los socios que mantengan su calificación dentro de las categorías de riesgo bajo AAA, AA, A mantendrán su cupo ilimitado
- B. Cupo limitado: las instituciones del sistema financiero, deberán considerar como límite máximo de exposición en sus operaciones de financiamiento al consumo, que los dividendos o cuotas mensuales pactadas por estas, no sobrepasen del 50% del ingreso neto mensual promedio del deudor.

En base a los resultados obtenidos, y con el fin de demostrar la viabilidad de la propuesta presentada, se realiza una evaluación financiero de la propuesta, considerando que:

1. Se considera el desarrollo de un software para actualización de información permanente de clientes por internet, por \$200.000 dólares.
2. La recuperación de la cartera vencida es del 1%;
3. La Recuperación de la cartera que no devenga intereses es del 1%
4. La Recuperación de la cartera castigada es del 0.50%
5. La provisión de cartera disminuye en el 13.90%
6. Se considera que disminuirá el 20% de los socios de Diners que están dentro de las categorías BBB, BB, B, CCC, en cada mes,
7. Se dejaría de percibir mensualmente 627.98 dólares por cliente.
8. Se dejaría de percibir las comisiones recibidas por las transacciones realizadas en establecimientos afiliados, las cuales son en promedio de 9.83%,
9. Incorporar personal (1 Oficial Sénior y 9 Oficiales Jr.), el salario mensual del oficial Sénior es de 600.00 y de los oficiales Jr. es de 400 dólares mensuales cada uno.
10. El Costo de capital, es de 15.57%

Los resultados obtenidos sobre la aplicación de la propuesta de asignación de cupos para los clientes establecidos en las causales fijadas, determinan que, existirá mayores aumentos de efectivo que disminución.

En cada uno de los meses genera un flujo neto positivo, y que aplicando valor actual de los flujos en el año se obtendría un valor de \$ 3.591.531,45 dólares.

Así, de esta manera se espera que mediante esta propuesta, los socios puedan tener un mejor control de sus gastos, mantener un seguimiento de sus consumos y control de sus adicionales, además de tener una capacidad de pago compatible con sus ingresos.

También se espera que la empresa muestre una disminución de la cartera vencida, disminución de provisiones, mejoraría la liquidez para la empresa, disminución de la cartera castigada.

Sin embargo, esta emisión de cupos de crédito sobre los tarjetahabientes puede provocar que: disminuya su aceptación por parte de los clientes, que exista preferencia por otra tarjeta o que el pago de las transacciones con otras tarjetas o en efectivo; en la empresa ocasionaría una reducción de la emisión de nuevas tarjetas, y disminución de tarifas por menor número de transacciones.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The present thesis is focused to generate a proposal of a model of allocation of credit limits, in order to diminish the portfolio overcome in Diners Club of Ecuador S.A.; reason why it is important to know the situation the company, its importance within the market of credit cards, the evolution and distribution of its dilatoriness present and mainly the causes that cause the dilatoriness.

Diners Club of Ecuador S.A. it is a financial society, which has like main activity the organization, promotion and operation of credit cards sent in the country; dedicated mainly to offer consumption credit.

The Portfolio of Credits shows a constant growth, existing an increase of the 24,79% for year 2008; To receive for year 2008 shows a diminution of the 9,88% in comparison the 2007.

In the last eight years the number registers a diminution of 22.885 cards, because the market of credit cards is saturated by the different existing marks; Diners Club of Ecuador is in the third position in the emission of credit cards, with the 12,69% of participation. Nevertheless 10 issues banks for the credit card Mastercard and 17 financial institutions exist that emit the credit card Visa, meanwhile that stops Diners is a single emitter; it demonstrates the importance of the Diners Club of Ecuador in this segment of market.

Of the total of registered indebtedness the 29,56% correspond to the credit card Visa and the 28,89% to Diners Club of Ecuador which reaffirms the importance of the organization in the market of credit cards.

The portfolio of Diners Club of Ecuador has had a significant growth when having a rate of growth annual average of 23,42%. Of the portfolio of credit of Diners Club of Ecuador S.A., the 97,55% are destined to the consumption

portfolio, which demonstrates that the main clients are natural people who use the credit card for the acquisition of consumption goods and services.

Diners Club of Ecuador has implanted a system of qualification of clients according to the Scoring, describing to the clients in categories AAA, AA, To, BBB, BB, B, CCC, D, and on the basis of this analysis, the category of risk is distributed of the following way: risk under 78.35%, average risk 9,57%, high risk 1.49%, and cancelled clients to whom the card has retired them but maintain slope debt of payment 10,59%.

Between the main causes that cause the dilatoriness, is , the clients consume more than what they can pay, they had more than a credit card, or the additional cardholders did not pay their debts in time, between most important.

Between the internal causes that cause the dilatoriness, the following ones were determined: card massive shipments of other emitters to Diners clients, limited control to those who grants the credit cards without the sufficient analysis, granting of credit cards on those who they have already more than a card in his power.

When Diners Club of Ecuador does not recover the values in time, it causes the following financial effects:

1. Increase of provisions of portfolio
2. Punishments of Portfolio
3. Effect in Liquidity
4. Tributary effect

Of the made analysis and with the purpose of reducing to the overcome portfolio of Diners Club of Ecuador, is made the following proposal:

- A. It fitted limitless: The partners who maintain their qualification within the categories of risk under AAA, AA, To will maintain his fitted limitless
- B. Fitted limited: the institutions of the financial system, will have to consider as maximum limit of exhibition in its operations of financing to the consumption,

that the dividends or monthly payments agreed by these, do not exceed of 50% of the net entrance monthly average of the indebted one.

On the basis of the obtained results, and with the purpose of demonstrating the viability of the presented/displayed proposal, a financial evaluation of the proposal is made, considering that:

1. The development of a software for update of permanent information of clients by Internet is considered, by \$200,000 dollars.
2. The recovery of the overcome portfolio is of 1%;
3. The Recovery of the portfolio that does not happen interests is of 1%
4. The Recovery of the punished portfolio is of the 0,50%
5. Provision of portfolio diminishes in the 13,90%
6. Is considered that 20% of the partners of Diners will diminish that are within categories BBB, BB, B, CCC, in every month,
7. Would be let perceive 627,98 dollars by client monthly.
8. It would be let perceive the commissions received by the transactions made in affiliated establishments, which are in average of 9,83%,
9. To incorporate personnel (1 Senior Official and 9 Officials Jr), the monthly wage of the Senior official is of 600,00 and officials Jr. he is of 400 dollars monthly each one.
10. The Cost of capital, is of 15,57%

The results obtained on the application of the proposal of allocation of limits for the clients established in the causal ones fixed, determine that, it will exist greater increases of cash than diminution.

In each one of the months it generates positive a flow net, and that applying present value of the flows in the year would obtain a value of \$ 3.591.531, 45 dollars.

Thus, this way it is hoped that by means of this proposal, the partners can have a better control of their expenses, to maintain a pursuit of its consumptions and

control of its additional ones, besides to have a capacity of compatible payment with its income.

Also it is hoped that the company shows a diminution of the overcome portfolio, diminution of provisions, would improve the liquidity for the company, diminution of the punished portfolio.

Nevertheless, this emission of credit limits on the cardholders can cause that: its acceptance on the part of the clients diminishes, whom preference by another card exists or that the payment of the transactions with other cards or in cash; in the company it would cause a reduction of the emission of new cards, and diminution of tariffs by smaller number of transactions.

# INTRODUCCIÓN

Desde que el ser humano adoptó la necesidad de comercializar, se generó también la necesidad de crédito para sus actividades comerciales.

La intermediación financiera apareció y floreció en diferentes regiones a medida que las actividades agrícolas o comerciales se fueron arraigando y generalizando en diferentes partes del mundo.

Otras industrias aparte de la netamente financiera, daba origen a nuevos sistemas de concesión de crédito de transferencia de fondos y de uso de medios de pago. Durante la época colonial, en los Estados Unidos surgió el crédito para compras al detalle como resultado de la escasez de circulante, pero no fue sino 200 años después que se introdujo el concepto de crédito.

En cuanto a la historia de las tarjetas bancarias, esta se remonta al año 1914 cuando la Western Union emitió la primera tarjeta de crédito al consumidor, pero en particular a sus clientes preferenciales.

Después de la Segunda Guerra Mundial, surgieron con renovado ímpetu nuevas tarjetas. Pero sólo fue hasta 1950 cuando salió la tarjeta Diners Club, que una misma tarjeta de crédito fue aceptada por una variedad de comercios.

Para los años 60 se ofrecieron nuevas modalidades de pago diferidos en los saldos a pagar, lo que ofreció ingresos adicionales y mayor rentabilidad a los bancos, los cuales unidos en asociaciones o mediante convenios en todo el territorio norteamericano pudieron expedir tarjetas de crédito común, creando un sistema de carácter nacional, de donde surgieron las que hoy son grandes firmas de tarjetas que operan bajo los nombres de Mastercard Internacional y Visa Internacional, en el caso de Visa, sus antecedentes se remontan al año

1958 cuando el Bank of America comenzó a emitir la tarjeta de crédito BankAmericard en los Estados Unidos.

En otros países del mundo, nuevos programas de tarjetas eran lanzados, manejados siempre por bancos o por asociaciones de instituciones financieras, creando así sistemas mundiales de tarjetas bancarias de crédito.

La creación de la tarjeta bancaria de crédito no es más que el último eslabón en la cadena evolutiva del intercambio de valores. Además de que cumple con las tres funciones principales de una intermediaria financiera, ya que transfiere fondos; es un instrumento de créditos y bajo los aspectos de seguridad contribuye a llenar la función de custodia de valores. También es un hecho que debido al avance tecnológico y al crecimiento del mercado, las tarjetas de crédito han dejado de ser un instrumento clasista para introducirse en el mercado de las masas, lo que ha creado un aumento en las operaciones a nivel mundial.

**CAPITULO 1**  
**LA EMPRESA**

## LA EMPRESA

### 1.1. Reseña Histórica

Las tarjetas de crédito nacieron en Estados Unidos a fines de la década de los 40, con el surgimiento de “Tarjetas de Compra” de grandes cadenas de almacenes y de gasolineras. Se creó una relación directa entre el cliente y el establecimiento.

A partir de 1946 comienza la verdadera revolución del crédito, en este año el Flatbush Bank de Brooklyn, New York, introduce el “charge it”, emitiendo vales para que sus clientes pudieran comprar en comercios afiliados al sistema.

En 1950, dos abogados Frank McNamara y Ralph Schneider cenaban en un restaurante de la ciudad; al momento de pagar se dieron cuenta que habían olvidado sus billeteras y firmaron una declaración comprometiéndose a pagar la deuda después. Sin embargo el espíritu emprendedor de estos dos abogados vio en un problema circunstancial, el origen de un lucrativo negocio.

Crearon un club de personas que frecuentaban restaurantes permitiendo a sus miembros efectuar un pago mediante una factura bancaria; es el inicio de Diners Club.

La tarjeta Diners Club nació con crédito ilimitado, convirtiéndose esta característica en uno de sus factores de éxito. Se extendió rápidamente por las principales ciudades de Estados Unidos, aumentando el número de socios y de establecimientos adheridos. Como se ha indicado puede ser considerada como la primera tarjeta de crédito de la era moderna.

Poco después se expandió a México, Canadá y Cuba. Actualmente, Diners Club International opera a nivel mundial con una amplia red de locales comerciales en más de 175 países. En Ecuador actúa desde hace 40 años. En 1973 el Dr. Fidel Egas adquirió Diners Club de Colombia, e inicio sus operaciones en el Ecuador convirtiéndose en lo que es hoy: la principal tarjeta de crédito del país, con más de 23.000 establecimientos afiliados y 232,367 socios al 31 de diciembre del 2008.

Diners Club del Ecuador S. A., desde sus inicios, ha sido una organización que orienta la responsabilidad hacia la comunidad, al asumir una clara vocación de apoyo al desarrollo y creación de la cultura en el Ecuador.

### **1.1.1 Constitución**

Diners Club del Ecuador S.A. es una Sociedad Financiera, fue constituida, mediante escritura pública otorgada el 2 de febrero de 1968, ante el Notario Segundo del Cantón Quito, Dr. Olmedo Pozo, debidamente inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito, el 14 de febrero de 1968 bajo la denominación de Diners Club del Ecuador S. A.<sup>1</sup>

En 1997, la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador autorizo la conversión de la compañía a una Sociedad Financiera.

Hasta abril del 2008 fue una subsidiaria de Citigroup, luego de que fue adquirida por Discover Financial Services, la cual opera la tarjeta de crédito Discover que tiene más de 50 millones de usuarios en Estados Unidos pero no opera a nivel internacional, cosa que si hace Diners Club, debido a esto la fusión de tal manera que los usuarios de Discover pueden utilizar los servicios

---

<sup>1</sup> Circular de Oferta Pública de Papel Comercial Diners Club del Ecuador S.A. 2006

de Diners por fuera de Estados Unidos, y los usuarios de Diners podrán utilizar los servicios de Discover en Estados Unidos.

### **1.1.2 Actividad Principal**

Diners Club del Ecuador S.A. Sociedad Financiera, tiene como objeto la realización de todas las operaciones, negocios y demás actividades que le permite la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero del Ecuador.

Diners Club del Ecuador tiene como principal actividad la organización, promoción y explotación de tarjetas de crédito expedidas en el país con la franquicia de Diners Club International Ltda.

### **1.1.3 Relación con Interdin**

INTERDIN, es la operadora líder de tarjetas de crédito en el Ecuador, que conjuntamente con grandes instituciones financieras del mercado ecuatoriano como son: Diners Club y Banco del Pichincha, aplica su filosofía de mercadear, vender y servir de manera única, atendiendo a los tarjeta-habientes Diners Club, Visa Banco del Pichincha y Mastercard Banco del Pichincha, guiando siempre bajo el esquema de propuestas de valor ganadoras para los clientes.

### **1.1.4 Domicilio Principal, Agencias<sup>2</sup>**

Diners Club del Ecuador S.A. Sociedad Financiera, tiene como domicilio principal la ciudad de Quito y la dirección, teléfono y fax de de su oficina principal y de las agencias se detallan a continuación:

---

<sup>2</sup> Circular de Oferta Pública de Papel Comercial Diners Club del Ecuador S.A. 2006

Oficina Principal Quito:

Dirección Av. Amazonas No 4560 y Pereira  
Teléfono: 02-2981300  
Fax: 022981502

Agencia Guayaquil:

Dirección Av. Víctor Emilio Estrada No 306 y Las Lomas  
Teléfono: 04-2880500  
Fax: 04-2889464

Agencia Cuenca:

Dirección Av. Solano y 12 de Abril Esq.  
Teléfono: 07-2848812  
Fax: 07-2848813

Agencia Ambato:

Dirección Av. Rey y Av. De las Américas  
Teléfono: 03-2423200  
Fax: 03-2848652

Agencia Ibarra:

Dirección Av. Obispo Mosquera y Bolívar  
Teléfono: 06-2642374  
Fax: 06-2955818

Agencia Machala:

Dirección Rocafuerte y Guayas  
Teléfono: 07-2936060  
Fax: 07-2932568

Agencia Manta:

Dirección Av. Segunda entre calles 11 y 12

Teléfono: 05-2677749

Fax: 05-2626054

Agencia Salinas:

Dirección Malecón calles 29 y 30

Teléfono: 04-2772543

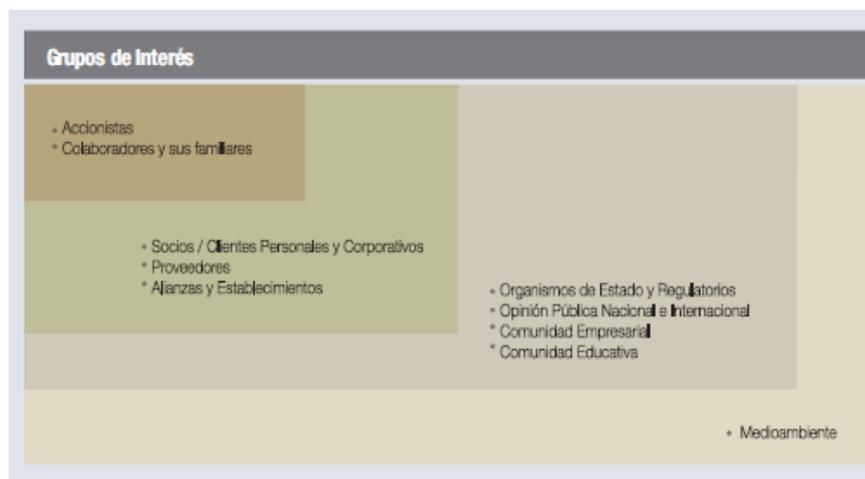
Fax: 04-2772464

### 1.1.5 Grupos de Interés

La relación con los grupos de interés o stakeholders se basa en los principios de respeto al ser humano y su diversidad, en el compromiso con la calidad de los productos y servicios y en el respeto al medioambiente.

A partir de dichos principios, se ha desarrollado un proceso de identificación y priorización de los diversos grupos de interés, para administrar y satisfacer sus demandas y expectativas.

### Gráfico No 1. Grupos de Interés



Fuente: Diners Club del Ecuador – Informe Diners 2007

Elaborado por: Diners Club del Ecuador – Informe Diners 2007

**Accionistas:** son 96 accionistas que tiene la empresa, los medios de involucramiento son a través de la Reunión e Informes a la Junta General de Accionistas y Directorio, Superintendencia de Bancos.

**Colaboradores y Familias:** son más de mil colaboradores y alrededor de 2,500 personas dependientes de la organización.

**Socios y Clientes:** la empresa cuenta con más de 232.000 socios. La empresa espera brindar productos que satisfagan las necesidades de los clientes, brindando un servicio ágil y eficiente.

**Establecimientos y Alianzas:** Registra 23,000 establecimientos afiliados a nivel nacional, mediante comisiones justas, autorizaciones oportunas y seguras, se plantea apoyar el desarrollo de los negocios afiliados e incrementar el número de establecimientos.

**Proveedores:** La empresa tiene más de 240 proveedores, con cada uno se tienen contratos con precios y formas de pago justas, manteniendo una relación duradera y transparente con Diners Club.

**Organismos del Estado:** Garantizar el cumplimiento de la ley y el pago de impuestos, tener una relación de transparencia con los organismos del Estado.

**Opinión Pública:** Publicación e información financiera, presentar la gestión económica ambiental y social de Diners Club del Ecuador.

### **1.1.6 Estructura Organizacional**

Durante el año se realizan Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias, formadas por los accionistas legalmente convocados, previa convocatoria. La Junta General Ordinaria se reúne por lo menos una vez al año, dentro de los noventa días siguientes al cierre de cada ejercicio anual. Por su parte, las

Juntas Generales Extraordinarias se reúnen en cualquier época del año, para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

### Gráfico No 2. Organigrama



Fuente: Diners Club del Ecuador – Informe Diners 2007

Elaborado por: Diners Club del Ecuador – Informe Diners 2007

#### **Presidente Ejecutivo:** Pablo Salazar

✚ Representante Legal Diners Club del Ecuador S.A.

#### **Gerente de Responsabilidad Social:** Augusta Bustamante

✚ Gestionar operaciones en forma sustentable en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, considerando el medio ambiente y las generaciones futuras.

#### **Auditoría Interna:** Víctor Terán

- ✚ Asegurar el cumplimiento de la estrategia y de los controles internos.
- ✚ Vigilar el cumplimiento de la misión y de los objetivos de la Organización, además de contribuir a identificar los riesgos organizacionales de manera oportuna y minimizar el impacto de los mismos, así como de monitorear el cumplimiento de leyes y regulaciones locales.

**Gerente de Recursos Humanos:** Daniel Montalvo

- ✚ Establecer los lineamientos que faciliten la gestión integral de los diferentes subsistemas de Administración de Recursos Humanos, entendidos como herramientas de gestión estratégica, que permitan a la Organización contar con las personas adecuadas para la consecución de su estrategia.

**Gerente Nacional Centro de Servicios:** Mónica Carrión

- ✚ Gestionar el Centro de servicios, en cuanto a atención al cliente, operaciones, canales, callcenter.

**Gerente Nacional Planeación y Finanzas:** Jorge Moyano

- ✚ Presentación de estados financieros, presupuestos.

**Gerente Nacional de Negocios:** Ignacio Maldonado

- ✚ Direccionar al equipo de negocios, conocer y entender al cliente, generar propuestas de valor, mercadear, vender, optimizar el desempeño, administrar la información.

**1.1.6.1 Comités del Directorio**

Existen actualmente tres comités que se integran con miembros del Directorio y ejecutivos de la Compañía.

**Comité de Administración de Riesgos Integrales**

- ✘ Ing. Pablo Salazar E. (Representante Legal Diners Club del Ecuador S.A.)
- ✘ Xavier Pérez de la Puente (Responsable de Unidad de Riesgos)
- ✘ Jaime Acosta Espinosa (Vocal del Directorio)

*Función*

Diseñar y proponer estrategias, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos y someterlos a la aprobación del Directorio.

### **Comité de Auditoría**

- ✘ Simón Acosta (Vocal del Directorio).
- ✘ Bertha Proaño (elegida por el Directorio de fuera de su seno)
- ✘ Rodrigo Sánchez (Vocal del Directorio).

#### *Función*

Unidad de asesoría y consulta del Directorio. Apoyo al Área de Auditoría Interna que asegura el cumplimiento de la estrategia y de los controles internos.

### **Comité de Calificación de Activos de Riesgos**

- ✘ Rodrigo Sánchez (Vocal del Directorio).
- ✘ Víctor Terán (Auditor Interno)
- ✘ Xavier Pérez de la Puente (Gerente Nacional de Riesgos).
- ✘ Jorge Moyano (Gerente Nacional Planificación y Finanzas).
- ✘ Mónica Carrión (Gerente Nacional Centro de Servicios).

#### *Función*

El Comité de Calificación de Activos de Riesgos es el encargado de efectuar un seguimiento permanente de los activos.

Con sus resultados se determina el nivel de provisiones requerido y lo que debe constituirse para protegerlos adecuadamente frente a eventuales pérdidas por incobrabilidad o pérdidas de valor.

## **1.2 Direccionamiento Estratégico**

Diners Club del Ecuador, desde sus inicios ha sido una organización orientada al desarrollo y generación de empleo, servicios y productos de calidad para el país.

### **1.2.1 Misión**

Ser el medio de pago preferido; por el conocimiento del mercado, enfoque en el cliente e innovación; guiados por principios éticos con responsabilidad social.

### **1.2.2 Visión**

Ser una empresa con un desempeño excepcional trabajando con toda la dedicación. Adoptando la Responsabilidad Corporativa, lograr óptimos resultados financieros, crear nuevas ofertas de productos y servicios para los clientes que satisfagan sus necesidades, ampliar los canales de servicio y comunicación con los socios, mediante proyectos como del CRM transaccional y fortalecer las alianzas e inversiones sociales.

## **1.3 Principios de Diners Club del Ecuador**

### **1.3.1 Integridad**

- ✘ Actuar en coherencia con los principios
- ✘ Decir la verdad
- ✘ Defender el bien
- ✘ Cumplir con las Promesas

### **1.3.2 Responsabilidad**

- ✘ Asumir las propias delegaciones
- ✘ Admitir y corregir las fallas

### **1.3.3 Respeto**

- ✘ Respetar activamente a los demás

### **1.3.4 Solidaridad**

- ✘ Apoyar a quienes forman nuestro círculo de trabajo

- ✘ Apoyar a las iniciativas, comportamientos y acciones que busquen el bien común.
- ✘ Perdonar las fallas y velar por su corrección.

#### **1.4 Valores de Diners Club del Ecuador**

- ✘ Compromiso con el Socio/Clientes/Establecimientos:
  - Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con valor agregado
  
- ✘ Compromiso con el Logro:
  - Enfocarnos en el cumplimiento de los objetivos empresariales y profesionales con la filosofía del mejoramiento continuo
  
- ✘ Compromiso con la Calidad Total
  - Calidad en el Servicio
  - Calidad en las Propuestas de Valor
  - Calidad en la Comunicación
  
- ✘ Compromiso con la Claridad y la Transparencia
  - En nuestro desempeño financiero
  - En nuestras ofertas comerciales y de servicio
  
- ✘ Compromiso con el Trabajo en Equipo
  - Trabajar en conjunto para lograr resultados mayores. Los logros son de todos

- ✘ Compromiso con la Responsabilidad Social
  - Ser socialmente responsables como ciudadanos y como empresa en las comunidades y país en el que vivimos.

## **1.5 Objetivos Estratégicos**

### ***Adquirir y Activar Nuevos Socios***

Los años 2007 y 2008 fueron de alto crecimiento en cantidad de socios nuevos y se espera que el 2009 no sea distinto. Se continuará trabajando en la activación temprana de los socios nuevos previo a los 3 meses de su afiliación.

### ***Desarrollar y Retener Socios***

En el 2009 se realizará un especial esfuerzo para escuchar la voz del socio, mejorando la comunicación en los procesos de mercadeo, venta y servicio, a través de nuevos beneficios de los actuales productos y servicios, para sostener esa diferencia estratégica que hoy goza la marca y que la distingue en el mercado.

### ***Lograr un Alto Desempeño Financiero***

A nivel financiero, Diners Club ha demostrado un desempeño integral y consistente, por encima de sus pares, a través de distintos ciclos económicos de manera exitosa. Para el 2009, Diners Club seguirá manteniendo y mejorando su elevado desempeño financiero.

### ***Mantener y Mejorar los Estándares de Servicios en los Diferentes Canales para Satisfacer las Necesidades del Cliente.***

Diners Club busca constantemente alcanzar altos niveles de calidad, eficiencia y eficacia, apegados a normas estrictas de calidad, que produzcan la experiencia deseada en los socios. Esto mediante la permanente medición de como los clientes perciben el trabajo realizado que retroalimente el proceso para alcanzar una plena satisfacción de sus necesidades.

### ***Administrar Integralmente el Riesgo***

Desde el 2004, Diners Club adoptó un sistema de administración integral de riesgo, basado en las exigencias requeridas por el organismo de control y los estándares internacionales, como Basilea, que buscan la asignación eficiente de capital e identificación de retornos apropiados, en un marco de políticas y límites que auspicie el aprovechamiento de oportunidades, optimice el riesgo y genere valor. Se continuará trabajando en esta línea.

### ***Gestionar el Recurso Humano y la Comunicación***

Para Diners Club, las vías más rápidas para cumplir las metas son la motivación, el desarrollo profesional y la comunicación activa con los colaboradores, independientemente de su nivel jerárquico, área o localización. Es por ello que nos proponemos continuar con la capacitación permanente del personal a todo nivel. Adicionalmente se trabajará en optimizar la distribución y adecuación del espacio físico en función de las necesidades del personal y sus funciones.

### ***Orientar a la Organización Hacia la Responsabilidad Corporativa***

En el 2009 se buscará avanzar decididamente en la incorporación de la directriz de Responsabilidad Corporativa en el modelo de gestión organizacional, mediante la creación de productos sustentables, el apoyo a la mejoría de la educación fortaleciendo la Alianza Diners Club UNICEF y la contribución a iniciativas ciudadanas y empresariales de responsabilidad social.

## **1.6 Comercialización y Mercado**

### **1.6.1. Líneas de Productos, Servicios**

#### **1.6.1.1 Productos**

Diners Club del Ecuador cuenta con los siguientes productos:

### ✘ **Tarjeta Nacional**

Es una tarjeta sin cupo preestablecido de gastos, que le sirve para realizar consumos en más de 23.000 establecimientos a nivel nacional.

### ✘ **Tarjeta Internacional**

Es una tarjeta sin cupo preestablecido de gastos, que le sirve para realizar consumos en más de 23.000 establecimientos a nivel nacional y cerca de 14,418 millones alrededor del mundo<sup>3</sup>.

### ✘ **Tarjeta Diners Club / AAdvantage®**

Esta tarjeta Diners Club / AAdvantage®, tiene todos los beneficios de la tarjeta Diners Club Internacional y adicionalmente permite ganar millas de vuelo por todos los consumos. Además que otorga seguro de vuelo.

### ✘ **Tarjeta UNICEF**

Diners Club UNICEF es una tarjeta de crédito de marca compartida en sus dos versiones Nacional e Internacional, que permite realizar a los Socios compras y consumos en todos los establecimientos afiliados a Diners Club en el país y en todo el mundo. Un porcentaje de los consumos va directamente a los fondos de UNICEF, así como el costo de la tarjeta, sin que esto represente un costo adicional para el Socio.

#### *ALIANZA UNICEF - DINERS CLUB*

Esta alianza permite a los clientes Diners Club - UNICEF contribuir con el desarrollo de programas de impacto social implantados por UNICEF en alianza con los gobiernos locales y el Ministerio de Educación. Los fondos recaudados son canalizados de manera de manera técnica y garantizada hacia la mejoría de la educación de nuestra niñez.

---

<sup>3</sup> Fuente: Diners Club del Ecuador – Informe Diners 2007

### ✧ **Tarjetas Adicionales**

Las tarjetas adicionales se otorgan con la autorización del Socio principal para familiares en primer grado de consanguinidad, extendiéndoles de esta manera todos los privilegios que le ofrece Diners Club.

### ✧ **Tarjeta Freedom®**

FREEDOM®, es la tarjeta adicional de Diners Club, creada pensando en el segmento joven, menores de 18 años, con la cual se podrá asignar una cantidad mensual de dinero, para que realicen gastos en la red de Diners Club. La tarjeta Freedom® tiene restricción de realizar consumos en bares, casinos, discotecas y licorerías.

### ✧ **Tarjeta GIFTcard**

La tarjeta prepagada GIFTcard by Diners Club, es el regalo mediante el cual el cliente “socio principal” decide cuánto dinero desea regalar y quien la reciba decidirá cómo gastarlo.

No permite transacciones manuales, evitando de esta manera consumos fuera del valor asignado y posibles fraudes.

La Tarjeta GIFTcard by Diners Club es para uso únicamente a Nivel Nacional.

### ✧ **Tarjetas Convenio**

Dentro de los beneficios que distinguen al Socio Diners Club, están las diferentes alternativas de tarjetas convenio que ofrecen un sin número de privilegios para los socios.

### ✧ **Marathon Card**

Marathon Card es la tarjeta de descuento, que brinda nuevos y mejores beneficios, en todas las cadenas Marathon Sport del país

### ✘ **Swissôtel**

Diners Club y Swissôtel en una alianza estratégica, han emitido la tarjeta convenio que ofrece a través de sus tarjetas personales, adicionales y corporativas diferentes beneficios exclusivos para los socios Diners Club

### ✘ **Tarjeta Gas Club**

La Tarjeta Gas Club es una tarjeta adicional para consumo de gasolina, aceptada en la red más amplia de estaciones de servicio alrededor del país. Entre otros servicios ofrece, envío de gasolina, servicio de remolque, traspaso de corriente, cambio de llanta baja, servicio de cerrajería, alojamiento y desplazamiento del beneficiario por inmovilización del vehículo,

### ✘ **Tarjeta Diners Club Movistar**

Diners Club y Telefónica ponen a su disposición la nueva tarjeta de Crédito DINERS CLUB MOVISTAR. Esta tarjeta permite obtener puntos que pueden ser canjeados por una variedad de teléfonos celulares a su elección. Esta tarjeta nace con la intención de acelerar la velocidad de redención de puntos del Club Movistar y adquirir nuevos clientes.

## **1.6.1.2 Servicios**

Diners Club del Ecuador ofrece los siguientes servicios:

### ✘ **Diferidos de Consumo en el Exterior Diners Club**

El objetivo de este producto es el de "Ofrecer al socio una alternativa crediticia que le permita diferir sus consumos en el exterior de una forma rápida y segura"

### ✘ **Diferido Inmediato Diners (D.I.D)**

Es un producto orientado a flexibilizar el pago de la tarjeta del socio Diners Club cuando determinada situación no le permite cancelar el valor total de su cuenta.

El socio puede diferir montos de hasta USD 10.000 hasta USD 3.000. El Plazo máximo del diferido es de 12 meses con intereses

✘ Financiamiento Vehicular

Este servicio permite al socio realizar la compra de un vehículo, otorgando un financiamiento de hasta el 70% del valor del auto, hasta 12 meses.

✘ Global Calling Prestige Diners Club

Phone Club Prestige es un beneficio sin costo de Diners Club con el cual los socios Internacionales, pueden realizar llamadas desde países de todo el mundo.

Este servicio permite que el cliente pueda ahorrar hasta un 20% en el costo de llamadas internacionales en relación con los que anteriormente pagaba con PHONE CLUB.

✘ Diners Box

Diners Box es un nuevo servicio a través del cual Diners Club ofrece a sus socios una dirección física en Miami (Suite) para el envío de sus paquetes y productos adquiridos a través de Internet en todo el mundo, a la dirección de su preferencia en Ecuador.

✘ Recarga Minutos Aire

Recarga Minutos Aire es un nuevo servicio SIN COSTO disponible para los Socios personales Diners Club mediante el cual permite realizar compra minutos aire de manera rápida y segura, mediante un mensaje SMS desde su celular, con la posibilidad de recargar a tres teléfonos adicionales.

## **1.6.2 Política de Precios y Comercialización.**

### **Establecimientos**

El modelo de negocios de Diners Club se basa en conectar a los socios con una amplia variedad de establecimientos que proporcionen los productos y servicios requeridos por ellos. Diners Club aspira a ser el socio de negocios preferido por los establecimientos del Ecuador, para alcanzar mayores y mejores ventas, a través de propuestas de valor diseñadas en función del conocimiento de sus necesidades, guiados por los principios éticos y de Responsabilidad Corporativa.

La red de Diners Club está conformada por más de 23.000 establecimientos y locales comerciales. Estos se agrupan en giros de negocios (restaurantes, hoteles, servicios financieros, supermercados, academias, líneas aéreas, entre otros), segmentados en términos de frecuencia y monto promedio de transacción. La red cuenta con más de 9.000 dispositivos electrónicos P.O.S., a los cuales se suman soluciones propias de los comercios, lo que permite que más del 90% de la captura se realice electrónicamente.

En cuanto a la comunicación con establecimientos, ésta se lleva a cabo a través de los asesores de establecimientos, las sucursales, el Call Center de Servicios y de Autorizaciones y el portal de Servicios Web para establecimientos.

### **Afiliación y Cancelación de Establecimientos**

Para que un comercio pueda formar parte de la red de establecimientos de Diners Club debe pasar por un proceso de postulación y evaluación, el cual está reglamentado en el Procedimiento para la Afiliación de establecimientos. En este proceso se evalúan factores tales como la ubicación del establecimiento, que estos no se dediquen a actividades ilícitas o que atenten

contra la moral y buenas costumbres, la cantidad de empleados, los horarios de atención, entre otros.

En este mismo procedimiento, se establecen los pasos a seguir para el bloqueo y cancelación de establecimientos. Los motivos por los cuales un establecimiento puede ser cancelado, incluyen: establecimientos que recargan la comisión, que rechazan el pago con la tarjeta, que cometen fraude, o que se compruebe que hayan prestado un mal servicio a los socios

### **1.6.3 Tipos de Créditos**

Diners Club ofrece a sus socios diferentes tipos de créditos flexibles y adaptables a cada necesidad de manera que puedan planificar sus compras y consumos:

#### *Crédito Corriente*

El socio realiza sus consumos para pagarlos sin ningún recargo en el siguiente estado de cuenta.

#### *Crédito Diferido hasta 12 meses*

Este crédito le permite al socio efectuar sus consumos con un financiamiento, en cuotas iguales, incluido el interés más conveniente del mercado.

#### *Planes pagos sin intereses*

El socio puede solicitar en los establecimientos afiliados los planes a 3, 6 y 12 pagos, sin ningún recargo de intereses.

### **1.6.4. Tasas de Interés y Tarifas Socio Personales**

A continuación se detalla las tasas de interés y tarifas para los clientes Diners Club (mes de Mayo 09)

**Tabla No 1. Tasas Diners Club por Tipo de Crédito**

<b>FACTORES DE TASAS DE INTERÉS POR TIPO DE CRÉDITO</b>			
<b>PLAZO</b>	<b>FACTOR TASA</b>		
<b>(MESES)</b>	<b>Mar-09</b>	<b>Abr-09</b>	<b>May-09</b>
3	2,50%	2,50%	2,50%
4	3,13%	3,13%	3,13%
5	3,77%	3,77%	3,77%
6	4,40%	4,40%	4,40%
9	6,33%	6,33%	6,33%
12	8,28%	8,28%	8,28%
15	10,43%	10,43%	10,43%
18	12,46%	12,46%	12,46%
24	16,59%	16,59%	16,59%
36	25,14%	25,14%	25,14%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

**Tabla No 2. Tasa de Interés de Mora**

<b>TASA DE INTERÉS DE MORA</b>					
<b>AZO / TASA MENSU</b>	<b>Ene-09</b>	<b>Feb-09</b>	<b>Mar-09</b>	<b>Abr-09</b>	<b>May-09</b>
De fecha de facturación a fecha de cierre	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
De un día posterior a la fecha de cierre a fecha de pago del socio (o próxima facturación)	1,37%	1,37%	1,37%	1,37%	1,37%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

**Tabla No 3. Intereses para Diferimientos y Refinanciaciones**

PLAZO (meses)	DIFERIMIENTO DE	REFINANCIACIONES, PAGOS
	CONSUMOS	AMPLIADOS,
	EN EL EXTERIOR	REESTRUCTURACIONES
	Tasa 15.2%	Tasa 15.2%
2 meses	1.90 %	1.90 %
3 meses	2.54 %	2.54 %
4 meses	3.18 %	3.18 %
5 meses	3.83 %	3.83 %
6 meses	4.47 %	4.47 %
7 meses	5.13 %	5.13 %
8 meses	5.78 %	5.78 %
9 meses	6.43 %	6.43 %
10 meses	7.09 %	7.09 %
11 meses	7.75 %	7.75 %
12 meses	8.42 %	8.42 %

**Nota:** Estos valores generan impuesto Solca, es necesario abonar el 30% de la deuda.

Fuente: Diners Club del Ecuador S.A.

Elaborado por: Diners Club del Ecuador S.A.

## 1.7 Organismos Controladores

Diners Club del Ecuador S.A. esta como toda institución financiera regulada por varios organismos los cuales controlan sus funciones como son:

- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador
- Banco Central del Ecuador

Además debe cumplir leyes y regulaciones que direccionan su funcionamiento:

- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
- Regulaciones Emitidas por el Banco Central del Ecuador y Junta Bancaria.

## 1.8 Análisis Financiero

A continuación, se presenta el análisis financiero horizontal de los Estados Financieros de la empresa en estudio:

**Tabla No 4. Análisis Horizontal Estado de Situación**

**ANALISIS HORIZONTAL  
ESTADO DE SITUACION CONSOLIDADO Y CONDENSADO  
(en miles de dólares norteamericanos)**

	2006	2007	VARIACION 2006-2007		2008	VARIACION 2007-2008	
			VAR ABSOLUTA	VAR RELATIVA		VAR ABSOLUTA	VAR RELATIVA
<b>ACTIVO</b>							
11 FONDOS DISPONIBLES	64,788	79,630	14,842	22.91%	87,137	7,507	9.43%
12 OPERACIONES INTERBANCARIAS	-	-	-		-	-	
13 INVERSIONES	6,360	5,278	(1,083)	-17.02%	5,929	651	12.34%
14 CARTERA DE CREDITOS	392,325	466,367	74,041	18.87%	581,959	115,592	24.79%
16 CUENTAS POR COBRAR	9,642	16,952	7,311	75.82%	15,277	(1,675)	-9.88%
18 PROPIEDADES Y EQUIPO	3,559	4,145	586	16.47%	3,986	(159)	-3.84%
19 OTROS ACTIVOS	41,782	54,964	13,181	31.55%	57,080	2,116	3.85%
			-				
<b>TOTAL</b>	<b>518,456</b>	<b>627,335</b>	<b>108,879</b>	<b>21.00%</b>	<b>751,367</b>	<b>124,033</b>	<b>19.77%</b>
<b>PASIVO</b>							
21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	143,659	214,675	71,016	49.43%	384,066	169,391	78.91%
23 OBLIGACIONES INMEDIATAS	5		(5)	-100.00%			
25 CUENTAS POR PAGAR	158,434	172,069	13,635	8.61%	198,286	26,217	15.24%
26 OBLIGACIONES FINANCIERAS	6,148	15,999	9,851	160.24%	11,652	(4,347)	-27.17%
27 VALORES EN CIRCULACION	110,237	97,124	(13,113)	-11.90%	1,521	(95,603)	-98.43%
29 OTROS PASIVOS	22,805	26,704	3,900	17.10%	31,390	4,685	17.54%
<b>TOTAL</b>	<b>441,288</b>	<b>526,572</b>	<b>85,284</b>	<b>19.33%</b>	<b>626,915</b>	<b>100,343</b>	<b>19.06%</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
31 CAPITAL SOCIAL	35,000	50,000	15,000	42.86%	65,100	15,100	30.20%
33 RESERVAS	10,021	12,944	2,922	29.16%	16,670	3,726	28.79%
35 SUPERAVIT POR VALUACIONES	8,101	10,897	2,796	34.52%	9,839	(1,058)	-9.71%
36 RESULTADOS	24,046	56,767	32,721	136.08%	69,269	12,502	22.02%
<b>0 TOTAL</b>	<b>77,168</b>	<b>130,607</b>	<b>53,440</b>	<b>69.25%</b>	<b>160,877</b>	<b>30,270</b>	<b>23.18%</b>
			-				
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>518,456</b>	<b>627,335</b>	<b>108,879</b>	<b>21.00%</b>	<b>751,367</b>	<b>124,033</b>	<b>19.77%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

### 1.8.1 Interpretación Análisis Horizontal Estado de Situación

#### *Activo*

A fines del año 2.006, el total del activo de Diners Club del Ecuador, registró un saldo de \$ 518.456 mil, en tanto que al término del año 2.007 registra un saldo de \$ 627.335 mil, con un aumento de \$ 109.879, que representa una tasa de crecimiento del a tasa de crecimiento del 21.0%. En el año 2.008, terminó con un saldo de \$ 751.367 mil, el crecimiento anual del activo fue de \$ 124.033 mil con el 19.77% de crecimiento.

Como se puede observar en el análisis horizontal de los tres últimos años, en lo que se refiere a los Fondos Disponibles que posee la empresa en mención, existe un crecimiento continuo, y a pesar de que durante el año 2008 hubo un crecimiento tan solo del 9.43% con relación al año 2007, el cual tuvo un incremento del 22.91% con relación al año 2006, la institución no deja de mostrar su capacidad para cumplir con el giro del negocio.

En lo que se refiere a las Inversiones se ve que para el año 2007 hubo una baja del 17.02%, pero para el año 2008, la empresa pudo aumentar sus inversiones creciendo en un 12.34% con respecto al anterior año.

En Cartera de Créditos se puede notar un crecimiento constante, ya que en el año 2.007, se ve un aumento del 18.87% y para el 2.008 un incremento del 24.79%, de igual forma esto se debe al giro del negocio, ya que la empresa se dedica a otorgar crédito en su mayoría de consumo a sus clientes mediante la emisión de tarjetas de crédito, y se puede notar que sus operaciones año tras año van aumentando.

Las Cuentas por Cobrar para el año 2007 aumentaron un 75.82% con respecto al año 2006, pero para el año 2008 al compararlo con el año 2007 se ve una disminución del 9.88% lo que permite ver que la empresa ha ido cobrando sus intereses por inversiones o créditos otorgados.

### *Pasivo*

El pasivo total de la entidad a fines de diciembre del 2.006 registra un saldo de \$ 441.283 mil y se ha incrementado a \$ 526.572 en el año 2.007 y \$ 626.915 mil al finalizar el año 2.008, con tasas de crecimiento anuales del 19.33% y 19.06% respectivamente.

En el Pasivo se puede notar que las Obligaciones con el Público se incrementa en un 49.43% en el año 2007 y 78.91% para el 2008 en comparación con el año anterior respectivamente, por el aumento en las captaciones de depósitos a plazo.

De igual forma se nota el aumento en las Cuentas por Pagar para el año 2007 y 2008 en 8.61% y 15.24% respectivamente. Estos incrementos se dan debido a los consumos que realizan los clientes, por los que se debe pagar a las instituciones donde ellos adquieren sus bienes o servicios.

### *Patrimonio*

El Patrimonio de Diners Club, a diciembre del 2.006 fue de \$ 77.168 mil, para el año 2.007 su saldo fue de \$ 130.607 mil con un aumento de \$ 53.440 mil (69.25%) de crecimiento. Finaliza el año 2.008 con un saldo patrimonial de 160.877 mil, con un incremento con relación al año 2.007 de \$ 30.270 mil (23.18%) lo que refleja un constante incremento en el patrimonio de la entidad.

En lo que respecta al Capital Social se puede observar que incrementa cada año en \$15,000 aproximadamente, además se puede notar que en los Resultados la empresa en el año 2007 tuvo un incremento notorio de 136% con respecto al año 2006 y ha continuado con un crecimiento del 22% para el año 2008 relacionándolo a este con el año anterior.

**Tabla No 5. Análisis Horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias**

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS  
SISTEMA DE SOCIEDADES FINANCIERAS  
(En miles de dólares americanos)

	2006	2007	VARIACION 2006-2007		2008	VARIACION 2007 - 2008	
			VAR ABSOLUTA	VAR RELATIVA		VAR ABSOLUTA	VAR RELATIVA
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>122,410</b>	<b>145,565</b>	<b>23,155</b>	<b>18.92%</b>	<b>177,065</b>	<b>31,500</b>	<b>21.64%</b>
51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	37,174	44,217	7,043	18.95%	58,273	14,056	31.79%
41 INTERESES CAUSADOS	14,784	20,646	5,862	39.65%	25,877	5,231	25.33%
<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>22,390</b>	<b>23,571</b>	<b>1,181</b>	<b>5.27%</b>	<b>32,396</b>	<b>8,826</b>	<b>37.44%</b>
52 COMISIONES GANADAS	59,436	74,491	15,055	25.33%	80,480	5,989	8.04%
54 INGRESOS POR SERVICIOS	10,090	13,180	3,090	30.62%	17,003	3,823	29.01%
42 COMISIONES CAUSADAS	521	531	11	2.04%	602	71	13.30%
53 UTILIDADES FINANCIERAS	56	404	348	624.21%	60	(344)	-85.18%
43 PERDIDAS FINANCIERAS	6	5	(1)	-13.53%	11	6	105.92%
<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>91,444</b>	<b>111,108</b>	<b>19,664</b>	<b>21.50%</b>	<b>129,326</b>	<b>18,218</b>	<b>16.40%</b>
44 PROVISIONES	20,242	23,592	3,349	16.55%	21,797	(1,794)	-7.61%
<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>71,202</b>	<b>87,516</b>	<b>16,314</b>	<b>22.91%</b>	<b>107,528</b>	<b>20,012</b>	<b>22.87%</b>
45 GASTOS DE OPERACION	46,868	52,767	5,899	12.59%	68,600	15,833	30.01%
<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	<b>24,334</b>	<b>34,750</b>	<b>10,416</b>	<b>42.80%</b>	<b>38,928</b>	<b>4,179</b>	<b>12.03%</b>
55 OTROS INGRESOS OPERACIONALES	12,784	10,903	(1,881)	-14.71%	12,963	2,060	18.90%
46 OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	1,164	1,553	388	33.34%	2,545	992	63.88%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>35,953</b>	<b>44,100</b>	<b>8,147</b>	<b>22.66%</b>	<b>49,347</b>	<b>5,247</b>	<b>11.90%</b>
56 OTROS INGRESOS	2,871	2,371	(500)	-17.42%	8,286	5,915	249.50%
47 OTROS GASTOS Y PERDIDAS	879	3,429	2,550	290.16%	4,173	744	21.71%
<b>GANANCIA O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>37,945</b>	<b>43,042</b>	<b>5,097</b>	<b>13.43%</b>	<b>53,460</b>	<b>10,418</b>	<b>24.20%</b>
48 IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	11,296	13,197	1,901	16.83%	17,035	3,838	29.08%
<b>GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>26,649</b>	<b>29,845</b>	<b>3,196</b>	<b>11.99%</b>	<b>36,425</b>	<b>6,580</b>	<b>22.05%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

## **1.8.2 Interpretación Análisis Horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias**

### *Ingresos*

En el Estado de Resultados se puede notar que la empresa tiene un crecimiento constante en sus ingresos, al pasar de \$ 122.410 mil en el año 2.006, a \$ 145.565 en el 2.007 y \$ 177.065 al término del 2.008, de tal forma que del año 2006 al 2007, incrementa en 18.92% y del año 2007 al 2008 tiene un aumento del 21.64%. El aumento de sus ingresos se debe a un mayor volumen de sus operaciones de crédito de consumo así como también los ingresos provenientes de la prestación de servicios.

### *Gastos*

Los Gastos de la entidad, que están conformados por los Gastos de Operación, Intereses Pagados, Provisiones, han pasado de \$ 95.761 mil en el año 2.006 a \$ 115.720 mil en el 2.007 y 140.640 en el año 2.008.

### *Resultados*

Debido a estas variaciones se puede notar que la empresa continua obteniendo ganancia en cada uno de sus años, es así como en el año 2.006 registró una utilidad neta de \$ 26.649 mil, en el 2.007, la ganancia fue \$ 29.845 mil y para el 2.009, la utilidad neta fue \$ 36.425 mil, con tasas de crecimiento del \$ 11.99% para el 2.007 y 22.05% para el 2.008.

**Tabla No 6. Estructura Financiera Estado de Situación Consolidado (ANALISIS VERTICAL)**

**ESTADO DE SITUACION CONSOLIDADO Y CONDENSADO**  
(en miles de dólares norteamericanos)

	2006	%	2007	%	2008	%
<b>ACTIVO</b>						
11 FONDOS DISPONIBLES	64,788	12.50%	79,630	12.69%	87,137	11.60%
12 OPERACIONES INTERBANCARIAS	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
13 INVERSIONES	6,360	1.23%	5,278	0.84%	5,929	0.79%
14 CARTERA DE CREDITOS	392,325	75.67%	466,367	74.34%	581,959	77.45%
16 CUENTAS POR COBRAR	9,642	1.86%	16,952	2.70%	15,277	2.03%
18 PROPIEDADES Y EQUIPO	3,559	0.69%	4,145	0.66%	3,986	0.53%
19 OTROS ACTIVOS	41,782	8.06%	54,964	8.76%	57,080	7.60%
<b>TOTAL</b>	<b>518,456</b>	<b>100.00%</b>	<b>627,335</b>	<b>100.00%</b>	<b>751,367</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO</b>						
21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	143,659	27.71%	214,675	34.22%	384,066	51.12%
23 OBLIGACIONES INMEDIATAS	5	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
25 CUENTAS POR PAGAR	158,434	30.56%	172,069	27.43%	198,286	26.39%
26 OBLIGACIONES FINANCIERAS	6,148	1.19%	15,999	2.55%	11,652	1.55%
27 VALORES EN CIRCULACION	110,237	21.26%	97,124	15.48%	1,521	0.20%
29 OTROS PASIVOS	22,805	4.40%	26,704	4.26%	31,390	4.18%
<b>TOTAL</b>	<b>441,288</b>	<b>85.12%</b>	<b>526,572</b>	<b>83.94%</b>	<b>626,915</b>	<b>83.44%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
31 CAPITAL SOCIAL	35,000	6.75%	50,000	7.97%	65,100	8.66%
33 RESERVAS	10,021	1.93%	12,944	2.06%	16,670	2.22%
35 SUPERAVIT POR VALUACIONES	8,101	1.56%	10,897	1.74%	9,839	1.31%
36 RESULTADOS	24,046	4.64%	26,922	4.29%	32,843	4.37%
<b>0 TOTAL</b>	<b>77,168</b>	<b>14.88%</b>	<b>100,763</b>	<b>16.06%</b>	<b>124,452</b>	<b>16.56%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>518,456</b>	<b>100.00%</b>	<b>627,335</b>	<b>100.00%</b>	<b>751,367</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

### **1.8.3 Interpretación Estructura Financiera Estado de Situación Consolidado**

#### *Activo*

Mediante este análisis se puede notar que en la composición de los Activos de la empresa, la cuenta que mayor participación tiene es la Cartera de Crédito, que para el año 2006 representa el 75.67%, para el 2007 es el 74.34% y para el 2008 es el 77.45%; lo que muestra además un crecimiento paulatino pero constante y también este porcentaje de participación que representa las tres cuartas partes del Activo se debe también al giro del negocio de la institución.

Después de la Cartera de Crédito la sigue con el 12.50% para el año 2006, 12.69% para el 2007 y 11.60% para el 2008, la cuenta Fondos Disponibles la cual se mantiene en un rango estable de año a año, además también es una cuenta importante para el giro del negocio.

#### *Pasivo*

En lo que se refiere al Pasivo, se nota que la mayor participación para el año 2006 tiene la cuenta Cuentas por Pagar con el 30.56%, que al comparar con los siguientes años se nota una disminución teniendo el 27.43% para el 2007 y 26.39% para el 2008; lo cual muestra que la empresa va cubriendo sus obligaciones con terceros.

Se debe tomar en cuenta también el siguiente rubro en participación es Obligaciones con el Público que representa el 27.71% para el año 2006, pero aquí se ve un crecimiento notorio de año a año teniendo el 34.22% para el año 2007 y 51.12% para el 2008.

#### *Patrimonio*

En el Patrimonio se puede notar que la cuenta Capital Social para el año 2006 es del 6.75%, para el 2007 7.97% y para el 2008 8.66%, debido a que cada año la participación de los socios aumenta.

En el Patrimonio también se puede notar que los Resultados de la empresa se mantienen en un nivel constante teniendo para el año 2006 una participación del 4.64%, 2007 4.29% y 2008 4.37%; por lo que podemos reafirmar que Diners Club del Ecuador es una de las empresas más importantes del país.

#### **1.8.4 Indicadores Financieros**

A continuación se presentan los principales indicadores financieros, publicados por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

## Tabla No 7. Indicadores Financieros

### INDICADORES FINANCIEROS

SISTEMA DE SOCIEDADES FINANCIERAS: DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A.  
(en porcentajes)

NOMBRE DEL INDICADOR	Diciembre 2006	Diciembre 2007	Diciembre 2008
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>			
PATRIMONIO / ACTIVOS INMOVILIZADOS	4203,87%	2453,97%	-1.525,46 %
<b>CALIDAD DE ACTIVOS:</b>			
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	1,73%	2,87%	1,53 %
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	98,27%	97,13%	98,47 %
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	194,00%	185,25%	186,25 %
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>			
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	1,79%	4,75%	3,81 %
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	7,24%	7,01%	5,48 %
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	0,00%	0,00%	-
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA			-
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	7,11%	6,95%	5,44 %
<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA</b>			
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	267,99%	114,49%	160,24 %
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	92,37%	95,43%	208,91 %
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA			-
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA			-
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	181,62%	186,83%	208,04 %
<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA</b>			
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	10,61%	9,51%	10,18 %
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	65,82%	60,29%	63,80 %
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	3,27%	2,27%	2,50 %
<b>RENTABILIDAD</b>			
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO	45,10%	36,35%	35,76 %
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	51,44%	39,74%	38,73 %
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	6,04%	5,38%	5,41 %
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO	4,63%	4,28%	4,36 %
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>			
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	46,97%	46,27%	41,39 %
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	5,51%	6,26%	5,78 %
<b>RENDIMIENTO DE LA CARTERA</b>			
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	3,15%	2,01%	2,12 %
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	7,94%	7,87%	9,04 %
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	11,49%	8,72%	13,29 %
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER			
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	12,13%	5,01%	2,08 %
CARTERA POR VENCER TOTAL	9,61%	9,17%	10,36 %
<b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>			
COMISIONES GANADAS CARTERA DE CREDITOS / CARTERA POR VENCER PROMEDIO	0,00%	0,00%	-
INGRESOS POR SERVICIOS / CARTERA BRUTA PROMEDIO	2,56%	2,70%	2,90 %
INGRESOS POR SERVICIOS / DEPOSITOS PROMEDIO	6,01%	7,10%	5,24 %
(COMISIONES CARTERA E INGRESOS POR SERVICIOS) / CARTERA BRUTA PROMEDIO	2,56%	2,70%	3,11 %
<b>LIQUIDEZ</b>			
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	85,48%	84,35%	46,02 %
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES	130,57%	86,58%	51,28 %
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES	85,75%	63,53%	36,65 %
<b>VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>			
CARTERA IMPRODUCTIVA / (PATRIMONIO + RESULTADOS)			
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	41,49%	28,54%	-30,99 %

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

## **Interpretación**

El indicador de suficiencia patrimonial se presenta con signo negativo para el año 2008 con el 1525%, debido a que el valor de las provisiones supera el monto de los activos inmovilizados: lo que muestra una disminución total con respecto a los anteriores años 2006 y 2007 que tiene 4203% y 2453% respectivamente.

Se observa un incremento importante en la cobertura de cartera para provisiones en especial en la de consumo, debido a los problemas económicos que atraviesa el país, como se puede notar de año a año su crecimiento ha sido cada vez más notorio, teniendo para el año 2006 un 92.37%, para el 2007 el 95.43% y para el 2008 el 208.91%.

En cuanto a la rentabilidad se nota un descenso en la relación Resultados del Ejercicio sobre Patrimonio, teniendo para el año 2006 el 45.10%, 2007 el 36.35% y 2008 el 35.76%; debido a un permanente incremento del patrimonio.

En base a lo expuesto, es necesario incrementar la afiliación de socios con el fin de mejorar estos índices.

## **CAPÍTULO 2**

### **ANALISIS SITUACIONAL**

## **ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **2.1. Análisis Externo**

#### **2.1.1. Macroambiente**

##### **2.1.1.1. Factores Políticos**

La historia del Ecuador da cuenta de varios ciclos económicos. Si bien se encuentra etapas de auge económico como el del cacao a comienzos del siglo XX o del petróleo en los años 70, también se presentan épocas de profunda recesión seguidas por agudas crisis causadas por varios factores políticos, económicos y sociales, tal como la crisis financiera de 1999.

En noviembre de 2006, Rafael Correa fue elegido como Presidente de la República del Ecuador para el período 2007-2011. El margen electoral fue el tercero más alto en el actual período constitucional y democrático (1979-2007), El 15 de abril de 2007 se eligió a la Asamblea Constituyente, la que promulgó una nueva Carta Magna, vigente desde Octubre de 2008

Están en vigencia las nuevas tasas de interés establecidas por el Banco Central del Ecuador, BCE. Para junio, la tasa máxima para las tarjetas de crédito de personas naturales, con un cupo menor de 1.500 dólares, está en 26,94%. Mientras que para las que superan los 1.500 dólares se ubica en 18,92%

Por otra parte, quienes no compren con tarjeta de crédito y se endeuden directamente, ya sea con el banco o un local comercial, la aplicación de las tasas dependerá del monto de la deuda.

Si es menor a USD 1 500, la tasa corresponderá al segmento de consumo minorista. Y si es mayor se aplicará la tasa de consumo.

El aumento de las tasas de interés por parte del Banco Central ha generado un debate sobre la política económica del Régimen.

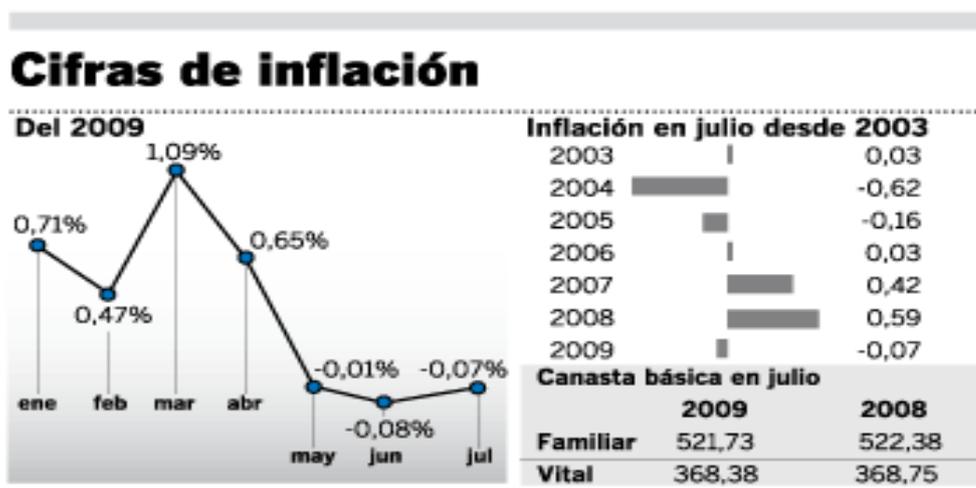
Por un lado, se aumenta la tasa de interés para bajar el consumo, principalmente de bienes importados. Pero por otro entregará mensualmente los fondos de reserva para que consuman más.

Inflación.

Los años 2007 y 2008 tuvieron comportamientos distintos en cuanto a la inflación, este índice que marca el nivel de crecimiento de los precios y el decrecimiento del poder adquisitivo de los ciudadanos.

Para Diciembre del 2007, la inflación acumulada mostraba un indicador del 3.32%, para finales del año 2008 este indicador mostraba un aumento al 8.83%; actualmente el índice de inflación acumulada a Julio del 2008 se encuentra en 3.85%

**Gráfico No 3. Evolución de la inflación 2009**



Fuente: INEC

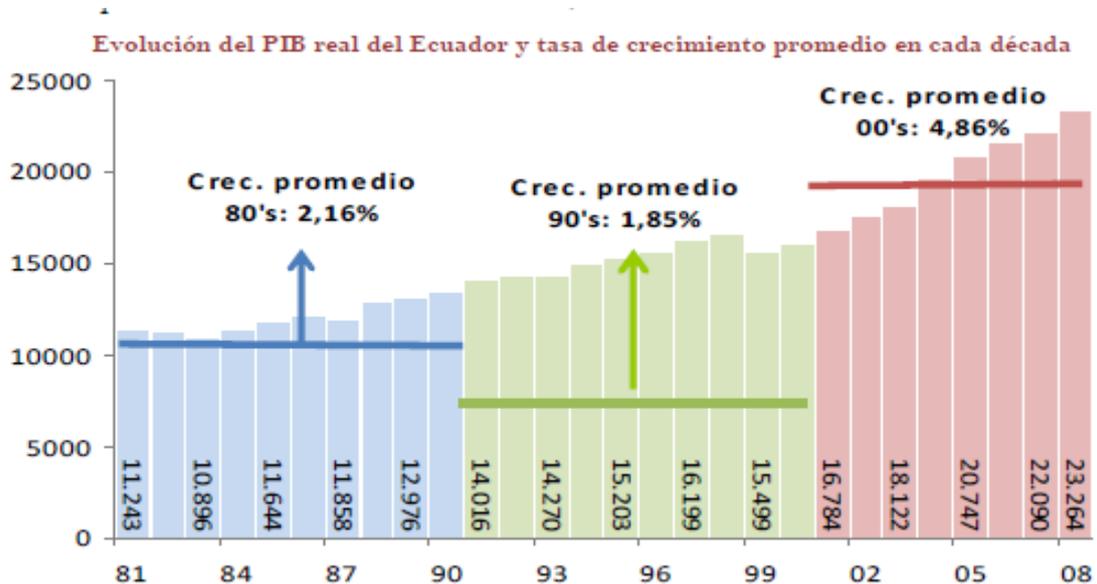
Elaborado por: INEC

### 2.1.1.2. Factores Económicos

En los 9 años de dolarización, a pesar de la inestabilidad política, el país ha mostrado un desempeño económico favorable. El crecimiento fue mayor al presentado en las dos décadas pasadas, la inflación se mantuvo baja, el sector

financiero recuperó la confianza y aumentó la intermediación financiera. El comercio exterior creció, las personas recuperaron su poder adquisitivo y la pobreza disminuyó, aunque persistió la desigualdad.

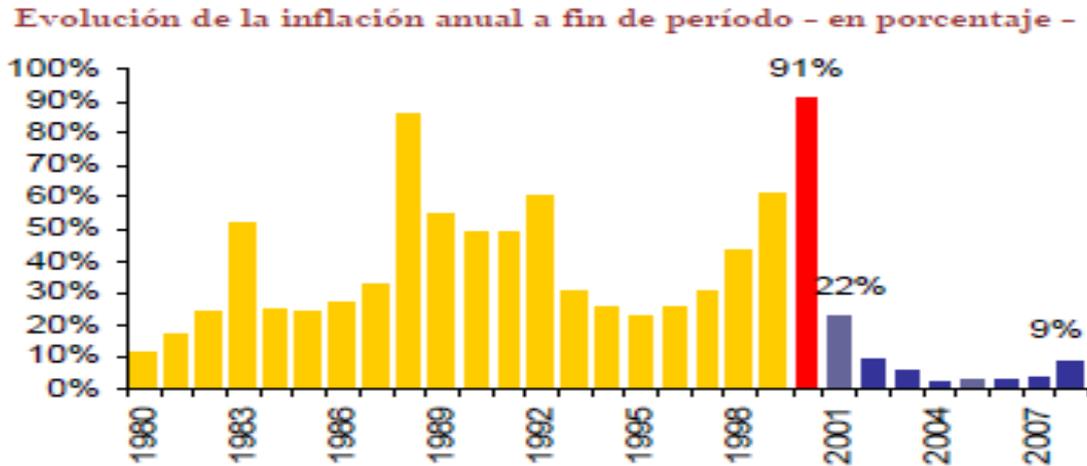
**Gráfico No 4. Evolución del PIB Real del Ecuador y Tasa de Crecimiento**



Fuente: BCE  
Elaborado por: BCE

En cuanto al nivel de precios, en la década del noventa el promedio de inflación fue de 39%. En 2000, año de transición, la variación del índice de precios al consumidor llegó a 91% debido al proceso de nivelación de precios. A partir del año 2001, se registró una reducción en el crecimiento de los precios alcanzando niveles de un dígito. A pesar de que en el año 2008 se presentó un repunte en la inflación a niveles del año 2002, ésta fue 30,71 puntos porcentuales (pp) más baja que la presentada en promedio en la década del noventa y 25,43 pp menor a la alcanzada en los ochenta.

**Gráfico No 5. Evolución de la Inflación Anual a fin de período (en porcentaje)**



Fuente: INEC  
Elaborado por: INEC

Por su parte, entre 2000 y 2008 se registró una reducción de 5,26 pp en la tasa de interés activa, lo que permitió una disminución en el costo de crédito. Analizando las tasas de interés reales, es decir descontadas por la inflación, se presenta una recuperación importante debido al freno evidenciado en el crecimiento de los precios.

En el año 2008, la tasa pasiva real fue negativa (en 3,4%), lo que podría influir negativamente en el ahorro nacional, ya que los retornos de los depósitos de quienes mantienen recursos en la banca nacional ni siquiera compensan la pérdida del poder de compra producto de la escalada de precios. Este comportamiento se presentó a finales de los 90's, pero con una inflación mucho más alta y por ende, una pérdida mayor del poder de compra.

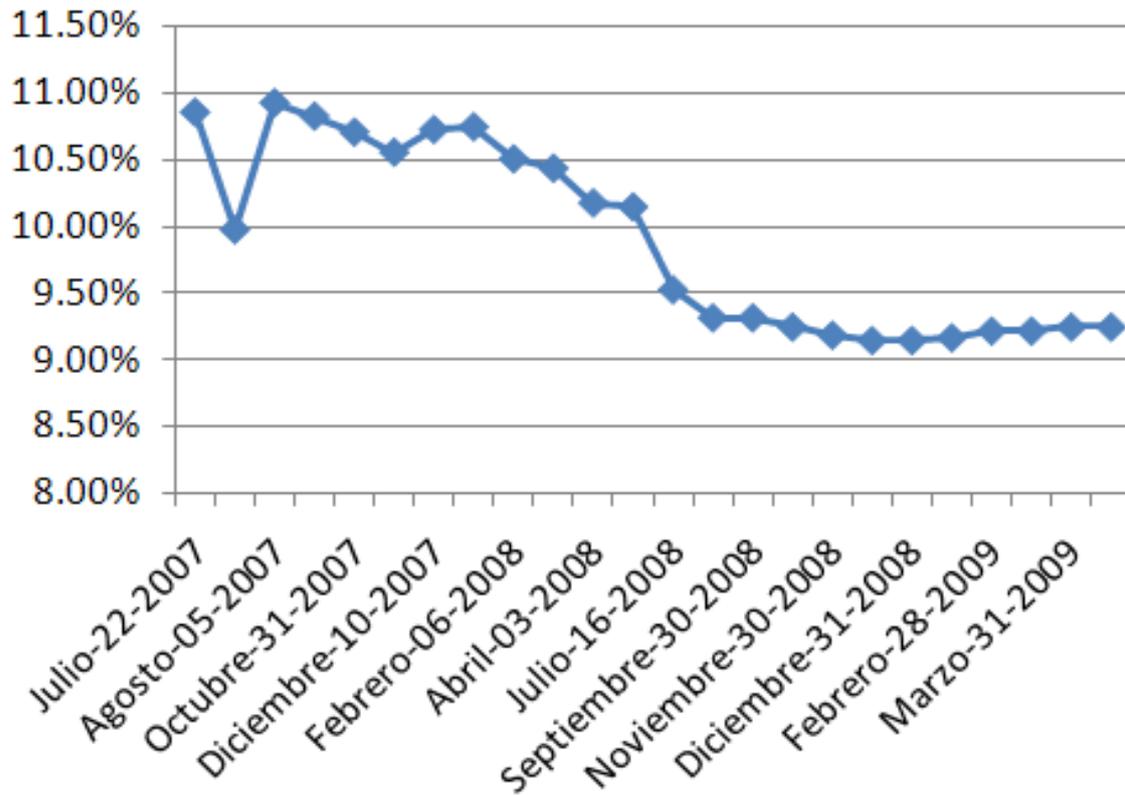
**Tabla No 8. Evolución de la Tasa Activa**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Julio-22-2007</b>	10.85%
<b>Julio-29-2007</b>	9.97%
<b>Agosto-05-2007</b>	10.92%
<b>Septiembre-30-2007</b>	10.82%
<b>Octubre-31-2007</b>	10.70%
<b>Noviembre-30-2007</b>	10.55%
<b>Diciembre-10-2007</b>	10.72%
<b>Enero-02-2008</b>	10.74%
<b>Febrero-06-2008</b>	10.50%
<b>Marzo-19-2008</b>	10.43%
<b>Abril-03-2008</b>	10.17%
<b>Mayo-05-2008</b>	10.14%
<b>Julio-16-2008</b>	9.52%
<b>Agosto-06-2008</b>	9.31%
<b>Septiembre-30-2008</b>	9.31%
<b>Octubre-31-2008</b>	9.24%
<b>Noviembre-30-2008</b>	9.18%
<b>Diciembre-31-2008</b>	9.14%
<b>Diciembre-31-2008</b>	9.14%
<b>Enero-31-2009</b>	9.16%
<b>Febrero-28-2009</b>	9.21%
<b>Febrero-28-2009</b>	9.21%
<b>Marzo-31-2009</b>	9.24%
<b>Abril-30-2009</b>	9.24%

*Fuente: BCE*

*Elaborado por: Autor de la tesis*

Gráfico No 6. Evolución de la Tasa Activa



Fuente: BCE

Elaborado por: BCE

**Tabla No 9. Evolución de la Tasa Pasiva**

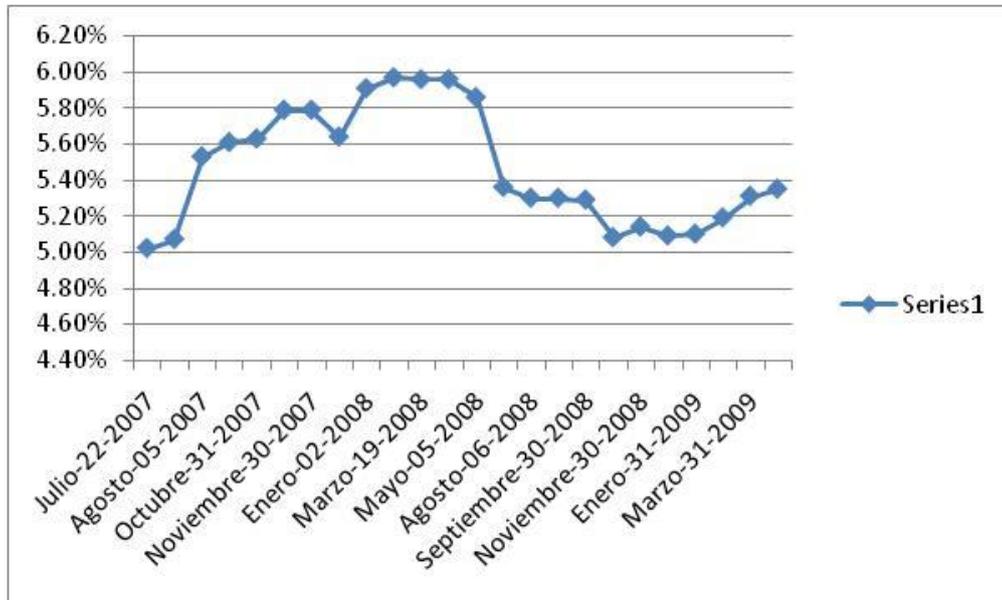
<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
<b>Noviembre-30-2007</b>	5.79%
<b>Diciembre-10-2007</b>	5.64%
<b>Enero-02-2008</b>	5.91%
<b>Febrero-06-2008</b>	5.97%
<b>Marzo-19-2008</b>	5.96%
<b>Abril-03-2008</b>	5.96%
<b>Mayo-05-2008</b>	5.86%
<b>Julio-16-2008</b>	5.36%
<b>Agosto-06-2008</b>	5.30%
<b>Agosto-06-2008</b>	5.30%
<b>Septiembre-30-2008</b>	5.29%
<b>Octubre-31-2008</b>	5.08%
<b>Noviembre-30-2008</b>	5.14%
<b>Diciembre-31-2008</b>	5.09%
<b>Enero-31-2009</b>	5.10%
<b>Febrero-28-2009</b>	5.19%
<b>Marzo-31-2009</b>	5.31%
<b>Abril-30-2009</b>	5.35%

---

*Fuente: BCE*

*Elaborado por: BCE*

**Gráfico No 7. Evolución de la Tasa Pasiva**



Fuente: BCE

Elaborado por: BCE

### 2.1.1.3. Factores Sociales

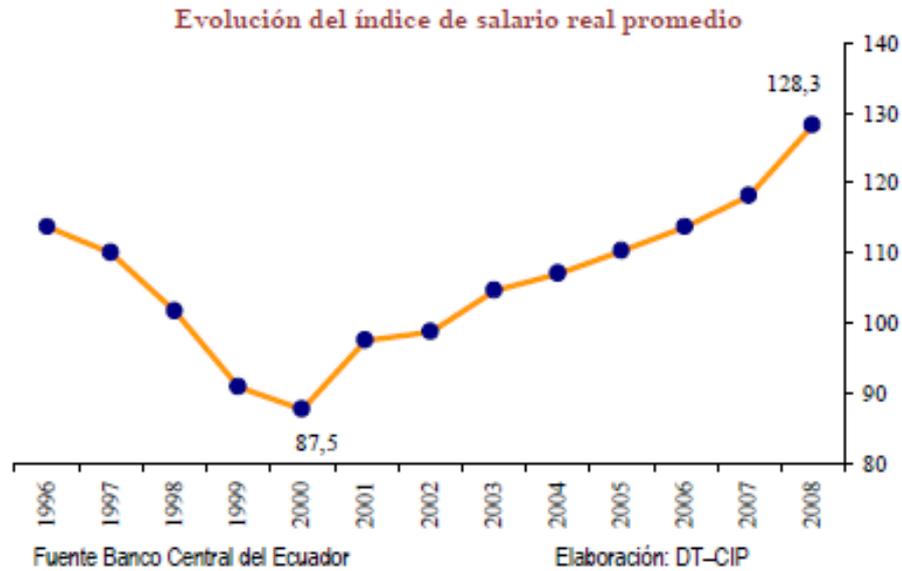
#### Salario Básico

Desde el 1 de enero de 2009 el salario básico unificado pasa a ser de 218 dólares mensuales, conforme indica el Registro Oficial 498.

#### Salario Real

El índice de salario real promedio en 1999 fue de 90,82 y registró una reducción de 10,7% frente al valor de 1998. En el año 2000, se alcanzó el valor más bajo del período analizado con 87,5. A partir de la dolarización, se presenta una recuperación de este índice, alcanzando un valor de 128,3 en 2008. Un incremento de este índice implica un mayor poder adquisitivo.

**Gráfico No 8. Evolución del Índice de Salario Real Promedio**

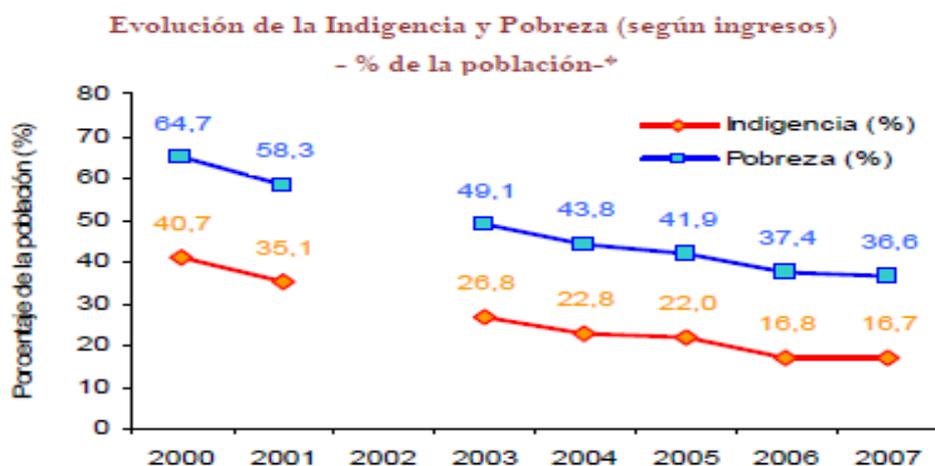


## Desempleo

Durante el primer trimestre de este año, 71258 personas perdieron su empleo, esto significa que el 8.6% de la Población Económicamente Activa, está sin trabajo.

En el mes de Abril del 2009 aumento 1.7 puntos respecto a Marzo del año 2008, y 1.3 en comparación con el mes de Diciembre del 2008.

## Gráfico No 9. Evolución de la Indigencia y Pobreza (según Ingresos) - % de la población -



\*No se cuenta con la encuesta de empleo y desempleo para el año 2002.

Fuente: Encuestas de empleo y desempleo - INEC      Elaboración: Hexagon Consultores

### 2.1.2. Microambiente

#### 2.1.2.1. Clientes

##### Los Socios Diners Club

De acuerdo a información publicada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, al 31 de diciembre del 2008, registra un total de 232,367 socios, de los cuales, 3.719 socios (1.60%) son corporativos y 228,648 socios (98.40%) son individuales.

**Tabla No 10. Evolución Tarjetas Diners Club**

EVOLUCION DE NUMERO DE TARJETAS DINERS CLUB					
AÑO	INTERNACIONAL		NACIONAL		TOTAL
	CORPORATIVA	INDIVIDUAL	CORPORATIVA	INDIVIDUAL	
DICIEMBRE 2001	1,892	81,810	1,816	169,734	255,252
DICIEMBRE 2002	1,940	83,680	1,570	158,045	245,235
DICIEMBRE 2003	2,145	96,055	1,497	170,161	269,858
DICIEMBRE 2004	2,241	112,009	1,442	180,848	296,540
DICIEMBRE 2005	1,654	86,635	1,076	143,698	233,063
DICIEMBRE 2006	1,807	88,724	1,163	143,124	234,818
DICIEMBRE 2007	2,136	91,290	1,131	138,106	232,663
DICIEMBRE 2008	2,638	95,151	1,081	133,497	232,367

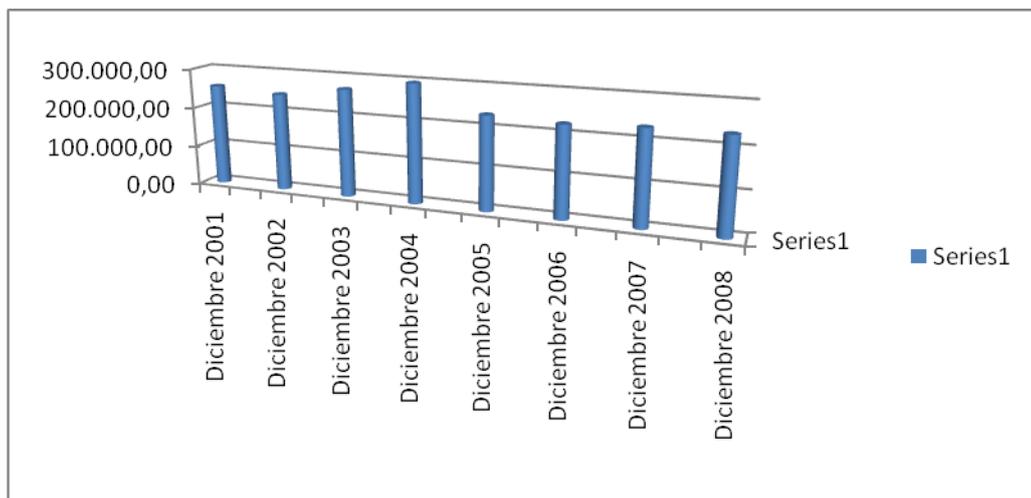
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

En los últimos ocho años el número de tarjetas de crédito emitidas por Diners Club del Ecuador, ha pasado de 255,252 tarjetas emitidas en el año 2001 a 232,367 tarjetas registrándose una disminución de 22,885 tarjetas. (8.97%)

La evolución del número de tarjetas emitidas se presenta en el siguiente gráfico:

**Gráfico No 10. Evolución Tarjetas Diners Club**



*Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador*

*Elaborado por: Autor de la Tesis*

El mercado de tarjetas de crédito es un mercado saturado por las diferentes marcas que existen en el mercado, Diners Club espera ampliar su nicho, incrementar el número de clientes y fortalecer la permanencia de los ya afiliados.

Diners Club implementa constantemente iniciativas orientadas a la adquisición de socios principales y adicionales, así como a la retención de clientes, lo que se refleja en una evolución creciente de los mismos.

## Categorías de Socios

Se dividen en tres categorías: Los socios personales que representan un 98% del total, los socios corporativos (1%) y los clientes inversionistas que representan el 1% restante.

**Socios Personales:** Estos socios se segmentan en función de edad, ingresos y potencial, lo que permite agruparlos para proporcionarles un servicio diferenciado, de acuerdo a sus características y necesidades. En este segmento constan los socios principales y adicionales.

**Socios Corporativos:** Son aquellas personas jurídicas que adquieren la tarjeta Diners Club Corporativa y la utilizan para uso de funcionarios y ejecutivos de su empresa.

La tarjeta Diners Club Corporativa, es un sistema funcional diseñado de acuerdo a las necesidades de cada empresa, orientado a satisfacer y apoyar el logro de sus objetivos financieros. El sistema está compuesto por un conjunto de soluciones específicas, concretas y eficientes, que ofrecen ventajas tangibles, tales como: optimización de tiempo, ahorro de costos, flexibilidad y transparencia en el control de gastos corporativos.

*Los socios corporativos, son agrupados según sus nivel de ventas en: Corporativos, Empresariales, PYMES y Small Business.*

**Clientes Inversionistas:** Son aquellos clientes que adquieren los productos de inversión que actualmente comercializa Diners Club. (SalDOS a Favor, sólo para socios Diners Club y Certificados de Inversión, para el público en general).

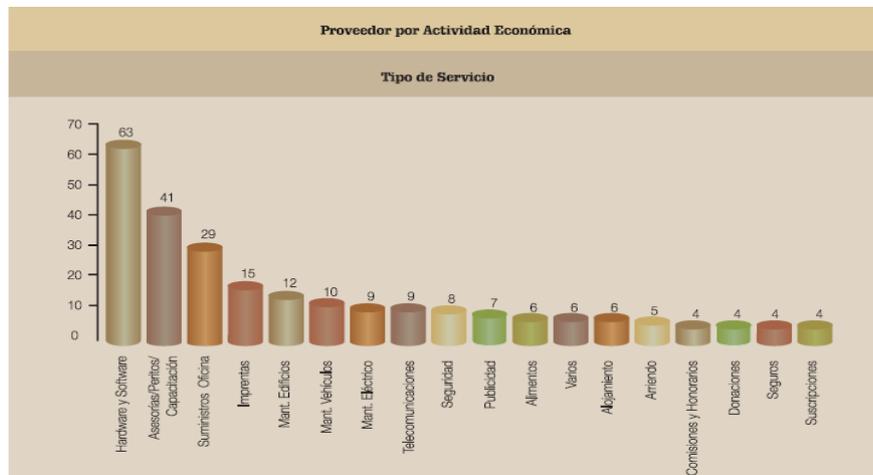
### 2.1.2.2 Proveedores

Actualmente Diners Club mantiene una base de 242 proveedores nacionales de bienes y servicios, de los cuales 103 son recurrentes y han sido sometidos a una precalificación de acuerdo al procedimiento establecido en la política de la Organización. De estos últimos, la mayor concentración se encuentra entre los medianos y pequeños cuyo monto de venta se ubica entre US \$1.000.000 y US \$ 5.000.000.

Los proveedores de bienes y servicios son sujetos a un proceso de calificación mismo que se revisa anualmente. Los factores que se analizan en esta calificación son: organización, calidad, servicio al socio, precio, disponibilidad, infraestructura, cumplimiento, documentación, competitividad, desempeño y situación financiera.

Constantemente se realizan auditorías al proceso de calificación de proveedores, dando cumplimiento a la política “Conozca a su Proveedor”. Asimismo se llevan adelante auditorías a los proveedores, mediante visitas para evaluar y calificar sus instalaciones, estructura, controles en sus procesos, calidad de materiales que utilizan, seguridad en sus instalaciones y el personal con el que trabajan.

**Gráfico No 11. Proveedor por Actividad Económica**



Fuente: Diners Club del Ecuador – Informe 2007

Elaborado por: Diners Club del Ecuador – Informe 2007

### 2.1.2.3. Competencia

#### Mercado de las Tarjetas de Crédito

A continuación se realiza un análisis del comportamiento del mercado de tarjetas de crédito, con la finalidad de identificar la participación e importancia que tiene Diners Club del Ecuador en este mercado, así como sus principales competidores.

#### Tarjetas Nacionales e Internacionales

A continuación se presenta un cuadro evolutivo de la emisión de tarjetas de crédito tanto nacionales como internacionales

**Tabla No 11. Número de Tarjetas Nacionales e Internacionales**

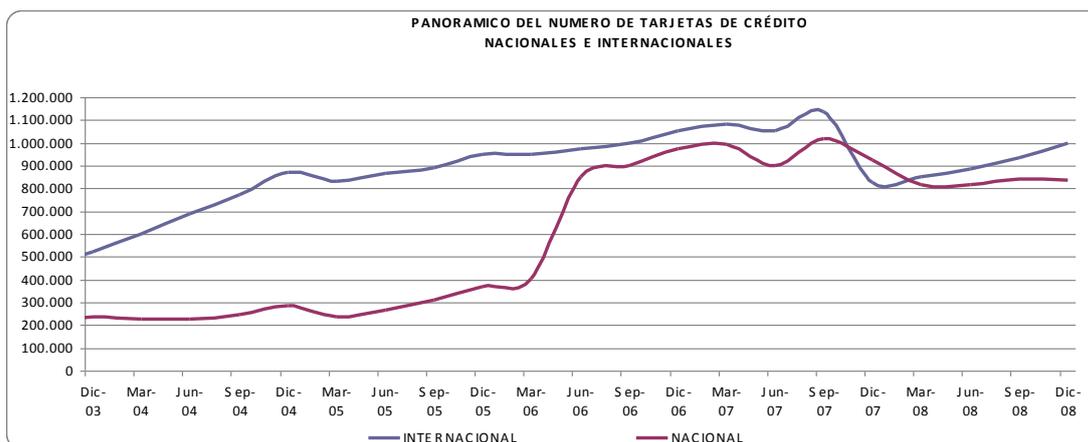
**PANORAMICO DEL NUMERO DE TARJETAS NACIONALES E INTERNACIONALES**

FECHA	INTERNACIONAL		NACIONAL		TOTAL
	<u>CORPORATIVA</u>	<u>INDIVIDUAL</u>	<u>CORPORATIVA</u>	<u>INDIVIDUAL</u>	
Dic-02	20.229	327.234	1.834	234.955	584.252
Dic-03	20.233	500.675	1.923	234.456	757.287
Dic-04	18.978	853.507	1.770	281.298	1.155.553
Dic-05	16.698	934.839	1.151	366.493	1.319.181
Dic-06	14.242	1.038.394	1.190	972.276	2.026.102
Dic-07	10.702	816.387	1.153	924.470	1.752.712
Dic-08	11.660	984.810	1.103	833.918	<b>1.831.491</b>

*Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador*

*Elaborado por: Autor de la Tesis*

## Gráfico No 12. Número de Tarjetas Nacionales e Internacionales



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

En los últimos 3 años se ha presentado una contracción en el número de tarjetas de crédito, al pasar de 2'026102 tarjetas en diciembre del año 2006 a 1'831491 tarjetas en diciembre del 2008. Las principales disminuciones se han presentado en las tarjetas de crédito individuales.

Los principales motivos para que exista esta contracción se debe a varios factores, uno de ellos es que el mercado de las tarjetas de crédito está saturado; en el país, las emisoras de las tarjetas de crédito luchan por captar el mayor número de clientes y establecimientos afiliados; otro factor importante es el encarecimiento de los productos, esto influye en problemas de pago lo que ocasiona que los posibles clientes rechacen una tarjeta de crédito; si antes cada cliente tenía un promedio de dos tarjetas, esto ha ido reduciendo a una sola, e inclusive las tarjetas adicionales se han ido cancelando a causa de los problemas financieros mundiales, el incremento del desempleo y la disminución de las remesas que ingresan al país.

El impacto que estos factores provocan, es que la emisión de tarjetas de crédito se vea reducida.

### Distribución de las tarjetas de crédito por emisor

De acuerdo a los reportes de la Superintendencia de Bancos y Seguros al 31 de Diciembre del 2008, en el País, se han emitido 1,831.491 tarjetas de crédito, de acuerdo a la siguiente distribución:

**Tabla No 12. Distribución de Tarjetas por Emisor a Diciembre 2008**

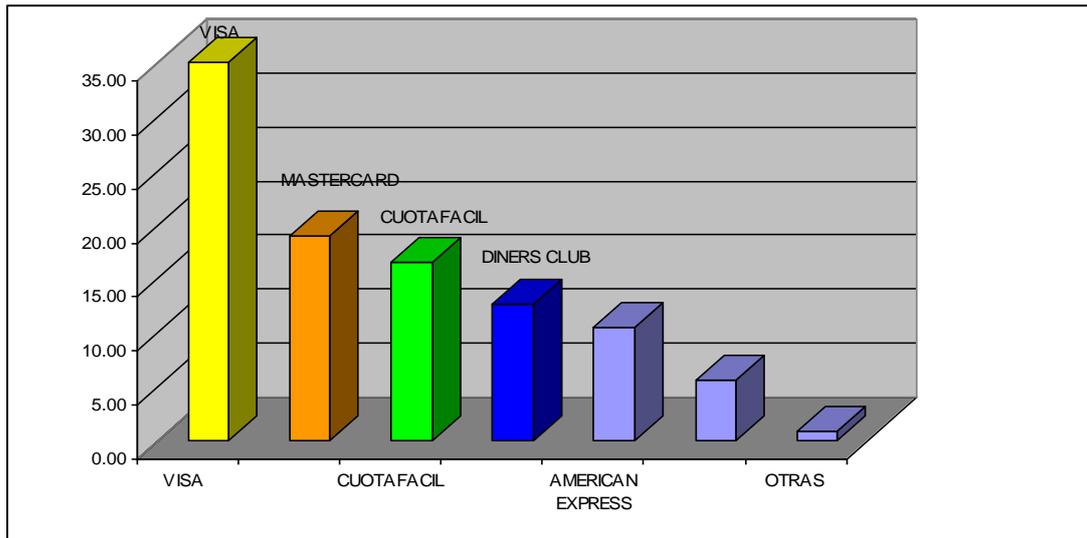
<b>EMISOR</b>	<b>NUMERO DE TARJETAS</b>	<b>%</b>
VISA	640.624,00	34,98
MASTERCARD	347.584,00	18,98
CUOTAFACIL	301.358,00	16,45
DINERS CLUB DEL ECUADOR	232.367,00	12,69
AMERICAN EXPRESS	191.110,00	10,43
CRÉDITO SI	103.244,00	5,64
OTRAS	15.204,00	0,83
<b>TOTAL</b>	<b>1831491,00</b>	<b>100,00</b>

*Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador*

*Elaborado por: Autor de la Tesis*

De acuerdo con las cifras que se presentan en el cuadro anterior, el principal emisor en tarjetas de crédito es Visa que concentra el 34.98% del número de tarjetas emitidas, seguido por Mastercard que tiene una participación del 18.98% y en tercera posición se ubica Diners Club del Ecuador con el 12.69% de participación.

**Gráfico No 13. Distribución de Tarjetas por Marca**



*Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador*

*Elaborado por: Autor de la Tesis*

Se debe tener en cuenta que Visa y Mastercard tienen el mayor número de tarjetas emitidas que Diners Club, por cuanto existen 10 bancos emisores para la tarjeta de crédito Mastercard y 17 instituciones financieras que emiten la tarjeta de crédito Visa, mientras tanto que para Diners es un solo emisor

En el siguiente cuadro se presenta la distribución por emisor:

**Tabla No 13. Número de Tarjetas por Emisor**

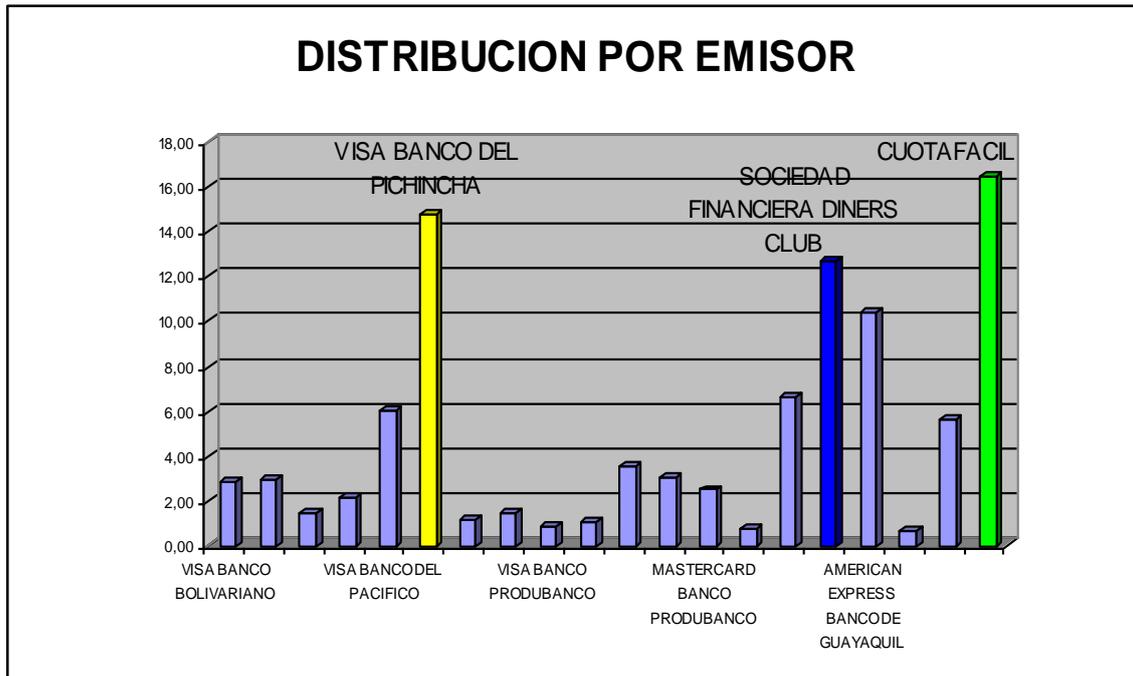
**NUMERO DE TARJETAS POR CLASE**  
Diciembre de 2008

INSTITUCIÓN	TARJETA	TOTAL	%
BANCO DE GUAYAQUIL	AMERICAN EXPRESS	191,110	10.43%
<b>SOCIEDAD FINANCIERA DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A.</b>	<b>DINERS CLUB</b>	<b>232,367</b>	<b>12.69%</b>
BANCO BOLIVARIANO	MASTERCARD	8,112	0.44%
BANCO DE GUAYAQUIL	MASTERCARD	18,784	1.03%
BANCO DEL AUSTRO	MASTERCARD	9,787	0.53%
BANCO DEL PACIFICO	MASTERCARD	65,374	3.57%
BANCO DEL PICHINCHA	MASTERCARD	55,433	3.03%
BANCO INTERNACIONAL	MASTERCARD	8,379	0.46%
BANCO PRODUBANCO	MASTERCARD	45,598	2.49%
MUTUALISTA PICHINCHA	MASTERCARD	14,497	0.79%
PACIFICARD	MASTERCARD	121,620	6.64%
BANCO AMAZONAS	VISA	1,617	0.09%
BANCO BOLIVARIANO	VISA	51,857	2.83%
BANCO COMERCIAL DE MANABI	VISA	1,052	0.06%
BANCO DE GUAYAQUIL	VISA	53,737	2.93%
BANCO DE LOJA	VISA	3,878	0.21%
BANCO DE MACHALA	VISA	26,487	1.45%
BANCO DEL AUSTRO	VISA	38,854	2.12%
BANCO DEL PACIFICO	VISA	110,260	6.02%
BANCO DEL PICHINCHA	VISA	270,468	14.77%
BANCO GENERAL RUMIÑAHUI	VISA	20,313	1.11%
BANCO INTERNACIONAL	VISA	25,797	1.41%
BANCO MM JARAMILLO ARTEAGA	VISA	5,486	0.30%
BANCO PRODUBANCO	VISA	15,485	0.85%
BANCO TERRITORIAL S.A.	VISA	9,775	0.53%
BANCO UNIBANCO	VISA	4,623	0.25%
MUTUALISTA AZUAY	VISA	935	0.05%
BANCO DE LOS ANDES C.A., EN LIQUIDACION	CREDIANDES	3,357	0.18%
BANCO SOLIDARIO	MI SOCIA	198	0.01%
BANCO TERRITORIAL	CREDITO SI	103,244	5.64%
BANCO UNIBANCO	CUOTAFACIL	301,358	16.45%
BANCO INTERNACIONAL	ROSE	11,649	0.64%
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>1,831,491</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 14. Distribución de Tarjetas por Emisor**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

Si consideramos a los emisores de tarjeta de crédito de forma individual, tenemos que la tarjeta Cuotafácil, cuenta con el 16.45% de participación del mercado, mientras que Visa Banco Pichincha tiene el 14.77% de participación y Diners Club del Ecuador tiene un 12.69% lo que demuestra la importancia de la institución de análisis en este segmento de mercado

### Endeudamiento de los Tarjetahabientes

Al 31 de Diciembre del 2008, el mercado de tarjetas de crédito registra un saldo de endeudamiento de sus socios por la cantidad de \$2.363.375 mil dólares, que se distribuye en los siguientes emisores:

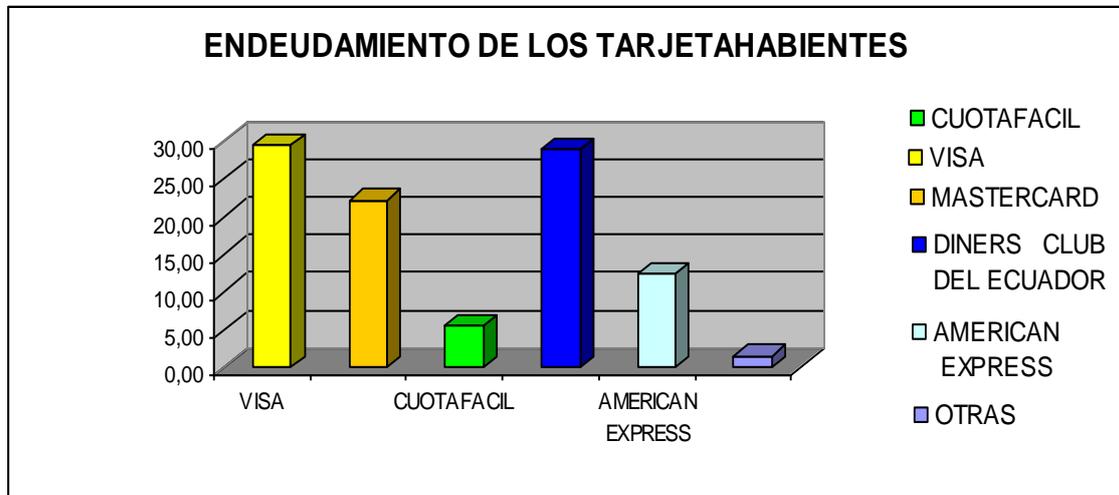
**Tabla No 14. Endeudamiento tarjetahabientes por Marca**

EMISOR	MONTO (en miles de dólares)	%
VISA	698,630	29.56%
MASTERCARD	525,204	22.22%
CUOTAFACIL	129,786	5.49%
DINERS CLUB	682,773	28.89%
AMERICAN EXPRESS	292,091	12.36%
OTRAS	34,890	1.48%
<b>TOTAL</b>	<b>2,363,375</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros*

*Elaborado por: Autor de la Tesis*

**Gráfico No 15. Endeudamiento tarjetahabientes por Marca**



*Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador*

*Elaborado por: Autor de la Tesis*

Del total de endeudamiento registrado el 29.56% corresponde a la tarjeta de crédito Visa y el 28.89% a Diners Club del Ecuador lo que demuestra la importante participación que tiene esta entidad en el mercado de tarjetas de crédito.

#### 2.1.2.4. Precios

Los reportes correspondientes a los precios de los servicios financieros son elaborados a partir de la información remitida por las instituciones financieras que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Esta información constituye el inicio de una estrategia de transparencia que facilita el impulso de una política de precios que admite perfeccionar la eficacia de las instituciones financieras. De esta manera, se promueve la eficaz utilización del ahorro en las actividades productivas; además permite a los clientes del sistema financiero discernir con mayores conocimientos sobre sus conveniencias, para demandar productos y servicios financieros.

La información relacionada a tasas de interés pasivas y costo total de financiamiento de las operaciones de crédito, será remitida por las instituciones financieras con periodicidad semanal con corte al día viernes de cada semana. Las tasas de interés tanto para operaciones activas como para las operaciones pasivas, así como el costo total de financiamiento son anualizadas.

El **Costo Total de Financiamiento**, es la tasa que iguala en cualquier fecha el valor actual de los efectivos recibidos y entregados a lo largo de la operación, por todos los conceptos, incluido las primas de seguro de desgravamen. El seguro de desgravamen no incluye impuestos ni aportes, siempre que la entidad imponga dicho seguro como condición obligatoria para conceder el crédito.

En forma mensual se reporta los datos sobre:

- ✚ Costos asociados a las tarjetas de crédito;
- ✚ Costos de servicios respecto al manejo de cuentas corrientes;
- ✚ Costos de servicios relacionados con cuentas de ahorro; y
- ✚ Costos de otros servicios.

Los reportes publicados constituyen ejemplos tipo de los productos y servicios que ofrecen las entidades, sin embargo es preciso señalar que dentro de los mismos existen características propias de concesión, toda vez que cada entidad tiene su propia particularidad respecto de estas operaciones.

De requerir mayor información sobre los precios y tasas de interés de los productos y servicios que ofrece una determinada entidad, se recomienda consultarlos a través del website de la institución ó a su vez acercándose a las oficinas de la misma.

## **2.2. Análisis Interno**

Al realizar un análisis de la empresa, se determina el siguiente análisis FODA

### **2.2.1. Fortalezas**

- ✚ Profesionalismo y experiencia en la administración
- ✚ Estrategias, metas y políticas altamente definidas
- ✚ Modelos adecuados en la administración del riesgo
- ✚ Líder en el mercado local de tarjetas de cargo y de crédito
- ✚ Flexibilidad e innovación de productos
- ✚ Adecuado nivel patrimonial
- ✚ Niveles de provisiones que reflejan la capacidad de generación de negocio.

### **2.2.2. Oportunidades**

- ✚ Mercado con potencial de crecimiento por el alto volumen de transacciones en efectivo a ser remplazado por tarjetas de crédito.
- ✚ Desarrollo de e-business

### **2.2.3. Debilidades**

- ✚ Baja aceptación internacional
- ✚ Alta concentración de depósitos a plazo y perfil de estos depositantes.

- ✚ Limitante frente a los bancos para captar recursos del público a través de cuentas corrientes y de ahorro.

#### **2.2.4. Amenazas**

- ✚ Contracción en la capacidad de pago del sector de consumo.
- ✚ Incremento de la participación de la competencia.
- ✚ Descuentos por pagos en efectivo en los centros comerciales.

## **CAPÍTULO 3**

# **ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CRÉDITO**

## ANALISIS DE LA CARTERA DE CRÉDITO

### 3.1 Cartera de Crédito

Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho(s) documento(s), o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto<sup>4</sup>.

### 3.2 Tipos de Cartera de Crédito

De acuerdo a las disposiciones establecidas en las resoluciones del Banco Central del Ecuador No 153 del 28 de Diciembre del 2007, la resolución No 184 del 6 de Mayo del 2009, y resolución No 190 del 10 de Junio del 2009, se definen los siguientes tipos de créditos:

#### A. Crédito productivo

Se entiende por créditos productivos, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito que registren ventas anuales o iguales o superiores a USD 100.000, y cuyo financiamiento está dirigido a las diversas actividades productivas. Las operaciones de tarjetas de crédito corporativas, se consideran créditos productivos.

En este tipo de crédito se dividen en varios subsegmentos,

#### ✓ Productivo PYMES

Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en créditos productivos a la institución financiera sea menor o igual a USD 200.000.

---

<sup>4</sup> [Http://www.definicion.org/cartera de crédito](http://www.definicion.org/cartera%20de%20cr%C3%A9dito)

### ✓ **Productivo Empresarial**

Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en créditos productivos a la institución financiera sea superior a USD 200.000 hasta USD 1.000.000, otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplan los parámetros de definición de crédito productivo. Cuando el saldo adeudado en créditos productivos supere los USD 200.000 pero no supere los USD 1.000.000 aunque el monto de la operación sea menor o igual a USD 200.000 pertenecerá a este segmento.

### ✓ **Productivo Corporativo**

Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 1.000.000 otorgadas a personas naturales o jurídicas que cumplan los parámetros de definición de crédito productivo.

## **B. Créditos de Consumo**

“Son créditos de consumo los otorgados por las instituciones controladas a personas naturales asalariadas y/o rentistas, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.

Son personas naturales asalariadas las personas que trabajan en relación de dependencia sea en el sector público o privado y reciben un pago por su trabajo sea sueldo, salario, jornal o remuneración.

Son personas naturales rentistas aquellas personas que no trabajan (económicamente inactiva) pero perciben ingresos periódicos provenientes de utilidades de un negocio, empresa, alquiler u otra inversión.”

“se incluye en este segmento las operaciones de crédito instrumentadas a favor de tarjetahabientes, cuyos titulares sean personas naturales”.

### **C. Créditos para la Vivienda**

“Son aquellas operaciones de crédito (a largo plazo) otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren caucionadas con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble; caso contrario, se considerarán como operaciones de crédito comercial, de consumo o microcrédito según las características del sujeto de crédito y del monto de la operación”.

### **D. Microcréditos**

“Es todo crédito no superior a USD 20.000 concedido a un prestatario, sea una empresa constituida como persona natural o jurídica, con un nivel de ventas inferior a USD 100.000, un trabajador por cuenta propia o un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero”.

Los microcréditos se clasifican en:

#### ✓ **Microcrédito minorista:**

Son aquellas operaciones de crédito cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea menor o igual a USD 3.000, otorgadas a microempresarios que registren un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000, a trabajadores por cuenta propia.

#### ✓ **Microcrédito de Acumulación Simple:**

Son aquellas operaciones de crédito, cuyo monto por operación y saldo adeudado en microcréditos a la institución financiera sea superior a USD 3.000 y hasta USD 10.000, otorgadas a micro empresarios que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000.

✓ **Microcrédito de acumulación ampliada:**

Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD 10.000 otorgadas a microempresarios y que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD 100.000.

De los segmentos de crédito mencionados Diners Club del Ecuador únicamente atiende al **segmento productivo**, con crédito comercial (tarjetas de crédito corporativas) y al **segmento de consumo** con tarjetas de crédito individuales.

### 3.3 Evolución de la Cartera de Crédito de Diners Club del Ecuador S.A.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la evolución que ha tenido la cartera de crédito de Diners Club del Ecuador S.A. en los últimos 6 años,

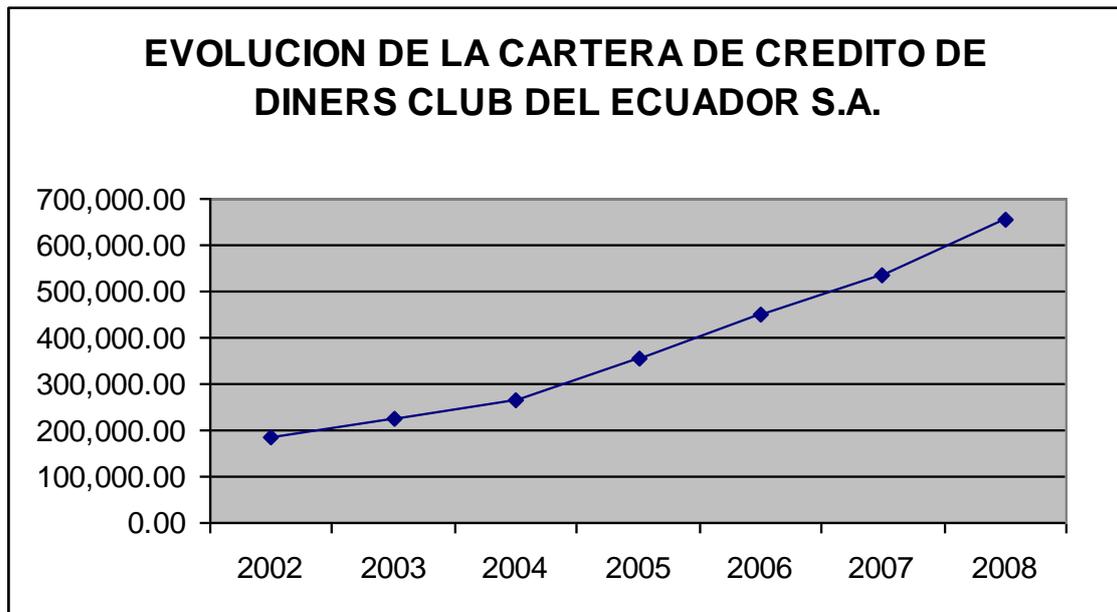
**Tabla No 15. Evolución de la Cartera de Crédito Total de Diners Club del Ecuador S.A. (en miles de dólares)**

EVOLUCION DE LA CARTERA DE CRÉDITO TOTAL DE DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A. (en miles de dolares)		
AÑO	VALOR	TCA
Dic-02	186,963.67	
Dic-03	226,735.63	21.27%
Dic-04	263,845.88	16.37%
Dic-05	356,392.93	35.08%
Dic-06	450,471.52	26.40%
Dic-07	536,012.79	18.99%
Dic-08	656,229.66	22.43%
<b>TASA PROMEDIO</b>		<b>23.42%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 16. Evolución de la Cartera de Crédito de Diners Club del Ecuador S.A.**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

### **Análisis**

La cartera total de Diners Club del Ecuador ha tenido un crecimiento significativo al pasar de 186.9 millones de dólares en el año 2002 a 656.2 millones de dólares a diciembre del 2008, con una tasa de crecimiento promedio anual del 23.42 %.

Los mayores crecimientos de la cartera de consumo se registran en los años 2005 con el 31.95% y el año 2006 con el 27,71%.

### **3.4 Composición de la Cartera de Crédito**

Con relación a la composición de la cartera por tipo de crédito, se presenta el siguiente cuadro:

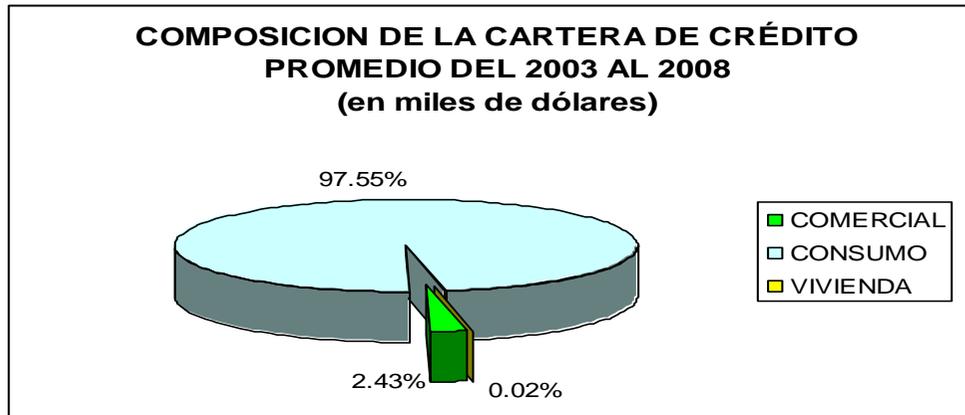
**Tabla No 16. Composición de la Cartera de Crédito de Diners Club del Ecuador S.A.**

COMPOSICION DE LA CARTERA DE CREDITO DE DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A.								
(en miles de dolares)								
AÑO	COMERCIAL		CONSUMO		VIVIENDA		TOTAL CARTERA DE CREDITO	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
2003	4,086.52	1.80%	222,424.27	98.10%	224.83	0.10%	226,735.63	100.00%
2004	3,127.35	1.19%	260,632.97	98.78%	85.56	0.03%	263,845.88	100.00%
2005	12,437.07	3.49%	343,912.90	96.50%	42.96	0.01%	356,392.93	100.00%
2006	11,247.49	2.50%	439,197.22	97.50%	26.81	0.01%	450,471.52	100.00%
2007	12,850.40	2.40%	523,148.81	97.60%	13.58	0.00%	536,012.79	100.00%
2008	16,816.89	2.56%	639,410.52	97.44%	2.25	0.00%	656,229.66	100.00%
<b>PROMEDIO DE PARTICIPACION</b>	<b>60,565.72</b>	<b>2.43%</b>	<b>2,428,726.69</b>	<b>97.55%</b>	<b>395.99</b>	<b>0.02%</b>	<b>2,489,688.40</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 17. Composición de la Cartera de Crédito Promedio del 2003 al 2008**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

## **Análisis**

En el total de la cartera de crédito de Diners Club del Ecuador S.A. el 97.55% se destina a la cartera de consumo, el 2.43% a la cartera comercial (productiva), y el 0.02% a la cartera de vivienda, lo que demuestra que los principales clientes son personas naturales que utilizan la tarjeta de crédito para la adquisición de bienes y servicios de consumo.

### **3.5 Composición por Estado de la Cartera**

De acuerdo al Catalogo Único de Cuentas de la Superintendencia de Bancos se incluyen una clasificación por su vencimiento en cartera por vencer, vencida y que no devenga intereses.

#### ✓ Cartera por vencer

Se entiende por cartera por vencer aquella cuyo plazo no ha vencido y aquella vencida hasta los plazos establecidos por la Superintendencia de Bancos, para cartera comercial 30 días, para cartera de consumo 15 días, o de acuerdo a lo establecido en el respectivo contrato, sin perjuicio del cálculo de los intereses por mora a que hubiere lugar desde el día siguiente del vencimiento de la operación.

#### ✓ Cartera que no devenga intereses

Cuando exista una porción del capital de estos créditos, vencida por más de treinta días, dicha porción se transferirá a cartera vencida y simultáneamente el resto del capital del crédito pasará a cartera que no devenga intereses, respetando las condiciones de maduración del crédito. Estas operaciones registradas en tal cuenta no generarán intereses.

✓ Cartera Vencida

Cuando existan, cánones, cuotas o dividendos de los créditos registrados en cartera por vencer o en la cartera que no devenga intereses, vencidos por más de quince o treinta días según el caso, dichos, cánones, cuotas o dividendos se transferirán a cartera vencida.

El comportamiento de la cartera en el periodo de análisis se presenta en el siguiente cuadro:

**Tabla No 17. Estado de la Cartera de Crédito de Consumos (en miles de dólares)**

DINERS CLUB DEL ECUADOR  
ESTADO DE LA CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO  
(en miles de dolares)

	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	172,667.04	92.59%	184,024.98	82.00%	242,143.32	92.20%	321,135.38	92.84%	407,382.80	92.33%	483,550.58	93.02%	601,005.48	94.79%
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESE	7,076.38	3.79%	27,821.04	12.40%	12,415.34	4.73%	16,718.24	4.83%	22,414.00	5.08%	23,906.45	4.60%	21,749.05	3.43%
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENCIDA	4,740.46	2.54%	10,578.25	4.71%	6,074.31	2.31%	6,059.27	1.75%	9,400.42	2.13%	10,373.52	2.00%	9,295.25	1.47%
<b>TOTAL CARTERA DE CONSUMO</b>	<b>186,485.88</b>	<b>100%</b>	<b>224,427.27</b>	<b>100%</b>	<b>262,636.97</b>	<b>100%</b>	<b>345,917.90</b>	<b>100%</b>	<b>441,203.22</b>	<b>100%</b>	<b>519,837.56</b>	<b>100%</b>	<b>634,057.78</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador*

*Elaborado por: Autor de la Tesis*

AL 31 de diciembre del año 2008 la cartera total de consumo registra un saldo de USD 634,057.78 que se distribuye en cartera por vencer: USD 601,005.48 (94.79%), cartera que no devenga intereses: USD 21,749.05 (3.43%), y cartera vencida, USD 9,295.25 (1.47%). La cartera en riesgo que registra Diners Club asciende a USD 31,044.30

La cartera en riesgo se ha incrementado de USD 11,816.84 en el año 2002 a USD 31,044.30 en el año 2008, por lo que es necesario identificar las causas del aumento de la morosidad

### 3.6 Calificaciones de la Cartera de Crédito de Consumo <sup>5</sup>

De acuerdo a disposiciones de la Junta Bancaria, relativas calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para la calificación de la cartera de consumo se considera:

El criterio de calificación de los deudores por créditos de consumo es permanente y se efectuará en función de la antigüedad de los dividendos pendientes de pago, pero la calificación resultante se extenderá a la totalidad del monto adeudado, tanto por vencer como vencido.

COBERTURA DE LA CALIFICACION DE LOS CREDITOS DE CONSUMO.- La calificación cubrirá la totalidad de la cartera de créditos de consumo concedida por la institución del sistema financiero, y en base de los siguientes rangos:

**Tabla No 18. Calificaciones de Riesgo**

CATEGORIA		PERIODO DE MOROSIDAD EN DIAS	
		MAYOR A	HASTA
A	RIESGO NORMAL		Quince
B	RIESGO POTENCIAL	Quince	Cuarenta y Cinco
C	DEFICIENTES	Cuarenta y Cinco	Noventa
D	DUDOSO RECAUDO	Noventa	Ciento Veinte
E	PERDIDA	Ciento Veinte	

*Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador*

*Elaborado por: Autor de la Tesis*

En la siguiente tabla se presenta un resumen de las calificaciones de la cartera de crédito de consumo desde el año 2002 hasta Febrero de 2009.

<sup>5</sup> Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

**Tabla No 19. Montos Calificados, Estructura e Índice de Riesgos de la Cartera de Créditos**

MONTOS CALIFICADOS, ESTRUCTURA E INDICE DE RIESGO DE LA CARTERA DE CRÉDITOS														
DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A.														
CARTERA DE CONSUMO														
(en miles de dólares)														
AÑO		A		B		C		D		E		TOTAL		INDICE DE RIESGO %
2002	Dic.	172,337	93.56%	8,261	4.48%	2,284	1.24%	572	0.31%	744	0.40%	184,198	100%	1.97
2003	Dic.	183,878	82.69%	25,963	11.68%	5,857	2.63%	2,625	1.18%	4,034	1.81%	222,357	100%	4.34
2004	Dic.	242,113	92.90%	10,817	4.15%	3,056	1.17%	1,207	0.46%	3,420	1.31%	260,614	100%	2.91
2005	Dic.	321,119	93.37%	14,162	4.12%	5,346	1.55%	545	0.16%	2,738	0.80%	343,908	100%	2.33
2006	Dic.	407,337	92.75%	18,705	4.26%	6,814	1.55%	505	0.11%	5,836	1.33%	439,197	100%	2.84
2007	Dic.	483,727	92.46%	19,831	3.79%	8,477	1.62%	2,883	0.55%	8,232	1.57%	523,149	100%	3.29
2008	Dic.	604,723	94.58%	19,199	3.00%	7,871	1.23%	3,019	0.47%	7,597	1.19%	639,409	100%	2.76
<b>PROMEDIO</b>		301,904	91.76%	14,617	5.07%	4,963	1.57%	1,420	0.46%	4,075	1.20%	326,604	100.00%	3

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

En el periodo de análisis la cartera de consumo de Diners Club del Ecuador en promedio tiene las siguientes calificaciones:

**Tabla No 20. Porcentajes por categoría**

<b>CATEGORIA</b>	<b>%</b>
A	91,76%
B	5,07%
C	1,57%
D	0,46%
E	1,20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador*

*Elaborado por: Autor de la Tesis*

Como se puede observar, el 91,76% de la cartera de consumo es calificada con categoría A, el 5.07% calificada con categoría B, lo que demuestra que se ha mantenido cartera de buena calidad.

### **3.7 Indicadores de Morosidad**

Miden el porcentaje de la cartera improductiva frente al total de la cartera. Los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de negocio<sup>6</sup>.

Se deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

**Cartera de Crédito Bruta.-** Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) sin deducir la provisión para créditos incobrables.

**Cartera de Crédito Neta.-** Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) deduciendo la provisión para créditos incobrables.

---

<sup>6</sup> Superintendencia de Bancos – Nota técnica No 5.

**Cartera Improductiva.-** Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses e ingresos.

### ***Morosidad Bruta Total***

Mide el número de veces que representan los créditos improductivos con respecto a la cartera bruta de créditos.

$$\text{Morosidad Cartera} = \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

Un menor valor de este índice, reflejan una mejor situación de la entidad.

### ***Morosidad Cartera Comercial***

$$\text{Morosidad Cartera Comercial} = \frac{\text{Cartera Improductiva Comercial}}{\text{Cartera Bruta Comercial}}$$

### ***Morosidad Cartera Consumo***

$$\text{Morosidad Cartera Consumo} = \frac{\text{Cartera Improductiva Consumo}}{\text{Cartera Bruta Consumo}}$$

### ***Morosidad Cartera de Vivienda***

$$\text{Morosidad Cartera Vivienda} = \frac{\text{Cartera Improductiva Vivienda}}{\text{Cartera Bruta Vivienda}}$$

### ***Morosidad Cartera de Microempresa***

$$\text{Morosidad Cartera Microempresa} = \frac{\text{Cartera Improductiva Microempresa}}{\text{Cartera Bruta Microempresa}}$$

Los índices de morosidad de Diners Club del Ecuador muestra la siguiente evolución:

**Tabla No 21. Índices de Morosidad de la Cartera de Créditos Comerciales y de Consumo**

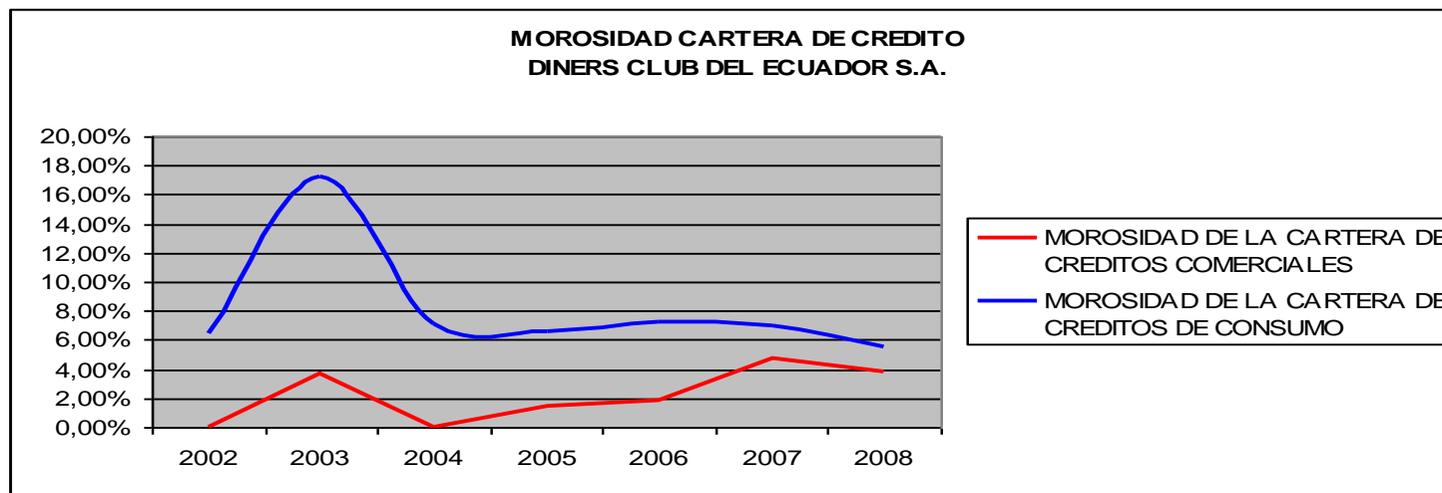
INDICES DE MOROSIDAD  
DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	0,06%	3,67%	0,00%	1,48%	1,79%	4,75%	3,81%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	6,41%	17,26%	7,09%	6,62%	7,24%	7,01%	5,48%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	6,32%	17,00%	7,01%	6,44%	7,11%	6,95%	5,44%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 18. Evolución de los Índices de Morosidad de la Cartera de Créditos Comerciales y de Consumo**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

## **Análisis**

La morosidad de la cartera total ha presentado algunas fluctuaciones en el periodo comprendido entre el año 2002 al año 2008, registrando la mas alta morosidad en el año 2003 con el 17%. En tanto que en el año 2008 se registra una morosidad del 5,44%.

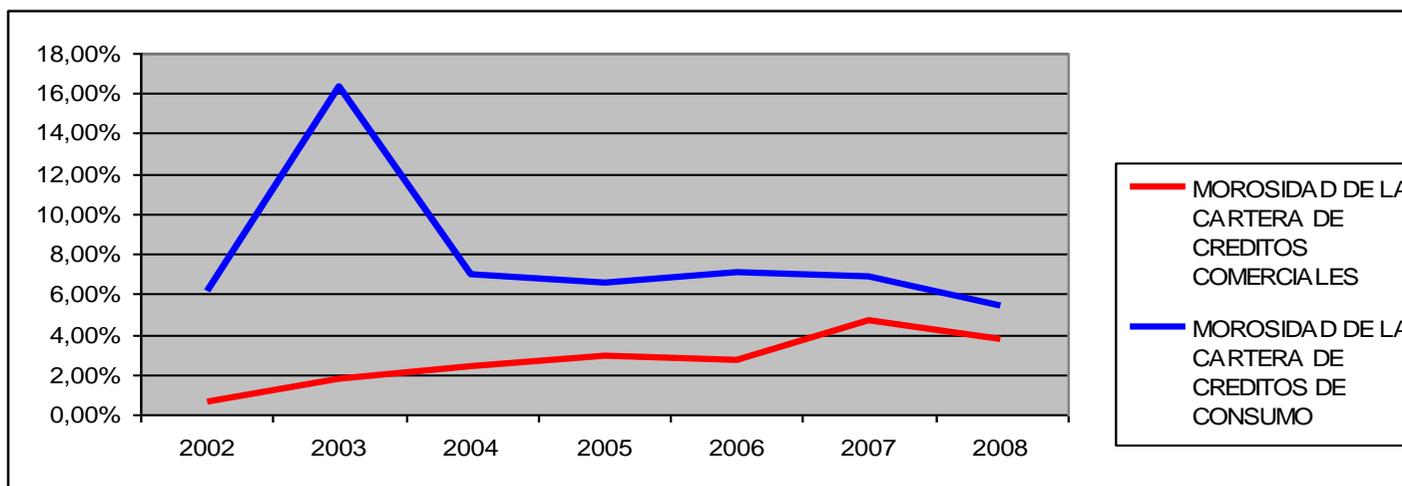
A nivel de morosidad en cada tipo de crédito, encontramos que la finalizar el año 2008 la cartera de consumo registra una morosidad del 5.48% y la cartera comercial el 3.81%.

**Tabla No 22. Índices de Morosidad**

INDICES DE MOROSIDAD SISTEMA SOCIEDADES FINANCIERAS DEL ECUADOR							
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES</b>	0,61%	1,74%	2,42%	2,94%	2,74%	4,68%	3,76%
<b>MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO</b>	6,10%	16,35%	6,99%	6,59%	7,13%	6,86%	5,43%
<b>MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL</b>	5,98%	15,55%	6,82%	6,36%	6,98%	6,82%	5,43%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 19. Evolución de la Morosidad de la Cartera de Crédito y de Consumo**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

## **Análisis**

La morosidad de la cartera total en el sistema de sociedades financieras del Ecuador, ha presentado algunas fluctuaciones en el periodo comprendido entre el año 2002 al año 2008, registrando la más alta morosidad en el año 2003 con el 15.55%

En tanto que en el año 2008 se registra una morosidad del 5,43%.

A nivel de morosidad en cada tipo de crédito, encontramos que la finalizar el año 2008 la cartera de consumo registra una morosidad del 5.43% y la cartera comercial el 3.76%.

### **3.7.1 Evolución mes a mes de la cartera de morosidad de Diners Club del Ecuador**

En el transcurso comprendido entre Mayo 2008 a Mayo 2009 la morosidad presenta el siguiente comportamiento:

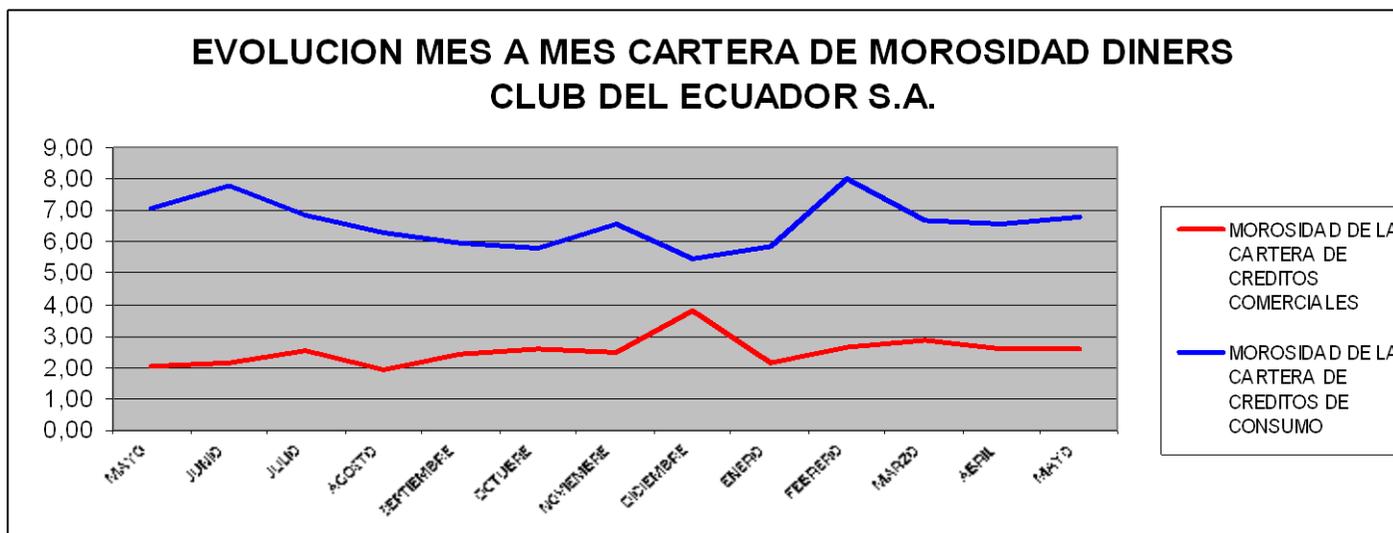
**Tabla No 23. Índices de Morosidad Mes a Mes**

	2008								2009				
	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
<b>MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES</b>	2,05	2,17	2,52	1,94	2,43	2,60	2,49	3,81	2,17	2,64	2,88	2,58	2,57
<b>MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO</b>	7,05	7,80	6,82	6,32	5,98	5,81	6,55	5,48	5,88	8,00	6,66	6,55	6,77
<b>MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL</b>	<b>6,92</b>	<b>7,66</b>	<b>6,71</b>	<b>6,20</b>	<b>5,88</b>	<b>5,72</b>	<b>6,44</b>	<b>5,44</b>	<b>5,78</b>	<b>7,86</b>	<b>6,56</b>	<b>6,44</b>	<b>6,64</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 20. Evolución Mensual de la Morosidad de la Cartera en Diners Club del Ecuador**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

Elaborado por: Autor de la Tesis

## **Análisis**

En el período comprendido entre Mayo del 2008, y Mayo del 2009, los indicadores de morosidad total han fluctuado entre el 6.92% y el 6.64% respectivamente.

En el transcurso del año 2009, los indicadores de morosidad total han fluctuado entre el 5.78% registrado en Enero y el 6.64% en Mayo, debiendo anotar que en el mes de Febrero se presentó la morosidad más alta, el 7.86%.

A nivel de morosidad en cada tipo de crédito, encontramos que en el año 2009, la cartera de consumo ha pasado de tener una morosidad del 5.88% en Enero a 6.77% en Mayo y la cartera comercial de 2.17% en Enero a 2.57% en Mayo.

Como se puede apreciar la cartera total a finales del año 2008 ha ido disminuyendo, hasta Diciembre de ese año, sin embargo para el año 2009 aumenta el índice de morosidad, esto es porque las compras de Diciembre (Navidad y Año Nuevo) son reflejadas en Enero y Febrero del 2009 generando esto que los índices de morosidad aumenten en estos meses.

### **3.8 Proceso de Asignación de Cupos de Crédito de Consumo**

#### **Marco Regulatorio**

La Junta Bancaria ha establecido varias regulaciones sobre la asignación de cupos de crédito de consumo.

El numeral 1.2 “Créditos de consumo” del capítulo I “Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros”, del subtítulo II “De la calificación de activos y constitución de provisiones”, del título VII “De los activos y de los límites de crédito” de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y de la Junta Bancaria, dice:

“Para la determinación de la capacidad de pago de los deudores existentes y de los potenciales clientes, como requisito previo para la aprobación, instrumentación y desembolso de las operaciones crediticias, las instituciones del sistema financiero podrán utilizar metodologías o sistemas internos tales como los previstos en el numeral 7.1 del artículo 7 del capítulo II “De la administración del riesgo de crédito” del título X, el cual habla de Criterios, metodologías y sistemas internos de evaluación crediticia para la selección y otorgamiento de los créditos que se ajusten al perfil de riesgo de la entidad; y, otros procedimientos que fueren necesarios para la asignación de cupos y demás condiciones crediticias, en función del perfil de los clientes y la estrategia de negocio de la entidad.

Las metodologías o sistemas internos implementados por las entidades a los que hace referencia el inciso anterior, deberán ser certificados de acuerdo a las instrucciones que para el efecto imparta la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante circular al sistema financiero.

Si las instituciones del sistema financiero no presentaren sus metodologías para certificación o si éstas no cumplieren con los requisitos que establezca la Superintendencia de Bancos y Seguros, y mientras no se encuentren calificadas dichas metodologías, deberán considerar como límite máximo de exposición en sus operaciones de financiamiento al consumo, que los dividendos o cuotas mensuales pactados por estas, no sobrepasen del 50% del ingreso neto mensual promedio del deudor.

Para establecer el límite del 50% del ingreso neto mensual promedio del deudor en las operaciones efectuadas a través de tarjetas de crédito, se considerarán los consumos efectuados bajo la modalidad de crédito rotativo y crédito diferido.

### 3.9 Metodología y Procesos de Administración del Riesgo de Crédito<sup>7</sup>

De acuerdo a disposiciones de la Junta Bancaria, Resolución No. JB-2007-1032 relativas a la administración del riesgo de crédito, las metodologías implantadas deben considerar la combinación de criterios cuantitativos y cualitativos, de acuerdo con la experiencia y las políticas estratégicas de la entidad; deben permitir monitorear y controlar la exposición crediticia de los diferentes portafolios. Esta metodología debe ser evaluada periódicamente a fin de garantizar la idoneidad de la misma, al igual que la relevancia de las variables utilizadas.

La administración del portafolio de crédito incluye las siguientes etapas fundamentales: el otorgamiento que incluye las fases de evaluación, aprobación, instrumentación y desembolso; seguimiento; recuperación; y, control, para lo cual es necesario que las entidades establezcan:

- ❖ Criterios, metodologías y sistemas internos de evaluación crediticia para la selección y otorgamiento de los créditos, que se ajusten al perfil de riesgo de la entidad, los que deben ser consistentes con la naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones de la institución controlada; y, estar basados en el análisis de los estados financieros, flujos de caja del proyecto, calidad de la gerencia, entre otros, para los clientes de los que se dispone de suficiente información financiera (créditos comerciales); y, en sistemas de evaluación crediticia, por ejemplo: “credit scoring” para créditos a la microempresa y a las personas naturales (créditos de consumo y créditos para la vivienda);
- ❖ Un sistema de seguimiento y control del riesgo de crédito de los diferentes portafolios, lo que implica un proceso continuo de calificación de los sujetos y operaciones coherente con el proceso de otorgamiento, que incluya un esquema para realizar el seguimiento del nivel de riesgo de cada sujeto y operación, sin perjuicio de lo dispuesto en el capítulo II “Calificación de

---

<sup>7</sup> Superintendencia de Bancos – NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros”, título IX. Adicionalmente, el control del riesgo incorpora la adopción de medidas para mitigar los riesgos, cuando se identifican debilidades potenciales o reales en un cliente, tales como: reducción o transferencia de exposición, nuevas garantías, entre otras;

- ❖ Metodologías y técnicas analíticas basadas en el comportamiento histórico de los portafolios de inversión y de las operaciones de crédito y contingentes, que permitan determinar la pérdida esperada sobre la base de la probabilidad de incumplimiento, el nivel de exposición y la severidad de la pérdida. Para el cálculo de estos componentes se deberá disponer de una base de datos mínima de tres años inmediatos anteriores, que deberá contener elementos suficientes para el cálculo de los aspectos señalados en este numeral; y,
- ❖ Un sistema de información basado en reportes objetivos, con información suficiente para satisfacer las necesidades de la institución, apoyar los procesos de toma de decisiones de la administración del riesgo de crédito y asegurar una revisión oportuna de las posiciones de riesgo y de las excepciones.
- ❖ La información debe ser permanente, oportuna y consistente; y, ser distribuida a los niveles administrativos correspondientes para asegurar que se tomen acciones correctivas.

### **3.10 Proceso de Asignación de Cupos de Crédito en Diners Club del Ecuador**

Diners Club del Ecuador S. A. en cumplimiento a las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, ha fijado políticas de aprobación de tarjetas personales, orientadas a la afiliación de clientes y aprobación de créditos de consumo, que se resumen a continuación:

### **3.10.1 Segmentos de Mercado**

Los productos Diners Club del Ecuador S.A. están direccionados a un tipo de perfil de clientes alto y medio alto de las ciudades principales.

### **3.10.2 Perfiles de Afiliación**

Para la emisión de una tarjeta de crédito principal Diners Club, se debe realizar tomando en cuenta perfiles establecidos por la Presidencia Ejecutiva, como son:

- ✓ Nivel de ingresos mínimos,
- ✓ Nivel mínimo de patrimonio,
- ✓ Profesión /actividades aceptadas para la afiliación,
- ✓ Rango de edad
- ✓ Experiencia crediticia

### **3.10.3 Capacidad de Pago**

La capacidad de pago es la disponibilidad que tiene un cliente para cumplir obligaciones, en función de los ingresos verificables, es por esto que para aprobar una tarjeta de crédito principal debe cumplir con este requerimiento.

### **3.10.4 Experiencia Crediticia**

- ✓ No se afiliara a socios que consten en Central de Alto Riesgo (C, D, E)

### **3.10.5 Actividad, Plaza y Zona**

- ✓ Actividades del futuro socio
- ✓ Definición de plazas y zonas para la comercialización productos Diners Club.

### **3.11 Validación de Perfiles de Afiliación**

Para la afiliación de un socio Diners Club debe estar presente:

- ✓ El contrato de afiliación Diners Club Internacional (ver anexo),
- ✓ Copia de cedula de identidad, o documento de identificación valido,

Las fuentes de información deben permitir identificar:

- ✓ La identidad
- ✓ Los ingresos
- ✓ Patrimonio
- ✓ Dirección
- ✓ Teléfono
- ✓ Actividad lugar de trabajo
- ✓ Experiencia crediticia

Se tomará en cuenta para los valores patrimoniales:

- ✓ Casas
- ✓ Terrenos
- ✓ Departamentos
- ✓ Quintas / haciendas
- ✓ Oficinas
- ✓ Vehículos
- ✓ Inversiones

### **3.11.1 Garantes**

Para la solicitud de una tarjeta de crédito Diners Club del Ecuador el solicitante puede presentar a un tarjeta habiente garante (que sea socio principal Diners Club mínimo un año),

### **3.12 Cupos Referenciales**

Como es de conocimiento, la tarjeta Diners Club Intencional es una tarjeta que se maneja sin cupos establecidos, es decir es ilimitada; sin embargo para evitar problemas financieros y garantizar un buen servicio y cobertura al riesgo crediticio propio de cada socio, se han establecido cupos referenciales, en base a:

- ✓ Antigüedad
- ✓ Ingresos
- ✓ Deuda total

- ✓ Edad del cliente
- ✓ Historial crediticio
- ✓ Score
- ✓ Apalancamiento en el sistema financiero
- ✓ Mora

Si el socio compromete en una compra su nivel de endeudamiento, la transacción pasa a ser de análisis de un oficial de crédito que determinara aprobar dicha transacción o negarla hasta otra oportunidad cuando haya disminuido su deuda.

Para la asignación de estos cupos referenciales, en el departamento de análisis de cartera, luego que se han validado todos los puntos antes mencionados, se analiza a cada uno de los clientes para el otorgamiento de los cupos referenciales, esto es, que dicho cupo corresponderá a la capacidad de endeudamiento del cliente (es decir los ingresos).

El proceso del trámite, se presenta en el flujo grama adjunto.

### **3.13 Ejemplo del Proceso de Aprobación de Emisión de Tarjeta de Crédito Diners Club**

A continuación se muestra un ejemplo del proceso a seguir para la aprobación de una tarjeta de crédito Diners Club del Ecuador S.A.

El Señor Juan Pablo Durán Vega, ciudadano ecuatoriano presenta su solicitud de tarjeta de crédito principal Diners Club, en las oficinas de servicio al cliente, a esta solicitud, luego de leer detenidamente las condiciones y las tarifas vigentes, adjunta los siguientes documentos:

- ✓ Anexo de afiliación firmado (actual)
- ✓ Copia de la cédula de identidad (legible y ambos lados)
- ✓ Certificado de ingresos (otorgado por la empresa)
- ✓ Matrícula del carro

- ✓ Copia de pago de impuesto predial
- ✓ Copia de título universitario

Entrega toda esta documentación en oficinas de atención al cliente, donde se revisa que la documentación esté completa, sin tachones ni correcciones. Además, debe indicar el producto que desea adquirir y la información referente a datos personales, de trabajo, referencias personales, el contrato debe ser firmado por el titular.

Los datos del cliente son:

- ✓ Ingresos netos: 1200 dólares americanos
- ✓ Posee un vehículo marca Mazda año 2006
- ✓ Tiene una casa ubicada en el sector de Carcelén

Esta información es enviada al área de mantenimiento de cartera, en donde se verifica nuevamente que todo este correcto y se realiza la validación de la información mediante investigación en central de riesgos, llamadas telefónicas al domicilio, a referencias, investigación de experiencia crediticia, validación del lugar del trabajo. Todas estas investigaciones deben validar que la información dada por el futuro cliente sea real.

Se ingresa al sistema la información validada para que luego sea analizada por los oficiales de crédito revisen y analicen la información para su aprobación.

La información fue validada y se envían comentarios al jefe de análisis de cartera para su aprobación, el cual luego de revisar comentarios y análisis de los oficiales aprueba que se otorgue la tarjeta de crédito al Señor Juan Pablo Durán Vega.

El cupo referencial para este cliente corresponderá a 2000 dólares americanos (el equivalente a sus ingresos netos)

Aunque la tarjeta es ilimitada, debe existir un margen, el cual no comprometa al cliente (ahora llamado socio) su capacidad de endeudamiento, aunque la tarjeta Diners Club le permite financiar el pago de un vehículo esto no lo puede hacer sino hasta haber cumplido un año como socio principal y no haber caído en mora.

Ahora el socio ya está listo para hacer uso de su tarjeta de crédito, cumpliendo y respetando las cláusulas del contrato así como las tasas vigentes de financiamiento y fechas de pago.

### 3.14 Perfiles de Aprobación

A continuación se muestran los perfiles de aprobación para afiliación de un socio principal Diners Club.

**Tabla No 24. Perfiles para Afiliación**

PERFIL PARA QUITO Y GUAYAQUIL		
REQUISITOS	DINERS INTERNACIONAL	DINERS INTERNACIONAL POLITICA 130%
<b>Edad</b>	De 25 a 65 años	De 25 a 65 años
<b>Ingreso Mensual</b>	\$ 1.000	\$ 1.380
<b>Ingreso Familiar</b>	\$ 1.200	\$ 1.840
<b>Vivienda</b>	Sector A, B, C	Sector A, B, C
<b>Estado Civil</b>	Indiferente	Indiferente
<b>Estabilidad Laboral</b>	1 año	1 año
<b>Estudios</b>	Mínimo Secundaria	Mínimo Secundaria
<b>Patrimonio</b>	25.000	\$ 6.000
<b>Cta. Cte. /Ah</b>	3 cifras bajas	3 cifras bajas
<b>Antigüedad Cta.</b>	Mínimo 1 año	Mínimo 1 año
<b>Central de Riesgo</b>	Calif. A, B	Calif. A, B
<b>Garante</b>	Si el socio no cumple con uno de los parámetros: Patrimonio Promedio Bancario Antigüedad de cuenta	No aplica Garante
Todo socio mayor a 50 años deberá registrar ingresos mayores a \$2000 usd		

**Tabla No 25. Perfil Futuro Profesional**

PERFIL FUTURO PROFESIONAL				
REQUISITOS	PERFIL PARA QUITO – GUAYAQUIL		PERFIL PARA SUCURSALES	
	DINERS INTERNACIONAL	DINERS FUTURO PROFESIONAL POLITICA 130%	DINERS INTERNACIONAL	DINERS FUTURO PROFESIONAL POLITICA 130%
<b>Edad</b>	De 20 a 25 años	NO APLICA	De 20 a 25 años	NO APLICA
<b>Ingreso Mensual</b>	N/A		N/A	
<b>Ingreso Familiar</b>	N/A		N/A	
<b>Vivienda</b>	Sector A, B, C		Sector A, B, C	
<b>Estado Civil</b>	Soltero		Soltero	
<b>Estabilidad Laboral</b>	N/A		N/A	
<b>Estudios</b>	Certificado. Universidad		Certificado. Universidad	
<b>Patrimonio</b>	Vehículo familiar		Vehículo familiar	
<b>Cta. Cte. /Ah</b>	N/A		N/A	
<b>Antigüedad Cta.</b>	N/A		N/A	
<b>Central de Riesgo</b>	Calif. A, B		Calif. A, B	
<b>Garante</b>	Puede ser el Padre o la Madre exclusivamente por el perfil		Puede ser el Padre o la Madre exclusivamente por el perfil	

**CAPÍTULO 4**  
**CAUSAS QUE OCASIONAN LA MOROSIDAD**

## CAUSAS QUE OCASIONAN LA MOROSIDAD

Diners Club del Ecuador ha implantado un sistema de calificación de clientes de acuerdo al Scoring, calificando a los clientes en tres categorías:

- ✚ AAA, AA, A son considerados clientes de bajo riesgo
- ✚ BBB, BB, B se les califica como clientes de riesgo medio,
- ✚ CCC, son considerados como clientes de riesgo alto,
- ✚ D, son clientes que registran tarjetas de crédito canceladas y registran deuda vencida por más de 180 días.

De esta manera, cada categoría se ve identificada de la siguiente manera:

- ✚ AAA, La situación del cliente es muy solvente y muestra una sobresaliente trayectoria de pagos, así como una experiencia crediticia impecable. Este tipo de clientes nunca ha estado con saldo pendiente.
  
- ✚ AA, el cliente, tiene buenos antecedentes no tiene aspectos débiles que se destaquen. Alguna vez estuvo con un saldo pendiente antes de la fecha de corte pero se soluciono de inmediato.
  
- ✚ A, el cliente, tiene un sólido historial crediticio, y es considerado como buen pagador. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja,
  
- ✚ BBB, Se considera que claramente el cliente tiene buen manejo del crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo; el cliente tuvo saldos pendientes pero manejables (en actuales).
  
- ✚ BB, Es posible que el cliente haya experimentado un período de dificultades recientemente, pero no se espera que esas presiones perduren a largo plazo.

- ✚ B, Aunque esta escala todavía se considera como crédito aceptable, el cliente tiene algunas deficiencias significativas. El cliente ha estado varias veces con cartera vencida por más de 30 días.
  
- ✚ CCC, El cliente muestra deficiencias en su capacidad de pago. Hacia el futuro existe un considerable nivel de incertidumbre. Es dudosa su capacidad para soportar problemas inesperados adicionales; El cliente ha estado varias veces con cartera mayor a 60 días.
  
- ✚ D, esta calificación es dada para aquellos clientes que registran deuda vencida y que sus tarjetas de crédito fueron canceladas. cartera mayor a 180 días.

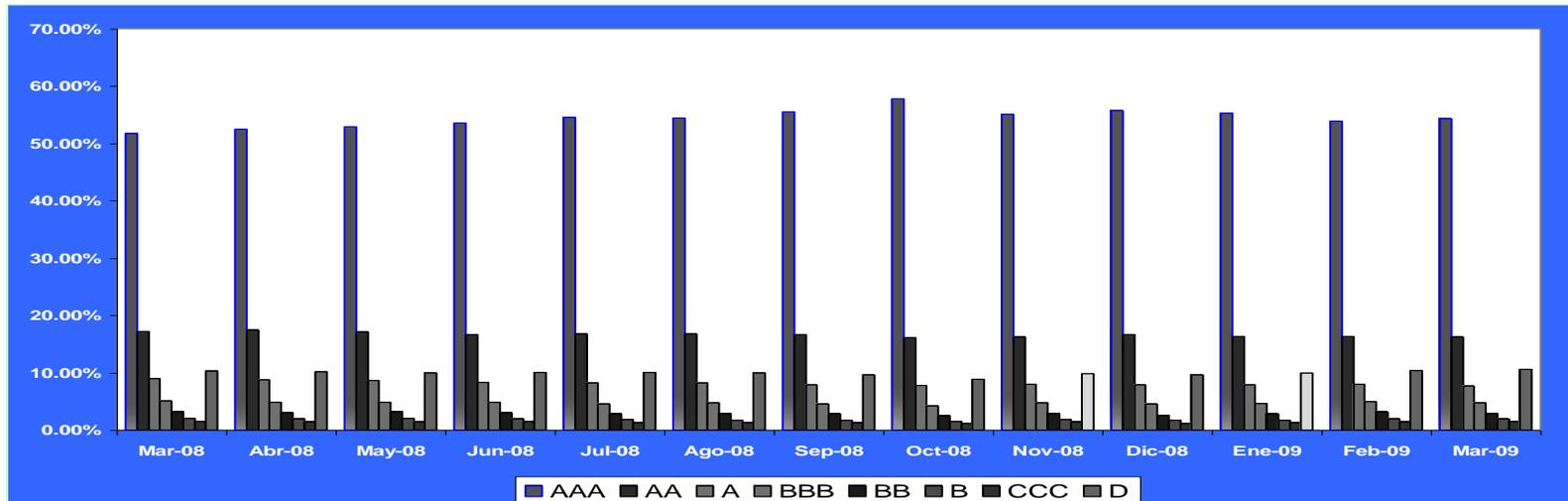
El resumen de clientes por cada categoría de riesgo se presenta en el siguiente cuadro, correspondiente al periodo comprendido entre Marzo 08 y Marzo 09:

**Tabla No 26. Resumen de Clientes por Categoría de Riesgo**

RESUMEN DE CLIENTES POR CATEGORIA DE RIESGO																	
MES	AAA		AA		A		BBB		BB		B		CCC		D		TOTAL
Mar-09	111,877	54.36%	33,483	16.27%	15,891	7.72%	9,749	4.74%	6,043	2.94%	3,905	1.90%	3,057	1.49%	21,805	10.59%	205,810
Feb-09	110,782	53.92%	33,549	16.33%	16,448	8.01%	10,175	4.95%	6,405	3.12%	3,908	1.90%	2,906	1.41%	21,268	10.35%	205,441
Ene-09	113,484	55.29%	33,541	16.34%	16,111	7.85%	9,487	4.62%	5,873	2.86%	3,653	1.78%	2,723	1.33%	20,385	9.93%	205,257
Dic-08	114,128	55.76%	34,121	16.67%	16,056	7.84%	9,388	4.59%	5,358	2.62%	3,498	1.71%	2,518	1.23%	19,627	9.59%	204,694
Nov-08	112,919	55.08%	33,197	16.19%	16,326	7.96%	9,802	4.78%	6,053	2.95%	3,750	1.83%	2,806	1.37%	20,148	9.83%	205,001
Oct-08	118,030	57.78%	32,972	16.14%	15,944	7.81%	8,663	4.24%	5,006	2.45%	3,159	1.55%	2,368	1.16%	18,132	8.88%	204,274
Sep-08	112,518	55.50%	33,840	16.69%	15,905	7.85%	9,218	4.55%	5,600	2.76%	3,591	1.77%	2,595	1.28%	19,455	9.60%	202,722
Ago-08	108,953	54.46%	33,506	16.75%	16,394	8.19%	9,486	4.74%	5,740	2.87%	3,478	1.74%	2,647	1.32%	19,846	9.92%	200,050
Jul-08	108,443	54.49%	33,374	16.77%	16,421	8.25%	8,970	4.51%	5,554	2.79%	3,616	1.82%	2,680	1.35%	19,960	10.03%	199,018
Jun-08	105,961	53.60%	32,840	16.61%	16,511	8.35%	9,658	4.89%	5,949	3.01%	3,854	1.95%	2,986	1.51%	19,934	10.08%	197,693
May-08	103,785	52.95%	33,458	17.07%	16,881	8.61%	9,634	4.92%	6,046	3.08%	3,930	2.01%	2,794	1.43%	19,471	9.93%	195,999
Abr-08	101,962	52.43%	33,806	17.38%	17,056	8.77%	9,451	4.86%	5,926	3.05%	3,758	1.93%	2,775	1.43%	19,745	10.15%	194,479
Mar-08	100,123	51.76%	33,260	17.19%	17,330	8.96%	9,836	5.08%	6,233	3.22%	3,888	2.01%	2,869	1.48%	19,894	10.28%	193,433

Fuente: Diners Club Del Ecuador S.A.  
Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 21. Distribución de Clientes por Categoría de Riesgo**



Fuente: Diners Club Del Ecuador S.A.  
Elaborado por: Autor de la Tesis

En Marzo del 2009, el número de socios titulares con tarjetas personales segmentados en función del riesgo fue de 205.810 clientes.

Los resultados del scoring de calificación, determinan que los clientes de Diners se distribuyen en las categorías “AAA” (54.4%), “AA” (16.3%), “A” (7.7%), “BBB” (4.7%), “BB” (2.9%), “B” (1.9%), “CCC” (1.5%) y “D” (10.6%). La categoría “D” incluye los clientes a los cuales Diners Club cancelo sus tarjetas de crédito y mantienen saldos vencidos.

Se puede concluir que en la categoría de riesgo bajo se encuentran 161.251 socios (78,35%), en riesgo medio se registran 19.697 socios (9.57%), en riesgo alto constan 3.057 (1,49%), y clientes cancelados a los que se les ha retirado la tarjeta pero mantienen pendiente deuda de pago son 21.805 socios (10.59%).

Al comparar la estructura de clientes por nivel de riesgo, entre marzo /08 y marzo/09, se observa un aumento del peso relativo de los clientes de riesgo bajo, que han pasado del 77,92% al 78,35% con un aumento del 0,42%, es decir que en ultimo año se ha mantenido la participación. En lo que se refiere a los clientes con calificación de riesgo medio han pasado de 10,32% a 9,57%, registrando una disminución de 0,75%. Los clientes de riesgo alto se han mantenido en el 1,49% de participación, y los socios a los cuales se cancelo la tarjeta de crédito, han aumentado la participación del 10,27% al 10,59%, es decir un incremento del 0,32%.

#### **4.1 Causas Externas de la Morosidad**

Con la finalidad de conocer las causas externas que inciden en el crecimiento de la cartera vencida se realizo una encuesta dirigida a los clientes que se encuentran calificados como riesgo medio, en el cual se registran 19.697 clientes, y de riesgo alto en el cual constan 3.057 clientes, considerando que estos clientes se encuentran con morosidad mayor a 30 días. La población total de clientes es de 22.754 (N: población)

Considerando que se trata de una población bastante grande, para el desarrollo de la presente tesis se realizó el cálculo de una muestra, con un margen de error de 5% por lo que se utiliza la fórmula de cálculo de la muestra, utilizando la siguiente fórmula:

$$D = \frac{B^2}{4} = \frac{25}{4} = 6,25$$

$$n = \frac{p \cdot q \cdot N}{p \cdot q + D(N-1)}$$

$$n = \frac{5 \cdot 5 \cdot (22754)}{5 \cdot 5 + 6,25(22753)} = \frac{568850}{142231,25} = 400$$

Previamente se realizó una encuesta piloto dirigida a 40 socios, con la finalidad de validar y probar la pregunta seleccionada.

La encuesta definitiva se realizó en la semana del 20 al 24 de julio del 2009, se utilizó un muestreo aleatorio simple. Se requirió al personal de .Call Center cobranzas, que al momento de hablar con los socios se realice la siguiente pregunta: “¿podría indicarnos el motivo del retraso en su pago?”

Esta pregunta se realizó a los 400 socios, cuyos resultados se presentan en el anexo No 3; de las respuestas obtenidas se seleccionó las más frecuentes que se resumen a continuación:

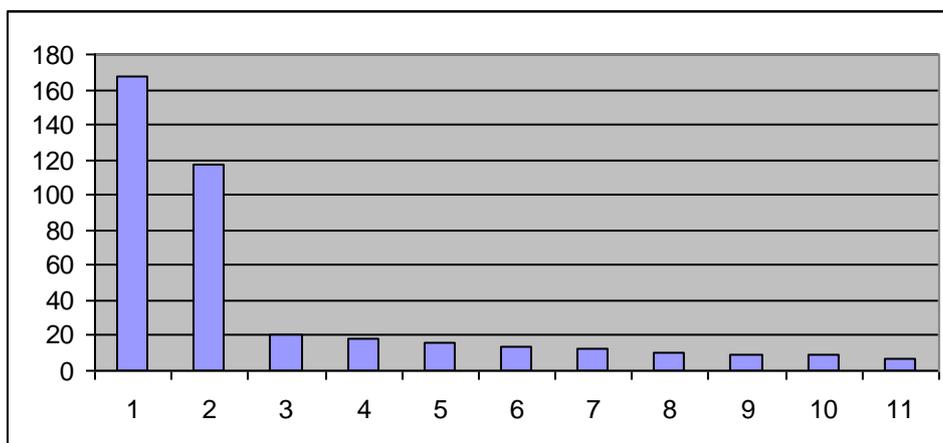
**Tabla No 27. Distribución de las Respuestas Obtenidas**

No	RESPUESTAS	TOTAL	%
1	consumio mas de lo que podia pagar	168	42.00%
2	tiene mas de una tarjeta	117	29.25%
3	los adicionales no pagaron sus valores a tiempo	20	5.00%
4	estaba de viaje	18	4.50%
5	tenia pagos mas importantes	16	4.00%
6	esta sin trabajo	14	3.50%
7	capacidad de ingresos disminuyo	12	3.00%
8	la fecha de pago es antes de cobro de sueldo	10	2.50%
9	descuido de los consumos	9	2.25%
10	gastos innecesarios	9	2.25%
11	OTROS	7	1.75%
		<b>400</b>	<b>100%</b>

Fuente: Diners Club del Ecuador S.A.

Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 22. Distribución de las Respuestas Obtenidas**



Fuente: Diners Club del Ecuador S.A.

Elaborado por: Autor de la Tesis

Ya que las respuestas de los socios fueron varias, se sintetizaron las respuestas en 11 causas, agrupándolas en respuestas comunes con el fin de realizar el análisis respectivo de los motivos de la morosidad de los clientes.

De la información obtenida se puede concluir los siguientes aspectos:

- ✓ La principal causa por la cual los clientes no cumplen a tiempo con sus pagos mensuales, por concepto de sus consumos realizados con la tarjeta de crédito Diners Club corresponde a que consumen más de lo que podían pagar, que se debe en algunas casos a gastos innecesarios y descuido en

los consumos. Esta causa ha sido mencionada por 168 socios que representan el 42.00% de la muestra realizada.

Este resultado nos alerta sobre la necesidad de no mantener los cupos ilimitados para este tipo de clientes.

- ✓ La segunda causa mencionada por los socios, en la encuesta realizada se refiere a que tienen más de una tarjeta. En este caso se ubican 117 socios que representan el 29.25% de la muestra. Dada la oferta de tarjetas de crédito que existen en el mercado sería conveniente, que para este tipo de socios se considere en la fijación de cupos de crédito, el número de tarjetas de crédito que utiliza actualmente para evitar el sobreendeudamiento.

Así por ejemplo, según información obtenida por Diners Club del Ecuador S.A. Al mes de marzo de 2009, el número de socios principales (DINERS + VISA INTERDIN) con tarjetas de crédito personales fue de 196.9991 socios, de los cuales 184.784 clientes tienen tarjeta DINERS, 1.728 tienen tarjeta VISA y 10.487 socios tienen ambas tarjetas.

- ✓ La tercera causa mencionada por los socios se refiere a que los adicionales no pagaron sus valores a tiempo, registrando 20 casos que representan el 5% de la muestra.

Si bien es cierto, los socios principales son los responsables de la deuda total de la tarjeta de crédito, sin embargo existen clientes que otorgaron tarjetas adicionales, esto causa que el socio principal se vuelva dependiente de ellos al momento de realizar el pago de la deuda, aspecto que debe ser considerado para la fijación de cupos para el socio principal.

- ✓ La cuarta causa mencionada, se refiere a que los socios no se encontraban en el país, por lo que no podían realizar sus pagos registrando 18 casos que representan el 4,5% de la muestra. Para evitar este inconveniente, es necesario proporcionar el pago con debito automático.

- ✓ La quinta causa mencionada por los socios, se refiere a que tenían pagos más importantes, registrando 16 casos que representan el 4% de la muestra.

Esto indica que existen socios que tienen otras deudas aparte de la que tiene con la tarjeta de crédito. Sería conveniente que para aquellos socios que se encuentran en Central de Riesgos con calificaciones B o C se asignen cupos referenciales con el fin de evitar que el socio caiga en el sobreendeudamiento.

- ✓ También se registro que 14 socios reportan que están sin empleo, lo que corresponde al 3,50% de la muestra.

Esta causa estaría relacionada con el incremento de los porcentajes de desempleo registrados en el país en el año 2009. De acuerdo con información publicada por el Banco Central del Ecuador al mes de Julio del 2009, el índice de desempleo actual es de 8.34% mientras que en Diciembre del 2008 este índice fue del 7.50%.

- ✓ 12 socios reportan que su capacidad de ingresos disminuyo, lo que corresponde al 3% de la muestra.

Esta causa estaría relacionada con aquellos socios que no trabajan en relación de dependencia, y que sus ingresos no son fijos; y que debido a la crisis económica internacional se han visto afectados.

- ✓ Otra causa mencionada por los socios es que la fecha de pago es antes del cobro del sueldo, este problema ha sido reportado por 9 clientes lo que corresponde al 2,50% de la muestra.

En este caso Diners Club debe realizar una revisión de las fechas de cortes con el fin de que se ajuste a las fechas en las cuales los clientes puedan cancelar.

- ✓ Otras Causas corresponden al 1,75% de la muestra.
  - Se olvido
  - No tenía dinero
  - Estaba enfermo
  - Calamidad domestica

#### **4.2 Causas Internas de la Morosidad**

Con la finalidad de conocer las causas internas de la morosidad se realizo una entrevista con el Gerente del área denominada Fábrica de Crédito y Cobranzas, Patricio Vivero, quien explica que la morosidad que existe en Diners Club del Ecuador, está reflejada principalmente por:

- ✚ Envíos masivos de tarjetas de otros emisores a clientes Diners.
- ✚ Falta de control de a quien se otorgan las tarjetas de crédito sin el suficiente análisis.
- ✚ Otorgamiento de tarjetas de crédito a quienes tengan ya más de una tarjeta en su poder.
- ✚ El caso de los cupos referenciales, explica que es un tema muy debatido entre las gerencias, ya que “como sabemos, el prestigio de la tarjeta se ve reflejada en justamente no tener límites, sin embargo, si se puede dar una propuesta en la que no afecte la emisión de cupos de crédito con la aceptación de los clientes, será considerada para ver en que podemos mejorar”
- ✚ Otro problema que se ve, es que cuando se afilian socios adicionales, no se ve su capacidad de ingresos o de endeudamiento al 100%, ya que es muy flexible el ingreso de este tipo de socios; y toda la responsabilidad de la deuda recae sobre el socio principal.

### **4.3 Efectos Financieros de la Morosidad**

Cuando Diners Club del Ecuador no recupera los valores que cada mes deben cancelar sus socios, le ocasiona los siguientes efectos financieros:

#### **1. Incremento de provisiones de cartera**

De acuerdo a los días de morosidad, se tiene que constituir provisiones para la cartera incobrable, tal como se presento en el capítulo 3 de la presente tesis.

En el siguiente cuadro, se presenta los gastos por provisión de cartera de crédito de Diners Club realizados en el periodo comprendido 2003 a junio del 2009, que afectaron a las cuentas de resultados en los respectivos ejercicios económicos.

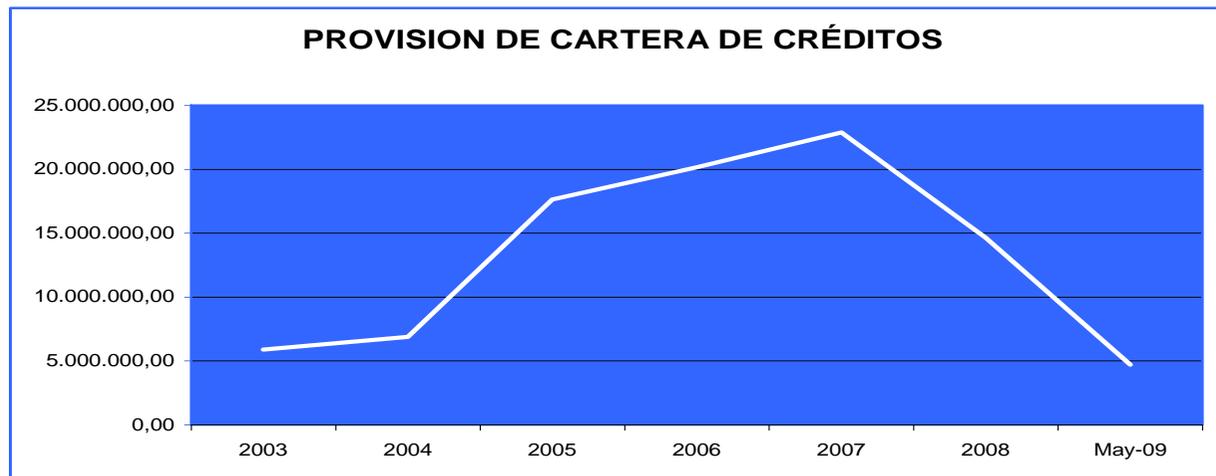
**Tabla No 28. Provisión de la Cartera Anual de Crédito**  
(En miles de dólares)

CONCEPTO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	may-09
PROVISION ANUAL DE LA CARTERA DE CRÉDITOS	5.874,23	6.887,64	17.625,49	20.151,69	22.883,17	14.638,04	4.710,13
VARIACION ABSOLUTA		1.013,40	10.737,85	2.526,20	2.731,48	-8.245,13	-9.927,92
TASA DE CRECIMIENTO		17,25%	155,90%	14,33%	13,55%	-36,03%	-67,82%
PROVISION ACUMULADA DE CRÉDITO INCOBRABLE	23.396,92	26.390,92	41.104,23	58.146,06	69.645,97	74.271,09	73.519,09
CARTERA TOTAL	203.338,70	237.454,96	315.288,70	392.325,45	466.366,82	581.958,57	504.744,96
COBERTURA DE LA PROVISION	11,51%	11,11%	13,04%	14,82%	14,93%	12,76%	14,57%

Fuente: Diners Club Del Ecuador S.A.

Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 23. Evolución de la Provisión de Cartera de Créditos**



Fuente: Diners Club Del Ecuador S.A.

Elaborado por: Autor de la Tesis

## **Análisis**

La provisión de la cartera de crédito, ha presentado algunas fluctuaciones en el periodo comprendido entre el año 2003 al año 2008, registrando la más alta provisión en el año 2007 por la cantidad de 22,883 mil dólares, con el 13.55% en comparación al año anterior.

En tanto que en el año 2008 se presenta una reducción en la provisión al registrar 14,638 que representa una tasa de -36,03%.

Hasta junio del 2009 se han realizado provisiones de cartera de 4,710

En el periodo de análisis 2003 - 2008, Diners Club afecto a su cuenta de resultados la cantidad de 88.060 mil dólares, lo que ocasiono una disminución en las utilidades de cada año.

### **2. Castigos de Cartera**

De acuerdo a disposiciones de la Superintendencia de Bancos las operaciones de crédito de consumo que hayan sido concedidas bajo la modalidad de Scoring, que no sean canceladas en el plazo de 180 días, se debe proceder a realizar el castigo correspondiente.

Al realizar un castigo de cartera, se cancela el valor correspondiente de las cuentas de cartera vencida, con los saldos registrados en la provisión para créditos incobrables. Para efectos de control se mantiene el registro en la cuenta de orden activos castigados.

En el periodo de análisis 2003 - 2008, los saldos que se registran en la cartera castigada se presentan a continuación:

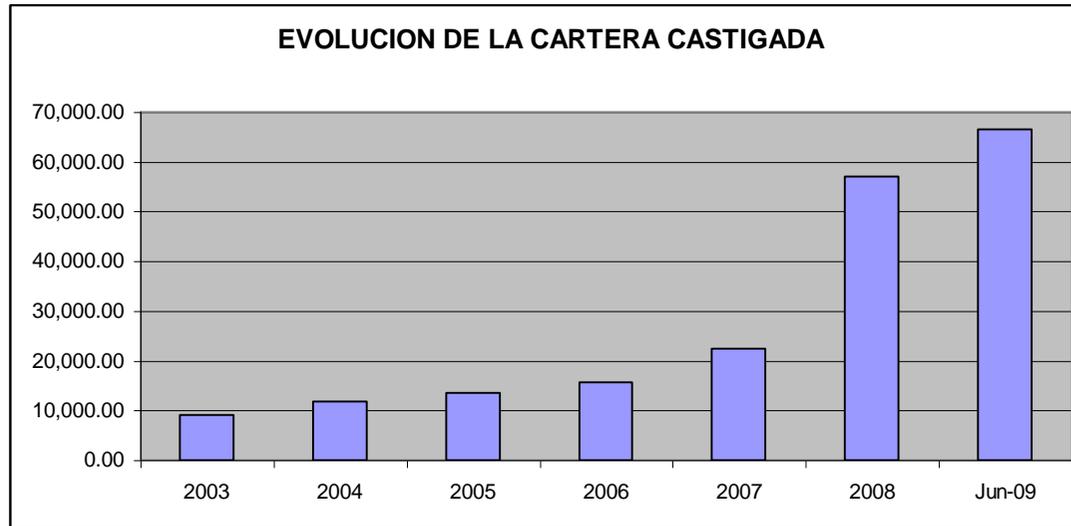
**Tabla No 29. Castigo de la Cartera de Crédito**  
**(En miles de dólares)**

CONCEPTO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Jun-09
CARTERA CASTIGADA	9,141.60	11,814.35	13,492.19	15,639.59	22,460.57	57,106.03	66,517.28
VARIACION ABSOLUTA		2,672.74	1,677.85	2,147.39	6,820.98	34,645.46	9,411.25
TASA DE CRECIMIENTO		29.24%	14.20%	15.92%	43.61%	154.25%	16.48%

Fuente: Diners Club Del Ecuador S.A.

Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 24. Evolución de la Cartera Castigada**



Fuente: Diners Club Del Ecuador S.A.

Elaborado por: Autor de la Tesis

A fines del año 2003 el saldo de cartera castigados fue de 9,141,603.93 dólares en tanto que al termino del mes de Junio 2009 el saldo de cartera castigada es de 66,517,282.21 dólares; presentando un crecimiento acumulado de 627.63%. La tasa de crecimiento anual promedio es de 45,62%, es importante anotar que en el año 2008 es el de mayor crecimiento al registrar un aumento del 154.25%, puesto que en ese año los castigos aumentaron en 34,645,462.47 dólares.

Estas cifras reflejan que Diners Club está presentando problemas en la recuperación de sus créditos de consumo.

La tasa de cartera castigada es del 12.39%,

### **3. Efecto en la Liquidez**

Como sabemos Diners Club es un medio de pago ya que la empresa absorbe la deuda con el establecimiento y el cliente a su vez con la tarjeta de crédito, por lo que Diners como emisor realiza un pago por el valor total de la deuda del cliente; por lo que cuando el cliente se atrasa o no paga esta obligación representa:

- a. Acciones de cobro y por ende costos operativos
- b. Actividades administrativas adicionales a los normales
- c. Afectación a la liquidez de la empresa

El no pago oportuno de los consumos mensuales, afecta directamente al flujo de ingresos, ya que no se está recuperando valores dentro del tiempo establecido, mientras tanto se tiene que cubrir el pago a los establecimientos afiliados, lo que ocasiona desfases temporales de liquidez.

### **4. Efecto Tributario**

Tributariamente Diners Club paga impuestos y retenciones existentes puntualmente como lo determina la ley, por lo que el pago impuntual de los clientes genera que la empresa realice los pagos de impuestos con otros recursos.

**CAPÍTULO 5**  
**PROPUESTA DE LA ASIGNACIÓN DE CUPOS DE**  
**CRÉDITO**

## PROPUESTA DE LA ASIGNACIÓN DE CUPOS DE CRÉDITO

En los últimos seis años Diners Club del Ecuador S.A. ha mostrado una evolución de la cartera total, con un crecimiento significativo del año 2002 a Diciembre del 2008 con una tasa de crecimiento promedio anual del 23,42%, tal como se mostró en el capítulo 3, en la sección 3.2 que trata sobre la evolución de la cartera de crédito de consumo.

La cartera en riesgo se ha incrementado de USD 11,816.8 mil dólares en el año 2002 a USD 31,044.3 mil dólares en el año 2008, con una tasa de crecimiento promedio del 19%. A diciembre del 2008 la cartera en riesgo se distribuye en, cartera que no devenga intereses 21,749.05 mil dólares, y cartera vencida, 9,295.25 mil dólares.

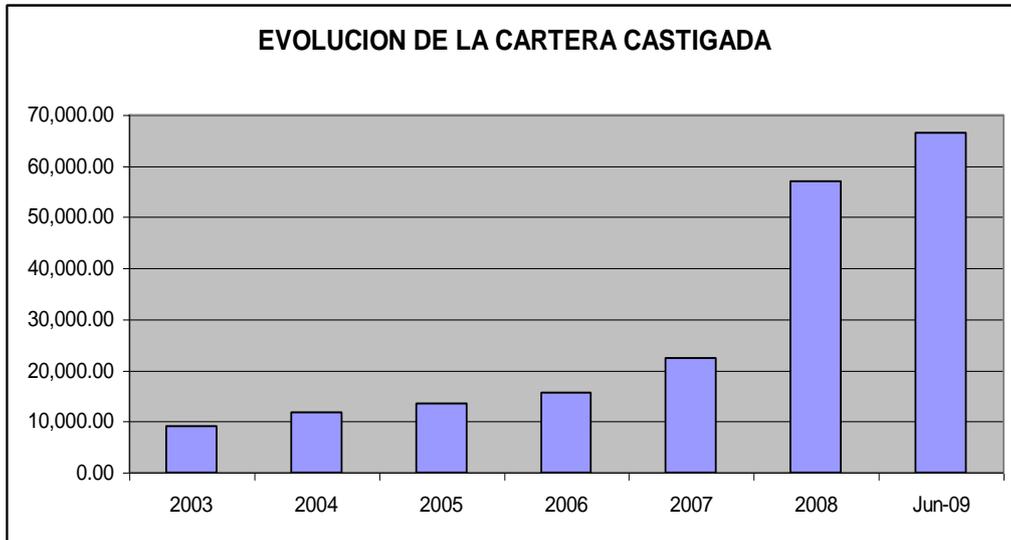
Adicionalmente, la cartera castigada de Diners Club, ha pasado de un saldo de 9,141.6 mil dólares en el año 2003 a 66,517.2 mil dólares al mes de Junio 2009; lo cual según el análisis realizado en el capítulo anterior, se observa que Diners Club está presentando problemas en la recuperación de sus créditos de consumo.

### 5.1 Problema

En el planteamiento del problema de la investigación, se determinó que al no existir una adecuada asignación de cupos de crédito ocasiona que los clientes o “socios” consuman más de lo que puedan pagar. Esto se ve reflejado en los crecimientos de la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses, que ocasiona incrementos en los niveles de provisión, lo que afecta el estado de resultados de la empresa; a lo que hay que agregar el creciente saldo de la cartera castigada.

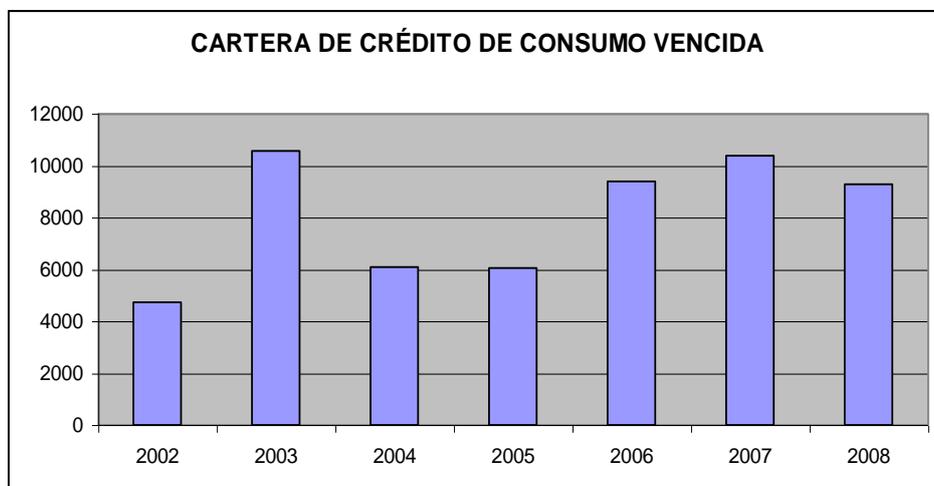
A continuación, podemos ver la evolución de la cartera vencida, cartera que no devenga intereses a Marzo del 2009 y el comportamiento del castigo de la cartera de crédito;

**Gráfico No 25. Evolución de la Cartera Castigada**



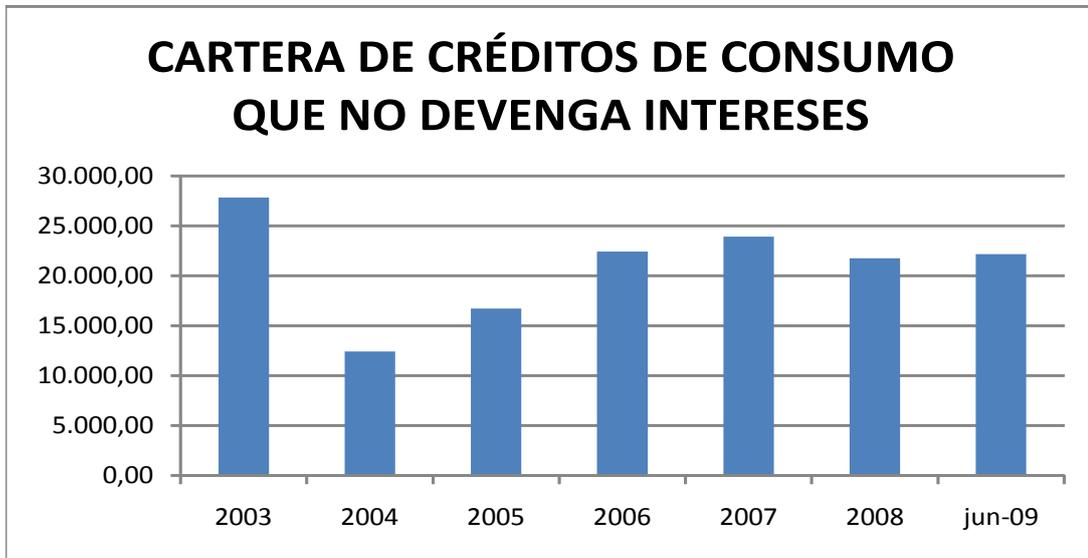
Fuente: Diners Club Del Ecuador S.A.  
Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 26. Evolución de la Cartera de Crédito de Consumo Vencida**



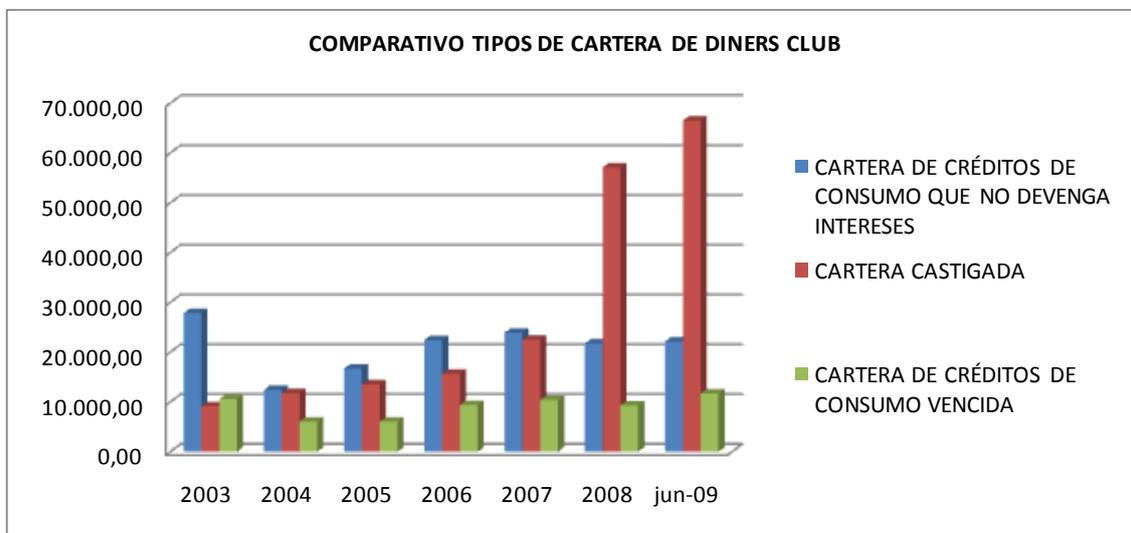
Fuente: Diners Club Del Ecuador S.A.  
Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 27. Evolución de la Cartera de Créditos de Consumo que no devenga intereses**



Fuente: Diners Club del Ecuador S.A.  
Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 28. Comparativo de Tipos de Cartera de Crédito de Diners Club del Ecuador S.A.**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

## 5.2 Situación Actual

De acuerdo al Scoring de crédito que tiene Diners Club del Ecuador se establece que la morosidad está concentrada en los clientes cuyo comportamiento de pagos los ha ubicado en las siguientes categorías:

**Tabla No 30. Distribución de socios por categorías de riesgo**

	mar-08	mar-09
<b>BBB</b>	9.836	9.749
<b>BB</b>	6.233	6.043
<b>B</b>	3.888	3.905
<b>CCC</b>	2.869	3.057
<b>D</b>	19.894	21.805
<b>TOTAL</b>	<b>42.720</b>	<b>44.559</b>

*Fuente: Diners Club del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis*

Las categorías B y CCC muestran que se han mantenido relativamente constantes dentro del periodo comprendido entre Marzo del 2008 a Marzo del 2009; sin embargo, la categoría D, con deuda ya vencida por más de 180 días, muestra un aumento en el mismo periodo del 0.31% es decir casi 2000 socios. En la investigación realizada sobre las causas externas que inciden en el incremento de la morosidad, se registran los siguientes motivos, enunciados por los socios que se encuentran con deuda mayor a los 30 días. Los resultados obtenidos se han relacionado con la población.

**Tabla No 31. Respuestas obtenidas en la encuesta realizada**

No	Respuestas	Total	%
1	Consumió mas de lo que podía pagar	9557	42,00%
2	Tiene mas de una tarjeta	6656	29,25%
3	Los adicionales no pagaron sus valores a tiempo	1138	5,00%
4	Estaba de viaje	1024	4,50%
5	Tenia pagos mas importantes	910	4,00%
6	Esta sin trabajo	796	3,50%
7	Capacidad de ingresos disminuyo	683	3,00%
8	La fecha de pago es entes del cobro de sueldo	569	2,50%
9	Descuido de sus consumos	512	2,25%
10	Gastos innecesarios	512	2,25%
11	Otros	398	1,75%
	<b>TOTAL</b>	<b>22755</b>	<b>100,00%</b>

*Elaborado por: Autor de la Tesis*

La principal causa por la que los clientes no pueden pagar sus obligaciones, está concentrada en que no tienen dinero y por ende consumen más de lo que podían pagar, gracias al cupo ilimitado que otorga la tarjeta de crédito, estas dos razones representan el 42.00% de la muestra.

El 29,25% de la muestra indica tener más de una tarjeta de crédito, lo que genera que los socios tengan más de una obligación, provocando que existan retrasos en los pagos, debido al sobreendeudamiento.

Además, se identificó que otro motivo por el que los clientes incumplen con sus pagos es porque tienen adicionales a sus cuentas que no cancelan sus obligaciones a tiempo, esta causa corresponde al 5% de la muestra.

Todas estas causas muestran la necesidad de otorgar a los socios cupos con el fin de evitar el sobreendeudamiento, y disminuir la morosidad que actualmente existe.

### **5.3 Propuesta**

Del análisis realizado y con la finalidad de reducir la cartera vencida de Diners Club del Ecuador, se realiza la siguiente propuesta

#### **I. Cupo Ilimitado**

Los socios que mantengan su calificación dentro de las categorías de riesgo bajo AAA, AA, A mantendrán su cupo ilimitado.

#### **II. Cupo Limitado**

Con la finalidad de a futuro reducir los niveles de cartera vencida de Diners Club, se plantea la fijación de cupos a los clientes que de acuerdo a su perfil de riesgo se ubiquen en las categorías BBB, BB, B, CCC; para esto, se debe considerar las siguientes variables, para la asignación de cupos de crédito:

**Tabla No 32. Variables para la Asignación de Cupos de Crédito**

<b>OBJETIVO</b>	
<b>“Proponer un modelo de asignación de cupos de crédito, con el propósito de minimizar la cartera vencida en Diners Club del Ecuador S.A.”</b>	
1	Limitación de cupo en los clientes actuales con problemas de pago (calificación BBB hacia abajo)
2	Clientes nuevos entran con cupo definido hasta verificar su manejo de crédito
3	Los socios que muestren variación negativa en su calificación se le asignaran cupo definido
4	Adicionales serán parte del cupo definido para el titular
5	Los socios que tengan otra tarjeta de crédito tendrán cupo definido hasta verificar su manejo crediticio
6	Socios que no trabajen en relación de dependencia tendrán cupo limitado hasta verificar su manejo crediticio
7	El cupo total del socio será el mismo para el crédito corriente como para el diferido

*Elaborado por: Autor de la Tesis*

### **1. Limitación de cupo a los actuales clientes con problemas de pago (calificación BBB hacia abajo)**

Los actuales clientes que muestren problemas de pago, es decir que tengan calificación BBB hacia abajo se les asignará un cupo definido, podrán sin embargo solicitar un cupo ilimitado cuando suban de categoría y se mantengan en la misma.

En la información obtenida al realizar las encuestas a los clientes morosos, existe un gran número de clientes que tienen problemas de pago, en especial por que consumieron más de lo que podían pagar y porque tienen más de una tarjeta de crédito lo que provoca que su capacidad de pago disminuya; he aquí que se ve la necesidad de no mantener los cupos ilimitados para este tipo de clientes.

### **2. Clientes nuevos entran con cupo definido hasta verificar su manejo de crédito**

Los clientes nuevos de Diners Club deben ser considerados como sujetos de análisis hasta por lo menos un año más luego de ser aprobados, con un cupo establecido, esto hasta poder determinar qué tipo de cliente es, si es buen pagador o no; y luego de revisar el buen manejo de la tarjeta, subir su categoría y otorgarle un cupo “ilimitado”

### **3. Los socios que muestren variación negativa en su calificación se le asignaran cupo definido**

Aquellos socios que se mantienen dentro de las categorías AAA, AA, A seguirán manteniendo su cupo "ilimitado"; sin embargo aquellos que muestren una variación negativa de su categoría a BBB, BB, B; pierden automáticamente su cupo ilimitado o referencial y se les otorgara un cupo limitado.

### **4. Adicionales serán parte del cupo definido para el titular**

Uno de los motivos por los que los clientes no pueden pagar a tiempo sus deudas, es porque tienen adicionales a sus cuentas, es por esto que a los socios adicionales con cargo a sus cuentas, se los considerara dentro del cupo definido para el principal, con la finalidad de controlar su nivel de endeudamiento a nivel general;

### **5. Los socios que tengan otra tarjeta de crédito tendrán cupo definido hasta verificar su manejo crediticio**

Los socios que tengan una segunda tarjeta de crédito, se les otorgara un límite de cupo, con el fin de evitar el sobreendeudamiento y se les otorgara un cupo ilimitado bajo la verificación del manejo de sus cuentas.

### **6. Socios que no trabajen en relación de dependencia tendrán cupo limitado hasta verificar su manejo crediticio**

Los clientes que sean aceptados como socios Diners Club, que no trabajen en relación de dependencia, serán afiliados con cupo limitado, así mismo se revisara su comportamiento crediticio y podrán acceder a cupo ilimitado siempre y cuando su manejo de la tarjeta haya sido impecable.

## **7. El cupo total del socio será el mismo para el crédito corriente como para el diferido**

El cupo que se otorgue a los socios, será el mismo tanto para el crédito corriente como para el diferido, es decir que si a un socio se otorgo el cupo de 1000 dólares, este valor será utilizado para los dos tipos de crédito.

### **5.4 Fijación de Cupos de Crédito**

En base a los resultados obtenidos, y, por la necesidad de emitir cupos de crédito a los clientes que están bajo las características antes mencionadas, se considera las siguientes disposiciones establecidas por la Junta Bancaria en el LIBRO I.- NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, TITULO IX.- DE LOS ACTIVOS Y DE LOS LIMITES DE CREDITO en el CAPITULO II.- CALIFICACION DE ACTIVOS DE RIESGO Y CONSTITUCION DE PROVISIONES POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS en la SECCION II.- ELEMENTOS DE LA CALIFICACION DE ACTIVOS DE RIESGO Y SU CLASIFICACION NUMERAL 1.2 CRÉDITOS DE CONSUMO.

“Si las instituciones del sistema financiero no presentaren sus metodologías para certificación o si éstas no cumplieren con los requisitos que establezca la Superintendencia de Bancos y Seguros, y mientras no se encuentren calificadas dichas metodologías, deberán considerar como límite máximo de exposición en sus operaciones de financiamiento al consumo, que los dividendos o cuotas mensuales pactados por estas, no sobrepasen del 50% del ingreso neto mensual promedio del deudor.

Para establecer el límite del 50% del ingreso neto mensual promedio del deudor en las operaciones efectuadas a través de tarjetas de crédito, se considerarán los consumos efectuados bajo la modalidad de crédito rotativo y crédito diferido.

Todas las operaciones efectuadas a través del sistema de tarjetas de crédito, se considerarán créditos de consumo.”

## 5.5 Resultados de la Calificación

A continuación se muestra un ejemplo del proceso actual y el proceso con asignación de cupo de crédito para la aprobación de una tarjeta de crédito Diners Club del Ecuador S.A.

### Situación Actual

El Señor Juan Pablo Durán Vega, ciudadano ecuatoriano presentó su solicitud de tarjeta de crédito principal Diners Club, el 1 de Marzo del 2008, en las oficinas de servicio al cliente, con la información requerida para afiliación de socio principal, en donde refleja la siguiente información de ingresos:

Ingresos:

+ Sueldo 1000.00 USD

Egresos:

+ Gastos Básicos 380.00 USD

+ Gasto Cuota Mensual Hipoteca 200.00 USD

Bienes:

+ Posee un vehículo marca Mazda año 2006 valorada en 13.000 USD

+ Tiene una casa ubicada en el sector de Carcelén valorada en 60.000 USD

Pasivos:

+ Tarjetas de Crédito Visa Bankcard pago mensual de 80 USD

Ingreso Neto:

+ El ingreso neto del socio es de 340 USD

El socio Juan Pablo Durán muestra la siguiente información de pagos desde que inicio sus transacciones con la tarjeta de crédito.

**Tabla No 33. Evolución de Pagos de un socio Diners (Situación Actual)**

CUPO REFERENCIAL 2000 Dólares Americanos							
FECHA DE CORTE 15 de cada mes							
FECHA DE PAGO 30 de cada mes							
AÑO 2008	VALOR PENDIENTE MES ANTERIOR	CONSUMO	TOTAL A PAGAR	PAGO	CALIFICACION	F PAGO	F. PAGO SOCIO
MARZO		200	200	200	AAA	30-Mar	30-Mar
ABRIL	0	400	400	400	AAA	30-Abr	30-Abr
MAYO	0	1500	1500	900	AA	30-May	10-Jun
JUNIO	600	800	1400	1400	AA	30-Jun	30-Jun
JULIO	0	500	500	500	AA	30-Jul	30-Jul
AGOSTO	0	2200	2200	1500	BB	30-Ago	30-Ago
SEPTIEMBRE	700	0	700	0	BB	30-Sep	
OCTUBRE	700	0	700	700	BB	30-Oct	30-Oct
NOVIEMBRE	0	800	800	800	BB	30-Nov	30-Nov
DICIEMBRE	0	1500	1500	700	BB	30-Dic	30-Dic
ENERO	800	900	1700	800	BB	30-Ene	30-Ene
FEBRERO	900	0	900		BB	28-Feb	
MARZO	900	0	900	900	BB	30-Mar	30-Mar
ABRIL	0		0				
MAYO	0		0				

*Elaborado por Autor de la Tesis*

Se puede observar que el cliente muestra una evolución de pagos negativa, además, de la revisión de la información de este cliente, se pudo detectar la siguiente información:

- ✘ Tiene otra tarjeta de crédito con otro banco emisor (Bankcard), esto ha generado que el socio se endeude con las tarjetas, incrementando el endeudamiento, presentando atrasos en los pagos, disminuyendo así su calificación en las entidades financieras y por ende en la central de riesgo.
- ✘ El socio durante los dos primeros meses de utilizar su tarjeta de crédito no presenta problemas de pagos, sin embargo a partir del tercer mes su calificación disminuye ya que el socio no realiza pagos completos.
- ✘ Además su evolución de pagos no es favorable ya que se puede notar que tiene problemas financieros ya que existen varios meses que el socio no paga sus valores en las fechas de pago sino que pospone estos pagos hasta un mes después.

## Situación Propuesta

Considerando la propuesta de fijar al cliente un cupo de crédito, se le solicita al cliente que actualice su información financiera, la misma que se presenta a continuación:

Ingresos:

✚ Sueldo 1200.00 USD

Egresos:

✚ Gastos Básicos 380.00 USD

✚ Gasto Cuota Mensual Hipoteca 100.00 USD

Bienes:

✚ Posee un vehículo marca Mazda año 2006 valorada en 13.000 USD

✚ Tiene una casa ubicada en el sector de Carcelén valorada en 60.000 USD

Pasivos:

✚ Tarjetas de Crédito Visa Bankcard pago mensual de 200 USD

Ingreso Neto:

✚ El ingreso neto del socio es de 520 USD

Al tener un ingreso neto de 520 dólares, se le otorgaría un cupo equivalente al 50% de ingreso neto que corresponde a 260 dólares

El primer requisito para continuar con esta propuesta es que el socio realice un actualización de datos, esto con el propósito de conocer cuál es su situación actual de ingresos y de egresos, además conocer si el cliente ha adquirido otra tarjeta de crédito y saber cuál es el promedio de sus pagos mensuales con la otra tarjeta y así poder definir su real capacidad de endeudamiento, para lo cual se utilizara también los reportes de Buró de Crédito.

El socio puede utilizar su tarjeta de crédito, sin embargo a diferencia de las demás tarjetas de crédito que trabajan con limitación de cupos el cliente puede

subir de categoría y mostrar un buen manejo de la cuenta accediendo de esta manera a un cupo ilimitado.

## **5.6 Evaluación Financiera de la Propuesta.**

En base a los resultados obtenidos, y con el fin de demostrar la viabilidad de la propuesta presentada, se muestra las siguientes proyecciones:

- ✓ Proyección de la cartera de créditos de consumo vencida.
- ✓ Proyección de la cartera de créditos de consumo castigada.
- ✓ Proyección de la cartera de créditos de consumo que no devenga intereses.

### **5.6.1 Proyección Mensual de la cartera de créditos de consumo vencida**

La evolución de la cartera de créditos de consumo vencida se puede evidenciar en la siguiente tabla:

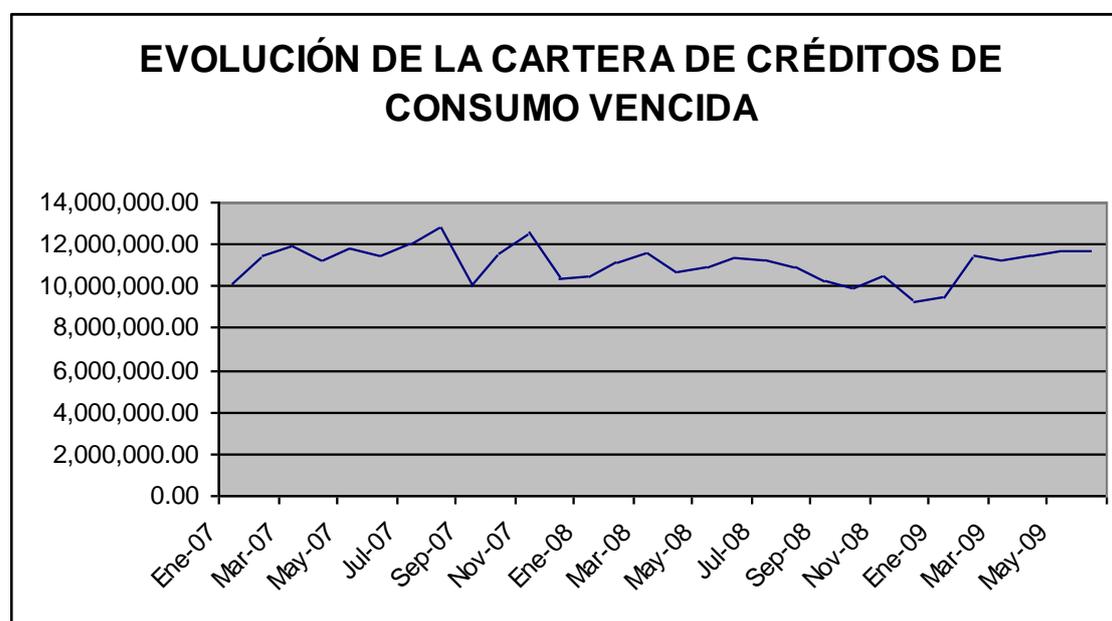
**Tabla No 34. Evolución Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo Vencida**

No	Meses	Cartera de Créditos de Consumo Vencida	Variación Mensual	Tasa de Crecimiento Mensual
1	ene-07	10.192.196,31		
2	feb-07	11.500.469,86	1.308.273,55	12,84%
3	mar-07	11.932.915,15	432.445,29	3,76%
4	abr-07	11.221.240,87	-711.674,28	-5,96%
5	may-07	11.793.322,58	572.081,71	5,10%
6	jun-07	11.414.627,69	-378.694,89	-3,21%
7	jul-07	12.059.566,20	644.938,51	5,65%
8	ago-07	12.768.994,86	709.428,66	5,88%
9	sep-07	10.068.323,26	-2.700.671,60	-21,15%
10	oct-07	11.562.050,33	1.493.727,07	14,84%
11	nov-07	12.613.986,54	1.051.936,21	9,10%
12	dic-07	10.373.520,92	-2.240.465,62	-17,76%
13	ene-08	10.439.371,72	65.850,80	0,63%
14	feb-08	11.174.626,42	735.254,70	7,04%
15	mar-08	11.534.599,19	359.972,77	3,22%
16	abr-08	10.637.877,11	-896.722,08	-7,77%
17	may-08	10.955.691,86	317.814,75	2,99%
18	jun-08	11.331.783,37	376.091,51	3,43%
19	jul-08	11.198.015,55	-133.767,82	-1,18%
20	ago-08	10.905.642,73	-292.372,82	-2,61%
21	sep-08	10.225.055,98	-680.586,75	-6,24%
22	oct-08	9.973.183,69	-251.872,29	-2,46%
23	nov-08	10.508.775,50	535.591,81	5,37%
24	dic-08	9.295.245,33	-1.213.530,17	-11,55%
25	ene-09	9.466.612,73	171.367,40	1,84%
26	feb-09	11.428.351,74	1.961.739,01	20,72%
27	mar-09	11.261.608,58	-166.743,16	-1,46%
28	abr-09	11.516.985,66	255.377,08	2,27%
29	may-09	11.658.932,71	141.947,05	1,23%
30	jun-09	11.672.135,75	13.203,04	0,11%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

Se ha calculado la variación mensual presentada en cada uno de los meses, así como también su tasa de crecimiento mensual. Luego, se ha obtenido la tasa de crecimiento mensual promedio, que es del 0.85%

**Gráfico No 29. Evolución Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo Vencida**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

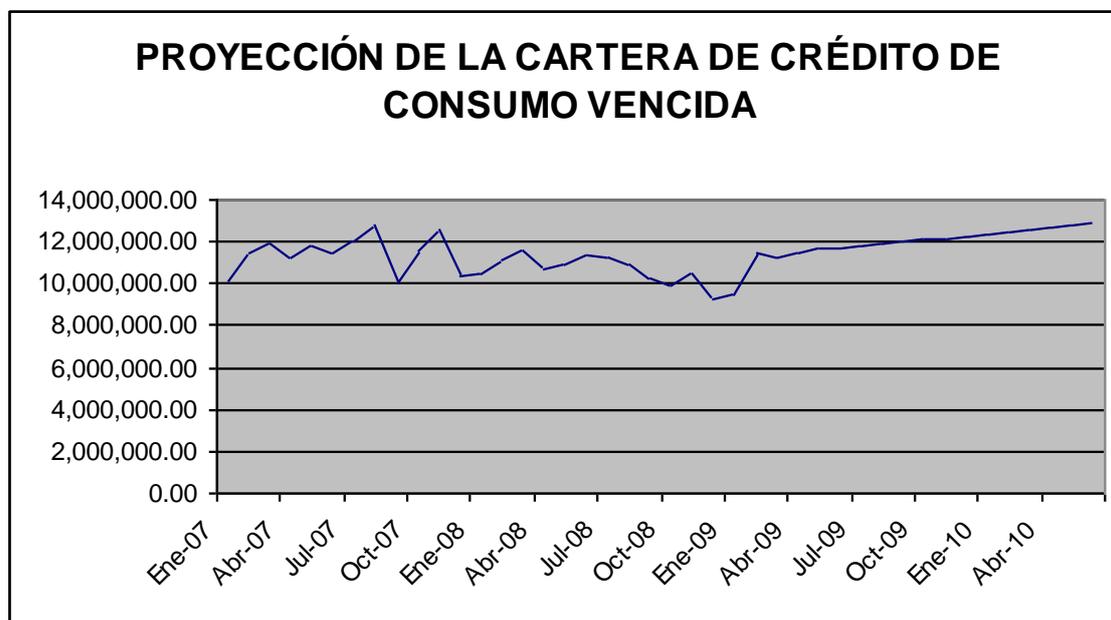
Para la proyección de la cartera vencida para los meses de Julio 2009 a Junio 2010, se ha utilizado la tasa de crecimiento promedio mensual del 0.85% obteniéndose los siguientes resultados.

**Tabla No 35. Proyección Mensual de la Evolución de la Cartera de  
Créditos de Consumo Vencida**

No	Meses	Cartera de Créditos de Consumo Vencida	Variación Mensual	Tasa de Crecimiento Mensual
1	ene-07	10.192.196,31		
2	feb-07	11.500.469,86	1.308.273,55	12,84%
3	mar-07	11.932.915,15	432.445,29	3,76%
4	abr-07	11.221.240,87	-711.674,28	-5,96%
5	may-07	11.793.322,58	572.081,71	5,10%
6	jun-07	11.414.627,69	-378.694,89	-3,21%
7	jul-07	12.059.566,20	644.938,51	5,65%
8	ago-07	12.768.994,86	709.428,66	5,88%
9	sep-07	10.068.323,26	-2.700.671,60	-21,15%
10	oct-07	11.562.050,33	1.493.727,07	14,84%
11	nov-07	12.613.986,54	1.051.936,21	9,10%
12	dic-07	10.373.520,92	-2.240.465,62	-17,76%
13	ene-08	10.439.371,72	65.850,80	0,63%
14	feb-08	11.174.626,42	735.254,70	7,04%
15	mar-08	11.534.599,19	359.972,77	3,22%
16	abr-08	10.637.877,11	-896.722,08	-7,77%
17	may-08	10.955.691,86	317.814,75	2,99%
18	jun-08	11.331.783,37	376.091,51	3,43%
19	jul-08	11.198.015,55	-133.767,82	-1,18%
20	ago-08	10.905.642,73	-292.372,82	-2,61%
21	sep-08	10.225.055,98	-680.586,75	-6,24%
22	oct-08	9.973.183,69	-251.872,29	-2,46%
23	nov-08	10.508.775,50	535.591,81	5,37%
24	dic-08	9.295.245,33	-1.213.530,17	-11,55%
25	ene-09	9.466.612,73	171.367,40	1,84%
26	feb-09	11.428.351,74	1.961.739,01	20,72%
27	mar-09	11.261.608,58	-166.743,16	-1,46%
28	abr-09	11.516.985,66	255.377,08	2,27%
29	may-09	11.658.932,71	141.947,05	1,23%
30	jun-09	11.672.135,75	13.203,04	0,11%
31	jul-09	11.771.420,01		<b>0,85%</b>
32	ago-09	11.871.548,80		
33	sep-09	11.972.529,29		
34	oct-09	12.074.368,73		
35	nov-09	12.177.074,42		
36	dic-09	12.280.653,74		
37	ene-10	12.385.114,11		
38	feb-10	12.490.463,04		
39	mar-10	12.596.708,07		
40	abr-10	12.703.856,83		
41	may-10	12.811.917,01		
42	jun-10	12.920.896,35		

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 30. Proyección Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo Vencida**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

### 5.6.2 Proyección Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo que no Devenga Intereses

La evolución de la cartera de créditos de consumo que no devenga intereses para los meses de Enero 2007 a Junio 2009, se presenta a continuación:

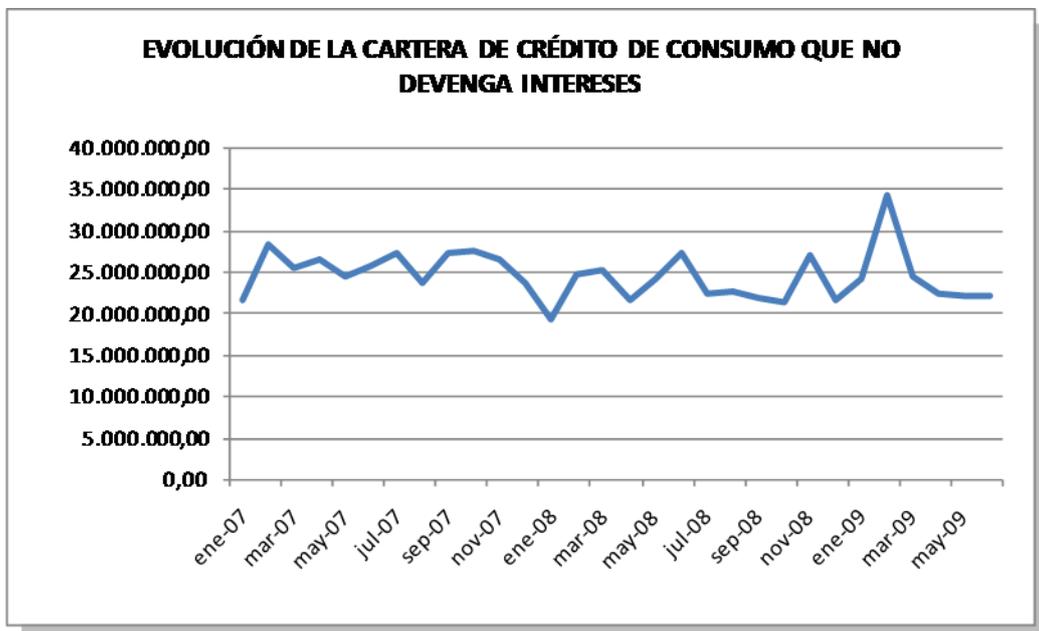
**Tabla No 36. Evolución Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo que no devenga intereses.**

<b>No</b>	<b>Meses</b>	<b>Cartera de Créditos de Consumo que no Devenga Intereses</b>	<b>Variación Mensual</b>	<b>Tasa de Crecimiento Mensual</b>
1	ene-07	21.653.530,32		
2	feb-07	28.432.749,97	6.779.219,65	31,31%
3	mar-07	25.549.712,14	-2.883.037,83	-10,14%
4	abr-07	26.514.175,54	964.463,40	3,77%
5	may-07	24.619.787,53	-1.894.388,01	-7,14%
6	jun-07	25.910.453,55	1.290.666,02	5,24%
7	jul-07	27.367.477,60	1.457.024,05	5,62%
8	ago-07	23.893.723,39	-3.473.754,21	-12,69%
9	sep-07	27.472.467,76	3.578.744,37	14,98%
10	oct-07	27.762.486,71	290.018,95	1,06%
11	nov-07	26.521.952,56	-1.240.534,15	-4,47%
12	dic-07	23.906.453,10	-2.615.499,46	-9,86%
13	ene-08	19.368.089,17	-4.538.363,93	-18,98%
14	feb-08	24.857.603,27	5.489.514,10	28,34%
15	mar-08	25.238.087,35	380.484,08	1,53%
16	abr-08	21.746.583,92	-3.491.503,43	-13,83%
17	may-08	24.338.797,97	2.592.214,05	11,92%
18	jun-08	27.357.722,67	3.018.924,70	12,40%
19	jul-08	22.599.234,27	-4.758.488,40	-17,39%
20	ago-08	22.676.813,47	77.579,20	0,34%
21	sep-08	22.019.590,61	-657.222,86	-2,90%
22	oct-08	21.555.614,58	-463.976,03	-2,11%
23	nov-08	27.278.910,87	5.723.296,29	26,55%
24	dic-08	21.749.051,78	-5.529.859,09	-20,27%
25	ene-09	24.424.969,73	2.675.917,95	12,30%
26	feb-09	34.419.432,07	9.994.462,34	29,04%
27	mar-09	24.560.069,16	-9.859.362,91	-40,14%
28	abr-09	22.528.715,10	-2.031.354,06	-8,27%
29	may-09	22.257.667,41	-271.047,69	-1,20%
30	jun-09	22.158.562,17	-99.105,24	-0,45%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

Se ha calculado la variación mensual presentada en cada uno de los meses, obteniéndose la tasa de crecimiento mensual promedio, que es del 0.50%

**Gráfico No 31. Evolución de la Cartera de Créditos de Consumo que no Devenga Intereses**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

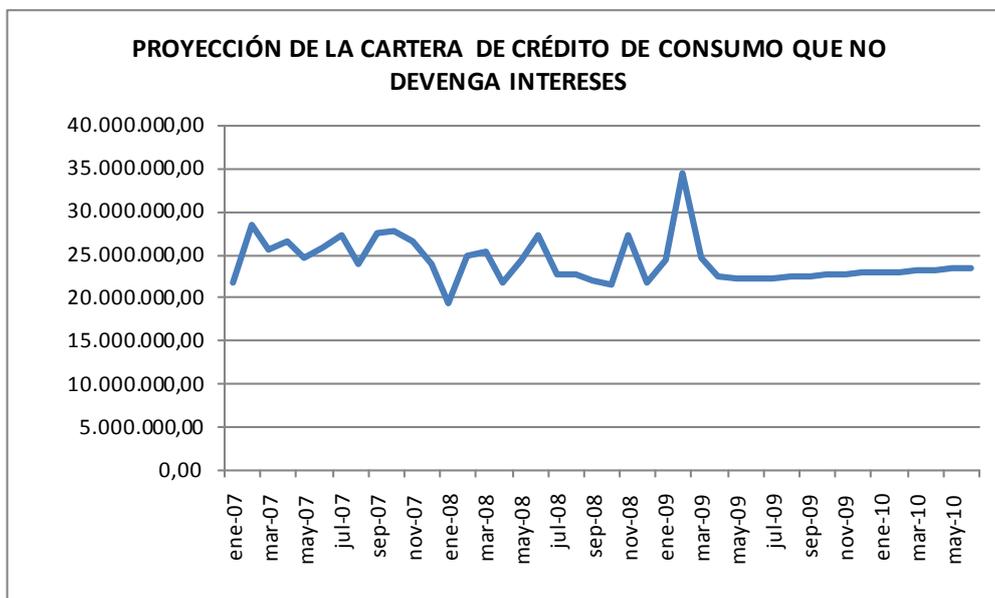
Para la proyección de la cartera de créditos de consumo que no devenga intereses para los meses de Julio 2009 a Junio 2010, se ha utilizado la tasa de crecimiento promedio mensual del 0.50% obteniéndose los siguientes resultados.

**Tabla No 37. Proyección Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo que no Devenga Intereses.**

No	Meses	Cartera de Créditos de Consumo que no Devenga Intereses	Variación Mensual	Tasa de Crecimiento Mensual
1	ene-07	21.653.530,32		
2	feb-07	28.432.749,97	6.779.219,65	31,31%
3	mar-07	25.549.712,14	-2.883.037,83	-10,14%
4	abr-07	26.514.175,54	964.463,40	3,77%
5	may-07	24.619.787,53	-1.894.388,01	-7,14%
6	jun-07	25.910.453,55	1.290.666,02	5,24%
7	jul-07	27.367.477,60	1.457.024,05	5,62%
8	ago-07	23.893.723,39	-3.473.754,21	-12,69%
9	sep-07	27.472.467,76	3.578.744,37	14,98%
10	oct-07	27.762.486,71	290.018,95	1,06%
11	nov-07	26.521.952,56	-1.240.534,15	-4,47%
12	dic-07	23.906.453,10	-2.615.499,46	-9,86%
13	ene-08	19.368.089,17	-4.538.363,93	-18,98%
14	feb-08	24.857.603,27	5.489.514,10	28,34%
15	mar-08	25.238.087,35	380.484,08	1,53%
16	abr-08	21.746.583,92	-3.491.503,43	-13,83%
17	may-08	24.338.797,97	2.592.214,05	11,92%
18	jun-08	27.357.722,67	3.018.924,70	12,40%
19	jul-08	22.599.234,27	-4.758.488,40	-17,39%
20	ago-08	22.676.813,47	77.579,20	0,34%
21	sep-08	22.019.590,61	-657.222,86	-2,90%
22	oct-08	21.555.614,58	-463.976,03	-2,11%
23	nov-08	27.278.910,87	5.723.296,29	26,55%
24	dic-08	21.749.051,78	-5.529.859,09	-20,27%
25	ene-09	24.424.969,73	2.675.917,95	12,30%
26	feb-09	34.419.432,07	9.994.462,34	29,04%
27	mar-09	24.560.069,16	-9.859.362,91	-40,14%
28	abr-09	22.528.715,10	-2.031.354,06	-8,27%
29	may-09	22.257.667,41	-271.047,69	-1,20%
30	jun-09	22.158.562,17	-99.105,24	-0,45%
<b>31</b>	jul-09	22.269.777,13		<b>0,50%</b>
32	ago-09	22.381.550,28		
33	sep-09	22.493.884,42		
34	oct-09	22.606.782,38		
35	nov-09	22.720.246,98		
36	dic-09	22.834.281,06		
37	ene-10	22.948.887,49		
38	feb-10	23.064.069,13		
39	mar-10	23.179.828,87		
40	abr-10	23.296.169,62		
41	may-10	23.413.094,28		
42	jun-10	23.530.605,80		

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 32. Proyección Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo que no Devenga Intereses**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

### 5.6.3 Proyección Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo Castigada

Así también, la Cartera de Créditos de Consumo Castigada, muestra el siguiente comportamiento en el periodo de Enero 07 a Junio 09

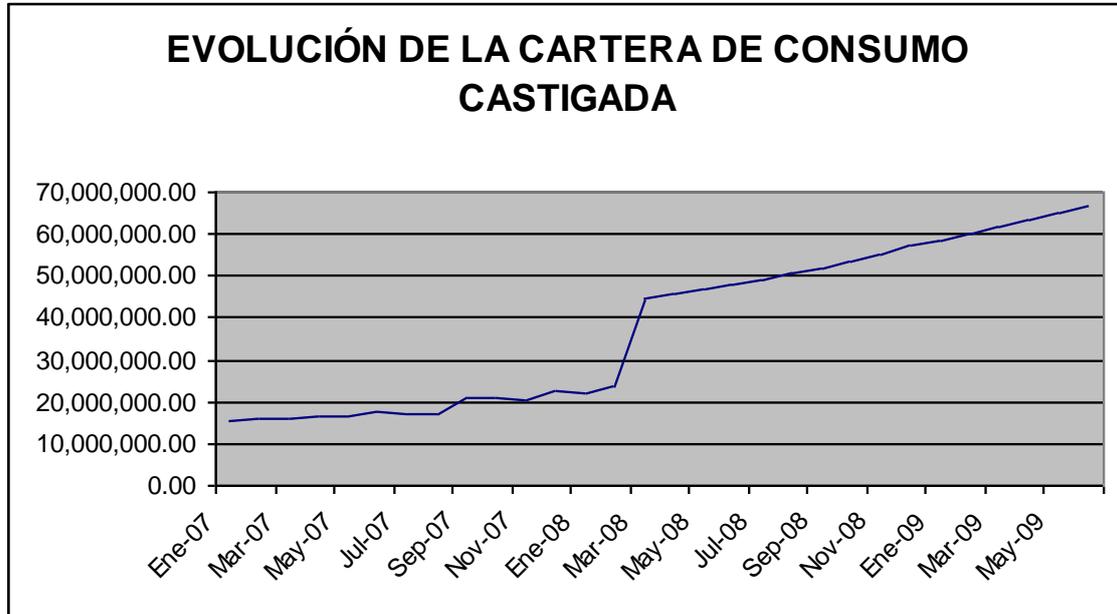
**Tabla No 38. Evolución Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo Castigada**

No	Meses	Cartera de Créditos de Consumo Castigada	Variación Mensual	Tasa de Crecimiento Mensual
1	ene-07	15.561.694,03		
2	feb-07	16.181.322,54	619.628,51	3,98%
3	mar-07	16.075.271,82	-106.050,72	-0,66%
4	abr-07	16.687.964,39	612.692,57	3,81%
5	may-07	16.615.848,61	-72.115,78	-0,43%
6	jun-07	17.445.722,09	829.873,48	4,99%
7	jul-07	17.329.485,52	-116.236,57	-0,67%
8	ago-07	17.228.354,01	-101.131,51	-0,58%
9	sep-07	20.897.334,87	3.668.980,86	21,30%
10	oct-07	20.723.030,88	-174.303,99	-0,83%
11	nov-07	20.592.277,95	-130.752,93	-0,63%
12	dic-07	22.460.570,53	1.868.292,58	9,07%
13	ene-08	22.313.000,10	-147.570,43	-0,66%
14	feb-08	23.528.075,97	1.215.075,87	5,45%
15	mar-08	44.637.899,29	21.109.823,32	89,72%
16	abr-08	45.724.581,56	1.086.682,27	2,43%
17	may-08	46.739.016,56	1.014.435,00	2,22%
18	jun-08	48.057.591,84	1.318.575,28	2,82%
19	jul-08	49.066.086,76	1.008.494,92	2,10%
20	ago-08	50.523.772,21	1.457.685,45	2,97%
21	sep-08	51.745.413,84	1.221.641,63	2,42%
22	oct-08	53.720.680,35	1.975.266,51	3,82%
23	nov-08	54.985.283,09	1.264.602,74	2,35%
24	dic-08	57.106.033,00	2.120.749,91	3,86%
25	ene-09	58.399.406,36	1.293.373,36	2,26%
26	feb-09	59.977.894,69	1.578.488,33	2,70%
27	mar-09	61.826.161,99	1.848.267,30	3,08%
28	abr-09	63.328.691,14	1.502.529,15	2,43%
29	may-09	64.944.573,11	1.615.881,97	2,55%
30	jun-09	66.517.282,21	1.572.709,10	2,42%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

Se ha calculado la variación mensual presentada en cada uno de los meses, así como también su tasa de crecimiento mensual. Luego, se ha obtenido la tasa de crecimiento mensual promedio, que es del 2.75%, para lo cual se ha considerado únicamente los saldos de los últimos 12 meses. Por cuanto en meses anteriores, Marzo del 2008, se presentó una variación significativa debido a un ajuste en el registro del castigo de cartera, al incorporar los intereses normales y los intereses de mora.

**Gráfico No 33. Evolución Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo Castigada**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

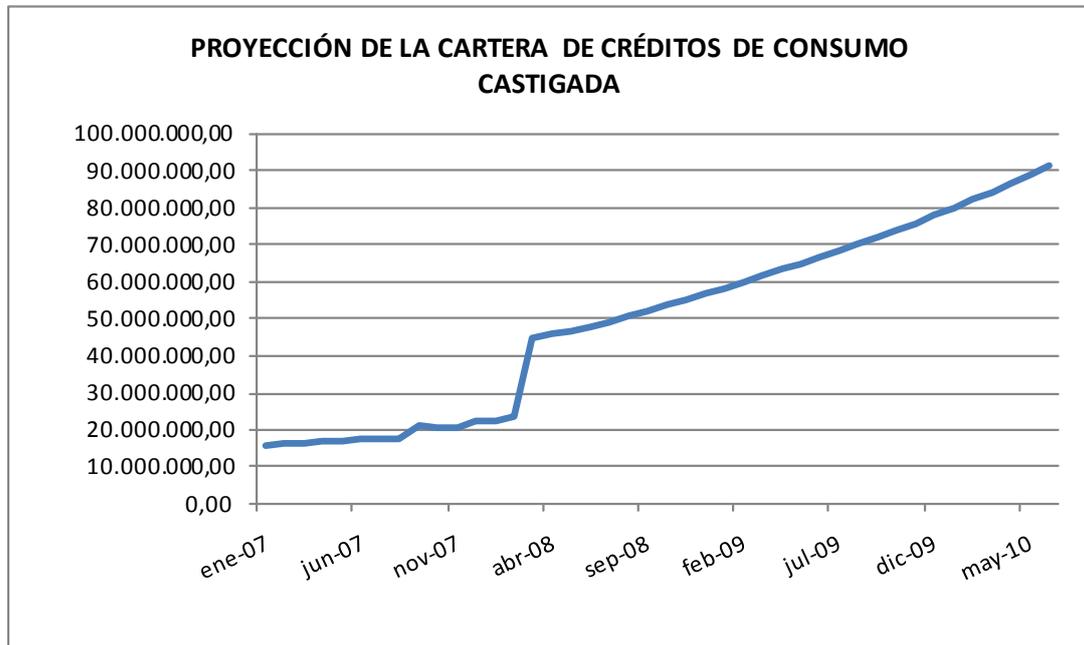
Para la proyección de la cartera castigada para los meses de Julio 2009 a Junio 2010, se ha utilizado la tasa de crecimiento promedio mensual del 2.75% obteniéndose los siguientes resultados.

**Tabla No 39. Proyección Mensual de la Evolución de la Cartera de  
Créditos de Consumo Castigada**

No	Meses	Cartera de Créditos de Consumo Castigada	Variación Mensual	Tasa de Crecimiento Mensual
1	ene-07	15.561.694,03		
2	feb-07	16.181.322,54	619.628,51	3,98%
3	mar-07	16.075.271,82	-106.050,72	-0,66%
4	abr-07	16.687.964,39	612.692,57	3,81%
5	may-07	16.615.848,61	-72.115,78	-0,43%
6	jun-07	17.445.722,09	829.873,48	4,99%
7	jul-07	17.329.485,52	-116.236,57	-0,67%
8	ago-07	17.228.354,01	-101.131,51	-0,58%
9	sep-07	20.897.334,87	3.668.980,86	21,30%
10	oct-07	20.723.030,88	-174.303,99	-0,83%
11	nov-07	20.592.277,95	-130.752,93	-0,63%
12	dic-07	22.460.570,53	1.868.292,58	9,07%
13	ene-08	22.313.000,10	-147.570,43	-0,66%
14	feb-08	23.528.075,97	1.215.075,87	5,45%
15	mar-08	44.637.899,29	21.109.823,32	89,72%
16	abr-08	45.724.581,56	1.086.682,27	2,43%
17	may-08	46.739.016,56	1.014.435,00	2,22%
18	jun-08	48.057.591,84	1.318.575,28	2,82%
19	jul-08	49.066.086,76	1.008.494,92	2,10%
20	ago-08	50.523.772,21	1.457.685,45	2,97%
21	sep-08	51.745.413,84	1.221.641,63	2,42%
22	oct-08	53.720.680,35	1.975.266,51	3,82%
23	nov-08	54.985.283,09	1.264.602,74	2,35%
24	dic-08	57.106.033,00	2.120.749,91	3,86%
25	ene-09	58.399.406,36	1.293.373,36	2,26%
26	feb-09	59.977.894,69	1.578.488,33	2,70%
27	mar-09	61.826.161,99	1.848.267,30	3,08%
28	abr-09	63.328.691,14	1.502.529,15	2,43%
29	may-09	64.944.573,11	1.615.881,97	2,55%
30	jun-09	66.517.282,21	1.572.709,10	2,42%
31	jul-09	68.348.530,29		<b>2,75%</b>
32	ago-09	70.230.193,38		
33	sep-09	72.163.659,43		
34	oct-09	74.150.354,59		
35	nov-09	76.191.744,29		
36	dic-09	78.289.334,28		
37	ene-10	80.444.671,78		
38	feb-10	82.659.346,61		
39	mar-10	84.934.992,35		
40	abr-10	87.273.287,55		
41	may-10	89.675.956,98		
42	jun-10	92.144.772,88		

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 34. Proyección Mensual de la Cartera de Créditos de Consumo Castigada**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

### 5.7. Evolución Mensual de los Consumos de los clientes Diners Club

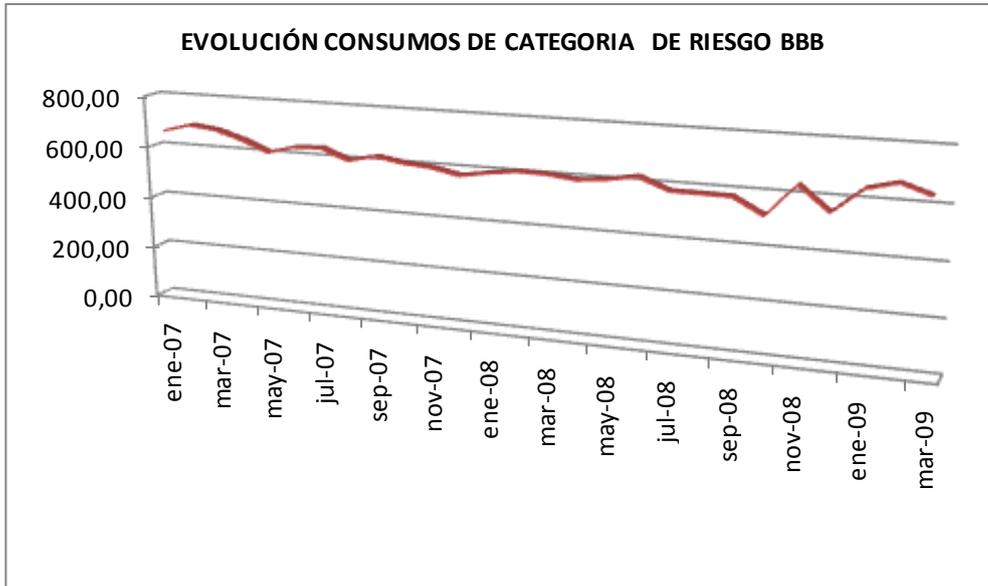
A continuación se muestra la evolución de consumos promedio que han realizado los clientes de Diners Club que se encuentran dentro de las categorías BBB, BB, B, CCC.

**Tabla No 40. Evolución Mensual de Consumos por Categoría de Riesgo**

MES	CATEGORÍA BBB	CATEGORÍA BB	CATEGORÍA B	CATEGORÍA CCC	TOTAL	PROMEDIO
ene-07	662,69	634,24	738,02	765,84	2.800,78	700,20
feb-07	690,61	653,53	758,39	853,68	2.956,22	739,05
mar-07	679,16	671,48	734,00	864,59	2.949,23	737,31
abr-07	647,76	593,30	608,78	693,75	2.543,59	635,90
may-07	606,23	588,39	614,72	721,37	2.530,72	632,68
jun-07	634,67	621,40	625,28	708,96	2.590,31	647,58
jul-07	638,82	643,18	633,07	723,02	2.638,09	659,52
ago-07	599,35	618,84	596,58	717,48	2.532,25	633,06
sep-07	623,34	633,07	633,40	718,01	2.607,81	651,95
oct-07	605,54	584,76	596,46	672,29	2.459,04	614,76
nov-07	596,90	587,01	597,48	695,43	2.476,83	619,21
dic-07	575,91	575,08	570,51	715,60	2.437,10	609,28
ene-08	594,12	593,14	624,17	676,64	2.488,07	622,02
feb-08	607,82	624,91	646,15	733,04	2.611,92	652,98
mar-08	606,19	598,44	648,06	741,87	2.594,57	648,64
abr-08	593,74	568,92	604,95	679,41	2.447,02	611,75
may-08	604,64	587,95	610,75	652,84	2.456,18	614,05
jun-08	624,06	576,83	587,33	639,68	2.427,90	606,98
jul-08	580,56	563,24	599,26	647,20	2.390,27	597,57
ago-08	580,08	553,80	546,01	612,88	2.292,76	573,19
sep-08	578,65	545,14	551,08	627,19	2.302,05	575,51
oct-08	520,28	484,39	555,70	588,41	2.148,78	537,20
nov-08	638,41	573,48	557,26	634,25	2.403,40	600,85
dic-08	550,61	535,48	572,55	621,23	2.279,87	569,97
ene-09	642,13	580,31	574,51	648,90	2.445,85	611,46
feb-09	670,45	592,74	618,59	672,57	2.554,35	638,59
mar-09	634,65	545,19	620,20	656,39	2.456,44	614,11
	<b>614,35</b>	<b>589,94</b>	<b>615,68</b>	<b>691,95</b>	<b>67.821,41</b>	<b>627,98</b>

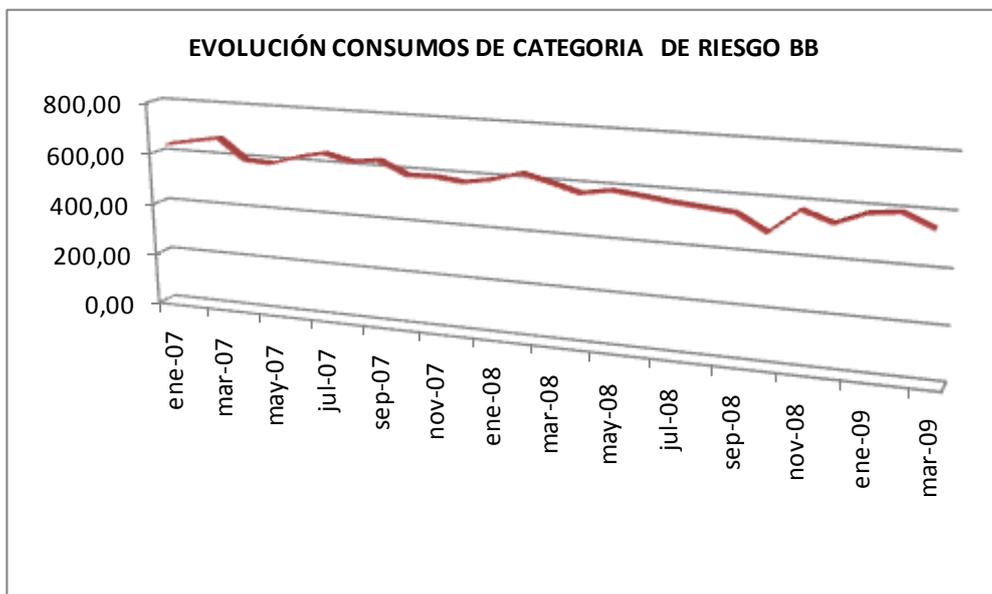
Fuente: Diners Club del Ecuador S.A.  
Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 35. Evolución Mensual de Consumos por Categoría de Riesgo  
BBB**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

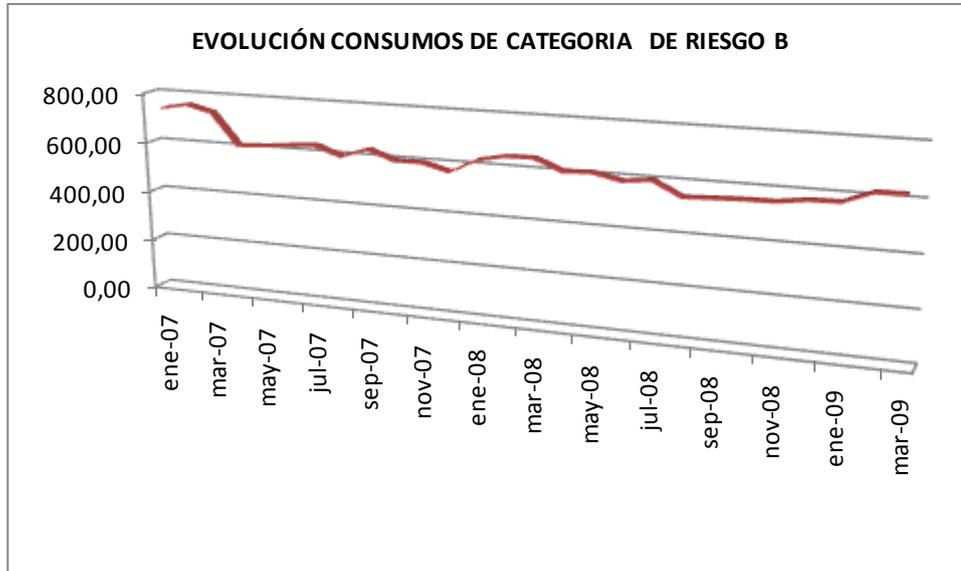
**Gráfico No 36. Evolución Mensual de Consumos por Categoría de Riesgo  
BB**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 37. Evolución Mensual de Consumos por Categoría de Riesgo**

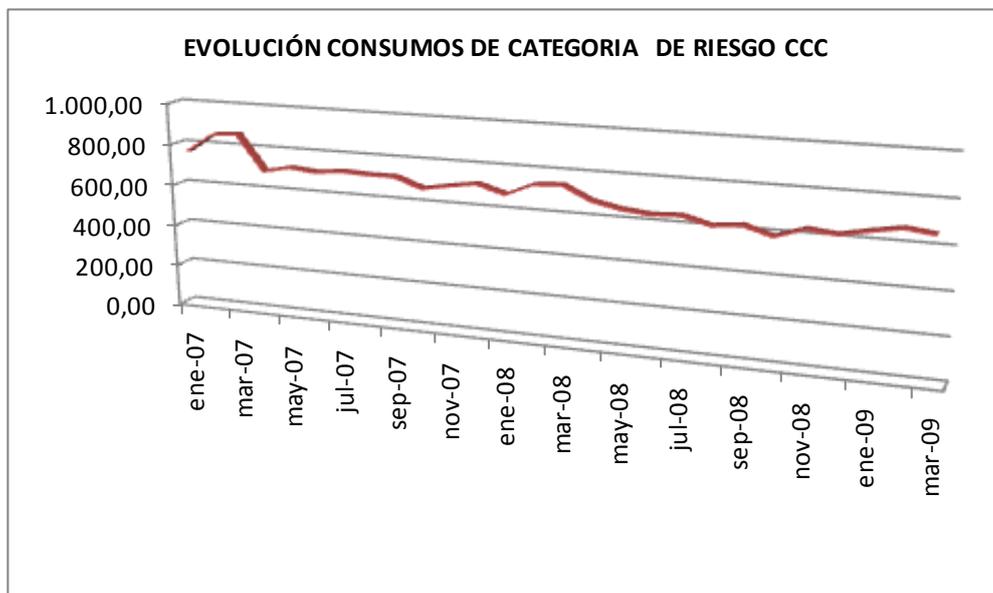
**B**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

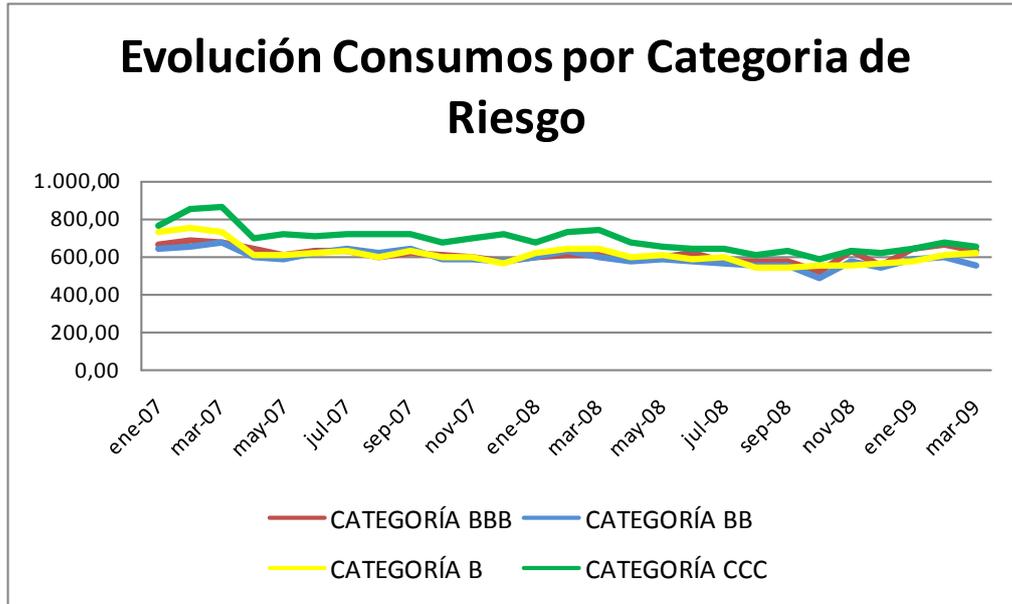
**Gráfico No 38. Evolución Mensual de Consumos por Categoría de Riesgo**

**CCC**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

**Gráfico No 39. Evolución Mensual de Consumos por Categoría de Riesgo**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador  
Elaborado por: Autor de la Tesis

### 5.8. Supuestos para la evaluación:

Para la evaluación financiera se consideran los siguientes supuestos:

Inversión inicial, se considera el desarrollo de un software para actualización de información permanente de clientes por internet, por \$200.000 dólares.

Para los aumentos de Efectivo

1. La recuperación de la cartera vencida es del 1%; se toma este porcentaje de recuperación considerando el saldo vencido de los socios que se retiran de Diners Club de acuerdo a su consumo promedio mensual.
2. La Recuperación de la cartera que no devenga intereses es del 1% se toma este porcentaje de recuperación considerando el saldo vencido de los socios que se retiran de Diners Club de acuerdo a su consumo promedio mensual.

3. La Recuperación de la cartera castigada es del 0.50% del saldo mensual de acuerdo al comportamiento de pagos realizados por los socios
4. La provisión de cartera disminuye en el 13.90% con relación al valor de la cartera en riesgo recuperada. El porcentaje se determinó con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{PROVISIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS CONSUMO}}{\text{SALDO DE CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENCIDA} + \text{SALDO DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES}}$$

#### Para la disminución de Efectivo

1. Se considera que disminuirá el 20% de los socios de Diners que están dentro de las categorías BBB, BB, B, CCC, en cada mes, por el hecho de no aceptar la tarjeta de crédito bajo las características de asignación de cupos de crédito. Este dato se obtuvo a través de un sondeo que se realizó por medio del Call Center.
2. Se ha realizado una evolución del consumo promedio de los clientes objeto de estudio que están dentro de las categorías de riesgo BBB, BB, B, CCC; y se realizó un cálculo del consumo ponderado de los socios, obteniendo que se dejaría de percibir mensualmente 627.98 dólares por cliente.
3. Las comisiones recibidas por las transacciones realizadas en establecimientos afiliados, las cuales son en promedio de 9.83%, se dejaría de percibir mensualmente al disminuir las compras con las tarjeta de crédito bajo la propuesta mencionada.
4. Para la implementación de la propuesta, se estima que serán necesarios incorporar personal (1 Oficial Sénior y 9 Oficiales Jr.), con el fin de realizar seguimientos, actualizaciones de datos, revisión mensual de los clientes. El

salario mensual del oficial S3nior es de 600.00 y de los oficiales Jr. es de 400 d3lares mensuales cada uno.

5. Costo de capital, se obtiene mediante la siguiente f3rmula:

$$\text{COSTO DE CAPITAL} = \frac{A}{A + D} \times ra + \frac{D}{A + D} \times rd \times (1 - Tc)$$

Donde:

A	Total Patrimonio
D	Total Pasivos
ra	Rendimiento Requerido por los Accionistas
rd	interes que paga Dineros por sus pasivos
Tc	Tasa corporativa (36,25%)

ra	=	Costo de Oportunidad	+	Tasa de Riesgo Industria <sup>8</sup>
		7%		+ 65,28%
ra	=	72,28%		

rd	=	interes que paga Dineros por sus pasivos
rd	=	6,77%

De esta informaci3n, se tiene que:

$$\text{COSTO DE CAPITAL} = \frac{124.451.975,78}{124.451.975,78 + 626.915.206,35} \times 72,28\% + \frac{626.915.206,35}{124.451.975,78 + 626.915.206,35} \times 6,77\% \times (1 - 0,3625)$$

Por lo que el costo de Capital es:

<b>COSTO DE CAPITAL = 15,57%</b>
----------------------------------

<sup>8</sup> Al no existir un estudio de la tasa del riesgo del sistema financiero en el Ecuador, se tomo la tasa de riesgo de Am3rica Latina. Dato obtenido por: Standard&Poor's Latin America\_Financial Risks

**Tabla No 41. Evaluación Financiera de la Propuesta de Asignación de Cupos de Crédito**

EVALUACION FINANCIERA MENSUAL DE LA PROPUESTA DE ASIGNACION DE CUPOS DE CREDITO														
CONCEPTO	JUN. 09	JUL.09	AGO. 09	SEP. 09	OCT. 09	NOV. 09	DIC.09	ENE.10	FEB.10	MAR.10	ABR.10	MAY. 10	JUN. 10	TOTAL
INVERSION INICIAL	-200.000,00													
AUMENTOS DE EFECTIVO		551.765,71	558.695,26	565.765,23	572.979,16	580.340,68	587.853,51	595.521,49	603.348,55	611.338,74	619.496,19	627.825,18	636.330,06	7.111.259,77
Reducción de Cartera Vencida		117.714,20	118.715,49	119.725,29	120.743,69	121.770,74	122.806,54	123.851,14	124.904,63	125.967,08	127.038,57	128.119,17	129.208,96	1.480.565,50
Reducción de Cartera que no Devenga Intereses		222.697,77	223.815,50	224.938,84	226.067,82	227.202,47	228.342,81	229.488,87	230.640,69	231.798,29	232.961,70	234.130,94	235.306,06	2.747.391,77
Reducción de Cartera Castigada		164.036,47	168.552,46	173.192,78	177.960,85	182.860,19	187.894,40	193.067,21	198.382,43	203.843,98	209.455,89	215.222,30	221.147,45	2.295.616,43
Disminución de Provisión Cartera		47.317,26	47.611,81	47.908,32	48.206,80	48.507,28	48.809,76	49.114,26	49.420,80	49.729,39	50.040,04	50.352,77	50.667,59	587.686,06
DISMINUCION DE EFECTIVO		266.288,32	266.288,32	266.288,32	266.288,32	266.288,32	266.288,32	266.288,32	266.288,32	266.288,32	266.288,32	266.288,32	266.288,32	3.195.459,83
Disminución de Consumos Clientes		238.630,90	238.630,90	238.630,90	238.630,90	238.630,90	238.630,90	238.630,90	238.630,90	238.630,90	238.630,90	238.630,90	238.630,90	2.863.570,82
Disminución de Comisiones Establecimientos		23.457,42	23.457,42	23.457,42	23.457,42	23.457,42	23.457,42	23.457,42	23.457,42	23.457,42	23.457,42	23.457,42	23.457,42	281.489,01
Gastos adicionales personal		4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	50.400,00
FLUJO NETO	-200.000,00	285.477,39	292.406,94	299.476,92	306.690,84	314.052,36	321.565,19	329.233,17	337.060,23	345.050,42	353.207,87	361.536,86	370.041,75	3.915.799,93

EVALUACION FINANCIERA	
COSTO DE CAPITAL	15,57%
COSTO DE CAPITAL MENSUAL	1,30%
VALOR ACTUAL FLUJOS	\$3.591.531,45
VALOR ACTUAL NETO	\$3.391.531,45
TIR	145,16%

Elaborado por: Autor de la tesis

## **Análisis:**

Al realizar la fijación de cupos a los socios bajo las categorías BBB, BB, B y CCC, limitarían sus consumos lo que generaría una recuperación del 1% de cartera vencida, el 1% de la cartera que no devenga intereses y el 0.24% de la cartera castigada mensual. Es decir, una recuperación anual de 1.480.565,50 dólares para la cartera vencida; 2.747.391,77 dólares para la cartera que no devenga intereses y 2.295.616,43 dólares para la cartera castigada.

El consumo promedio de los clientes que se encuentran dentro de las categorías de análisis, muestran un comportamiento de consumo promedio de 627.98 dólares, y estimando que los clientes que se retiren de Diners Club por no aceptación de la propuesta en base al sondeo realizado, sea el 20% de la muestra, es decir 380 socios mensuales, la empresa dejaría de percibir un consumo mensual de 238.630,90 dólares.

Así también, ocurre el mismo efecto con las comisiones que tiene la empresa sobre los establecimientos afiliados, ya que al disminuir las transacciones por preferir utilizar otra tarjeta, se dejaría de percibir un promedio mensual de 23.457,42 dólares.

A esto se le sumaría personal requerido para realizar seguimiento, actualizaciones y control de la nueva propuesta, que serían un total de 10 oficiales (un Sénior y 9 Jr.) con un sueldo total de 4000 dólares mensuales.

La medida propuesta, demuestra que el valor actual neto es de \$3.391.531,45 dólares y la tasa interna de retorno es del 145,16%.

## Resultados:

Los resultados obtenidos sobre la aplicación de la propuesta de asignación de cupos para los clientes establecidos en las causales fijadas, determinan que, existirá mayores aumentos de efectivo que disminución.

En cada uno de los meses genera un flujo neto positivo y que aplicando valor actual de los flujos en el año se obtendría un valor de \$ 3.591.531,45 dólares.

La propuesta permite:

- ✚ A los clientes tener un mejor control de sus gastos, mediante la limitación en el cupo de la tarjeta de crédito,
  
- ✚ La disminución de la cartera vencida, la cartera castigada y la cartera que no devenga intereses, ya que las obligaciones que tienen los clientes reducirían y permitiría que cumplan sus pagos a tiempo.
  
- ✚ A la empresa le representaría mayor ingresos de efectivo, al recuperar cartera.

Con la propuesta planteada, no solo que será un beneficio para la empresa al reducir y recuperar la cartera vencida, la cartera que no devenga intereses o la castigada, sino que a los socios le permitiría adoptar conciencia sobre sus gastos y un mejor control de sus obligaciones.

## 5.9 Ventajas y Desventajas para la Asignación de Cupos de Crédito

### I. Ventajas

Las principales ventajas de fijar cupos de crédito a los socios Diners Club son las siguientes:

Para los socios

- ✓ Control del sobreendeudamiento
- ✓ Mejor manejo de gastos
- ✓ Seguimiento de los consumos
- ✓ Disciplina en los pagos
- ✓ Control sobre los adicionales
- ✓ Poder acceder a una capacidad de pago compatible con sus ingresos

Para la empresa

- ✓ Disminución de la cartera vencida
- ✓ Disminución de provisiones
- ✓ Mejoraría la liquidez para la empresa
- ✓ Disminución de la cartera castigada

### II. Desventajas

Para los socios:

- ✗ Menor aceptación a la tarjeta por la asignación del cupo
- ✗ Preferencia por otra tarjeta
- ✗ Pago de las transacciones con otras tarjetas o en efectivo

Para la empresa:

- ✗ Reducción de la emisión de nuevas tarjetas
- ✗ Disminución de tarifas por menor número de transacciones.

# **CAPÍTULO 6**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente tesis se concluye que:

- ✚ La principal actividad de Diners Club del Ecuador, es ofrecer créditos de consumo, mediante la emisión de tarjetas de crédito, sus estrategias de posicionamiento y su aceptación dentro y fuera del país la han llevado a ser la empresa líder en el mercado de tarjetas de crédito; ofreciendo varios productos y servicios que se adapten a las necesidades de los clientes. La principal característica de la tarjeta es el ser ilimitada, permitiendo a los clientes realizar transacciones inclusive sobre sus niveles de ingresos.
  
- ✚ Del total de endeudamiento registrado en el mercado de tarjetas de crédito, Diners Club del Ecuador posee el 28.89%; el 29.56% corresponde a la tarjeta de crédito Visa, lo que demuestra la importante participación que tiene esta entidad en el mercado de tarjetas de crédito.
  
- ✚ El gobierno actual ha realizado varios cambios en cuanto a tarjetas de crédito se refiere, ligados a la disminución de las tasas de interés para crédito de consumo y reducción de tarifas por la prestación de servicios.
  
- ✚ La cartera total de Diners Club del Ecuador ha tenido un crecimiento significativo teniendo una tasa de crecimiento promedio anual del 23.42 %. Y como se ha indicado su principal actividad es ofrecer créditos de consumo por lo que es allí donde se ven los mayores crecimientos de la cartera. La cartera en riesgo se ha incrementado de 11,816.8 mil dólares en el año 2002 a 31,044.3 mil dólares en el año 2008, con una tasa de crecimiento promedio del 19%.

Adicionalmente, la cartera castigada de Diners Club, ha pasado de un saldo de 9,141.6 mil dólares en el año 2003 a 66,517.2 mil dólares al mes de Junio 2009.

El índice de morosidad de Diners Club del Ecuador, al 30 de Junio del 2009 es de 6,77%, que en comparación a Diciembre del 2008 (5,48%) se registra un aumento del 1,29%.

- ✚ Las principales causas de la morosidad desde el punto de vista de los clientes morosos, son: consumen más de lo que pueden pagar (el 46,50%) tienen más de una tarjeta (29.25%) y los adicionales no pagaron sus valores a tiempo (5%)

Todos estos factores inciden en los incrementos de la cartera vencida que registra Diners Club del Ecuador.

- ✚ La evaluación financiera de la propuesta determina un valor actual neto de \$3.391.531,45 dólares y una tasa interna de retorno de 145,16%, por lo que se trata de una propuesta conveniente para la institución

## 6.2. RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos se recomienda que:

- ✚ La empresa Diners Club del Ecuador S.A. como medida para la disminución de la cartera vencida debería aplicar la fijación de cupos de crédito, para aquellos clientes que se encuentran en las calificación del scoring de crédito BBB, BB, B y CCC.
  
- ✚ La empresa debe realizar un seguimiento permanente de sus clientes y no esperar únicamente que caigan en morosidad para adoptar acciones. Se requiere una actualización de información de los clientes una vez al año.
  
- ✚ La empresa debe realizar estudios periódicos para determinar las causas de la morosidad y sobre esa base tomar correctivos.

# ANEXOS

**ANEXO A. ESTADO DE SITUACION CONSOLIDADO DINERS CLUB DEL  
ECUADOR S.A.**

**dic-07**

**(en miles de dólares norteamericanos)**

CUENTA	NOMBRE	VALOR
	<b>ACTIVO</b>	<b>0,00</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>79.629,85</b>
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00
13	INVERSIONES	5.277,53
	INVERSIONES DEL SECTOR PRIVADO	1.450,39
	INVERSIONES DEL SECTOR PUBLICO	340,19
1307	INVERSIONES DE DISPONIB. RESTRINGIDA	3.486,95
1399	(PROVISIÓN PARA INVERSIONES)	0,00
14	CARTERA DE CREDITOS	466.366,82
0	CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	12.850,40
0	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	523.148,81
0	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	13,58
0	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	0,00
0	(CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL)	-699,59
0	(CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO)	-34.991,21
0	(CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA)	-0,54
0	(CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA)	0,00
0	(CARTERA DE CRÉDITOS REESTRUCTURADA)	-2.869,74
149930	(PROVISIÓN GENERAL PARA CARTERA DE CRÉDITOS)	-31.084,89
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-69.645,97
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	0,00
16	CUENTAS POR COBRAR	16.952,08
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO, DE ARREN MERC Y NO UTILIZADOS POR LA INSTIT.	0,00
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	4.144,81
19	OTROS ACTIVOS	54.963,51
	<b>TOTAL</b>	<b>627.334,60</b>
4	<b>GASTOS</b>	<b>115.719,78</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS Y GASTOS</b>	<b>743.054,38</b>
	<b>PASIVO</b>	<b>0,00</b>
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	214.674,93

2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	3.983,28
2102	OPERACIONES DE REPORTO	0,00
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	210.691,66
2104	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0,00
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	0,00
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	0,00
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION	0,00
25	CUENTAS POR PAGAR	172.069,30
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	15.999,29
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAÍS	3.000,00
2603	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	10.000,00
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	0,00
2607	OBLIGACIONES CON ORGANISMOS MULTILATERALES	0,00
27	VALORES EN CIRCULACION	97.124,17
28	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION	0,00
29	OTROS PASIVOS	26.704,48
	TOTAL	526.572,18
0	0	
	PATRIMONIO	0,00
31	CAPITAL SOCIAL	50.000,00
32	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE ACCIONES	0,00
33	RESERVAS	12.943,84
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	0,00
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	10.896,94
36	RESULTADOS	26.921,64
	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	61,11
	(PÉRDIDAS ACUMULADAS)	0,00
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	26.860,53
	(PÉRDIDA DEL EJERCICIO)	0,00
0	TOTAL	100.762,43
5	INGRESOS	145.564,81
	TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS	772.899,41
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	627.334,60
6	CUENTAS CONTINGENTES	2.775,00
0	0	0,00
7	CUENTAS DE ORDEN	439.636,80

**ANEXO B. ESTADO DE SITUACION CONSOLIDADO DINERS CLUB DEL  
ECUADOR S.A.**

**dic-08**

**(en miles de dólares norteamericanos)**

CUENTA	NOMBRE	VALOR
	<b>ACTIVO</b>	<b>0,00</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>87.136,68</b>
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00
13	INVERSIONES	5.928,89
	INVERSIONES DEL SECTOR PRIVADO	1.133,43
	INVERSIONES DEL SECTOR PUBLICO	462,33
1307	INVERSIONES DE DISPONIB. RESTRINGIDA	4.333,13
1399	(PROVISIÓN PARA INVERSIONES)	0,00
14	CARTERA DE CREDITOS	581.958,57
	CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	16.816,89
0	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	639.410,52
0	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	2,25
0	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	0,00
1499	(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-74.271,09
149905	(CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL)	-956,84
149910	(CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO)	-37.810,43
149915	(CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA)	-0,09
149920	(CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA)	0,00
149925	(CARTERA DE CREDITOS REESTRUCTURADA)	-4.418,84
149930	(PROVISION GENERAL PARA CARTERA DE CREDITOS)	-31.084,89
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	0,00
16	CUENTAS POR COBRAR	15.277,42
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO, DE ARREN MERC Y NO UTILIZADOS POR LA INSTIT.	0,00
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	3.985,80
19	OTROS ACTIVOS	57.079,82
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>751.367,18</b>
4	GASTOS	140.639,90
	<b>TOTAL ACTIVO Y GASTOS</b>	<b>892.007,08</b>

	PASIVO	0,00
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	384.066,22
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	4.801,03
2102	OPERACIONES DE REPORTO	0,00
2103	DEPOSITOS A PLAZO	379.265,19
2104	DEPOSITOS DE GARANTIA	0,00
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	0,00
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	0,00
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION	0,00
25	CUENTAS POR PAGAR	198.286,18
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	11.651,84
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS	0,00
2603	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	0,00
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PUBLICO	0,00
2607	OBLIGACIONES CON ORGANISMOS MULTILATERALES	0,00
27	VALORES EN CIRCULACION	1.521,25
28	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION	0,00
29	OTROS PASIVOS	31.389,72
	TOTAL PASIVO	626.915,21
	PATRIMONIO	0,00
31	CAPITAL SOCIAL	65.100,00
32	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE ACCIONES	0,00
33	RESERVAS	16.669,80
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	0,00
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	9.838,66
36	RESULTADOS	32.843,51
3601	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	61,11
3602	(PERDIDAS ACUMULADAS)	0,00
3603	UTILIDAD DEL EJERCICIO	32.782,40
3604	(PERDIDA DEL EJERCICIO)	0,00
0	TOTAL PATRIMONIO	124.451,98
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	751.367,18
5	INGRESOS	177.064,79
	TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS	928.431,97
6	CUENTAS CONTINGENTES	2.815,00
0	0	
7	CUENTAS DE ORDEN	654.696,29

**ANEXO C. ESTADO DE SITUACION CONSOLIDADO DINERS CLUB DEL  
ECUADOR S.A.**

**may-09**

**(en miles de dólares norteamericanos)**

CUENTA	NOMBRE	VALOR
	<b>ACTIVO</b>	<b>0,00</b>
<b>11</b>	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>140.437,47</b>
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00
13	INVERSIONES	765,08
	INVERSIONES DEL SECTOR PRIVADO	765,08
	INVERSIONES DEL SECTOR PUBLICO	0,00
1307	INVERSIONES DE DISPONIB. RESTRINGIDA	0,00
1399	(PROVISIÓN PARA INVERSIONES)	0,00
14	CARTERA DE CREDITOS	504.744,96
	CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	17.194,47
0	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	561.069,58
0	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	0,00
0	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	0,00
1499	(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-73.519,09
149905	(CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL)	-883,05
149910	(CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO)	-36.268,15
149915	(CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA)	0,00
149920	(CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA)	0,00
149925	(CARTERA DE CREDITOS REESTRUCTURADA)	-4.429,57
149930	(PROVISION GENERAL PARA CARTERA DE CREDITOS)	-31.938,32
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	0,00
16	CUENTAS POR COBRAR	9.709,80
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO, DE ARREN MERC Y NO UTILIZADOS POR LA INSTIT.	0,00
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	4.007,55
19	OTROS ACTIVOS	68.296,42
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>727.961,27</b>
4	GASTOS	58.000,19
	<b>TOTAL ACTIVO Y GASTOS</b>	<b>785.961,47</b>

	PASIVO	0,00
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	382.185,56
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	4.282,22
2102	OPERACIONES DE REPORTO	0,00
2103	DEPOSITOS A PLAZO	377.903,33
2104	DEPOSITOS DE GARANTIA	0,00
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	0,00
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	0,00
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION	0,00
25	CUENTAS POR PAGAR	149.914,60
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.976,99
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS	0,00
2603	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	0,00
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PUBLICO	0,00
2607	OBLIGACIONES CON ORGANISMOS MULTILATERALES	0,00
27	VALORES EN CIRCULACION	821,88
28	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION	0,00
29	OTROS PASIVOS	65.290,43
	TOTAL PASIVO	600.189,45
	PATRIMONIO	0,00
31	CAPITAL SOCIAL	65.100,00
32	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE ACCIONES	0,00
33	RESERVAS	36.575,79
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	0,00
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	9.586,80
36	RESULTADOS	61,11
3601	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	61,11
3602	(PERDIDAS ACUMULADAS)	0,00
3603	UTILIDAD DEL EJERCICIO	0,00
3604	(PERDIDA DEL EJERCICIO)	0,00
0	TOTAL PATRIMONIO	111.323,71
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	711.513,15
5	INGRESOS	74.448,32
	TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS	785.961,47
6	CUENTAS CONTINGENTES	2.840,00
0	0	
7	CUENTAS DE ORDEN	1.057.401,02

**ANEXO D. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS SISTEMA DE  
SOCIEDADES FINANCIERAS**

**Enero - Diciembre 2007**

**(en miles de dólares norteamericanos)**

<b>CODIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>DINERS CLUB</b>
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>145.565</b>
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	44.217
5101	DEPÓSITOS	2.344
5102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES	282
5104	INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	41.320
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	271
41	INTERESES CAUSADOS	20.646
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	13.141
4102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	840
4104	VALORES EN CIRCULACIÓN Y OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	6.666
4105	OTROS INTERESES	-
	<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>23.571</b>
52	COMISIONES GANADAS	74.491
5201	CARTERA DE CRÉDITOS	-
5290	OTRAS	74.371
54	INGRESOS POR SERVICIOS	13.180
5403	AFILIACIONES Y RENOVACIONES	11.478
5404	MANEJO Y COBRANZAS	1.702
5406	POR ASESORAMIENTO FINANCIERO	-
5490	OTROS SERVICIOS	-
42	COMISIONES CAUSADAS	531
4201	OBLIGACIONES FINANCIERAS	-
4202	OPERACIONES CONTINGENTES	-
4203	COBRANZAS	-
4204	POR OPERACIONES DE PERMUTA FINANCIERA	-
4205	SERVICIOS FIDUCIARIOS	-
4290	VARIAS	531
53	UTILIDADES FINANCIERAS	404
5301	GANANCIA EN CAMBIO	54
5302	EN VALUACIÓN DE INVERSIONES	-
5303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	350
5304	RENDIMIENTOS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	-
5305	ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-
43	PERDIDAS FINANCIERAS	5
4301	PÉRDIDA EN CAMBIO	-
4302	EN VALUACIÓN DE INVERSIONES	-
4303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	5
4304	PÉRDIDAS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	-
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>111.108</b>

44	PROVISIONES	23.592
4401	INVERSIONES	-
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	22.883
4403	CUENTAS POR COBRAR	639
4404	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL	0
4405	OTROS ACTIVOS	62
4406	OPERACIONES CONTINGENTES	7
4407	<b>OPERACIONES INTERBANCARIAS</b>	-
	MARGEN NETO FINANCIERO	87516,44422
45	GASTOS DE OPERACION	52.767
4501	GASTOS DE PERSONAL	12.612
4502	HONORARIOS	357
4503	SERVICIOS VARIOS	30.532
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	4.886
4505	DEPRECIACIONES	686
4506	AMORTIZACIONES	84
4507	<b>OTROS GASTOS</b>	<b>3.609</b>
	MARGEN DE INTERMEDIACION	34749,63682
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	10.903
5590	OTROS	1.512
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	1.553
4690	<b>OTRAS</b>	-
	MARGEN OPERACIONAL	44100,06031
56	OTROS INGRESOS	2.371
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	1.212
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	3.429
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	44
4790	<b>OTROS</b>	<b>3.375</b>
	GANANCIA O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS	43041,92696
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	13196,8948
	GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO	29845,03216

## ANEXO E. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Enero - Diciembre 2008

(en miles de dólares)

CODIGO	CUENTA	DINERS CLUB
	TOTAL INGRESOS	177064,7898
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	58273,14547
5101	DEPOSITOS	1.027
5102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	20
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITULOS VALORES	294
5104	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	56.709
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	223
41	INTERESES CAUSADOS	25.877
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	23.298
4102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	1
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	364
4104	VALORES EN CIRCULACION Y OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	2.214
4105	OTROS INTERESES	0
	MARGEN NETO INTERESES	32.396
52	COMISIONES GANADAS	80.480
5201	CARTERA DE CREDITOS	-
5290	OTRAS	80.377
54	INGRESOS POR SERVICIOS	17.003
5403	AFILIACIONES Y RENOVACIONES	14.400
5404	MANEJO Y COBRANZAS	1.886
5406	POR ASESORAMIENTO FINANCIERO	-
5490	OTROS SERVICIOS	716
42	COMISIONES CAUSADAS	602
4201	OBLIGACIONES FINANCIERAS	-
4202	OPERACIONES CONTINGENTES	-
4203	COBRANZAS	-
4204	POR OPERACIONES DE PERMUTA FINANCIERA	-
4205	SERVICIOS FIDUCIARIOS	-
4290	VARIAS	602
53	UTILIDADES FINANCIERAS	60

5301	GANANCIA EN CAMBIO	60
5302	EN VALUACION DE INVERSIONES	-
5303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	-
5304	RENDIMIENTOS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	-
5305	ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-
43	PERDIDAS FINANCIERAS	11
4301	PERDIDA EN CAMBIO	-
4302	EN VALUACION DE INVERSIONES	-
4303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	11
4304	PERDIDAS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	-
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	129.326
44	PROVISIONES	21797,19564
4401	INVERSIONES	-
4402	CARTERA DE CREDITOS	14.638
4403	CUENTAS POR COBRAR	697
4404	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL	-
4405	OTROS ACTIVOS	6.457
4406	OPERACIONES CONTINGENTES	6
	MARGEN NETO FINANCIERO	107.528
45	GASTOS DE OPERACION	68600,04637
4501	GASTOS DE PERSONAL	16.856
4502	HONORARIOS	408
4503	SERVICIOS VARIOS	40.223
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	6.114
4505	DEPRECIACIONES	883
4506	AMORTIZACIONES	223
4507	OTROS GASTOS	3.893
	MARGEN DE INTERMEDIACION	38.928
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	12963,46733
5590	OTROS	-
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	2.545
4690	OTRAS	30
	MARGEN OPERACIONAL	49.347
56	OTROS INGRESOS	8285,53626
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	1.620
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	4.173
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	63
4790	OTROS	4.102
	GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	53.460
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	17034,78565
	GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	36424,89045

## ANEXO F. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Enero - Mayo 2009

(en miles de dólares)

CODIGO	CUENTA	DINERS CLUB
	TOTAL INGRESOS	74448,32
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	24983,46
5101	DEPOSITOS	94
5102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITULOS VALORES	52
5104	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	24.798
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	39
41	INTERESES CAUSADOS	11.016
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	10.967
4102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	5
4104	VALORES EN CIRCULACION Y OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	43
4105	OTROS INTERESES	0
	MARGEN NETO INTERESES	13.968
52	COMISIONES GANADAS	33.803
5201	CARTERA DE CREDITOS	-
5290	OTRAS	33.755
54	INGRESOS POR SERVICIOS	8.120
5403	AFILIACIONES Y RENOVACIONES	6.867
5404	MANEJO Y COBRANZAS	877
5406	POR ASESORAMIENTO FINANCIERO	-
5490	OTROS SERVICIOS	376
42	COMISIONES CAUSADAS	225
4201	OBLIGACIONES FINANCIERAS	-
4202	OPERACIONES CONTINGENTES	-
4203	COBRANZAS	-
4204	POR OPERACIONES DE PERMUTA FINANCIERA	-
4205	SERVICIOS FIDUCIARIOS	-
4290	VARIAS	225
53	UTILIDADES FINANCIERAS	1.055

5301	GANANCIA EN CAMBIO	26
5302	EN VALUACION DE INVERSIONES	-
5303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	1.029
5304	RENDIMIENTOS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	-
5305	ARRENDAMIENTO FINANCIERO	-
43	PERDIDAS FINANCIERAS	1
4301	PERDIDA EN CAMBIO	-
4302	EN VALUACION DE INVERSIONES	-
4303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	1
4304	PERDIDAS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	-
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	56.719
44	PROVISIONES	5386,42
4401	INVERSIONES	-
4402	CARTERA DE CREDITOS	4.710
4403	CUENTAS POR COBRAR	-
4404	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL	-
4405	OTROS ACTIVOS	675
4406	OPERACIONES CONTINGENTES	1
	MARGEN NETO FINANCIERO	51.333
45	GASTOS DE OPERACION	30148,09
4501	GASTOS DE PERSONAL	5.783
4502	HONORARIOS	
4503	SERVICIOS VARIOS	18.778
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	3.428
4505	DEPRECIACIONES	395
4506	AMORTIZACIONES	122
4507	OTROS GASTOS	1.465
	MARGEN DE INTERMEDIACION	21.185
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	4307,81
5590	OTROS	-
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	2.908
4690	OTRAS	-
	MARGEN OPERACIONAL	22.585
56	OTROS INGRESOS	2180,06
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	716
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	774
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	76
4790	OTROS	692
	GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	23.991
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	7542,47
	GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	16448,12

## ANEXO G. Encuesta Realizada a los Socios Diners

### CONSULTA "causas de la morosidad"

FECHA	socios consultados	respuestas
16-jul	1	calamidad domestica
16-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
16-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
16-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
16-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
16-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
16-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
16-jul	1	esta sin trabajo
16-jul	1	esta sin trabajo
16-jul	1	estaba de viaje
16-jul	1	estaba de viaje
16-jul	1	estaba enfermo
16-jul	1	gasto inesperado
16-jul	1	gastos innecesarios
16-jul	1	la fecha de pago es antes de cobro de sueldo
16-jul	1	la fecha de pago es antes de cobro de sueldo
16-jul	1	no tenía dinero
16-jul	1	no tenía tiempo
16-jul	1	no tenía tiempo
16-jul	1	no tenía tiempo
16-jul	1	no tenía tiempo
16-jul	1	no tenía tiempo
16-jul	1	no tenía tiempo
16-jul	1	tiene más de una tarjeta
16-jul	1	tiene más de una tarjeta
16-jul	1	tiene más de una tarjeta
16-jul	1	tiene más de una tarjeta
17-jul	1	descuido de los consumos
17-jul	1	descuido de los consumos
17-jul	1	estaba de viaje
17-jul	1	estaba de viaje
17-jul	1	estaba de viaje
17-jul	1	estaba de viaje
17-jul	1	estaba de viaje
17-jul	1	los adicionales no pagaron sus valores a tiempo
17-jul	1	los adicionales no pagaron sus valores a tiempo
17-jul	1	los adicionales no pagaron sus valores a tiempo
17-jul	1	los adicionales no pagaron sus valores a tiempo
17-jul	1	los adicionales no pagaron sus valores a tiempo
17-jul	1	los adicionales no pagaron sus valores a tiempo
17-jul	1	los adicionales no pagaron sus valores a tiempo
17-jul	1	los adicionales no pagaron sus valores a tiempo
17-jul	1	los adicionales no pagaron sus valores a tiempo
17-jul	1	los adicionales no pagaron sus valores a tiempo
17-jul	1	los adicionales no pagaron sus valores a tiempo

17-jul	1	no recibió el estado de cuenta
17-jul	1	no recibió el estado de cuenta
17-jul	1	no recibió el estado de cuenta
17-jul	1	no recibió el estado de cuenta
17-jul	1	no recibió el estado de cuenta
17-jul	1	no sabía cuando era la fecha de pago
17-jul	1	no sabía cuando era la fecha de pago
17-jul	1	no tenía dinero
17-jul	1	no tenía dinero
17-jul	1	no tenía dinero
17-jul	1	no tenía dinero
17-jul	1	no tenía dinero
17-jul	1	no tenía dinero
17-jul	1	no tenía dinero
17-jul	1	no tenía dinero
17-jul	1	no tenía dinero
17-jul	1	no tenía dinero
17-jul	1	no tenía dinero
17-jul	1	tiene más de una tarjeta
17-jul	1	tiene más de una tarjeta
17-jul	1	tiene más de una tarjeta
17-jul	1	tiene más de una tarjeta
17-jul	1	tiene más de una tarjeta
17-jul	1	tiene más de una tarjeta
17-jul	1	tiene más de una tarjeta
20-jul	1	calamidad domestica
20-jul	1	calamidad domestica
20-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
20-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
20-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
20-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
20-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
20-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
20-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
20-jul	1	estaba enfermo
20-jul	1	existen transacciones que no reconoce
20-jul	1	existen transacciones que no reconoce
20-jul	1	fecha de pago sábado y se efectivizo lunes
20-jul	1	gasto inesperado
20-jul	1	gastos innecesarios
20-jul	1	gastos innecesarios
20-jul	1	gastos innecesarios
20-jul	1	la fecha de pago es antes de cobro de sueldo
20-jul	1	la fecha de pago es antes de cobro de sueldo
20-jul	1	la fecha de pago es antes de cobro de sueldo
20-jul	1	la fecha de pago es antes de cobro de sueldo
20-jul	1	los adicionales no pagaron sus valores a tiempo
20-jul	1	los adicionales no pagaron sus valores a tiempo
20-jul	1	los adicionales no pagaron sus valores a tiempo
20-jul	1	los adicionales no pagaron sus valores a tiempo





27-jul	1	utiliza tarjeta para compra de mercadería y no se vendió todo
28-jul	1	calamidad domestica
28-jul	1	calamidad domestica
28-jul	1	calamidad domestica
28-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
28-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
28-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
28-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
28-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
28-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
28-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
28-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
28-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
28-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
28-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
28-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
28-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
28-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
28-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
28-jul	1	descuido de los consumos
28-jul	1	descuido de los consumos
28-jul	1	descuido de los consumos
28-jul	1	descuido de los consumos
28-jul	1	esta sin trabajo
28-jul	1	estaba de viaje
28-jul	1	estaba de viaje
28-jul	1	estaba enfermo
29-jul	1	capacidad de ingresos disminuyo
29-jul	1	capacidad de ingresos disminuyo
29-jul	1	capacidad de ingresos disminuyo
29-jul	1	capacidad de ingresos disminuyo
29-jul	1	capacidad de ingresos disminuyo
29-jul	1	capacidad de ingresos disminuyo
29-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
29-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
29-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
29-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
29-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
29-jul	1	consumió más de lo que podía pagar
29-jul	1	estaba de viaje
29-jul	1	estaba de viaje
29-jul	1	estaba de viaje
29-jul	1	estaba de viaje
29-jul	1	estaba de viaje
29-jul	1	gastos innecesarios
29-jul	1	la fecha de pago es antes de cobro de sueldo
29-jul	1	la fecha de pago es antes de cobro de sueldo
29-jul	1	no tenía dinero
29-jul	1	no tenía dinero
29-jul	1	se olvido
29-jul	1	se olvido
29-jul	1	se olvido
29-jul	1	tiene más de una tarjeta
29-jul	1	tiene más de una tarjeta
29-jul	1	tiene más de una tarjeta
29-jul	1	tiene más de una tarjeta
29-jul	1	tiene más de una tarjeta
29-jul	1	tiene más de una tarjeta
29-jul	1	tiene más de una tarjeta
29-jul	1	tiene más de una tarjeta



03-ago	1	estaba de viaje
03-ago	1	estaba de viaje
03-ago	1	estaba enfermo
03-ago	1	estaba enfermo
03-ago	1	gastos innecesarios
03-ago	1	sin trabajo
03-ago	1	sin trabajo
03-ago	1	tiene más de una tarjeta
03-ago	1	tiene más de una tarjeta
03-ago	1	tiene más de una tarjeta
03-ago	1	tiene más de una tarjeta
03-ago	1	tiene más de una tarjeta
03-ago	1	tiene más de una tarjeta
03-ago	1	tiene más de una tarjeta
<b>TOTAL CONSULTADOS</b>	<b>400</b>	

# ANEXO H. TARIFARIO COSTOS Y SERVICIOS (AGOSTO 2009)



## TASAS DE INTERES Y TARIFAS POR SERVICIOS PERSONALES

DESCRIPCION	TIPOS DE TARJETA DE CREDITO											TARIFA MAXIMA VIGENTE	
	Nacional	Internacional	Unicel Nacional	Unicel Internacional	AAdvantage	Sphera	Movistar Nacional	Movistar Internacional	Gas Club	Convento Swissotel	Marathon Card		Supermaxi Convenio *

ACTUALIZADO: 01-sep-09

### 2.1 TASAS DE INTERES

CREDITO DIFERIDO	PLAZOS	TASAS EFECTIVAS ANUALES											FACTOR DE PONDERACION		
DIFERIDO PROPIO	3 meses														2,86%
	6 meses														5,04%
	12 meses														9,50%
	24 meses														19,18%
FINANCIAMIENTO VEHICULAR *	12 meses														9,50%
	24 meses														19,18%
DIFERIDO DE CONSUMOS EN EL EXTERIOR	3 meses														2,92%
	6 meses														5,15%
	12 meses														9,70%
EFECTIVO INMEDIATO	3 meses														2,92%
	6 meses														5,15%
	12 meses														9,70%
	18 meses														14,07%
REESTRUCTURACION CREDITOS	3 meses														2,92%
	6 meses														5,15%
	12 meses														9,70%

\* El plazo máximo para Financiamiento Vehicular es de 24 meses.  
 \*\* El valor máximo para realizar un Efectivo Inmediato es de \$ 7.500,00 con plazo máximo de 18 meses.  
 Para mayor información sobre tasas de interés ingrese en nuestra página web www.dinersclub.com.ec

### 2.2 TARIFAS POR SERVICIOS FINANCIEROS

DESCRIPCION	PLAZOS	TARIFAS EFECTIVAS ANUALES											TARIFA MAXIMA VIGENTE							
TRANSACCIONES BASICAS - SERVICIOS SIN COSTO	MANTENIMIENTO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
	PAGO MINIMO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
	PAGO TOTAL	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
	MANTENIMIENTO ADMINISTRACION	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
	MANTENIMIENTO O MANEJO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
	ACTIVACION DE TARJETA	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	BLQUEO O ANULACION	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	RECLAMOS	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	SERVICIOS FINANCIEROS SUJETOS A TARIFAS MAXIMAS	CHEQUES	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	\$25,00
		DEVUELTO EN EL EXTERIOR *	\$2,79	\$2,79	\$2,79	\$2,79	\$2,79	\$2,79	\$2,79	\$2,79	\$2,79	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	\$2,79
DEVUELTO LOCAL *		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
ESTADO DE CUENTA		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	\$1,66	
ENTREGA A DOMICILIO		n/a	\$7,00	n/a	\$7,00	n/a	\$7,00	n/a	\$7,00	n/a	\$7,00	n/a	\$7,00	n/a	\$7,00	n/a	\$7,00	n/a	\$10,00	
VOUCHERS DEL EXTERIOR		\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00
VOUCHER LOCAL		\$0,50	\$0,50	\$0,50	\$0,50	\$0,50	\$0,50	\$0,50	\$0,50	\$0,50	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	\$0,50	
ESTADO DE CUENTA †		\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	\$2,65	
CERTIFICADO DE MANEJO DE TARJETA		\$0,26	\$0,26	\$0,26	\$0,26	\$0,26	\$0,26	\$0,26	\$0,26	\$0,26	\$0,26	\$0,26	\$0,26	\$0,26	\$0,26	\$0,26	\$0,26	\$0,26	\$0,26	
REFERENCIAS BANCARIAS		5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	
CONSUMO EN GASOLINERA †	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%		
SERVICIOS FINANCIEROS TARIFADOS DIFERENCIADOS	AFILIACION A ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	5,27%	
	EMISION RENOVACION	\$60,00	\$70,00	\$60,00	\$70,00	\$60,00	\$70,00	\$100,00	\$250,00	\$60,00	\$70,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
	REPOSICION POR PERDIDA O ROBO EN EL PAIS	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	
	PRIMERA VEZ	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	
	SEGUNDA VEZ	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	
	TERCERA VEZ	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
	SUSTITUCION POR DETERIORO	n/a	\$0,00	n/a	\$0,00	n/a	\$0,00	n/a	\$0,00	n/a	\$0,00	n/a	\$0,00	n/a	\$0,00	n/a	\$0,00	n/a	\$0,00	
	REEMPLAZO EN EL EXTERIOR	\$10,00	\$15,00	\$10,00	\$15,00	\$10,00	\$15,00	\$25,00	\$25,00	\$10,00	\$15,00	\$25,00	\$160,00	12,5	\$44,70	\$15,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
	OTRAS REPOSICIONES ADICIONALES	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	\$0,60	
	CAJERO LOCAL	2,50% flat	2,50% flat	2,50% flat	2,50% flat	2,50% flat	2,50% flat	2,50% flat	2,50% flat	2,50% flat	2,50% flat	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
CAJERO EN EL EXTERIOR	n/a	\$3,00	n/a	\$3,00	n/a	\$3,00	n/a	\$3,00	n/a	\$3,00	n/a	\$3,00	n/a	\$3,00	n/a	\$3,00	n/a	n/a		
REVISION VEHICULAR	n/a	3% flat	n/a	3% flat	n/a	3% flat	n/a	3% flat	n/a	3% flat	n/a	3% flat	n/a	3% flat	n/a	3% flat	n/a	n/a		
COPIA DEL RESPALDO DEL AVANCE EN EFECTIVO	\$0,33	\$0,33	\$0,33	\$0,33	\$0,33	\$0,33	\$0,33	\$0,33	\$0,33	\$0,33	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	\$0,33		

- (1) Más los cargos financieros y de mora que se generen.
- (2) La tarifa se cobra a partir de la segunda copia.
- (3) Por cada transacción en gasolineras con Diners Club que supere \$60.00 se cobrará sobre el excedente una tarifa de 2,5% flat.
- (4) La 1ra adicional es gratis en afiliación.
- (5) La tarifa anual de afiliación será diferida a 3 meses sin intereses.
- (6) A partir de la segunda tarjeta adicional, el costo es de usd 7 cada una.
- (7) La tarifa anual de afiliación será diferida a 3 meses sin intereses, en cuotas de \$14,90.
- (8) Tarjeta Convenio Adicional con aceptación a nivel nacional.
- (9) Tarjetas personalizadas con cargas de \$24,99 o menores tienen una tarifa de \$1(personales).

**Nota:** Para los consumos realizados en el exterior se cobrará el 1% correspondiente al ISD Impuesto Salida de Divisas conforme la Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Tributario Interno y a la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador.

**Fecha de Emisión:** Fecha en la que se realiza el corte y emisión del Estado de Cuenta del socio.  
**Fecha máxima de pago:** Fecha hasta la cual el socio puede pagar los consumos sin recargos financieros.  
**Periodo de gracia:** Fecha en la cual el socio paga los consumos sin recargos financieros, comprende desde la fecha de emisión a la fecha máxima de pago.  
**Saldo por pagar:** Valor correspondiente a consumos (corrientes y diferidos) y cargos del período (tarifas, interés de financiamiento, interés de mora), que aún no han sido cancelados por el socio.  
**Saldo Diferido:** Total pendiente de facturar por los consumos diferidos realizados por el socio.  
**Valores en Mora:** Saldo adeudado a 30, 60 y 90 días o más, y los intereses de refinanciación y mora, generados desde el día siguiente de la fecha de emisión hasta la fecha de cancelación de los valores adeudados por el socio.  
**Interés de Financiamiento:** Tasa de interés aplicada al saldo que el socio deja de pagar a la fecha máxima de pago, por los días comprendidos desde la fecha de emisión y la fecha máxima de pago.  
**Interés de Mora:** Tasa de interés aplicada al saldo que el socio deja de pagar a la fecha máxima de pago, por los días comprendidos desde la fecha máxima de pago hasta la fecha en la que se realiza el pago.

## BIBLIOGRAFIA

- ✚ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero del Ecuador
  
- ✚ Mercados e Instituciones Financieras
  - ✓ Autor: Fabozzi/ Modigliani Ferri
  - ✓ 1era Edición
  
- ✚ Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía
  - ✓ Autor: Allen L. Webster
  - ✓ 3era Edición
  
- ✚ Informe de Responsabilidad Corporativa Diners Club del Ecuador 2007
  
- ✚ [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)
  
- ✚ [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
  
- ✚ [www.generalsoftec.com/credisoft/scoring.htm](http://www.generalsoftec.com/credisoft/scoring.htm)
  
- ✚ [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/tarjcredito](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/tarjcredito)
  
- ✚ Regulación No 153 del Banco Central del Ecuador
  
- ✚ Nota Técnica No 5 de la Superintendencia de Bancos y Seguros
  
- ✚ Información proporcionada por Diners Club del Ecuador S.A.
  - ✓ Ley de Transparencia
  - ✓ Entrevistas realizadas a Gerente del Área denominada Fábrica de Crédito y Cobranzas
  
- ✚ [www.dinersclub.com.ec](http://www.dinersclub.com.ec)

✚ <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/35522-tarjetas-de-credito-ya-son-tan-comunes-como-el-billete/>

✚ <http://www.eluniverso.com/2009/05/28/1/1356/A29602FFD6C9449CB7BCBF2FA0EC108B.html>

✚ Análisis Económico Financiero

✓ Autor: Oriol Amat

✓ 16ª Edición