



## CAPÍTULO 2

### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE SEGURICARD S.A. DEL ECUADOR.

#### 2.1 GENERALIDADES.

##### 2.1.1 CONCEPTO.

Antes de realizar las actividades específicas del plan de marketing, debemos comprender el ambiente actual y potencial en el que el servicio va a difundirse, para lo cual realizamos el Análisis Situacional o Análisis FODA.

El análisis Situacional es: *“La identificación de Fortalezas y Debilidades internas, así como el examen de Oportunidades y Amenazas externas”*.<sup>1</sup>

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de la empresa dentro de cada uno de sus ambientes: Externo e Interno.

En el ambiente externo se encuentran las amenazas, que son variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización, y además las oportunidades, que constituyen variables externas positivas a nuestra empresa.

En el ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y a las debilidades, que son las variables que menoscaban las potencialidades de la empresa.

El análisis externo debe incluir un estudio de los siguientes campos:

- Las tendencias de mercado.
- Los comportamientos de los compradores.
- El entorno competitivo.
- Las evoluciones del entorno.

Mientras que el análisis interno debe contemplar un estudio de los siguientes campos:

---

<sup>1</sup> McDaniel Carl, Marketing, Thompson, Colombia, Sexta edición, 2002.



- La situación de la empresa: productos, organización, ventas, etc.
- Los competidores prioritarios.
- Las relaciones con la distribución.
- Las acciones de comunicación.

### **2.1.2 IMPORTANCIA DE REALIZAR UN ANALISIS SITUACIONAL.**

Realizar un análisis situacional es importante porque permite detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, basándose en el análisis del ambiente interno y externo que son propios y únicos a cada organización.

A pesar de que la identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades es una práctica común y frecuente en una empresa, pocas veces se consolida de manera eficiente su ejecución, ya que no siempre se consigue diseñar estrategias y objetivos que permitan orientar de mejor manera a la empresa hacia logros mayores, y es aquí donde se expresa y se hace tangible la importancia de un análisis ambiental.

### **2.1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN ANALISIS SITUACIONAL.**

El análisis situacional presenta las siguientes desventajas:

- Requiere una alta inversión de tiempo.
- Requiere una alta inversión de dinero.
- Está sujeta a cambios imprevistos del ambiente externo, durante la realización del análisis.
- Los realizadores deben ser personas que conozcan en alto grado los productos, servicios, procesos y requerimientos de la empresa.

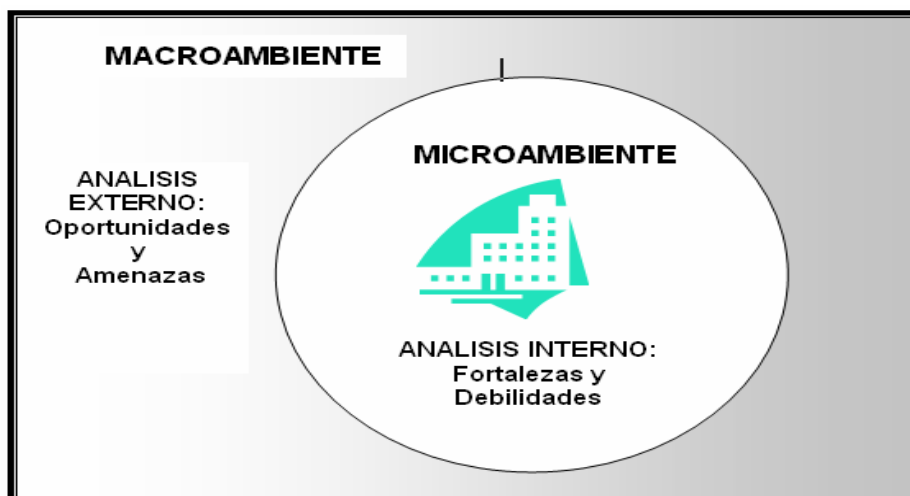
En contraste, el análisis situacional presenta los siguientes puntos como ventajas:



- Sus resultados están más cercanos a la realidad de la empresa, que cualquier otro método.
- Entrega indicios valiosos de manera cualitativa y cuantitativa al respecto de los ambientes analizados.
- Permite la determinación del valor que poseen las variables que se analizan.

#### 2.1.4 ESTRUCTURA DE UN ANALISIS SITUACIONAL.

Gráfico 2. 1



#### 2.1.5 DEFINICIONES

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

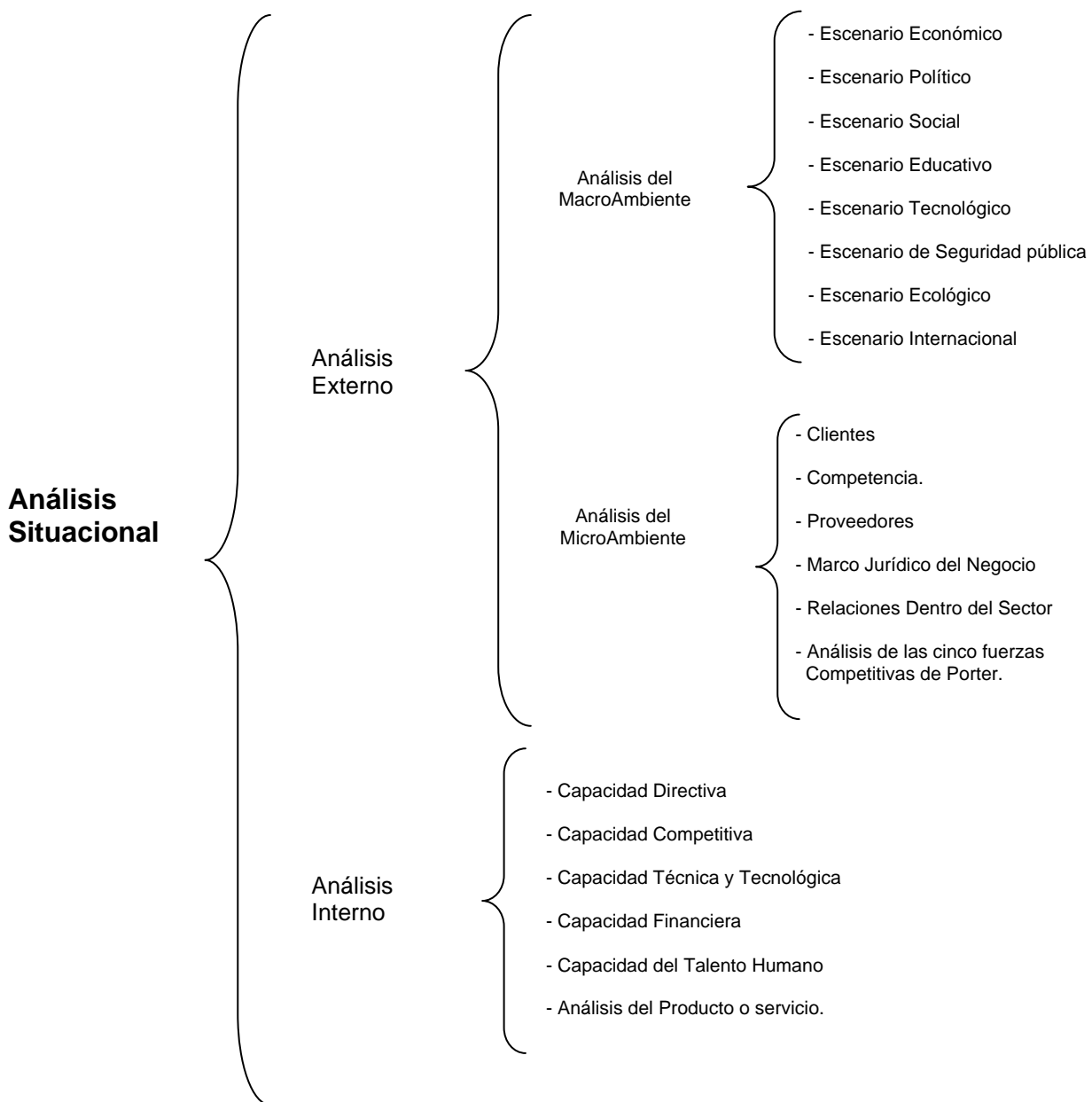
**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.



**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

### 2.1.6 CUADRO SINÓPTICO DEL ANÁLISIS SITUACIONAL.





## **2.2 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE.**

El macroambiente se compone por las fuerzas externas que tienen incidencia en cualquier organización que opere en el mismo ambiente. Estas fuerzas tienen como característica un dinamismo para el cambio, pues constantemente varían con o sin un comportamiento predecible. En este trabajo las fuerzas serán analizadas dentro del sector (escenario) al que pertenecen.

### **2.2.1 ESCENARIO ECONÓMICO.**

#### **2.2.1.1 La Dolarización**

Dentro del análisis del efecto de la dolarización en el Ecuador, se revisan las siguientes variables macroeconómicas en el país.

#### **A. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).**

Es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un determinado periodo de tiempo.<sup>2</sup>

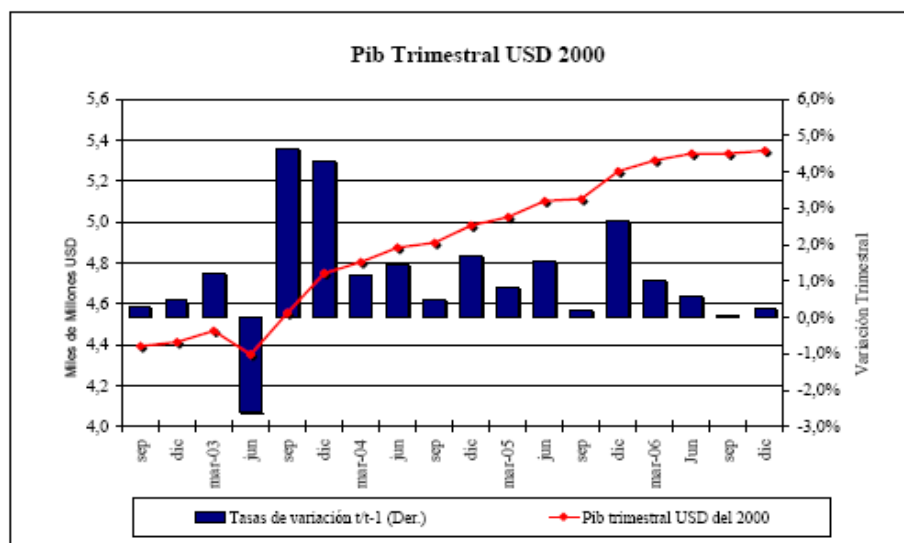
---

<sup>2</sup> Mankin Gregory, Principios de Macroeconomía, McGraw Hill, primera edición, España, 1998.



## Evolución de la variable.

Gráfico 2. 2



Fuente: BCE. Elaborado por: BCE.

A diciembre del 2006 el PIB registro un crecimiento del 4.07%, y nuestro gobierno prevé para el 2007 un crecimiento del PIB de entre 3.5% y 4.0%, es decir menor o sus mejores circunstancias igual al del año pasado. A Abril del 2007, el PIB mantiene una ligera tendencia de crecimiento, sostenido fundamentalmente por el consumo de hogares, el crecimiento en las importaciones y de la demanda interna.

### Efecto General de la Variable.

El PIB, como variable económica, señala el avance o retroceso de la economía de un país, y su crecimiento positivo, aunque sea mínimo, representa una Oportunidad de mercado.

### Efecto Especifico para SEGURICARD.

La variable constituye una Oportunidad de Alto Impacto para la empresa, debido a que un crecimiento del PIB representa mayor producción y consumo en la sociedad.



## B. BALANZA COMERCIAL

Mide el saldo neto (positivo o negativo) de las exportaciones de bienes de un país al resto del mundo menos sus importaciones de bienes desde el resto del mundo en un período determinado.

Evolución de la variable.

Gráfico 2. 3

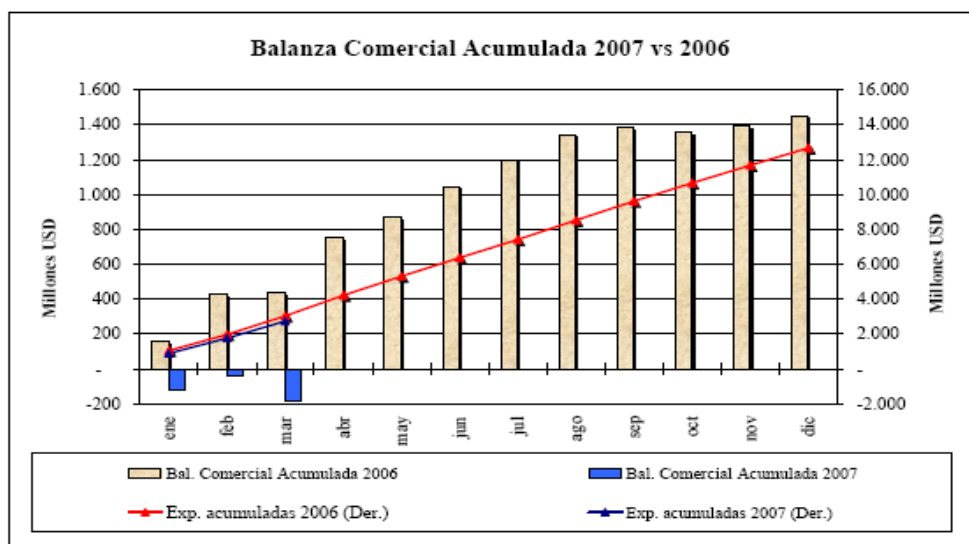


Tabla 2. 1

Periodo		Balanza Comercial	Total Exportaciones	Total Importaciones
2006	Marzo	12,74	1,001,930	989,19
	Abril	273,402	1,150,525	877,123
	Mayo	97,592	1,064,386	966,794
	Junio	120,532	1,007,264	886,732
	Julio	108,218	995,516	887,298
	Agosto	66,1	1,047,174	981,074
	Septiembre	-28,771	1,015,838	1,044,609
	Octubre	-340,666	1,056,600	1,397,266
	Noviembre	-45,338	942,073	987,411
	Diciembre	15,21	949,445	934,235
2007	Enero	-201,474	864,897	1,066,371
	Febrero	-35,506	894,869	930,375
	Marzo	-225,383	972,457	1,197,840



Fuente: BCE. Elaborado por: BCE.

Como se puede observar en los cuadros la variable tiene una evolución negativa durante el período de abril del 2006 a marzo del 2007 pues existe un déficit, es necesario identificar que se tuvo un superávit hasta agosto del 2006 y a partir de ese mes hasta marzo de este año con excepción de Diciembre, la balanza comercial ha registrado un valor negativo, es decir que el Ecuador ha consumido más importaciones versus las exportaciones realizadas en éste período.

#### **Efecto General de la Variable.**

Una balanza comercial negativa afecta a la producción nacional es una amenaza pues la producción se estanca, hay mas consumo de productos extranjeros y una afectación a los precios del mercado.

**Efecto específico para SEGURICARD.** La variable es una Amenaza de Medio Impacto para la empresa, ya que en el corto y mediano plazo este resultado no afecta la decisión del uso de tarjetas de crédito versus el uso de efectivo, sin embargo a largo plazo si puede ser perjudicial.

### **C. POLÍTICA PETROLERA**

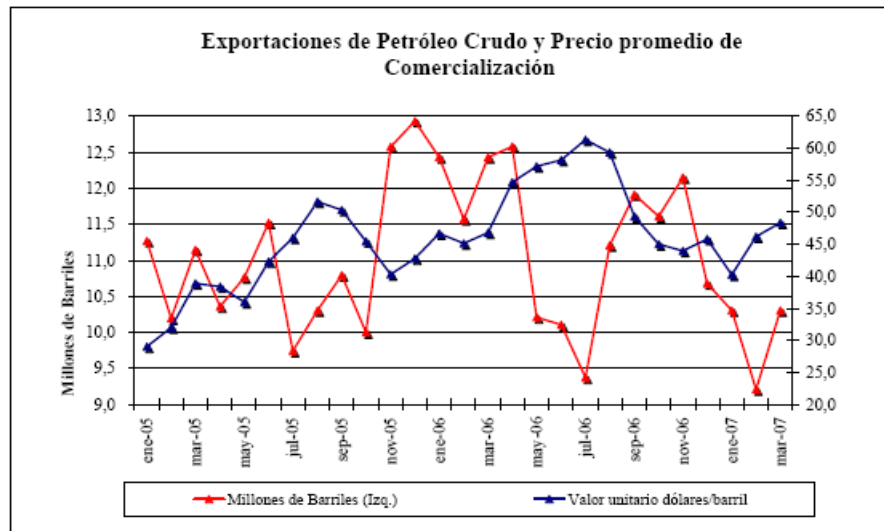
La política petrolera se entiende como una definición de la política económica que sirve para controlar la actividad petrolera de un país y sirve para impulsar el desarrollo integral de una economía, basado muchas veces en una ley regulatoria.

#### **Evolución de la Variable.**





Gráfico 2. 4



Fuente: BCE. Elaborado por: BCE.

El cuadro anterior se puede observar que en los últimos cuatro años, los ingresos del petróleo han ascendido con excepción del primer trimestre del año 2007 en donde se puede ver un precio por barril bajo con respecto al año 2006 frente al precio presupuestado para este año (\$35) existe un excedente positivo para ingresos en este año según se ve en este primer trimestre, y se prevee un incremento de hasta el doble del presupuesto pues el precio a esta fecha está en \$64,49 el barril.

#### **Efecto General de la Variable.**

Esta variable es una oportunidad para el país pues existe mayor ingreso de dinero, sin embargo es necesario un control adecuado así como la distribución equitativa de los excedentes del petróleo para destinarlos al desarrollo de la población ecuatoriana.

**Efecto específico para SEGURICARD.** Constituye una Oportunidad de Medio Impacto en función de su crecimiento.

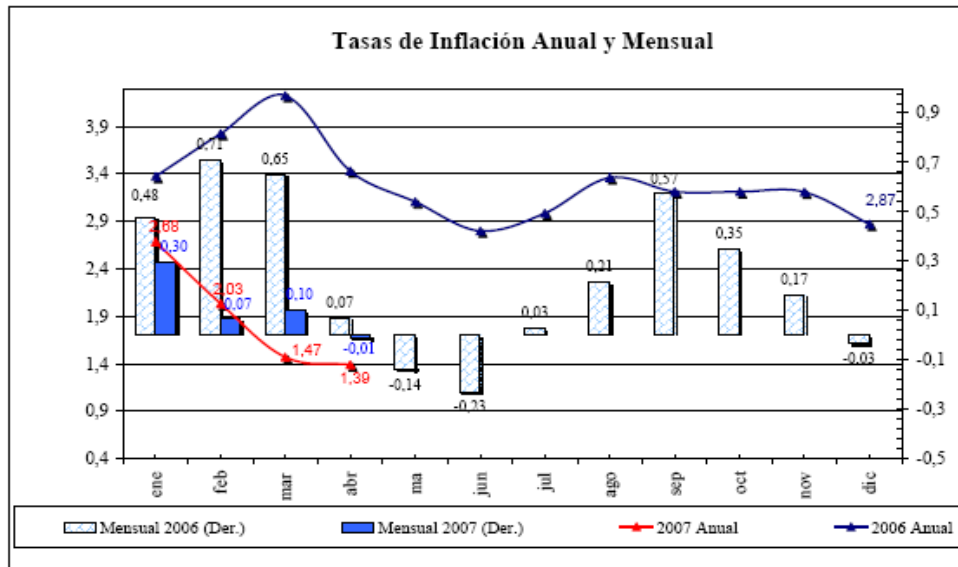
#### **D. INFLACIÓN Y NIVEL DE PRECIOS**



La inflación es una baja en el valor del dinero debido al alza de los precios de consumo.<sup>3</sup> Mientras que el Nivel de Precios es el indicador del coste total de los bienes y servicios comprados por un consumidor representativo.<sup>4</sup>

### Evolución de la variable

Gráfico 2. 5



Fuente: BCE. Elaborado por: BCE.

### Efecto general de la variable.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados

<sup>3</sup> Seldom, Arthur, *Diccionario de Economía*, Oikos, Barcelona, 1965.

<sup>4</sup> Mankiw, Gregory. *Principios de Macroeconomía*. Madrid, McGraw Hill, 1998. p 472.



déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida, sin embargo, nuestro país registra tendencia a la baja en este año.

Hasta diciembre del 2006 la tasa de inflación se mantuvo entre un 2.9% y un 3.4%, terminando en 2.87%. En el primer trimestre del año la tasa de inflación ha bajado a 1.39% en el mes de Abril, lo que significa una favorable estabilidad en la microeconomía.

#### **Efecto Específico para SEGURICARD.**

El comportamiento de la variable representa una Oportunidad de Alto Impacto, ya que su tendencia la baja motiva el consumo de productos y el uso de tarjetas de crédito.

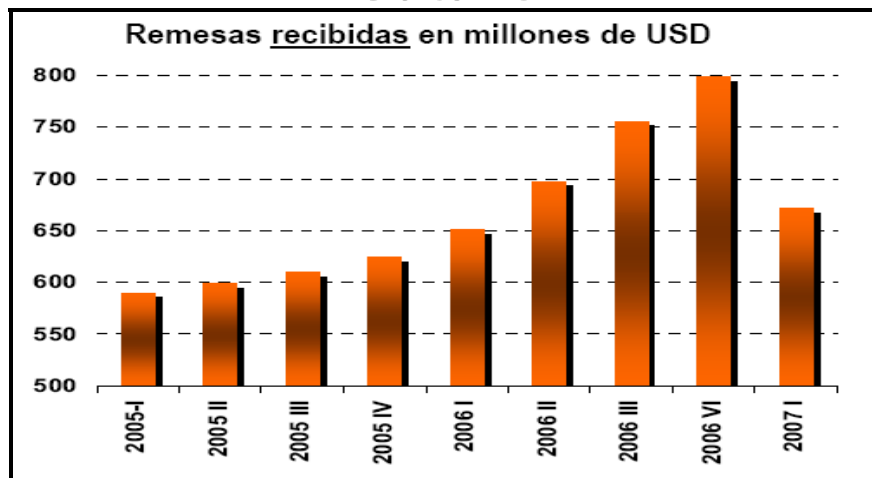
#### **E. REMESAS DE LOS MIGRANTES**

Las remesas de los migrantes son recursos económicos que llegan directamente a familias ecuatorianas desde otros países, y son destinados a gastos de subsistencia, al pago de deudas por la movilización del migrante o construcción de inmuebles, entre otras.

#### **Evolución de la variable.**



Gráfico 2. 6



Fuente: BCE. Elaborado por: BCE.

Las remesas de los migrantes constituyen el segundo rubro de ingreso de divisas del país, desde el año 2000. En el 2006 el total anual ascendió a 2915.9 millones de dólares, 500 millones de dólares más que en el 2005. El primer trimestre del 2007 reflejo un ingreso de 670 millones de dólares, 3.0% más que el primer trimestre del 2006.

#### **Efecto General de la variable.**

Las remesas de los migrantes han constituido un estímulo para el crecimiento del PIB y un aporte para el mejoramiento de las condiciones de vida, no solamente de las familias de los migrantes, sino también de otras familias cuyos ingresos han mejorado, gracias al impacto que la inversión de las remesas ha tenido sobre la economía.

#### **Efecto Específico para SEGURICARD.**

La variable es una Oportunidad de Alto Impacto ya que promueve el crecimiento de la economía y del consumo.



## **F. LAVADO DE DINERO**

*“Proceso de esconder o disfrazar la existencia, fuente ilegal, movimiento, destino o uso ilegal de bienes o fondos producto de actividades ilegales para hacerlos aparentar legítimos, involucra la ubicación de fondos en el sistema financiero, la estructuración de transacciones para disfrazar el origen, propiedad y ubicación de los fondos, y la integración de los fondos en la sociedad en la forma de bienes que tienen la apariencia de legitimidad”.*<sup>5</sup>

### **Evolución de la variable.**

En los últimos diez años el país ha cambiado de ser una zona de tránsito de drogas a un centro de acopio, incipiente producción, envío camuflado de sustancias y lavado de dinero frente a ésta terrible situación se han creado leyes (18 de octubre del 2005, Registro Oficial. Ley 2005-13) que controla el manejo de este tipo de actividades comerciales ilícitas provenientes de narcotráfico, trata de personas y la prostitución, entre otras y que junto a organizaciones como el Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefaciente y Psicotrópicas con el apoyo de la Organización de Estados Americanos (OEA) permiten a la disminución de este problema.

Durante los últimos cinco años, no han existido investigaciones serias de lavado de dinero en Ecuador. Sin embargo, la aprobación de una amplia ley anti - lavado de dinero representó un progreso importante para Ecuador

### **Efecto General de la Variable.**

Es una amenaza pues al existir el tránsito de fondos ilícitos en el mercado financiero puede dar datos irreales de la producción nacional.

### **Efecto Específico para SEGURICARD.**

---

<sup>5</sup> <http://www.mpd15.org.ec>



La variable es una Amenaza de Impacto Medio, ya que dispone de mayor circulante en el medio y además puede llegar a esconder perfiles de crédito reales.

## RESUMEN DE LOS EFECTOS DE LA DOLARIZACION

Al revisar las principales variables de la Dolarización se puede concluir que aunque la situación del país no sea la mejor, actualmente si presenta estabilidad económica y entrega esperanzas de inversión y crecimiento.

Cuadro 2. 1

Cuadro Resumen de la Dolarización y las Variables con que se Expresa							
Ord.	Variable	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto			
				Alto	Medio	Bajo	Nulo
1	PIB. Se mantiene en crecimiento	X		X			
2	BALANZA COMERCIAL. Con tendencia a la baja		X		X		
3	POLITICA PETROLERA. Reportando Crecimiento.	X			X		
4	INFLACION Y NIVEL DE PRECIOS. Reporta aumento.	X		X			
5	REMESAS DE LOS MIGRANTES. Se mantiene en crecimiento.	X		X			
6	LAVADO DE DINERO. Aumento de circulante.		X		X		
	<b>DOLARIZACION. Situación Económica con Potencial Crecimiento y Estabilidad</b>	<b>X</b>		<b>X</b>			

Fuente: Analisis Situacional

Elaborado por: Eduardo Alvarez B.

### 2.2.1.2 Tasas de Interés

La tasa de interés expresa el rendimiento anual de los fondos prestados y se mide en porcentaje.

**Evolución de la variable.**



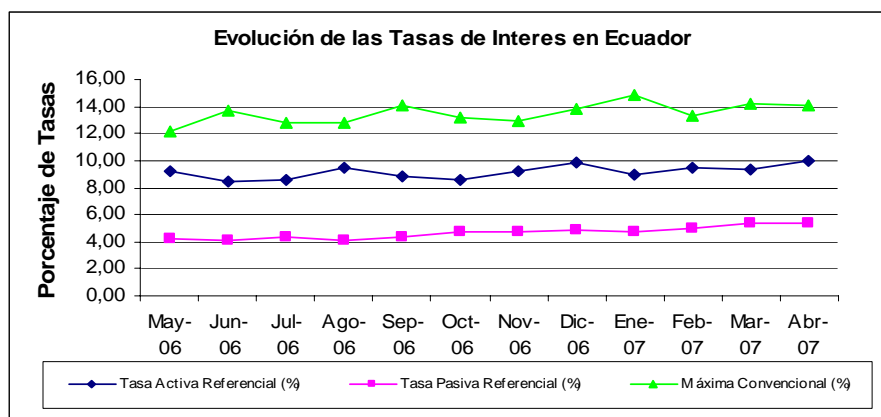
Cuadro 2. 2

Mes	Tasa Activa Referencial (%)	Tasa Pasiva Referencial (%)	Máxima Convencional (%)
May-06	9,17	4,28	12,17
Jun-06	8,51	4,13	13,76
Jul-06	8,53	4,35	12,77
Ago-06	9,42	4,13	12,80
Sep-06	8,77	4,36	14,13
Oct-06	8,60	4,72	13,16
Nov-06	9,22	4,78	12,90
Dic-06	9,86	4,87	13,83
Ene-07	8,90	4,79	14,79
Feb-07	9,51	4,93	13,35
Mar-07	9,38	5,33	14,27
Abr-07	9,98	5,44	14,07

Fuente: BCE

Elaborado por: Eduardo Alvarez B.

Gráfico 2. 7



Las tasas de interés en nuestro país presentan durante el último año una ligera pero permanente tendencia al crecimiento. Este crecimiento se puede observar en el aumento que presentan sus montos entre mayo del 2006 y abril del 2007, así la tasa referencial activa creció 0,81%, la tasa referencial pasiva creció 1,16% y la tasa máxima convencional aumentó en 1,90%.

### Efecto General de la Variable.

El poseer tasas de interés que superan el 10% no es conveniente en una economía dolarizada, debido a que uno de los objetivos de la dolarización es regular el crecimiento de las tasas. Sin embargo, si a pesar de poseer una disminución en la



inflación registrada, las tasas referenciales siguen siendo altas y, peor aún, continúan creciendo, este efecto se convierte en una Amenaza para el mercado.

### Efecto Especifico para SEGURICARD.

Por la naturaleza del negocio, esta variable representa una Amenaza de Medio impacto para la empresa, ya que con tasas de interés altas el consumidor prefiere pagar sus compras en efectivo.

#### 2.2.1.3 Deuda Externa

Conjunto de obligaciones de un país contraídas con gobiernos residentes del exterior) empresas, entes oficiales, bancos privados u organismos internacionales), que se derivan de las operaciones de crédito internacional.

#### Evolución Mensual de la variable.

**Cuadro 2. 3**

MES	Desembolsos	Amortizaciones	Intereses	Saldo Final
<b>Abr-06</b>	605,40	260,80	232,20	11251,30
<b>May-06</b>	620,30	1051,60	330,80	10520,00
<b>Jun-06</b>	662,90	1163,60	393,90	10402,00
<b>Jul-06</b>	677,50	1220,00	407,90	10371,40
<b>Ago-06</b>	693,10	1325,30	566,10	10276,90
<b>Sep-06</b>	716,90	1371,70	585,20	10247,20
<b>Oct-06</b>	874,10	1449,60	644,70	10328,30
<b>Nov-06</b>	886,10	1504,20	696,00	10312,50
<b>Dic-06</b>	928,30	1630,20	759,80	10215,70
<b>Ene-07</b>	8,60	34,70	11,90	10172,40
<b>Feb-07</b>	339,50	165,40	166,20	10483,40

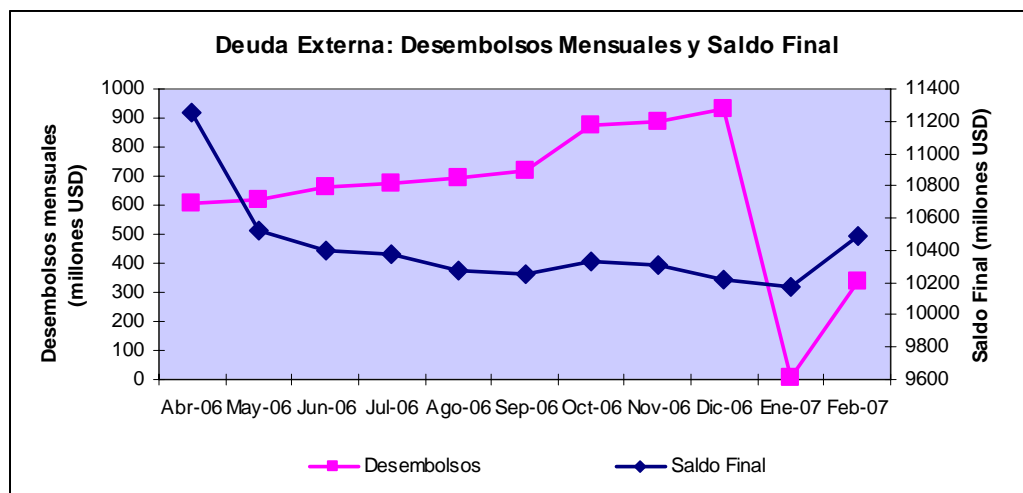
Fuente: BCE

Elaborado por: Eduardo Alvarez B.





Gráfico 2. 8



Durante las últimas tres décadas los gobiernos ecuatorianos han permitido un crecimiento considerable de la deuda externa sin que esto haya representado un crecimiento de los sectores productivos y sociales del país. Sin embargo, el último año se registraron desembolsos considerables para el pago de la deuda, logrando así una disminución de mil millones de dólares entre abril del 2006 y enero del 2007, esto se logró gracias al aumento del precio del barril de crudo y a que el gobierno de turno mantuvo una política orientada al pago de la deuda.

A partir de la posesión del nuevo gobierno se ha establecido una nueva política monetaria, la cual no tiene al pago de la deuda como principal prioridad, sino al gasto social; es por esto que los montos de desembolso en los meses de enero y febrero registran un considerable descenso que ha permitido el aumento de la deuda en trescientos millones de dólares en tan solo sesenta días, como consecuencia de los intereses y castigos.

### Efecto General de la Variable.

El crecimiento improductivo de la deuda externa de nuestro país siempre representará una Amenaza, y el grado de ésta aumenta más si su pago no es prioridad para el gobierno de turno y si el país no registra crecimiento considerable



en variables como el PIB y la Balanza Comercial, y a su vez reducción en las tasas de interés y en la inflación.

#### Efecto específico para SEGURICARD.

Por el riesgo macroeconómico que representan los cambios en esta variable, se constituye una Amenaza de Medio Impacto para la empresa, ya que sus consecuencias se observarían en el mediano o largo plazo.

#### 2.2.1.4 Presupuesto del Estado

Estimación formal del ingreso y gasto del Estado para un periodo de un año.

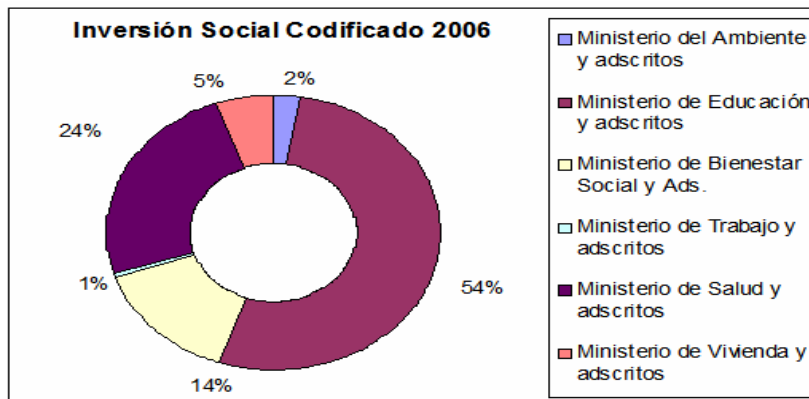
Evolución de la variable.

Ingresos y Desembolsos (US\$)		
Concepto	Codificado 2006	Pro Forma 2007
INGRESOS	7,197,760,243.78	7,706,779,257.44
DESEMBOLSOS	3,019,475,005.13	2,075,044,262.24
Total	10,217,235,248.91	9,767,730,362.12

Gastos y Amortización (US\$)		
Concepto	Codificado 2006	Pro Forma 2007
Gastos	7.255.605.915,47	8.053.051.959,14
Amortización	2.961.629.333,44	1.714.678.402,98
Total	10.217.235.248,91	9.767.730.362,12



Gráfico 2. 9



Fuente y Elaboración: Ministerio de Economía y Finanzas.

La Proforma presupuestaria de 2007 llega a \$9 768 millones. Un aumento real del 14% respecto al presupuesto aprobado para 2006. En dolarización es suicida que el gasto público siga creciendo desmesuradamente. Este Gobierno anti - dolarización podría estar atizando mas leña al fuego para justificar luego un eventual colapso del sistema.

#### Efecto general de la variable.

La realidad de la variable es que los gastos corrientes previstos en la Pro forma presupuestaria del 2007 no están cubiertos con los ingresos tributarios que se estiman, con un agravante: que la proyección de esos ingresos está errada según la certera opinión del Banco Central. Es que la renta petrolera está disminuyendo por bajas de producción, falta de incentivos, importación creciente de derivados, hostigamiento al capital extranjero, declive natural de los campos y algo importante en la actual coyuntura: los precios internacionales de crudo desde julio de 2006 han caído en un 25%, y nuevas inversiones petroleras están paralizadas. Si se quiere reactivar el consumo y la producción hay que disminuir el gasto público corriente y darle señales al mercado para que los agentes económicos mantengan el ritmo de inversiones.



## Efecto Específico para SEGURICARD

Esta variable constituye una Amenaza de Bajo Impacto, porque si bien a inmediato y a corto plazo no presenta inconvenientes, a largo plazo puede ser la causa de problemas en la microeconomía del país, y por tal de la empresa y sus clientes.

## RESUMEN DEL ESCENARIO ECONÓMICO.

**Cuadro 2. 4**

Cuadro Resumen del Escenario Económico							
Ord.	Variable	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto			
				Alto	Medio	Bajo	Nulo
1	DOLARIZACION. Situación Económica con Potencial Crecimiento y Estabilidad	X		X			
2	TASAS DE INTERES. Sufriendo reformas.		X		X		
3	DEUDA EXTERNA. Cambio de política de pagos.		X		X		
4	PRESUPUESTO DEL ESTADO.		X			X	
<b>Escenario Económico.</b> Es una Amenaza de Medio Impacto			<b>X</b>		<b>X</b>		

Fuente: Análisis Situacional  
Elaborado por: Eduardo Alvarez B.

## 2.2.2 ESCENARIO POLITICO.

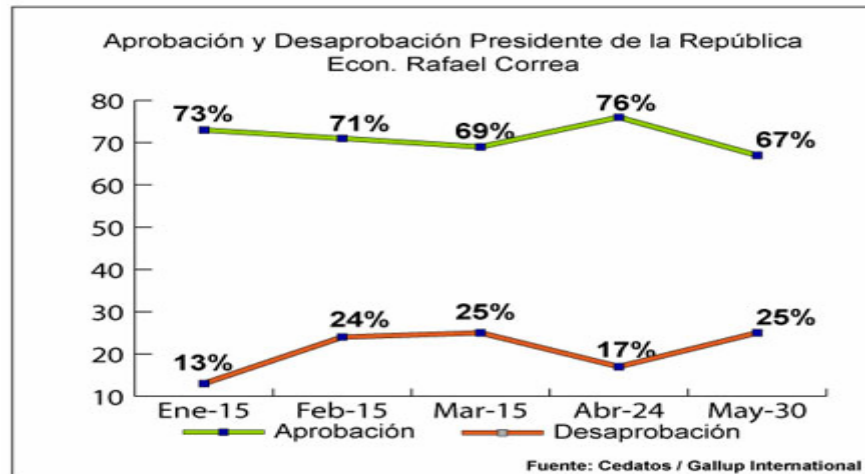
### 2.2.2.1 Calidad de desempeño del gobierno – Asamblea Constituyente

Luego de ciento cincuenta días de gestión, el gobierno actual, presidido por el Econ. Rafael Correa, ha registrado gestiones populistas y llamativas, más no estructurales, tal es así que, si bien se ha dedicado a cumplir promesas de campaña, aun no ha justificado de manera clara y profesional las cartas profesionales y académicas que acreditan su conocimiento y la capacidad de su gabinete.



## Evolución de la variable.

Gráfico 2. 10



Este gobierno ha registrado la más alta aceptación recordada en los últimos 20 años, lo que le ha permitido tomar las medidas que ha creído necesarias. Reconocido por su intolerancia ante una oposición experta en mañas políticas y sucias, el Poder Ejecutivo se ha desorientado de su camino fundamental y ha invertido tiempo y dinero en promulgar la Asamblea Constituyente de Plenos Poderes que prometió en campaña, sin embargo, luego de un apabullante 80% de aprobación, la ciudadanía aún tiene dudas sobre lo efectiva, necesaria, y eficiente que resultará dicha Asamblea.

En las últimas semanas, el debate frente a frente con los medios de comunicación, hecho que analizado con lo sucedido en Venezuela en Radio Caracas TV, ha mermado la popularidad del Señor Presidente.

## Efecto general de la variable.

Empresarialmente, el Ejecutivo no posee el agrado del sector, pues al poseer ideas contrarias al conservador capitalismo que rige nuestra sociedad y que ha sido causante de la injusta distribución de riqueza que poseemos, ha creado una brecha



—

marcada entre las partes, lo que compromete a esta variable como una Amenaza de Alto Impacto.

### **Efecto Específico para SEGURICARD**

Por lo expuesto, esta variable constituye una Amenaza de Alto Impacto para la empresa SEGURICARD.

#### **2.2.2.2 Desempeño del poder legislativo y partidos políticos**

El Poder Legislativo en Ecuador, tanto como en Latinoamérica se ha convertido en la catapulta pública para lograr enriquecimiento rápido y sin necesidad de reportar a organismos de control. Hoy por hoy, el Congreso Nacional es el objetivo de los miembros de todo partido político, sin importar profesión, experiencia o conocimientos legislativos básicos siquiera, y la razón fundamental está en que gracias a las leyes, por ellos mismo aprobadas, ser diputado de la nación es poseer invulnerabilidad y capacidad para hacer y deshacer en casi todos los campos posibles.

La situación actual de nuestro Congreso es el resultado de la egoísta gestión de los caudillos de la ahora llamada “*Partidocracia*”, que no es más sino la confabulación de dos o más partidos políticos que se unen y se separan sin temporalidad fija, sin combinación de objetivos, sin respeto a filosofías pero con el firme propósito de sostener su parte de poder y no permitir que nadie intente llegar legítimamente a él. Está por demás mencionar que menos aún les interesa el bienestar del pueblo o la promulgación de leyes justas y claras que busquen una sociedad mejor.



## Evolución de la Variable

Gráfico 2. 11

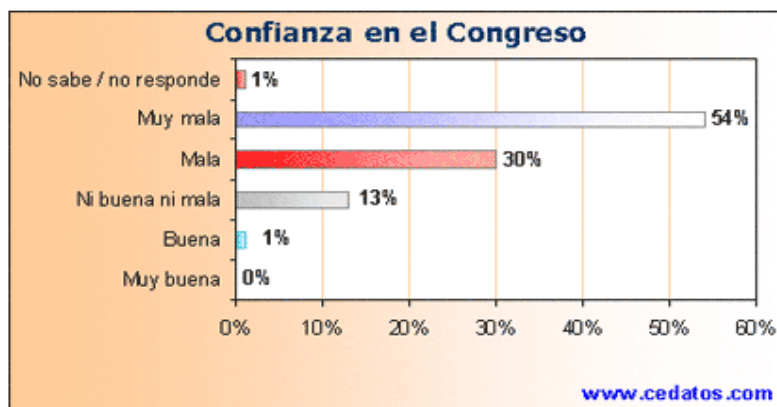
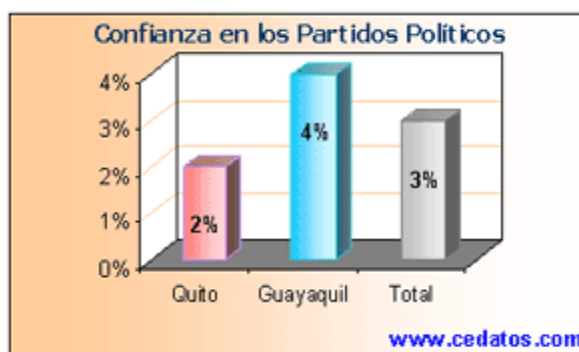


Gráfico 2. 12



Este comportamiento político ha ahuyentado inversión extranjera y ha obligado al país a estancarse en un hueco político.

### Efecto General y Específico de la Variable

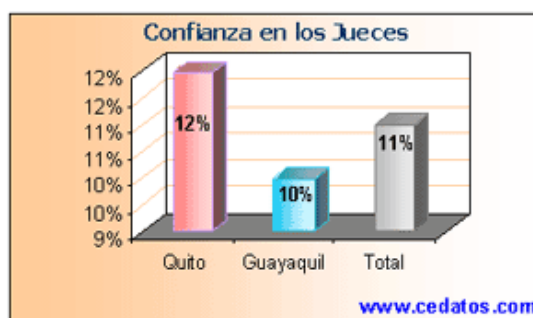
Es por esto que la variable se considera como Amenaza de Alto Impacto, en función al riesgo país que implica cualquier cambio que se pueda hacer.

#### 2.2.2.3 Desempeño del poder judicial



Una de las mayores causas por la cuales nuestro país sufre de falta de inversión extranjera es la inseguridad judicial que posee. Esto es, la falta de seriedad y seguridad que el sistema legal y jurídico posee, causado por la corrupción existente en todas las áreas, la falta de ética y profesionalismo, y la falta de interés patriota que los altos jueces poseen.

**Gráfico 2. 13**



A esto debe agregarse el interés oculto pero presente de parte de todos los partidos políticos por lograr y conservar un referente en el sistema judicial que le permita incrementar el tamaño de la invulnerabilidad alcanzada en el Congreso Nacional.

### Efecto General y Específico de la Variable

Por estos antecedentes, esta variable se considera una Amenaza de Medio Impacto.

### RESUMEN DEL ESCENARIO POLÍTICO.

**Cuadro 2. 5**

Cuadro Resumen del Escenario Politico							
Ord.	Variable	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto			
				Alto	Medio	Bajo	Nulo
1	Poder Ejecutivo		X	X			
2	Poder Legislativo		X	X			
3	Poder Judicial		X		X		
	<b>Escenario Político. Permanente Amenaza de Alto Impacto.</b>		<b>X</b>	<b>X</b>			

Fuente: Analisis Situacional

Elaborado por: Eduardo Alvarez B.





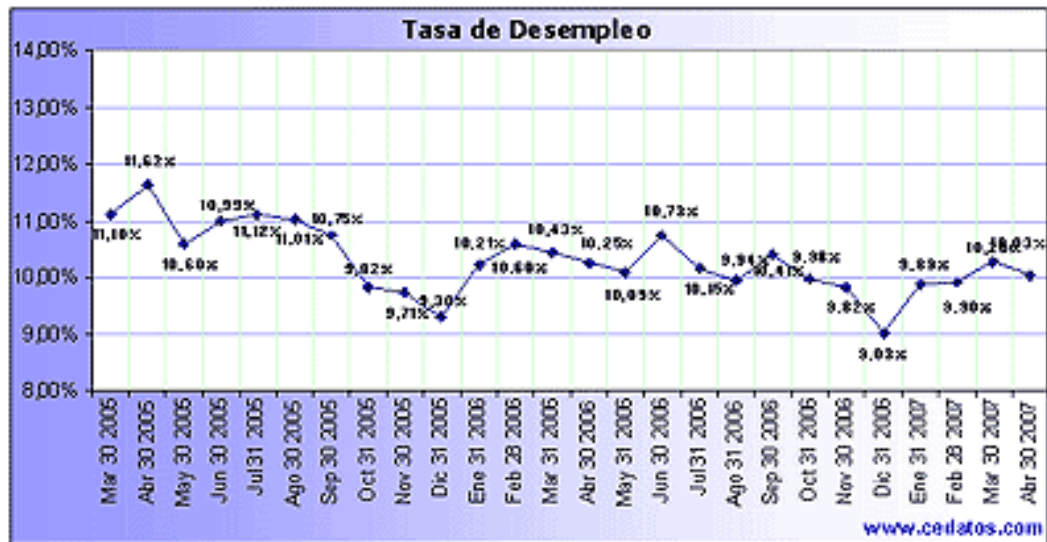
## 2.2.3 ESCENARIO SOCIAL

### 2.2.3.1 Nivel de empleo y desempleo

Porcentaje de la Población activa que se encuentra desempleada-

Evolución de la variable.

Gráfico 2. 14



Si bien la tasa de desempleo ha disminuido los últimos dos años, actualmente se encuentra en un 10%, lo que no es alentador para nuestro país.

#### Efecto General de la Variable

El desempleo siempre representará una población con potencial económico que no está activa, lo cual representa menor cantidad de compras que el potencial completo del mercado, siendo esta una amenaza en cualquier mercado.

#### Efecto Específico para SEGURICARD

Para la empresa esta variable constituye una amenaza de Bajo Impacto, porque la empresa se ha constituido en un mercado donde siempre ha existido tasas de desempleo superiores al 10%, así que la amenaza no es de grado superior.



### **2.2.3.2 Niveles de pobreza**

La pobreza es una circunstancia económica en la que una persona carece de los ingresos suficientes para acceder a los niveles mínimos de atención médica, alimentos, vivienda, ropa y educación.

#### **Evolución de la Variable**

La pobreza en el Ecuador afecta al 65% de la población. El 70% de los 4.800.000 niños viven en situación de extrema pobreza. La mitad de los pobres son menores de 18 años. La pobreza y exclusión en el Ecuador explican la mitad de las muertes de los niños menores de 5 años. Uno de cada cinco niños sufre de desnutrición.

#### **Efecto General y Específico de la variable**

La pobreza constituye una amenaza de Alto Impacto tanto para el ambiente como para la empresa. Para la empresa lo es porque sin gente con capacidad adquisitiva la empresa no tendrá clientes y por ende, no tendrá rentabilidad.

### **2.2.3.3 Migración**

Es la salida de habitantes de un país hacia otro, por lo general de mejor nivel de desarrollo, en el cual se radica a vivir, convirtiéndose en un recurso que enriquece a ese país mediante su trabajo.

#### **Evolución de la Variable**

Las cifras sobre la emigración varían grandemente. Sin embargo, según datos del Plan Nacional de Ecuatorianos en el Exterior, en los últimos años, un millón y medio de ecuatorianos y ecuatorianas, más del 10% de la población, habrían salido del país.

La migración trae consigo otros problemas no menores como la destrucción familiar que afecta a los menores que se quedan a cargo de familiares y el vaciado del país de personas capacitadas, muchos de ellos ingenieros, abogados, médicos



que se convierten en el mejor de los casos en cajeros, dependientes, botones de hotel sino acaban como limpia cristales, o cartoneros.

### **Efecto General de la Variable**

La variable es una Amenaza de Alto Impacto a largo plazo para la sociedad, pues terminará destruyendo el núcleo de la sociedad.

### **Efecto Específico para SEGURICARD.**

A pesar del beneficio económico que la variable representa, esta es, a largo plazo una Amenaza de Medio Impacto, porque al mantener clientes potenciales nacidos en un país y radicados en otro, la empresa debe competir con empresas del otro país, pues el migrante ya es cliente potencial de ambos.

#### **2.2.3.4 Crecimiento poblacional**

Las cifras que constituyen esta variable son:

- Población: 13.0 millones (2005)
- Porcentaje de Población Urbana: 62%
- Porcentaje de Población Rural: 38%
- Crecimiento de la Población: 1.6%
- Tasa de nacimientos: 24 nacimientos/1000 población
- Tasa de mortalidad: 6 muertes/1000 población
- Mortalidad Infantil 30 muertes/1000 nacimientos
- Esperanza de Vida 71 años
- Tasa de Fertilidad: 2.7%
- Tasa de prevención anticonceptivos: 66.3
- Tasa de analfabetismo adulto 8.8%



### **Efecto General de la Variable**

El crecimiento de la población es una variable medida y adecuada, debido a la situación del país, porque con mayores tasas de crecimiento poblacional, probablemente crecería el tamaño de la pobreza, pues no se asegura un crecimiento de la población paralelo.

### **Efecto Específico para SEGURICARD**

El nivel de crecimiento poblacional es adecuado y representa para la empresa una Oportunidad de Bajo Impacto, pues con esa tasa no existen efectos mayores en el mercado de SEGURICARD.

#### **2.2.3.5 Corrupción**

La corrupción no es la causa sino una de las consecuencias de la difícil situación económica y social de un país. Los gobiernos tratan de combatir la corrupción, de manera aislada, sin intentar resolver la causa que origina este problema; peor aún, quieren reducir la corrupción en el sector público aumentando al mismo tiempo la desigual distribución del ingreso. Si bien, la baja escala salarial de los funcionarios públicos contribuye al fraude y la corrupción, este factor por sí sólo no es determinante del problema: se ha comprobado que individuos de alto nivel social y económico han caído en situaciones dolosas lo cual revela que el problema también procede de una falta de principios éticos y morales.

En lo económico, la corrupción, distrae fondos públicos, incrementa los costos y precios de las inversiones y distorsiona la asignación de los recursos. Los déficits existentes en materia de prestaciones sociales son consecuencia del empleo erróneo de los recursos estatales. En lo político, tiende a debilitar aún más la frágil democracia, donde priman los intereses de grupos dominantes cuya presión por recursos para "demandas prioritarias" al no ser solventadas crean problemas de



ingobernabilidad. En lo social, tiende a erosionar la integración y el respeto de las instituciones públicas y privadas.

La corrupción está presente en todos los países sujetos a este plan, y en todos los niveles, sin embargo la situación de Ecuador es realmente vergonzosa, ha llegado incluso a posicionarse en los primeros cinco lugares del ranking mundial de los más corruptos.

### Efecto General y Específico de la Variable.

La variable, por su naturaleza, constituye una Amenaza de Alto Impacto para la empresa.

## RESUMEN DEL ESCENARIO SOCIAL.

**Cuadro 2. 6**

Cuadro Resumen del Escenario Social							
Ord.	Variable	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto			
				Alto	Medio	Bajo	Nulo
1	NIVEL DE EMPLEO Y DESEMPLEO. Tasa regular		X			X	
2	NIVELES DE POBREZA. En crecimiento.		X	X			
3	MIGRACION. Genera daño social.		X		X		
4	CRECIMIENTO POBLACIONAL. En aumento.	X				X	
5	CORRUPCION. Permanente en todos los sectores.		X	X			
	<b>Escenario Económico.</b> Es una Amenaza de Medio Impacto		X		X		

Fuente: Analisis Situacional

Elaborado por: Eduardo Alvarez B.

### 2.2.4 ESCENARIO EDUCATIVO

El sistema educativo ecuatoriano debe ser atendido por los gobiernos locales, tomando en cuenta que es muy difícil para estudiantes de las áreas rurales, y aún de muchas ciudades medianas y pequeñas, acceder a una educación moderna y de calidad. Además, al depender el ascenso de profesores y los nombramientos de las autoridades, de la antigüedad en el cargo y de la política, en lugar de corresponder



al reconocimiento de la excelencia y la productividad, provoca algunos temas críticos a ser resueltos como los siguientes:

Las escalas de salarios están determinadas por la antigüedad y el grado de capacitación formal, sin ninguna medida del desempeño y de los resultados. La administración de la educación pública, muy centralizada y vertical, prácticamente anula la participación de las respectivas comunidades, de los padres de familia y de los gobiernos seccionales en el proceso educativo.

El número de horas de clase que reciben los estudiantes ecuatorianos es notablemente bajo, debido al bajo número de horas de clase por semana y al bajo número de semanas de clases por año, como por las frecuentes paralizaciones de los establecimientos.

### **Efecto General y Específico de la Variable**

El problema de educación que posee nuestro país constituye una Amenaza de Alto Impacto porque tiende a disminuir el crecimiento productivo de la sociedad y por ende el mercado se ve restringido y conlleva a una pérdida de potenciales clientes.

### **2.2.5 ESCENARIO TECNOLÓGICO**

La eficiencia del uso de las tecnologías es un elemento básico en el desenvolvimiento de la globalización, su elección y aplicación correcta influye decisivamente en la generación de ventajas competitivas, de aquí la importancia de promover y asimilar las innovaciones y cambios tecnológicos de manera adecuada y oportuna

### **Evolución de la variable**

La Superintendencia de Telecomunicaciones determinó que 1.710.537 ecuatorianos fueron abonados de la Telefonía Fija en marzo de 2006, mientras que



un año después, lo fueron 1.761.536 abonados, lo cual representa un crecimiento anual del 2,98%.

La Superintendencia de Telecomunicaciones informó además que en el mismo período, la Telefonía Celular ofrecida por las empresas OTECEL S.A. (MOVISTAR) y CONECEL S.A. (PORTA) tuvo un crecimiento anual del 21,06%; mientras que el Servicio Móvil Avanzado proporcionado por la empresa TELECSA (ALEGRO PSC), aumentó en un 59,05.

Además, los Sistemas Troncalizados crecieron el 12,38%, los Servicios Portadores el 90,84%; el acceso a la Internet el 53,86%, las estaciones de radiodifusión sonora el 0,08%; las estaciones de televisión el 0,61%; los canales de Televisión Codificada el 8,13%; y, los Concesionarios Privados de Radiocomunicaciones el 8,33%.

### **Efecto General y Específico de la Variable**

El escenario tecnológico es una Oportunidad de Alto impacto para la empresa ya que se encuentra en estable crecimiento y evolución, creando beneficios para quien la utiliza.

## **2.2.6 ESCENARIO DE SEGURIDAD PÚBLICA**

### **2.2.6.1 La delincuencia**

El **delito** es definido como una conducta típica (tipificada por la ley), antijurídica (contraria a Derecho), culpable y punible. Supone una conducta de infracción al Derecho penal, es decir, una acción u omisión tipificada y penada por la ley.

### **Evolución de la Variable.**

En lo que va del año, en el país se han registrado 5 690 denuncias por robo y asalto y se ha detenido a más de 4 500 personas por ese delito.

En Quito se registran de 20 a 30 denuncias al día por robo y asalto.



Los índices de violencia en Guayaquil, durante febrero, representaron una disminución en relación al mismo mes en 2006, según la Espol. La reducción en los homicidios fue del 42,3%, al pasar de 52 casos en 2006, a 30 durante 2007. Los plagios bajaron en un 46,3% y el secuestro exprés en un 56,6%; mientras que el robo agravado pasó de 412 a 390 casos durante este año.

### **Efecto General y Específico de la Variable**

Para SEGURICARD S.A., al igual que para el resto de empresas del país la delincuencia ha representado una amenaza para sus actividades, sin embargo, para los fines que busca alcanzar este estudio, la delincuencia se convierte en una Oportunidad de Alto Impacto, porque el objetivo del servicio de monitoreo de riesgo es determinar fraudes con tarjetas de crédito de nuestros clientes.

#### **2.2.6.2 Narcotráfico**

El narcotráfico es una de las nuevas amenazas no convencionales: involucra a actores no estatales, es transnacional y suscita respuestas que van más allá de la disuasión militar frente a estados hostiles.

### **Evolución de la Variable**

Las incautaciones de cocaína hasta febrero del 2007 estuvieron a niveles substancialmente por encima de aquellos del 2006. La proximidad geográfica a Colombia y Perú, ambos productores de coca, es sin duda la principal vulnerabilidad del Ecuador en relación al narcotráfico. Otras vulnerabilidades son la corrupción interna, un sistema financiero poco vigilado y una extensa red vial que conecta las zonas de procesamiento de Colombia con los puertos y aeropuertos ecuatorianos. El año 2005 merece especial consideración ya que las capturas de cocaína en Ecuador aumentaron de un promedio de 8 toneladas anuales entre el 1999 y el 2003 a 44 toneladas. Esto indica dos cosas: mejores controles en Ecuador





congruentes con una tendencia mundial hacia tasas más altas de intercepción y mayor tráfico por Ecuador. De acuerdo al World Drug Report (de la United Nations Office of Drug and Crime) la tasa de intercepción en Colombia ha subido del 29% en 1999 a 44%

### Efecto General y Específico de la Variable

Para SEGURICARD S.A., esta variable es una Amenaza de Impacto medio por cuanto su presencia implica el lavado de dinero y por ende mayor circulante ilegal en el mercado.

## RESUMEN DEL ESCENARIO DE SEGURIDAD PÚBLICA

Cuadro 2.7

Cuadro Resumen del Escenario de Seguridad Pública							
Ord.	Variable	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto			
				Alto	Medio	Bajo	Nulo
1	Delincuencia	X		X			
2	Narcotráfico.		X	X			
Escenario de Seguridad Pública. Oportunidad de medio impacto.		X			X		

Fuente: Análisis Situacional

Elaborado por: Eduardo Alvarez B.

### 2.2.7 ESCENARIO ECOLOGICO

#### 2.2.7.1 La contaminación

Presencia de materias, sustancias o formas de energía extrañas a un ecosistema determinado.

Evolución de la Variable.



La OMS afirma que un aire está contaminado cuando en su composición aparecen una o varias sustancias extrañas, en tales cantidades y durante tales períodos de tiempo, que pueden resultar nocivas para el hombre, los animales, las plantas o las tierras, y así como perturbar el bienestar o el uso de los bienes. Las plantaciones y los cambios en la cobertura forestal han sido afectados por la deforestación y el cambio del uso del suelo; según datos, las tasas de deforestación en el país se estiman en 100.000 hectáreas al año, mientras que las de reforestación se sitúan en 5.000 anuales. Se conoce además que solo el 32% del país tiene cobertura vegetal nativa, que tan solo el 0,6% de la superficie corresponde a plantaciones forestales frente al 53% de aptitud forestal del país.

### **Efecto Específico y General de la Variable.**

La contaminación representa una Amenaza de bajo impacto para la empresa, pues su desarrollo no tiene mayor incidencia en el comportamiento de compras o fraudes con tarjetas de crédito.

## **2.2.8 ESCENARIO INTERNACIONAL**

### **2.2.8.1 Imagen Internacional del país**

Internacionalmente nuestro país es visto como un lugar no atractivo para invertir. Durante el año 2006 y en estos principios del 2007 el Ecuador no ha tenido un buen manejo de su imagen a nivel internacional, todo lo favorable que logra el deporte como el fútbol, natación, atletismo, se destruye frente a los problemas políticos que existen, la inestabilidad económica, los escándalos de corrupción, y ahora los problemas del actual presidente en contra de los medios de comunicación, son situaciones que causan daño a la imagen internacional del país.

### **Efecto General de la variable**

La imagen internacional del Ecuador es una amenaza de medio impacto para el país pues puede afectar al acercamiento de inversiones internacionales.



### **Efecto Específico de la Variable.**

Para SEGURICARD S.A., la imagen de Ecuador frente al mundo es una amenaza de bajo impacto pues afecta a la posibilidad de que el país crezca y motive el consumo interno con tarjetas de crédito.

### **2.2.8.2 No firma del TLC**

#### **Tratado de Libre Comercio.**

Después de la finalización de las negociaciones del TLC con Estados Unidos, en la actualidad la firma de un tratado arancelario está limitado, la relación actual entre ambos países está pendiente pues la imposición izquierdista por parte del gobierno establece restricciones para el manejo de un comercio abierto con Estados Unidos, lo que no ha permitido la firma del tratado, dejando en tela de duda el beneficio o perjuicio que la firma representaba.

#### **Efecto General de la Variable.**

La suspensión de la firma de un tratado de libre comercio con Estados Unidos es una amenaza de bajo impacto para Ecuador pues desfavorece a sectores en donde su principal mercado es el estadounidense.

#### **Efecto Específico de la Variable.**

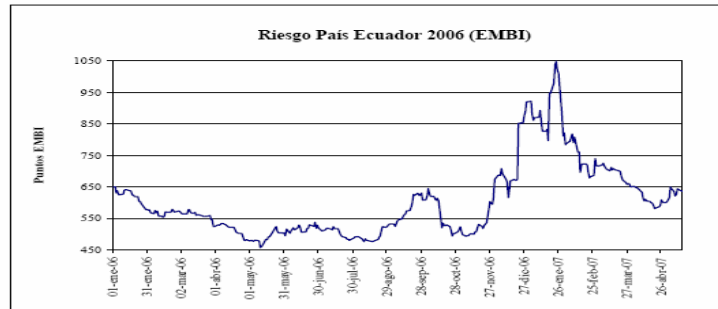
La no firma del tratado del libre comercio, es una amenaza de bajo impacto para SEGURICARD S.A., pues la producción de las empresas nacionales se limita en crecimiento.

### **2.2.8.3 Riesgo País**



“Es el riesgo que implica invertir en un país determinado y se elabora a partir de las posibilidades que tiene éste de hacer frente a su deuda externa.”

Gráfico 2.14



FUENTE: CIDE.COM

Esta medida económica mide la atracción internacional que el país tiene y es tomando en cuenta a nivel internacional para saber si es seguro invertir en el país, como se puede observar en el cuadro, ha existido una elevación del riesgo país con relación a abril del año pasado, esto quiere decir que la imagen del Ecuador actualmente no es tan buena, las causas para este valor podría ser las agresiones entre el presidente y los medios de comunicación, la aproximación de la asamblea constituyente que pone al Ecuador en una situación de inseguridad.

### Efecto General de la Variable.

Un riesgo país alto es una amenaza de medio impacto pues es un valor que mide la seguridad de inversión y mientras más alto sea una visión mas insegura del país hay.

### Efecto Especifico de la Variable.

Para SEGURICARD S.A., el riesgo país es una amenaza de bajo impacto pues puede atentar a la inversión y al desarrollo del sector empresarial.



## 2.2.9 RESUMEN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MACROAMBIENTE.

Cuadro 2. 8

Ord.	Variable	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto			
				Alto	Medio	Bajo	Nulo
1	DOLARIZACION. Potencial Crecimiento y Estabilidad	X		X			
2	TASAS DE INTERES. Sufriendo reformas.		X		X		
3	DEUDA EXTERNA. Cambio de política de pagos.		X		X		
4	PRESUPUESTO DEL ESTADO.		X			X	
5	NIVEL DE EMPLEO Y DESEMPLEO. Tasa regular		X			X	
6	NIVELES DE POBREZA. En crecimiento.		X	X			
7	MIGRACION. Genera daño social.		X		X		
8	CRECIMIENTO POBLACIONAL. En aumento.	X				X	
9	CRECIMIENTO DEL FRAUDE con tarjetas de crédito		X	X			
10	CORRUPCION. Permanente en todos los sectores.		X	X			
11	PODER EJECUTIVO. Liderazgo Autoritario		X	X			
12	PODER LEGISLATIVO. Manejo corrupto.		X	X			
13	PODER JUDICIAL. Inestabilidad jurídica.		X		X		
14	DELINCUENCIA	X		X			
15	NARCOTRAFICO		X	X			
16	IMAGEN DEL PAIS. No atractiva.		X			X	
17	DESARROLLO TECNOLOGICO. En constante evolución.	x		x			
18	NO FIRMA DEL TLC. Sin perjuicios ni beneficios.		X			X	
19	GLOBALIZACION. El proceso aún nos es ajeno.		X			X	
20	RIESGO PAIS. Variable pero en niveles altos		X		X		

## 2.3 ANALISIS DEL MICROAMBIENTE

El microambiente está compuesto por fuerzas ambientales externas que se circunscriben en el sector específico donde se ejecutan las operaciones de la empresa a estudiar. Estas fuerzas son generalmente incontrolables pero susceptibles de ser influenciadas por nuestro comportamiento, en función a la porción de mercado que nos corresponde. Las fuerzas a estudiar en el análisis del microambiente son: nuestros clientes, proveedores, competencia y los organismos del sector. Como herramienta de análisis se utilizará el Principio de Pareto y su representación gráfica.

### PRINCIPIO DE PARETO

*“Diferenciar lo importante de lo trivial”. El 20% de las causas generan el 80% de los efectos.”*



El Principio de Pareto afirma que en un fenómeno, son pocos los motivos que causan la mayor parte del mismo, mientras que la mayoría de los motivos influyen en menor medida.

## **ANALISIS DEL MERCADO DE TARJETAS DE CREDITO**

El mercado de las tarjetas de crédito tiene mucho potencial en el Ecuador. Esta situación puede ser observada en la tendencia creciente en el número de las mismas. Desde diciembre del 2005 a diciembre del 2006, el número total de tarjetas de crédito se incrementó en un 280% (casi el triple en apenas un año). A la última fecha, diciembre del 2006, la Superintendencia de Bancos (organismo regulador de la actividad) registró aproximadamente 4.7 millones de tarjetas.

### **2.3.1 CLIENTES**

Personas u organizaciones que realiza una compra de un producto o servicio.

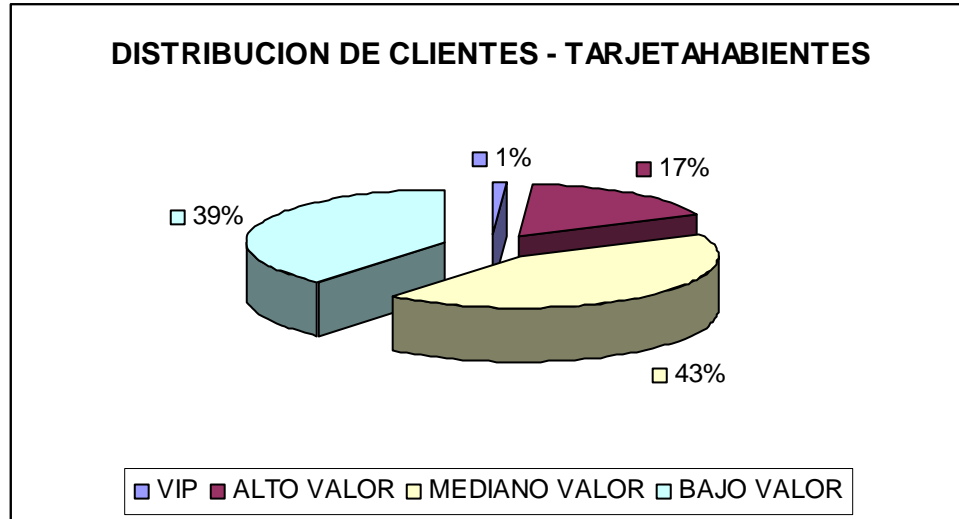
SEGURICARD S.A. posee dos clases de clientes: Tarjetahabientes y Establecimientos.

#### **Cientes Clase Tarjetahabientes**

SEGURICARD S.A. cuenta con 311.000 tarjetahabientes. Los clientes tarjetahabientes han sido segmentados por su potencial de consumo con su tarjeta de crédito, dicha segmentación los define dentro de uno de los siguientes tipos: Alto Valor, Mediano Valor, Bajo Valor. La distribución actual de los clientes es:



Gráfico 2. 15



Para sus clientes, la empresa es reconocida por las siguientes cualidades:

- Excelente servicio.
- Oferta convenientes promociones y convenios con empresas de reconocido prestigio.
- Sus clientes representan el 7% del mercado, pero registra el mayor endeudamiento del sector.

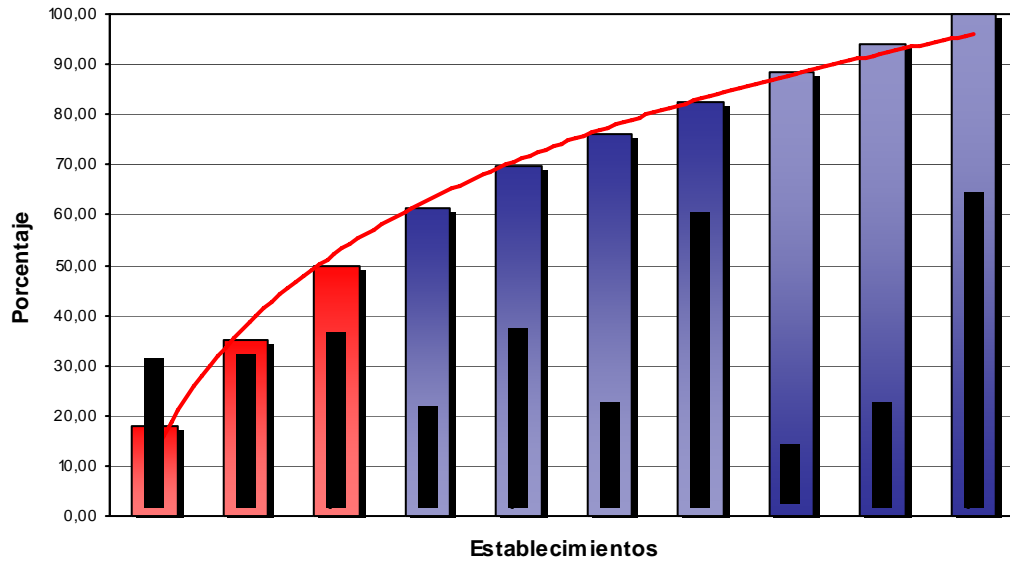
### Cientes Clase Establecimientos

Los establecimientos han sido segmentados por el valor total de su facturación con las tarjetas de la marca SEGURICARD. Así tenemos:



Gráfico 2. 16

**Diagrama de Pareto de Clientes Establecimientos**



Se puede observar que sus principales clientes son dos cadenas de supermercados y una empresa de telefonía celular, estos generan un alto rendimiento a SEGURICARD S.A.

Los establecimientos que son clientes de SEGURICARD S.A. mantienen una estrecha relación basada en confianza y crecimiento recíproco.

**2.3.2 COMPETENCIA**

**Definición.**

Concurrencia de un grupo de vendedores en el libre mercado, que para conseguir la venta de sus productos pugnan entre sí, proponiendo los precios que les permitan sus costes, y que se mantengan en línea con los del mercado, dando lugar a un reparto del mercado real.

Toda empresa enfrenta tres tipos de competencia:

**Competencia Directa o de Marca**

Es aquella que se mantiene con productos directamente similares a los nuestros.





### **Competencia Indirecta**

La constituyen todas las empresas que comercializan bienes y servicios, ya que el aumento de la oferta de sus productos disminuye la probabilidad de que un consumidor adquiera mis productos.

### **Productos sustitutos**

Son aquellos que satisfacen la misma necesidad pero que no son similares directamente.

El dinero en efectivo y los cheques son los productos sustitutos para el producto estrella de SEGURICARD S.A., estos productos cada vez son menos utilizados.

SEGURICARD S.A. no utiliza intermediarios para ofrecer sus productos.

### **ANALISIS DE LA COMPETENCIA PARA SEGURICARD**

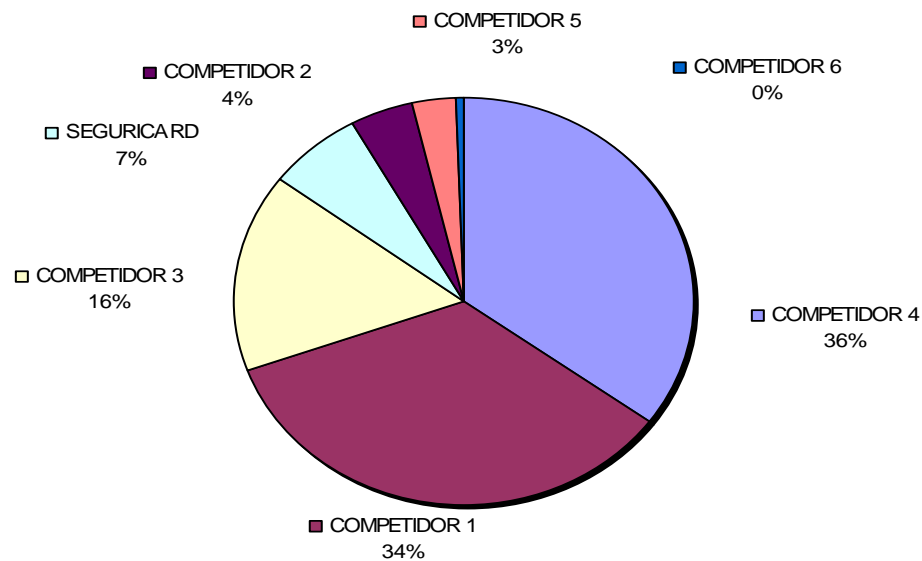
En el mercado de tarjetas de crédito la competencia debe ser analizada considerando dos aspectos: Cantidad de Tarjetahabientes y Cantidad de Crédito Otorgado. El primero define la cantidad de clientes que posee la compañía y el segundo la cantidad de dinero que se han endeudado esos clientes y que generan rentabilidad a la empresa emisora. A continuación se detalla gráficamente la distribución actual del mercado de tarjetas de crédito del país, para lo cual se ha establecido nombrar a los competidores por nombres claves, debido a la discrecionalidad que solicito la administración de SEGURICARD S.A. para este proyecto.



## Análisis de la Competencia por cantidad de Tarjetas Emitidas

Gráfico 2. 17

### PARTICIPACION EN EL MERCADO

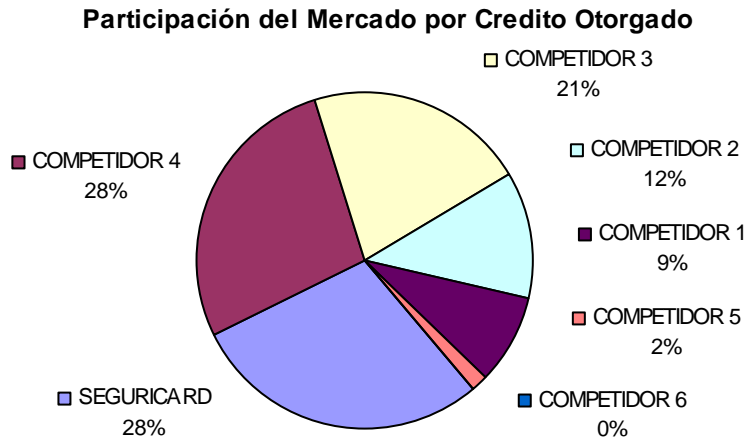


SEGURICARD S.A. posee el 7% del total de tarjetas emitidas en el mercado.  
(Fuente: Superintendencia de bancos).

## Análisis de la Competencia por Monto de Crédito Otorgado



Gráfico 2. 18



Actualmente el sector de tarjetas de crédito registra un alto nivel de competitividad debido a lo pequeño del mercado y la rentabilidad que éste ofrece. SEGURICARD S.A. posee el 28% del endeudamiento del mercado, el cual se encuentra enfocado en una sola entidad operadora, mientras que la marca del competidor 4 posee el 28% pero repartida en varias entidades del sector financiero (bancos emisores).

### 2.3.3 PROVEEDORES

Personas u organizaciones que suministran a la compañía todo aquello que ésta necesita para su funcionamiento.

SEGURICARD cuenta con los siguientes proveedores principales:

- DATAFAST. Proveedor de tecnología para la realización de transacciones.
- XEROX. Proveedor del servicio de impresión y copias, así como del papel que la empresa utiliza para todos sus documentos.
- Agencias de Publicidad. SEGURICARD trabaja con varias agencias de publicidad, considerando que la competencia entre estas puede generar el mejor servicio y precio de alguna para ser considerada en un plan determinado.
- Porta Celular. Proveedor del servicio de telefonía celular.



- Otecel. Proveedor del servicio de telefonía celular.

SEGURICARD S.A. posee un alto poder de negociación sobre sus proveedores debido a los altos montos de facturación que representa para cada uno.

### 2.3.4 RELACIONES EN EL SECTOR

SEGURICARD S.A. es una compañía legalmente constituida como Sociedad Anónima, forma jurídica registrada en la Ley de Compañías del Ecuador. Como tal, la compañía tiene como organismos de control a: Superintendencia de Compañías, Tribuna del Consumidor, Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Trabajo y Defensoría del Pueblo. A su vez, debido a que pertenece al sistema financiero del Ecuador, tiene a la Superintendencia de Bancos como un organismo de control adicional.

Las relaciones que se mantienen con cada una de estas instituciones, lo que representan para SEGURICARD S.A. y su nivel de impacto, se resumen en el siguiente cuadro.

**Cuadro 2.9**

Cuadro de Análisis de las Empresas en Relación Directa a SEGURICARD S.A.							
INSTITUCION	MISION DE LA INSTITUCION	Oportunidad	Amenaza	Nivel de Impacto			
				Alto	Medio	Bajo	Nulo
Superintendencia de Compañías	Regular y controlar las operaciones de todas las personas jurídicas del país según lo defina la Ley de Compañías.	X		X			
Superintendencia de Bancos	Regular y controlar las operaciones de las empresas que operan en el sector financiero.	X		X			
Tribuna del Consumidor	Velar por los derechos de los consumidores de bienes y servicios del país.		X			X	
Servicio de Rentas Internas	Administrar y controlar los tributos y obligaciones de personas jurídicas y naturales que desarrollan actividades comerciales en el país.	X				X	
Ministerio de Trabajo	Regular y controlar el respeto a los derechos de los trabajadores y de las empresas empleadoras.	X				X	
Defensoría del Pueblo	Velar por los derechos de los ciudadanos.		X		X		



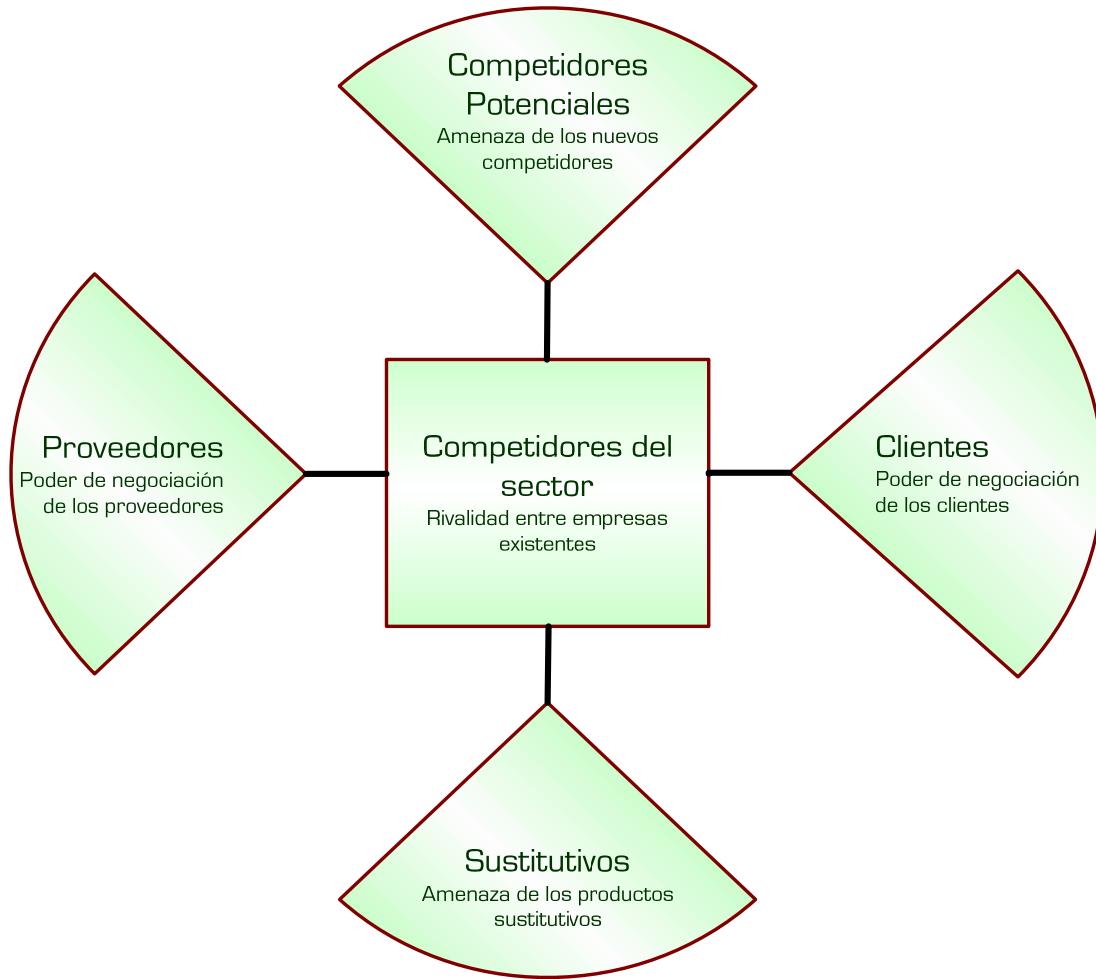
---

SEGURICARD S.A. mantiene muy buenas relaciones con las empresas de apoyo del sector.

### **2.3.5 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER PARA EL SECTOR.**



**Gráfico 2. 19**  
**LAS CUATRO FUERZAS COMPETITIVAS SEGÚN PORTER**



Fuente: LAMBIN Jean Jacques, Marketing Estratégico, pg. 288  
Elaborado por: Eduardo Álvarez Badillo

Al aplicar el análisis de de atractividad al sector donde se desenvuelve SEGURICARD S.A., tenemos:



**Cuadro 2. 10**  
**ANALISIS DE ATRACTIVIDAD DEL SECTOR**

	Nivel de Riesgo de la Competencia	Poder de Negociación de los clientes	Poder de Negociación de los Proveedores	Riesgo de Productos Sustitutos	Riesgo de las Barreras de Entrada	Subtotal
<b>Caracterización de la Situación Actual</b>	ALTO	MEDIO	BAJO	MEDIO	ALTO	
<b>Ventaja o Desventaja</b>	VENTAJA	VENTAJA	VENTAJA	DESVENTAJA	VENTAJA	
<b>Oportunidad o Amenaza</b>	AMENAZA	OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD	AMENAZA	OPORTUNIDAD	
<b>Nivel de Atractividad para SEGURICARD S.A.</b>	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	
<b>Nivel de Impacto</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>19</b>

Niveles de Atractibilidad
Alto 5
Medio 3
Bajo 1
Nulo 0

Según el análisis, la capacidad competitiva del sector es media lo que para SEGURICARD S.A. representa una oportunidad de medio impacto.

### 2.3.7 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MICROAMBIENTE

**Cuadro 2. 11**

Cuadro Resumen del Microambiente				
N°	FACTOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO
1	SEGURICARD S.A. es la tarjeta más utilizada en el sector de tarjetas de crédito.	X		ALTO
2	Es reconocida por su excelente servicio.	X		ALTO
3	Posee la mayor parte del endeudamiento del sector (ventas directas), con tan solo el 7% de la cantidad de clientes del mercado.	X		ALTO
4	Los establecimientos que son clientes de SEGURICARD S.A. mantienen una estrecha relación basada en confianza y crecimiento recíproco.	X		ALTO
5	SEGURICARD S.A. posee un alto poder de negociación sobre sus proveedores.	X		ALTO
6	Fortalecida por convenios y promociones atractivas y diferentes en el sector.	X		MEDIO
7	No utiliza intermediarios para ofrecer sus productos.	X		MEDIO
8	SEGURICARD S.A. mantiene muy buenas relaciones con las empresas de apoyo del sector.	X		MEDIO
9	El sector de tarjetas de crédito mantiene altos niveles de competitividad.		X	ALTO
10	Los productos sustitutos de su producto estrella es el dinero en efectivo y cheques, cada vez menos utilizados.		X	MEDIO



## 2.4 ANALISIS INTERNO

Debido a la discreción que las autoridades de la empresa solicitaron al autor de este proyecto, el siguiente análisis está constituido principalmente por los resultados obtenidos de entrevistas a los gerentes de la empresa y la observación realizada sobre la operación de la misma, por tal motivo no presenta mucha información de cifras o de procesos a un mayor detalle.

### 2.4.1 ANALISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO ACTUAL

Según la estructura difundida a nivel interno en SEGURICARD S.A. sus direccionamiento estratégico se basa en las siguientes Misión, Visión, Principios, Valores y Objetivos Estratégicos.

#### MISIÓN.

*Ser una empresa líder en la satisfacción al cliente mediante la oferta de las mejores soluciones de medios de pago, guiados por los principios de la responsabilidad social y la ética, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.*

Se puede observar que la misión definida de SEGURICARD S.A. cumple con todos los componentes bajo los cuales debe estar estructurada una misión, indica qué hace, cómo lo hace, para quién lo hace y el beneficio que entrega a sus clientes. Actualmente la misión está publicada en la página Web de la empresa, pero lamentablemente no es difundida a nivel interno, lo que provoca que su recursos humano desconozca la orientación que posee la empresa.

Una misión correcta es una fortaleza de alto impacto que se tiene que aprovechar y difundir entre los miembros de la organización.





## VISIÓN.

*Para el año 2010, fortalecer nuestra posición en el mercado de tarjetas de crédito y medios de pago, mediante la creación y ejecución de mejores e innovadores servicios de valor agregado para nuestros clientes, destacando nuestra capacidad competitiva basada en el crecimiento profesional de nuestro equipo humano y su compromiso organizacional.*

La visión establecida es adecuada y está bien redactada, cumpliendo con lo necesario para explicar lo que se pretende ser. Lamentablemente esta visión tampoco es conocida por todo el personal de la empresa.

Así se puede concluir que SEGURICARD S.A. posee un Direccionamiento Estratégico Actual bien establecido y adecuado pero lamentablemente no toda la organización conoce bien el direccionamiento estratégico de la empresa.

## PRINCIPIOS

- INTEGRIDAD
  - Actuar en coherencia con principios.
  - Decir la verdad.
  - Defender el bien.
  - Cumplir con las Promesas.
- RESPONSABILIDAD
  - Asumir las propias responsabilidades.
  - Admitir y corregir errores y fallas.
  - Asumir la responsabilidad de servir a los demás.
- RESPETO
  - Respetar activamente a los demás.



- PERDÓN.
  - Perdonar las fallas propias.
  - Perdonar las fallas ajenas.

## VALORES

- COMPROMISO CON EL CLIENTE.
  - Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente 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.
- 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 empresas en las comunidades y país en el que vivimos.

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

- Promover mejores empleados.
- Adquirir clientes objetivos.
- Activar clientes nuevos.



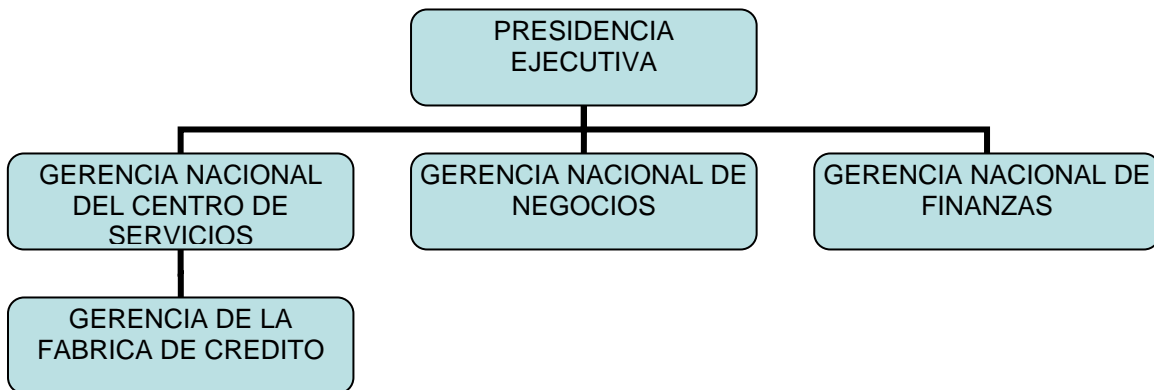
- Desarrollar clientes rentables.
- Retener clientes duraderos.
- Lograr accionistas comprometidos.
- Mantener altos estándares de servicio.

**Cuadro 2. 12**  
**CUADRO RESÚMEN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL**

Nº	FACTOR	FORTALEZA	DEBILIDAD	NIVEL DE IMPACTO
1	Posee un Direccionamiento Estratégico Actual bien establecido y adecuado.	X		A
2	Existencia de una misión correcta pero no difundida	X		B
3	Existencia de una visión correcta pero no difundida	X		B
4	Objetivos Estratégicos estructurados correctamente pero no difundidos	X		B
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL ES ADECUADO PERO NO CONOCIDO DENTRO DE LA EMPRESA.</b>		<b>X</b>		<b>A</b>

## 2.4.2 ASPECTO ORGANIZACIONALES

### 2.4.2.1 Organigrama estructural actual



Debido a que la estructura actual es muy grande, no se presenta el organigrama completo de la institución, pero el ya descrito explica los tres pilares donde la empresa apoya su operación.

En cuanto a los aspectos relevantes de la estructura organizacional, se establece que SEGURICARD S.A. posee:



- Un adecuado manual de clasificación y descripción de puestos y roles.
- Un adecuado manual de procesos y procedimientos, debidamente diagramado en flujogramas y aceptado por los empleados de la empresa.
- Un reglamento interno publicado y conocido por todos los colaboradores.

#### **2.4.2.2 Capacidad Competitiva**

Luego del análisis de la capacidad competitiva se obtuvieron los siguientes resultados:

- Posee una cultura organizacional enfocada en el cliente y en el trabajo arduo.
- Busca mantener amplias diferencias con sus competidores, resaltando la exclusividad y el status de sus clientes.
- Mantiene estándares adecuado de calidad pero no busca certificaciones de este tipo.
- Los procesos establecidos pueden ser rotos en casos donde el cliente necesite flexibilidad de la política.
- El cliente es el "NORTE" de la empresa, y es hacia él a donde se dirigen.

#### **2.4.3 RECURSOS HUMANOS**

El área de recursos humanos de la empresa está bien constituida y mantiene políticas y procesos adecuados para poder cumplir con la filosofía empresarial.

En SEGURICARD S.A. el número de recursos es de 988, los cuales mantienen un adecuado nivel de estudios, pues el 56% de los empleados poseen título universitario, siendo esta una fortaleza para la compañía.



**Cuadro 2. 13**  
**NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL RECURSO HUMANO DE SEGURICARD**

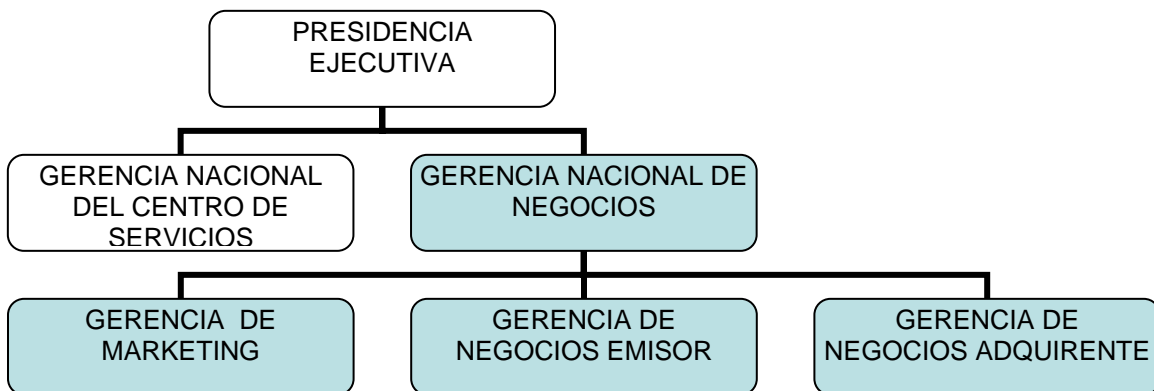
NIVEL	BACHILLER	UNIVERSIDAD INCOMPLETA O CURSANDO	TITULO 3ER NIVEL	TITULO 4TO NIVEL	TOTAL	%
GERENCIAL	1	1	46	20	68	7%
MANDO MEDIO	0	13	131	23	167	17%
OPERATIVO	45	328	377	3	753	76%
TOTAL	46	342	554	46	988	
%	5%	35%	56%	5%		

En la observación se concluyó que:

- SEGURICARD S.A. posee un adecuado plan de pre-selección, selección, contratación e inducción del personal.
- No posee planes de motivación al recurso humano.
- Posee un plan diseñado de capacitación bien estructurado. Una fortaleza de la empresa es la capacitación permanente de los mandos medios y gerenciales.
- Posee un sistema de evaluación de desempeño que no esta de la mano de un programa adecuado de incentivos.
- El área de recursos humanos se preocupa por la medición del clima laboral, y los indicadores expresan que el clima laboral se encuentra niveles adecuados.

#### 2.4.4 ÁREA DE MARKETING

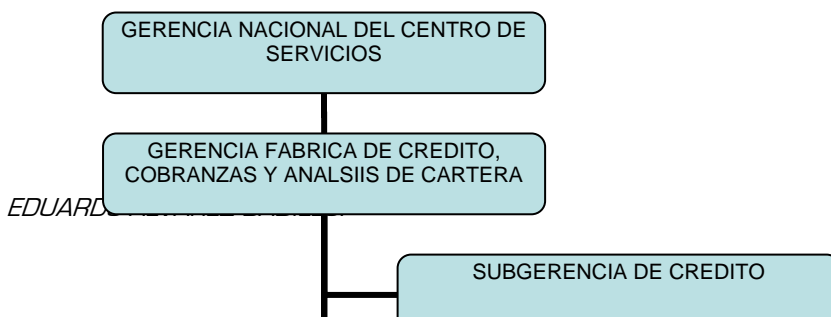
Una de las mayores fortalezas de la empresa constituye su adecuado manejo de marketing y de la mezcla óptima de sus elementos.



Actualmente es reconocida como una de las empresas con mayor posicionamiento en cuanto a estrategias de mercadotecnia se refiere. Esto lo ha logrado gracias a recursos gerenciales altamente capacitados. A esto se debe agregar la importancia que la presidencia de la empresa le otorga al marketing de la empresa, permitiendo adecuados presupuestos para el cumplimiento de las metas propuestas. Actualmente, el presupuesto anual de marketing de la empresa es el 1% del total de las ventas anuales.

#### 2.4.5 ÁREA DE FÁBRICA DE CRÉDITO, COBRANZAS Y ANÁLISIS DE CARTERA

Debido a que el producto estrella de Seguricard S.A. es la tarjeta de crédito, en la empresa se ha tomado la filosofía de producir este producto a pesar de ser un servicio. Con esta finalidad se ha determinado la fábrica de crédito, cobranzas y análisis de cartera, la cual maneja un proceso de otorgamiento de tarjetas de crédito en base a una producción en línea que se realiza 24 horas al día, cinco días a la semana, en este proceso se considera la recepción de solicitudes de tarjeta de crédito, el proceso de investigación y confirmación de datos, ingreso de datos generales al sistema, análisis crediticio y de riesgo del potencial cliente, y aceptación o rechazo ferviente como tarjetahabiente de Seguricard.





La fábrica de crédito y cobranzas tiene el 25% del recurso humano de la empresa, esta se divide en cuatro departamentos: crédito, cobranzas, mantenimiento de cuentas, y análisis de cartera. Es en análisis de cartera donde se ubica el departamento de monitoreo de riesgo, el cual está a cargo de la detección y prevención de fraudes con los productos de Seguricard. El departamento de monitoreo de riesgo fue creado con el objetivo de satisfacer un requerimiento estándar de la marca internacional de tarjetas de crédito y además con el objetivo de salvaguardar las pérdidas generadas por el efecto del fraude, que vale recalcar, en ese entonces era menos frecuente que el nivel actual, en una relación de 5 a 1. Una breve descripción del proceso de los analistas de riesgo del departamento, es recibir las transacciones de todos los tarjetahabientes de Seguricard, ingresarlas en un sistema de calificación de riesgo basada en cálculos econométricos para luego hacer un análisis del riesgo de las transacciones que obtuvieron una calificación de riesgo alto e inminente. Posterior al análisis se determina si es



necesario contactar al cliente o no para confirmar la transacción en mención, es en este contacto donde la empresa demuestra su preocupación por precautelar la tarjeta de crédito de sus clientes. Este proceso se realiza las 24 horas del día, los 365 días del año.

Seguricard ha considerado que para el funcionamiento de la fábrica de crédito y cobranzas se debe determinar la capacidad utilizada e instalada para el proceso en función a la carga de transaccionalidad que se genera diariamente. Actualmente el 95% de la capacidad instalada es utilizada, demostrando así un estándar alto de eficiencia productiva.

El objetivo principal del área de monitoreo de riesgo es disminuir las pérdidas ocasionadas por fraude para la institución, para esto además de poseer el proceso de análisis, análisis de cartera cuenta con dos funcionarios que se dedican a la investigación de campo de los fraudes, estos tienen la función de determinar lugares de alto riesgo donde ocurrió el fraude con la tarjeta de crédito, y de esta manera cumplir un proceso integral de prevención al fraude.

El área de análisis de cartera tiene tres años de operación, siendo el área más joven de la empresa, por tal motivo ha venido sufriendo ligeros cambios estructurales que le han permitido orientarse mejor a la prevención de fraudes como la oferta de un servicio de seguridad que tiene un valor agregado para las tarjetas de crédito de Seguricard, es este último el axioma que se pretende analizar y valorar en esta propuesta.

A pesar de realizar el monitoreo de riesgo todos los días, la empresa no ha informado de manera formal la existencia del servicio, dejando de aprovechar el valor agregado que este representa. Esta falta de información a los clientes se convierte en una debilidad de la compañía.

#### **2.4.6 ÁREA DE TECNOLOGÍA**

Seguricard cuenta con un adecuado nivel tecnológico para el procesamiento de las transacciones de sus clientes, basado primordialmente en un sistema AS400 de





IBM y de un sistema de creación propia denominado “CAO” que es el sistema procesador de autorizaciones de todos sus productos. Este sistema al ser creación propia de la empresa y de sus especialistas, demuestra la capacidad tecnológica potencial que posee, sin embargo, este potencial no ha sido explotado como debería ya que mantiene a gran parte del departamento de tecnología orientada a resolver inconvenientes del día a día, o a su vez, necesidades no prioritarias que ocurren frecuentemente

#### **2.4.7 ÍNDICES FINANCIEROS**

SEGURICARD S.A. posee los siguientes índices financieros:

Índice de Rendimiento operativo sobre Activo (ROA) = **6.77%**

Índice de liquidez = **43.37%**

Índice de Activos productivos / Pasivos con costo = **181%**

Estos 3 índices expresan que la empresa hace rendir a sus activos de manera adecuada; que puede sostener su endeudamiento a corto plazo con un colchón financiero considerable, y que el manejo administrativo de los activos se concentra en buscar su rendimiento máximo.

En conclusión, la empresa sostiene una excelente situación financiera.

#### **2.4. 8 MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ANÁLISIS INTERNO**



Cuadro Resumen del Analisis Interno				
N°	FACTOR	FORTALEZA	DEBILIDAD	NIVEL DE IMPACTO
1	Posee un Direccionamiento Estratégico Actual bien establecido y adecuado.	X		ALTO
2	Posee una estructura organizacional adecuada.	X		ALTO
3	Mantiene adecuados estándares de Clima Organizacional.	X		ALTO
4	Excelente situación Financiera.	X		ALTO
5	Empresa enfocada en la satisfacción del cliente y la creación de valores agregados que generen diferencia en el sector.	X		ALTO
6	Excelente manejo de la mezcla de marketing.	X		ALTO
7	Alto nivel de capacitación de sus mandos directivos y adecuado nivel de instrucción de los mandos medios y operativos.	X		MEDIO
8	Buena administración del recurso humano basada en programas de capacitación.	X		MEDIO
9	No toda la organización conoce bien el direccionamiento estratégico de la empresa.		X	MEDIO
10	Los procesos establecidos suelen ser incumplidos debido a casos específicos de clientes difíciles. Esto sucede con frecuencia.		X	MEDIO
11	La empresa no posee un plan de información para sus clientes con el objetivo de prevenir fraudes		X	ALTO

## 2.5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

### 2.5.1 RESUMEN GENERAL FACTORES FODA PARA SEGURICARD S.A.

OPORTUNIDADES		
N	FACTOR	IMPACTO
1	DOLARIZACION. Potencial Crecimiento y Estabilidad	A
2	DELINCUENCIA. Obliga a diseñar servicios de seguridad.	A
3	DESARROLLO TECNOLOGICO. En constante evolución.	A
4	SEGURICARD S.A. es la tarjeta más utilizada en el sector de tarjetas de crédito.	A
5	Es reconocida por su excelente servicio.	A
6	Posee la mayor parte del endeudamiento del sector (ventas directas), con tan solo el 7% de la cantidad de clientes del mercado.	A
7	Los establecimientos que son clientes de SEGURICARD S.A. mantienen una estrecha relación basada en confianza y crecimiento recíproco.	A
8	SEGURICARD S.A. posee un alto poder de negociación sobre sus proveedores.	A
9	Fortalece su gestión mediante convenios y promociones atractivas y diferentes en el sector.	M
10	No utiliza intermediarios para ofrecer sus productos.	M
11	SEGURICARD S.A. mantiene muy buenas relaciones con las empresas de apoyo del sector.	M

AMENAZAS		
N	FACTOR	IMPACTO



1	El sector de tarjetas de crédito mantiene altos niveles de competitividad.	A
2	Los productos sustitutos de su producto estrella es el dinero en efectivo y cheques.	A
3	Crecimiento del fraude con tarjetas de crédito en el mundo entero	A
4	NIVELES DE POBREZA. En crecimiento.	A
5	CORRUPCION. Permanente en todos los sectores.	A
6	PODER EJECUTIVO. Liderazgo Autoritario	A
7	PODER LEGISLATIVO. Manejo corrupto.	A
8	NARCOTRAFICO	A
9	TASAS DE INTERES. Sufriendo reformas.	M
10	DEUDA EXTERNA. Cambio de politica de pagos.	M
11	MIGRACION. Genera daño social.	M
12	PODER JUDICIAL. Inestabilidad jurídica.	M
13	RIESGO PAIS. Variable pero en niveles altos	M

<b>FORTALEZAS</b>		
N	FACTOR	IMPACTO
1	Posee un Direccionamiento Estratégico Actual bien establecido y adecuado.	A
2	Posee una estructura organizacional adecuada.	A
3	Mantiene adecuados estándares de Clima Organizacional.	A
4	Excelente situación Financiera.	A
5	Empresa enfocada en la satisfacción del cliente y la creación de valores agregados que generen diferencia en el sector.	A
6	Excelente manejo de la mezcla de marketing.	A
7	Alto nivel de capacitación de sus mandos directivos y adecuado nivel de instrucción de los mandos medios y operativos.	M
8	Buena administración del recurso humano basada en programas de capacitación.	M

<b>DEBILIDADES</b>		
N	FACTOR	IMPACTO
1	No toda la organización conoce bien el direccionamiento estratégico de la empresa.	M
2	La empresa no posee un plan de información para sus clientes con el objetivo de prevenir fraudes	A
3	Los procesos establecidos suelen ser incumplidos debido a casos	M



—

específicos de clientes difíciles. Esto sucede con frecuencia.	
--	--

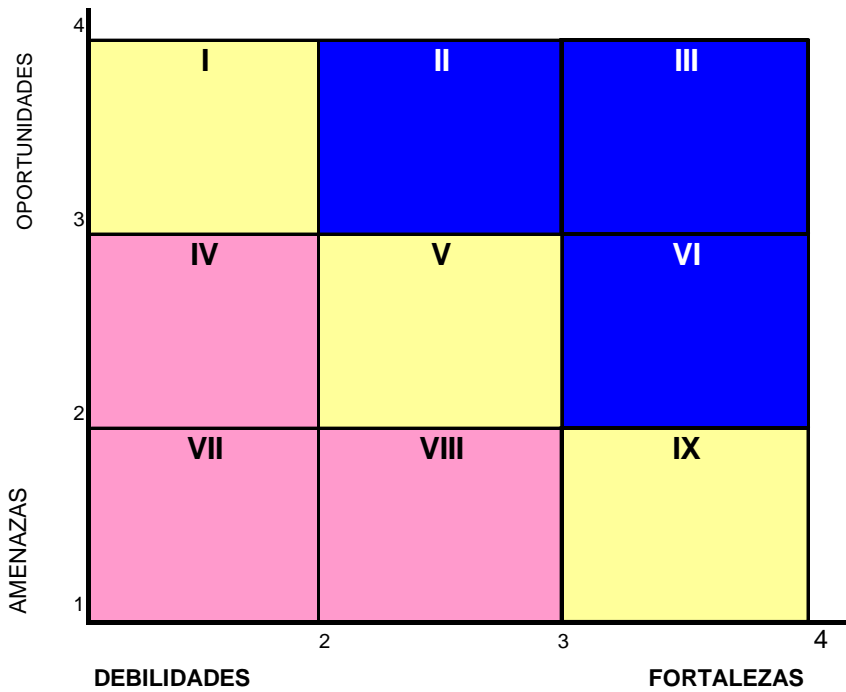
## 2.5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA – EXTERNA

Esta matriz ubica a la empresa en un plano cartesiano que expresa su situación exacta al momento del análisis de su FODA. La matriz dimensiona los totales ponderados del Análisis Interno en el eje  $x$  y los totales ponderados del Análisis Externo (Macro y Micro Ambiente) en el eje  $y$ .

A su vez, delimita 3 regiones donde la empresa puede estar y considerar la toma de estrategias orientadas a: “Crecer y construir”, “perseverar y desarrollar”, “Cosechar o Desinvertir”.



**Gráfico 2. 20 Estructura Gráfica de la matriz de Evaluación Interna – Externa.**



- Crecer y Construir. Aplicación de Estrategias Intensivas o de Integración.
- Perseverar y Desarrollar. Aplicación de Estrategias de Penetración y Desarrollo
- Cosechar y Desinvertir. Aplicación de Estrategias de Relanzamiento.

**2.5.2.1 Aplicación de la Matriz de Evaluación Externa para SEGURICARD S.A.**

OPORTUNIDADES						
N	FACTOR	IMPACTO	CALIF.	PONDERACION	%	%RELATIVO
1	DOLARIZACION. Potencial Crecimiento y Estabilidad	A	5	4	0,05	0,19
2	DELINCUENCIA. Obliga a diseñar servicios de seguridad.	A	5	4	0,05	0,19
3	DESARROLLO TECNOLOGICO. En constante evolución.	A	5	4	0,05	0,19
4	SEGURICARD S.A. es la tarjeta más utilizada en el sector de tarjetas de crédito.	A	5	4	0,05	0,19
5	Es reconocida por su excelente servicio.	A	5	4	0,05	0,19
6	Posee la mayor parte del endeudamiento del sector (ventas directas), con tan solo el 7% de	A	5	4	0,05	0,19



	la cantidad de clientes del mercado.					
7	Los establecimientos que son clientes de SEGURICARD S.A. mantienen una estrecha relación basada en confianza y crecimiento recíproco.	A	5	4	0,05	0,19
8	SEGURICARD S.A. posee un alto poder de negociación sobre sus proveedores.	A	5	4	0,05	0,19
9	Fortalece su gestión mediante convenios y promociones atractivas y diferentes en el sector.	M	3	3	0,03	0,09
10	No utiliza intermediarios para ofrecer sus productos.	M	3	3	0,03	0,09
11	SEGURICARD S.A. mantiene muy buenas relaciones con las empresas de apoyo del sector.	M	3	3	0,03	0,09

<b>AMENAZAS</b>						
N	FACTOR	IMPACTO	CALIF	PONDERACION	%	%RELATIVO
1	El sector de tarjetas de crédito mantiene altos niveles de competitividad.	A	5	1	0,05	0,05
2	Los productos sustitutos de su producto estrella es el dinero en efectivo y cheques.	A	5	1	0,05	0,05
3	Crecimiento del fraude con tarjetas de crédito en el mundo entero	A	5	1	0,05	0,05
4	NIVELES DE POBREZA. En crecimiento.	A	5	1	0,05	0,05
5	CORRUPCION. Permanente en todos los sectores.	A	5	1	0,05	0,05
6	PODER EJECUTIVO. Liderazgo Autoritario	A	5	1	0,05	0,05
7	PODER LEGISLATIVO. Manejo corrupto.	A	5	1	0,05	0,05
8	NARCOTRAFICO	A	5	1	0,05	0,05
9	TASAS DE INTERES. Sufriendo reformas.	M	3	2	0,03	0,06
10	DEUDA EXTERNA. Cambio de política de pagos.	M	3	2	0,03	0,06
11	MIGRACION. Genera daño social.	M	3	2	0,03	0,06
12	PODER JUDICIAL. Inestabilidad jurídica.	M	3	2	0,03	0,06
13	RIESGO PAIS. Variable pero en niveles altos	M	3	2	0,03	0,06
<b>Calculo total para la definición de la coordenada Y.</b>			<b>104</b>			<b>2,47</b>

<b>FORTALEZAS</b>						
N	FACTOR	IMPACTO	CALIF.	PONDERACION	%	%RELATIVO
1	Posee un Direccionamiento Estratégico Actual bien establecido y adecuado.	A	5	4	0,11	0,43
2	Posee una estructura organizacional adecuada.	A	5	4	0,11	0,43
3	Mantiene adecuados estándares de Clima Organizacional.	A	5	4	0,11	0,43



4	Excelente situación Financiera.	A	5	4	0,11	0,43
5	Empresa enfocada en la satisfacción del cliente y la creación de valores agregados que generen diferencia en el sector.	A	5	4	0,11	0,43
6	Excelente manejo de la mezcla de marketing.	A	5	4	0,11	0,43
7	Alto nivel de capacitación de sus mandos directivos y adecuado nivel de instrucción de los mandos medios y operativos.	M	3	2	0,06	0,13
8	Buena administración del recurso humano basada en programas de capacitación.	M	3	2	0,06	0,13

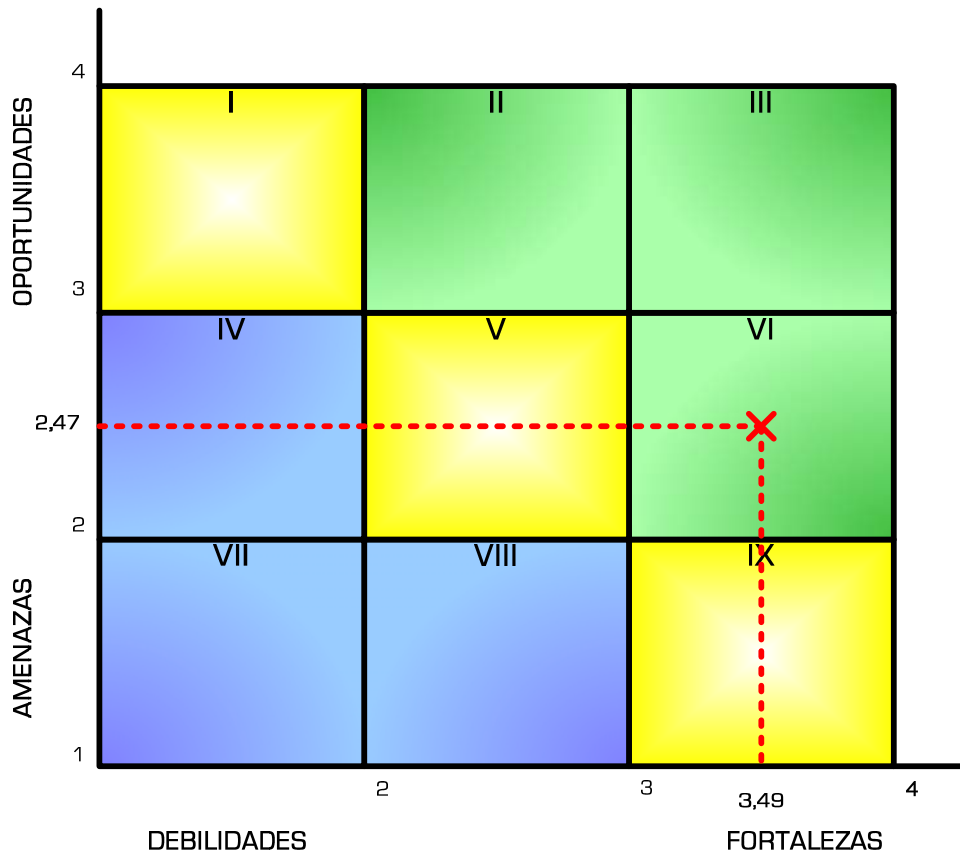
<b>DEBILIDADES</b>						
N	FACTOR	IMPACTO	CALIF.	PONDERACION	%	%RELATIVO
1	No toda la organización conoce bien el direccionamiento estratégico de la empresa.	M	3	2	0,06	0,13
2	La empresa no posee un plan de información para sus clientes con el objetivo de prevenir fraudes	A	5	4	0,11	0,43
3	Los procesos establecidos suelen ser incumplidos debido a casos específicos de clientes difíciles. Esto sucede con frecuencia.	M	3	2	0,06	0,13
<b>Calculo total para la definición de la coordenada X.</b>			<b>47</b>			<b><u>3,49</u></b>

### 2.5.3 DIAGNÓSTICO

Según los resultados obtenidos y expresados en el Gráfico 2.21, SEGURICARD S.A. se encuentra en el cuadrante VI, lo que indica que se encuentra en una buena posición que le puede permitir seguir creciendo y construyendo. Es decir, que SEGURICARD S.A. debe preocuparse por aprovechar las oportunidades de incrementar el negocio en el mercado actual y buscar nuevos horizontes a los cuales llegar. Si bien es cierto que la situación del macroambiente le afecta mucho a SEGURICARD S.A., también es cierto que su fortaleza empresarial le permite sobrepasar las adversidades del ambiente y alcanzar una excelente posición sobre sus competidores.



**Gráfico 2. 21 Matriz de Evaluación Interna – Externa de SEGURICARD S.A.**



- Crecer y Construir. Aplicación de Estrategias Intensivas o de Integración.
- Perseverar y Desarrollar. Aplicación de Estrategias de Penetración y Desarrollo
- Cosechar y Desinvertir. Aplicación de Estrategias de Relanzamiento.

**SEGURICARD S.A. DEBE CRECER Y CONSTRUIR.**



