



## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2. PROBLEMÁTICA**

En el mercado financiero de intermediación no se captan en mayor volumen títulos de inversión de mediano y largo plazo, la mayoría de los depósitos son a la vista o a plazos que no superan el año de inversión; y con tasas de interés que no exceden el 7.0% anual<sup>1</sup> en promedio.

Por otro lado, en el mercado de valores durante el 2006 se emitieron, entre obligaciones y procesos de titularización, un total de 419 millones de dólares y hasta junio de 2007 este valor llegó solo a 55.7 millones de dólares, con un crecimiento mucho menor que del año anterior. Paralelamente, el nivel de negociaciones totales a través de las bolsas de valores del país hasta junio de 2007 llegó a 1.279 millones de dólares.<sup>2</sup>

La actividad de las Bolsas de Valores se ha dirigido en gran medida a negociar títulos de renta fija, sin embargo existen limitaciones legales y económico-financieras que impiden que los inversionistas institucionales, como el IESS, CFN y Fondos de Inversión, puedan seguir adquiriendo este tipo de papeles y concentrando estas colocaciones en el sector público, por lo que existe una demanda para los títulos provenientes de estos procesos, especialmente de los emitidos por el sector privado.

Inclusive el Instituto de Seguridad Social ha remitido una circular a las instituciones del sector financiero, indicándoles el interés de comprar títulos provenientes de procesos de titularización en lugar de colocaciones en depósitos a plazo u otros títulos genéricos de los bancos.

---

<sup>1</sup>El promedio ponderado del período para operaciones pasivas a más de 361 días es 6.88% de acuerdo al Boletín Estadístico Mensual No.1859 de enero de 2007.

<sup>2</sup> Bolsa de Valores de Quito, página Web, Estadísticas mensuales al 30 de junio de 2007.



Una vez aprobada en el Congreso la nueva Ley para la fijación de tasas de interés, el Banco Central del Ecuador publicó el nuevo esquema que refleja tasas efectivas superiores a las tasas nominales que se manejaban, lo cual es lógico considerando que ahora ya no existen costos adicionales por comisiones y servicios que antes se cobraban.

La incertidumbre causada por la expectativa del ajuste de los costos y tasas del sistema financiero, hace un freno en el otorgamiento de créditos, afectando a los sectores productivos y generando costos adicionales para conseguir el financiamiento de sus operaciones.

La actividad de las tarjetas de crédito es una de las más dinámicas de la economía ecuatoriana en los últimos años. Esta situación se ve reflejada en el crecimiento del número de tarjetas en el mercado nacional y por lo tanto, en el incremento del monto total de endeudamiento a través de este producto.

El crecimiento de la actividad va de la mano del incremento del consumo nacional y este último ha aumentado significativamente a partir de la implementación del esquema monetario de dolarización (año 2000).

Lo atractivo del mercado, observado en los niveles de rentabilidad alcanzados por los emisores, ha provocado el surgimiento de una fuerte competencia en la actividad.

Muchas de las instituciones financieras, principalmente bancarias, se han interesado en participar en este mercado. Los diferentes emisores están poniendo énfasis en buscar nuevas herramientas financieras para obtener nuevos segmentos de mercado, como por ejemplo: adolescentes o los niveles económicos medios y bajos de la población, pero con capacidad de pago. Para este propósito, las condiciones solicitadas por los emisores para adquirir una nueva tarjeta se han vuelto menos estrictas. A este factor también se debe el crecimiento en el número de tarjetas emitidas en los últimos años en el mercado nacional.



## **2.1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

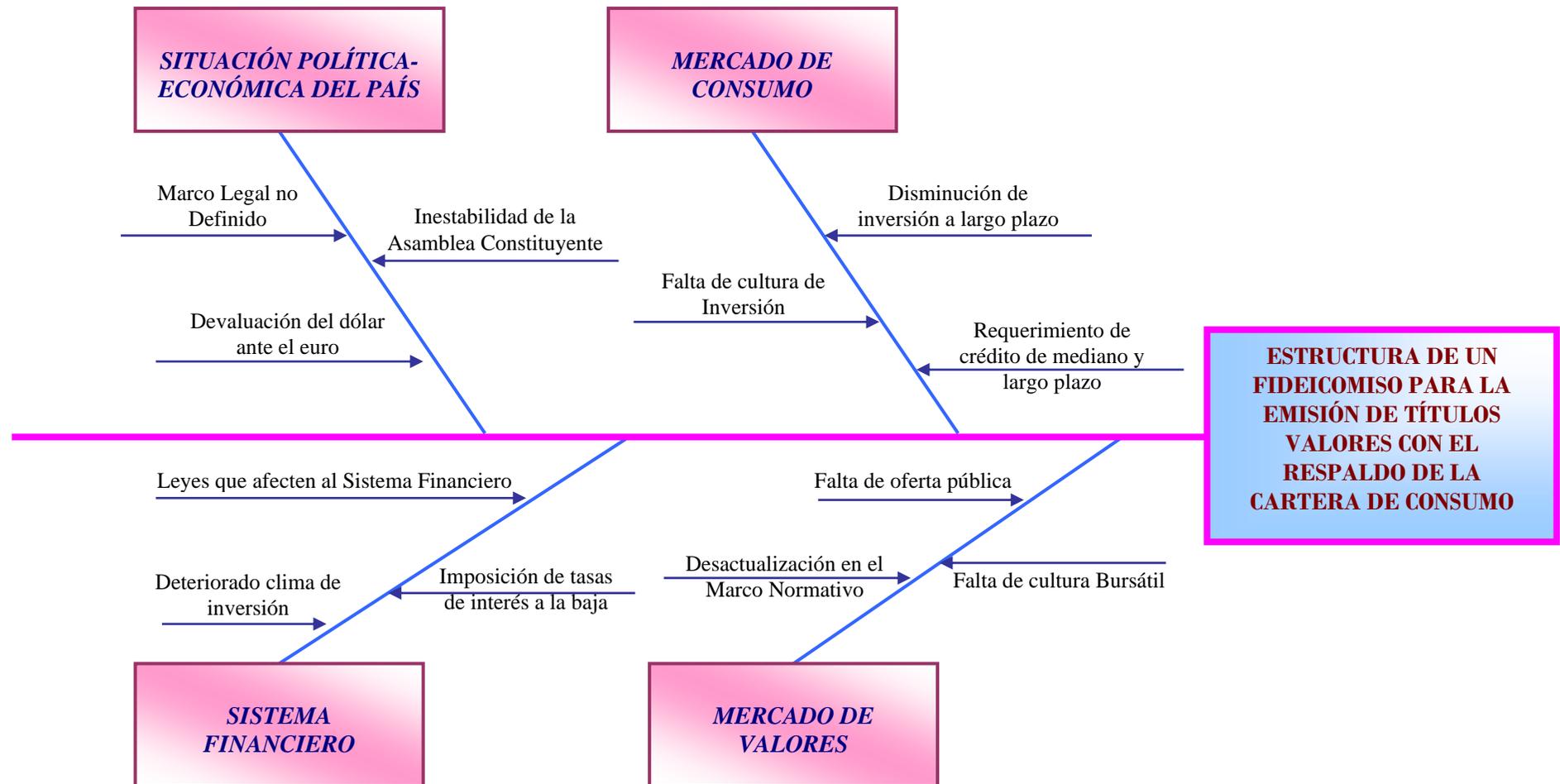
La situación económica del país continúa en niveles apropiados, sin embargo los mismos podrían ser afectados debido a la crisis política-social que actualmente vive el Ecuador, pudiendo convertirse en un riesgo de entorno que incidiría en el desenvolvimiento de las instituciones financieras. Las entidades bancarias y financieras, en oposición a las industriales o comerciales, operan con dinero ajeno, el de los depositantes, es por ello que en este mercado el riesgo de irregularidad en la información es alto y evidente. En este mercado la confianza en el cumplimiento de los contratos, que en muchas ocasiones no son explícitos, es la base de su funcionamiento y por ello justamente es que es el mercado más propenso a la incertidumbre y al riesgo.

Por otro aspecto, la dolarización ha cambiado el comportamiento de los ecuatorianos, ya que tras ocho años de vigencia del sistema de dolarización, la estabilidad que genera la presencia del dólar ha permitido que el endeudamiento pueda darse de manera más adecuada, con la posibilidad de que los tarjetahabientes utilicen la totalidad de sus cupos, en cuyo caso se podría presentar un problema relativo a la solvencia de la entidad, pues el patrimonio técnico no le permitiría legalmente realizar todas estas transacciones, sin embargo, las tarjetas de crédito muestran que el uso de los cupos oscila entre el 35% y 40% como promedio máximo, promedios en los que las administradoras de tarjetas de crédito se han mantenido, pero a pesar de ello este comportamiento no es suficiente para garantizar la visión a futuro de las Sociedades Financieras.

Con el análisis propuesto, es importante establecer una estructuración de un fideicomiso para la emisión de títulos valores de la cartera de consumo de la Compañía “Emisora y Administradora de Tarjetas de Crédito”, ya que este intercambio de activos financieros, permitirá recuperar el dinero adeudado de la cartera y fortalecer la liquidez de la institución (activo disponible); y por otra parte designar una participación de los fondos propios (el activo menos el pasivo), aumentando su financiamiento a través del Mercado de Valores, contribuyendo a minimizar la incertidumbre, a coordinar su funcionamiento y a generar alianzas positivas.



2.1.1 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO





## **2.1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

La situación actual del sistema financiero y las perspectivas son conservadoras ante un deteriorado clima de inversión y percepciones negativas de las instituciones financieras respecto al futuro desempeño de la economía, que juegan en contra de la expansión crediticia con el consecuente efecto contractivo en el resto de actividades.

Los depósitos subieron en niveles importantes pero están concentrados en el corto plazo, así que se trata de dinero volátil que tampoco facilita una mayor entrega de créditos. Éstos pierden valor por la depreciación del dólar y poco a poco ganan espacio los depósitos en euros.

Las tasas de interés van a la baja, el manejo del gobierno en este tema es incierto y hay anuncios que planeará un nuevo esquema financiero para la metodología de cálculo en los próximos 12 a 18 meses.

## **2.2 . ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO**

### **2.2.1 MACROAMBIENTE**

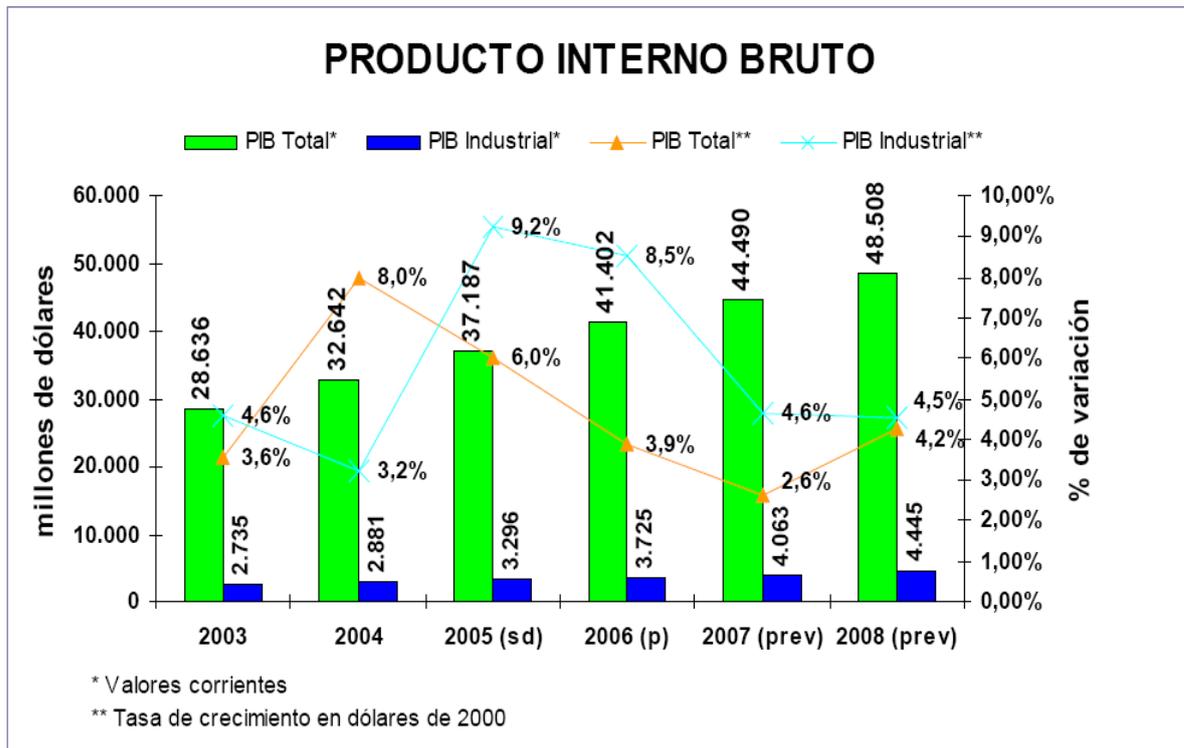
Los resultados y eventos macroeconómicos más importantes de la actividad del país, se basan en la interpretación de los datos económicos, políticos y sociales, los mismos que serán analizados con datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Ministerio de Finanzas y otras instituciones del sector público.

## 2.2.1.1 FACTOR ECONÓMICO

### 2.2.1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Gráfico N° 7: Crecimiento del PIB Total en millones de USD.

AÑOS	EN MILLONES DE USD
Enero-31-2003	28.636,00
Enero-31-2004	32.642,00
Enero-31-2005	37.187,00
Enero-31-2006	41.402,00
Enero-31-2007	44.490,00
Enero-31-2008	48.508,00



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Martha Altamirano

El 2007 el PIB creció apenas 2.6%, este es el crecimiento más bajo desde el 2001, e inferior al promedio de crecimiento de América Latina que fue 5.6%. La caída de la



economía se debe al bajo desempeño de las actividades petroleras que disminuyeron en 9.8% con respecto al 2006.

Otras actividades importantes se desaceleran, así, la industria manufacturera si bien crece 4.63% este crecimiento es inferior al del 2006 que fue 8.54%; la pesca que baja de 15.12% a 4.8% y **la intermediación financiera que baja de 21.27% a 9%.**

**Cuadro N° 2: PIB por clase de Actividad Económica – Tasa de variación**

Ramaz de Actividad	AÑOS						
	2002	2003	2004	2005 (sd)	2006 (p)	2007 (p)	2008 (prev)
H. Servicios de							
Intermediación Financiera	2.9	0.4	6.5	18.3	21.3	9.00	5.8
26. Intermediación Financiera	<b>2.9</b>	<b>0.4</b>	<b>6.5</b>	<b>18.3</b>	<b>21.3</b>	<b>9.00</b>	<b>5.8</b>

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

(prev) cifras de previsión.

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Martha Altamirano

Para el 2008 el Banco Central prevé un crecimiento del PIB de 4,25% que se sustentaría en un impulso en la producción y exportación petrolera, así como en la recuperación de la inversión privada y publica.

Para la industria manufacturera se prevé un incremento del 4,5% para el 2008, este es un crecimiento similar al del 2007.

El PIB per cápita constante del 2007 fue de 1.626 millones de dólares y para el 2008 se prevé que sea de 1.671 millones de dólares.

La evolución de la economía nacional durante 2008 es preocupante, aseguraron expertos financieros, ya que coinciden que la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) para este año cerrará entre el 1% y 2% siendo, por segundo año consecutivo, la más baja en toda América Latina y el Caribe. Al contrario el Banco Central que prevé un crecimiento del PIB de 4,25% para este año.



Las causas principales de la actual depresión económica, sería: el estancamiento en el proceso de intermediación financiera ocurrido en los últimos seis meses, la reducción en niveles de inversión, el incremento en la inflación interna y externa, y la incertidumbre respecto de las reformas tributaria y financiera. De acuerdo con datos de la Superintendencia de Bancos, entre marzo y julio del 2007, las tasas de interés promedio bajaron a 9,98%, mientras que de agosto de 2007 a abril de 2008, estas subieron en un 8,67%. Estas tasas no han sido modificadas por los bancos. Se debe a que los ecuatorianos no tienen intención de invertir ni de endeudarse, mientras no tengan certezas sobre las decisiones que tomará la Asamblea Constituyente.

### 2.2.1.1.2 INFLACIÓN

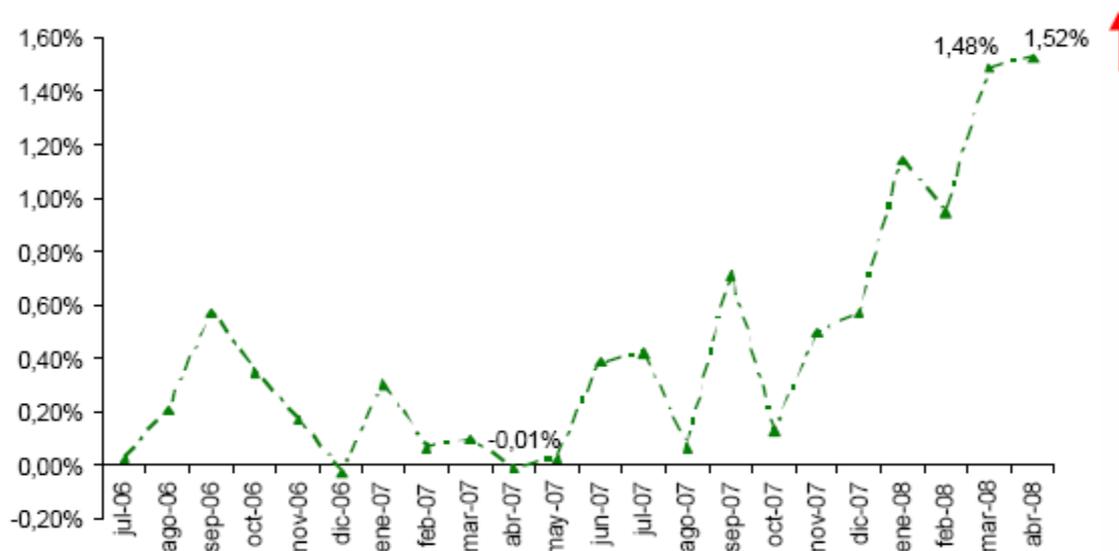
*Cuadro N° 3: Inflación anual, acumulada y mensual de marzo y abril 2008*

<b>Inflación</b>	<b>Mar-08</b>	<b>Abr-08</b>
Anual	6,56	8,18
Acumulada	3,61	5,18
Mensual	1,48	1,52
<b>Indice de Precios al Consumidor</b>	<b>113,93</b>	<b>115,66</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Martha Altamirano

La inflación mensual para el mes de abril de 2008 fue de 1.52%, ésta es superior a la registrada en marzo (1.48%) y a la de abril del año 2007, mes en el cual se experimentó deflación (-0.01%) (Gráfico N° 8). En relación a la inflación de los meses de abril de los últimos seis años, la inflación actual registra el valor más alto. (Gráfico N° 9).

Gráfico N° 8: Comparación de la inflación mensual desde julio 2006 hasta abril 2008



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

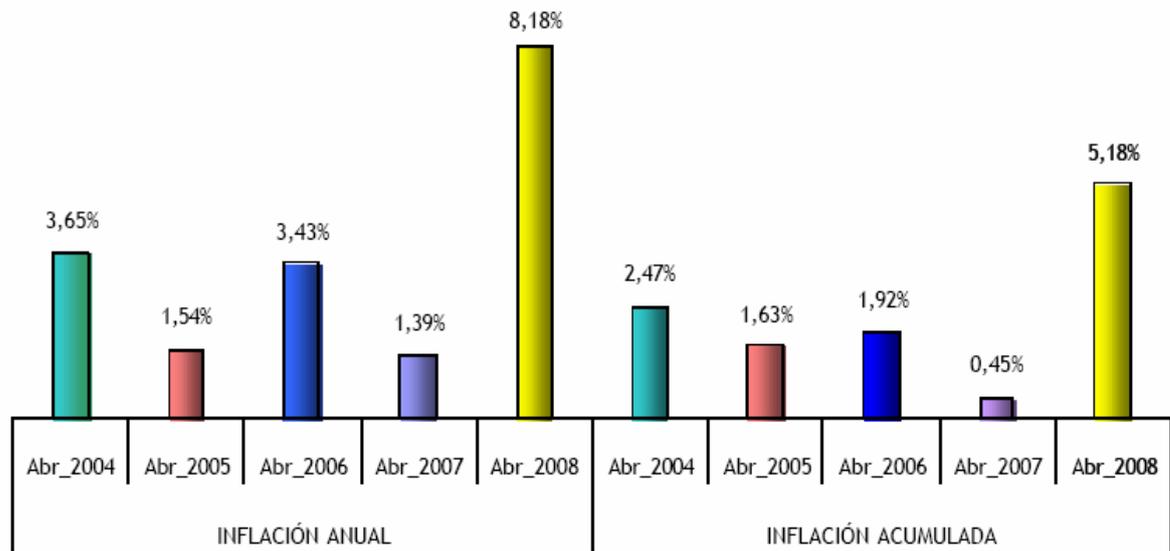
Elaborado por: Martha Altamirano

En los primeros meses de 2008, el país ha registrado un continuo repunte inflacionario y en abril la cifra llegó a 1,52%, frente a una deflación de 0,01 por ciento en el mismo mes del año anterior, este fenómeno inflacionario se debe al incremento del costo de los alimentos por los daños a la agricultura producto de las lluvias que afectan al país y a la crisis mundial alimentaria por los altos precios.

La inflación anualizada se ubicó en 8,18% en abril frente al 1,39% reportado en igual mes del 2007, mientras que la acumulada alcanzó al cuarto mes del año un 5,18% en comparación con el 0,45% reportado a abril del año 2007.

El Banco Central de Ecuador proyectó una inflación de entre 3,4 y 3,9% para fines de año, estimación que ya fue superada en los primeros cuatro meses. El gobierno del presidente Rafael Correa, en el poder desde enero del 2007, ha mencionado que en este año la inflación será superior al 5%.

Gráfico N° 9: Inflación anual y acumulada de los últimos cuatro años

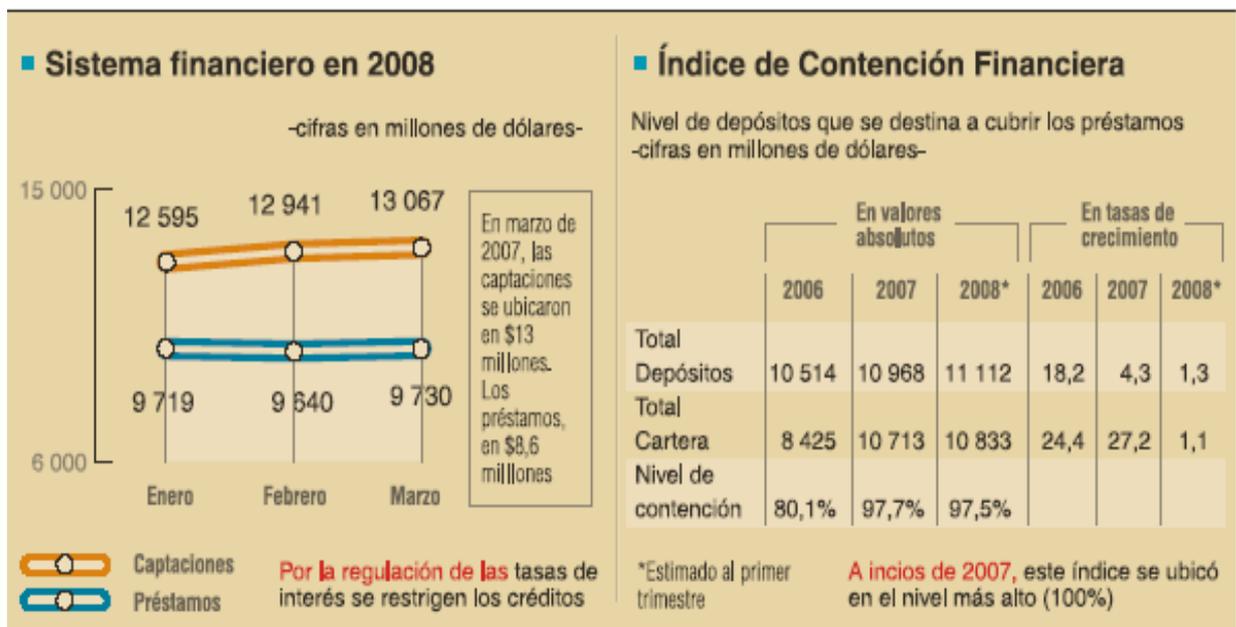


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)  
Elaborado por: Martha Altamirano

### 2.2.1.1.3 VOLUMEN DE CRÉDITO Y TASAS DE INTERÉS

Gráfico N° 10: Comportamiento del Sistema Financiero Nacional

Las captaciones y depósitos crecen en menor magnitud que en otros años



Fuente: Superintendencia de Bancos y seguros  
Elaborado por: Diseño Litoral DINEROKAL



El volumen total de crédito entregado por el sistema financiero en el 2007 alcanzó US\$ 10.679,6 millones; de los cuales US\$ 8.286,6 pertenecen al sistema financiero privado.

El comportamiento del sistema financiero durante el 2007 ha tenido un proceso de crecimiento con respecto al año pasado, el cual se evidencia en el monto total de colocaciones de crédito, que para julio del 2007 es de US\$ 3.851,5 millones; lo cual es US\$ 308,6 millones más que el mismo mes del año pasado.

Es importante destacar que al analizar la actividad financiera presentada durante el 2007, resulta preocupante a relación de las cifras de la distribución geográfica del crédito puesto que muestra una altísima concentración entre las regiones sierra y costa, que representan el 66% y 33% respectivamente del monto colocado, para dejar solo el 1% restante entre las regiones amazónica e insular.

En lo que concierne al crédito destinado para fines particulares, se observa que en la mayoría de sectores ha crecido en el período 2007; se han dado grandes incrementos en actividades como: crédito para consumo que tiene un incremento de 7,5%; el crédito para vivienda que aumentó en 14,9%; el crédito para micro empresa que subió en un 6,7%; y el de comercio que tuvo un incremento no representativo de 0,6%.

**Cuadro N° 4: Tasas Activas y Pasivas desde el mes de mayo 2007 hasta mayo 2008**

**Tasa Activa**

FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	10,14 %
Abril-03-2008	10,17 %
Marzo-19-2008	10,43 %
Febrero-06-2008	10,50 %
Enero-02-2008	10,74 %
Diciembre-10-2007	10,72 %
Noviembre-30-2007	10,55 %
Octubre-31-2007	10,70 %
Septiembre-30-2007	10,82 %
Agosto-05-2007	10,92 %
Julio-29-2007	9,97 %
Julio-22-2007	10,85 %
Julio-15-2007	10,61 %
Julio-08-2007	10,12 %
Julio-01-2007	9,79 %
Junio-29-2007	10,12 %
Junio-24-2007	8,99 %
Junio-17-2007	9,87 %
Junio-10-2007	10,73 %
Junio-03-2007	9,35 %
Mayo-27-2007	10,26 %
Mayo-20-2007	9,58 %
Mayo-13-2007	10,26 %
Mayo-06-2007	9,81 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

**Tasa Pasiva**

FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	5,86 %
Abril-03-2008	5,96 %
Marzo-19-2008	5,96 %
Febrero-06-2008	5,97 %
Enero-02-2008	5,91 %
Diciembre-10-2007	5,64 %
Noviembre-30-2007	5,79 %
Noviembre-30-2007	5,79 %
Octubre-31-2007	5,63 %
Septiembre-30-2007	5,61 %
Agosto-05-2007	5,53 %
Julio-29-2007	5,07 %
Julio-22-2007	5,02 %
Julio-15-2007	5,16 %
Julio-08-2007	5,21 %
Julio-01-2007	5,20 %
Junio-24-2007	5,23 %
Junio-17-2007	5,12 %
Junio-10-2007	5,10 %
Junio-03-2007	5,64 %
Mayo-27-2007	4,92 %
Mayo-20-2007	4,96 %
Mayo-13-2007	5,08 %
Mayo-06-2007	5,16 %

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

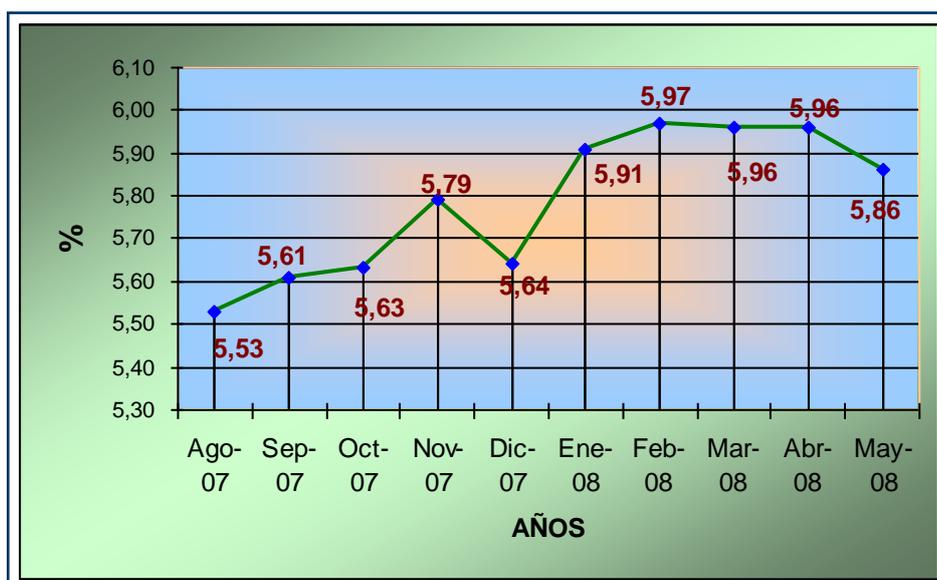
Gráfico N° 11: Tasa Activa Referencial desde agosto 2007 hasta mayo 2008



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Martha Altamirano

En los niveles de tasa de interés del sistema financiero, la tasa de interés activa referencial promedio del 2007 se ubicó en 10.7%, la cual comparada con la tasa promedio del año precedente es mayor. La tasa activa referencial al 5 de mayo del 2008 se ubica en el 10.14% y comparada con la tasa del mismo mes del año pasado es mayor, ya que fue del 9.81%.

Gráfico N° 12: Tasa Pasiva Referencial desde agosto 2007 hasta mayo 2008



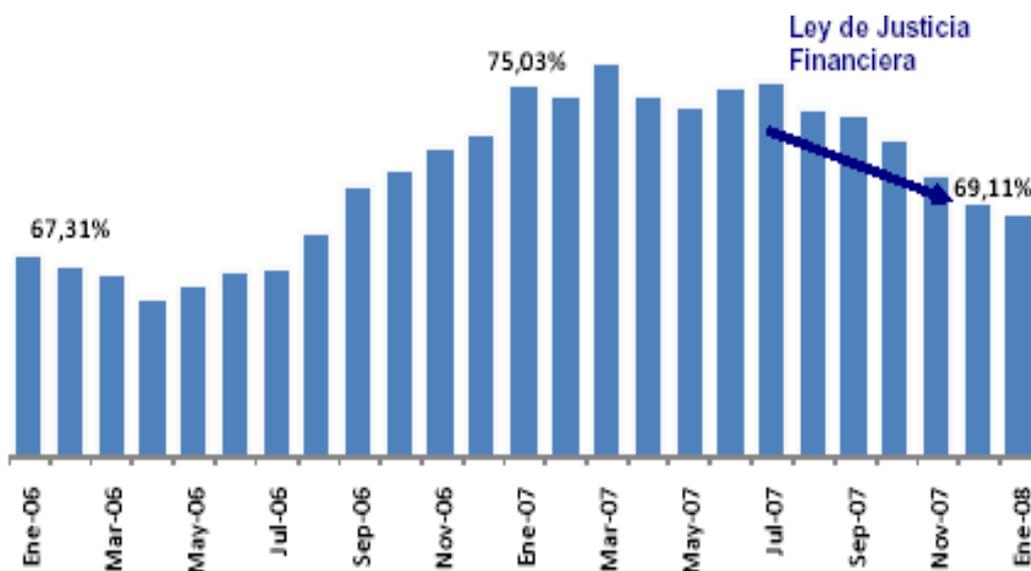
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Martha Altamirano

El comportamiento de la tasa de interés pasiva referencial para el período 2007 tuvo el mismo comportamiento, se ubicó en 5,6%, casi 0,7 puntos porcentuales sobre la tasa del año pasado. La tasa pasiva referencial al 5 de mayo del 2008 se ubica en el 5.86%, que comparada con la tasa del mismo mes del año pasado es mayor, ya que fue del 5,16%.

#### 2.2.1.1.4 INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

El Índice de Intermediación Financiera se redujo en enero-2008 siendo del 69.11%, a comparación del año anterior del mismo mes que fue del 75.03%, esto quiere decir que por cada dólar depositado en la banca se prestaron 69,11 centavos, lo que implica una disminución de 5,9 centavos con relación a enero-2007. La baja del Índice de Intermediación Financiera implica que la banca prestó menos que el año anterior (con relación a los recursos captados) y aumentó su preferencia por la liquidez. Desde la implementación de la Ley de Justicia Financiera, la intermediación bancaria se ha reducido en 6,17 puntos.

Gráfico N° 13: Índice de Intermediación Financiera: enero 2006 a enero 2008



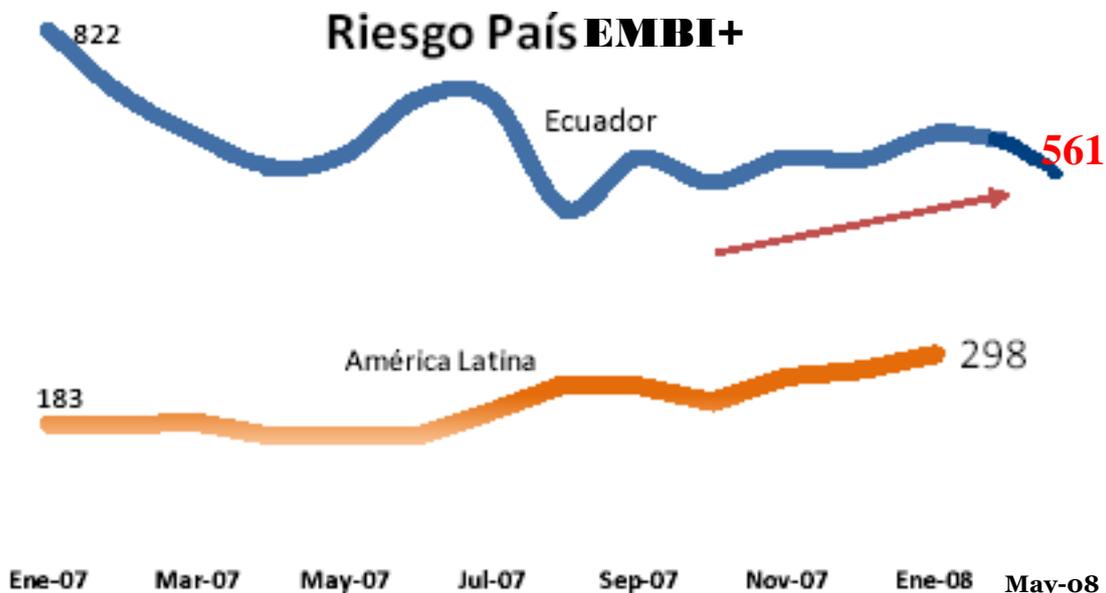
Fuente: Cámara de Industriales de Pichincha  
Elaborado por: Cámara de Industriales de Pichincha

Los depósitos a la vista hasta el 15 de feb.-2008, ascendieron a \$4.833 MM<sup>3</sup>, y mostraron un crecimiento de 4,3% en relación a ene-08. Por su parte los depósitos de ahorro, a plazo fijo, operaciones de reporto y otros depósitos, disminuyó 0,3% en relación a ene-08 y registró \$7.320 MM. La cartera de crédito al sector privado alcanzó \$11.360 MM hasta febrero 15 con una variación de 0,1% respecto a ene-08.

### 2.2.1.1.5 RIESGO PAÍS (EMBI Ecuador)

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole, como lo es el EMBI+ (Emerging Markets Bond Index Plus), que se lo define como un Índice de Bonos de Mercados Emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad en base a los bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Gráfico N° 14: Riesgo País al 21 de mayo del 2008



Fuente: Cámara de Industriales de Pichincha  
Elaborado por: Autores

<sup>3</sup> MM: Miles de Millones de Dólares



El Banco Central del Ecuador informó que el índice de riesgo de insolvencia de la deuda soberana de Ecuador (riesgo país) se situó en 561 puntos al 21 de mayo-2008, uno de los niveles más bajos en lo que va del año.

El riesgo país es un índice que mide el grado de volatilidad de una economía determinada y permite a los agentes financieros extranjeros prever los riesgos de las inversiones. El riesgo país se había situado en los 4.712 puntos el 5 de junio de 2000, año en el que Ecuador adoptó la dolarización.

El riesgo país de Ecuador es el más alto en América Latina y se ubica muy por encima del promedio de la región, mismo que en enero cerró con un valor de 298 puntos.

### **2.2.1.2 FACTOR POLÍTICO**

#### ***Factores relevantes en la historia presidencial del Ecuador:***

#### **ING. LUCIO GUTIÉRREZ**

*(15 de enero de 2003 al 20 de abril de 2005)*

El Gobierno del Presidente Lucio Gutiérrez, en coordinación con la Agencia de Garantía de Depósitos, AGD, materializó en este período de gestión el primer eje del plan gubernamental, que es la lucha contra la corrupción, la injusticia social y la impunidad, al recuperar 218 millones de dólares; reestructurar la cartera por 71 millones de dólares; e integrar a 158 fideicomisos, que se encontraban ocultos.

Con el mismo reto, la AGD pagó 94 millones de dólares a los depositantes de la banca cerrada e identificó 1.287 compañías, que estaban a nombre de substitutos; éstas fueron sometidas a investigación y corresponden a las siguientes instituciones financieras en saneamiento: los bancos de Préstamos, del Progreso y del Tungurahua.



También registró 195 empresas de propiedad o vinculadas a las instituciones financieras en saneamiento; de éstas se indaga información sobre la disponibilidad de activos, obligaciones y opciones para efectuar recuperaciones adicionales.

La recuperación efectiva de la cartera de créditos e intereses, supera los 30 millones de dólares realizada a través de compensaciones con certificados de depósito, entregas y adjudicaciones de bienes en pago de obligaciones, cobranza de terceros por cartera endosada por valor recibido bajo responsabilidad de las instituciones financieras y, en efectivo.

#### **DR. ALFREDO PALACIO**

*(20 de abril de 2005 al 14 de enero de 2007)*

El Gobierno de Palacio, que intentó brindar una imagen estable a través de la conformación de un supuesto ‘despolitizado’ gabinete, terminó por rodearse con los tradicionales políticos deudores de la banca. Según el artículo 6 de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, el principal requisito para ingresar al servicio civil es “no encontrarse en mora de créditos de cualquier naturaleza, definitivamente establecidos a favor de entidades u organismos del sector público”, sin embargo, 10 funcionarios incumplieron esta ley. Fausto Cordovez, ex ministro de Energía (66. 690 dólares al banco de Guayaquil), Mauricio Gándara, Ministro de Gobierno (102. 500 dólares al Banco del Pichincha), Antonio Parra Gil; Ministro de Relaciones Exteriores (1. 026 dólares al Banco de Guayaquil y 389 al banco Amazonas). Asimismo, Roosevelt Chica; asesor del Presidente (70. 000 a la AGD, 8. 797 al Banco del Pichincha y 7 019 dólares a Pacificard), Diego Guzmán; Gerente del FISE (48.717 a Mutualista Benalcázar), Cornelio Tamariz, miembro del Directorio de Andinatel (19. 000 dólares a varios bancos). A estos se suman: Héctor Espinel; secretario de Planificación (503 dólares al Banco de Guayaquil); Nestor Coello; Gobernador de los Ríos (1.610 dólares al IECE), Robert Pinzón; ex Presidente de Petroecuador (47.500 al Banco del Pacífico y 3.339 dólares a Proinco) y Carlos Cortez; Secretario de Comunicación (1.794 al Banco del Pichincha, 2.000 dólares al banco de Machala).



Como elemento positivo para este gobierno estaría la estabilidad del barril de petróleo que no ha bajando de 60 dólares por barril.

Cabe mencionar que la situación política ha tenido un limitado efecto en la economía debido a que gran parte del esquema monetario vigente son las remesas de los emigrantes ecuatorianos que se ubicaron para el 2005 en 1.726,2 millones de dólares que de alguna manera han logrado sostener el proceso de dolarización.

### **ECON. RAFAEL CORREA DELGADO**

*(Desde enero de 2007 hasta la presente fecha)*

Las numerosas declaraciones de emergencia para varios sectores, entre los cuales destacan educación y salud, han permitido utilizar los excedentes de recursos provenientes del petróleo. Todo este aumento en los gastos ha sido posible gracias a la acumulación de años anteriores por los altos precios de petróleo a nivel internacional, sin embargo a este ritmo se estima que los recursos se agotarían en el segundo semestre de 2008, más aún cuando la producción petrolera del país se ha reducido y no existen nuevas inversiones en el corto plazo.

Debido a todos estos aspectos y a que no existe una política comercial definida con el principal socio del Ecuador, los Estados Unidos; el nivel de incertidumbre sobre el desempeño económico del Ecuador de los próximos meses es alto y se ha reflejado en la baja de los índices de confianza de los empresarios.

Es evidente que los bancos públicos, Banco Nacional de Fomento (BNF) y la Corporación Financiera Nacional (CFN), han pasado a tomar una importancia mucho mayor con la concesión de crédito a tasas bajas, especialmente para los pequeños productores, sin embargo su capacidad operativa es insuficiente para atender la alta demanda y ya han surgido reclamos del público sobre la lentitud de los desembolsos.

El IESS inició los desembolsos de los créditos quirografarios, luego de sortear una serie de observaciones por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y se apresta a empezar con los créditos hipotecarios y devolución de los fondos de reserva, todo lo cual

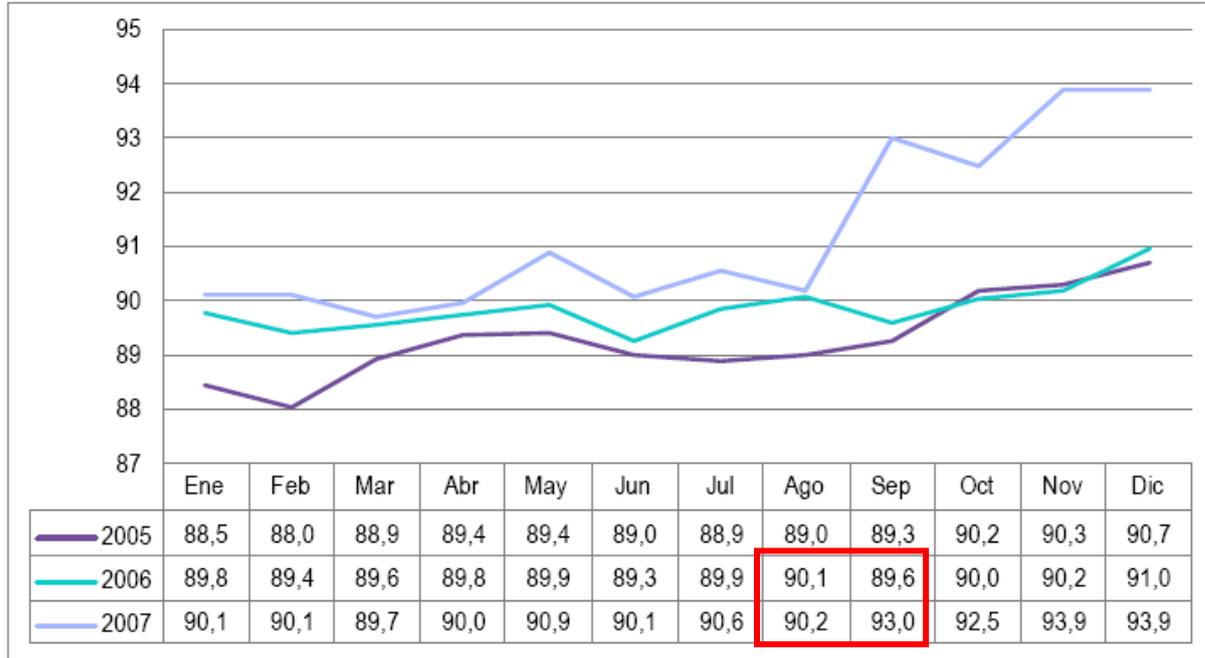
implica una importante inyección de dinero en la economía y por lo tanto los hogares podrán mantener su aportación al PIB por el lado del consumo, al menos en los próximos seis meses.

### 2.2.1.3 FACTOR SOCIAL

#### 2.2.1.3.1 EL EMPLEO

Durante el año 2007, Ecuador tuvo el mayor nivel de ocupación de los últimos dos años, medido a través de los resultados obtenidos en las principales ciudades del país Quito, Guayaquil y Cuenca, con una tasa de ocupación global<sup>4</sup> en diciembre de 93,9%, superior a la de los años 2005 y 2006 que presentaron niveles anuales de 90,7% y 91,0% respectivamente. Como se observa en el (Gráfico N° 15), hasta agosto de 2007 la tasa de ocupación había mantenido un nivel muy similar al de 2006 sin embargo, a partir de septiembre se produce un fuerte incremento en la misma.

Gráfico N° 15: Tasa de ocupación global nacional en (%)



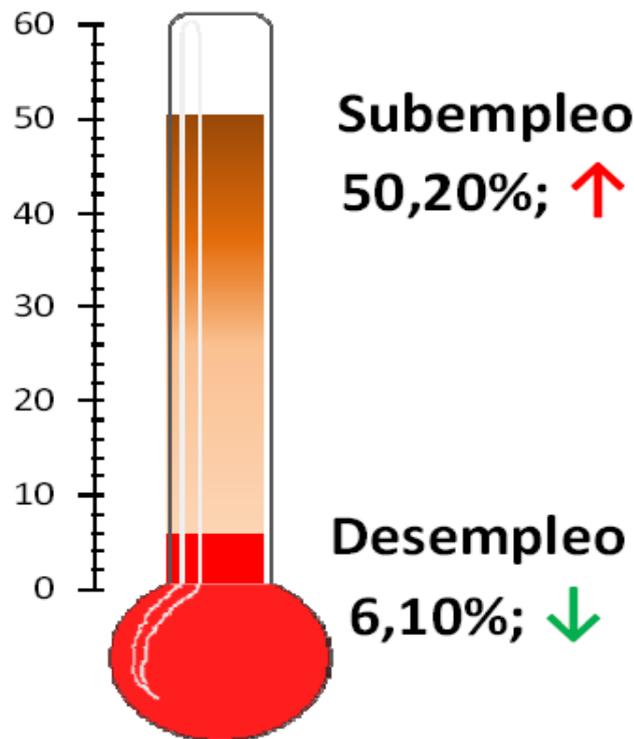
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Martha Altamirano

<sup>4</sup> La tasa de ocupación global es el porcentaje que resulta del cociente entre el total de ocupados (PO) y la población económicamente activa (PEA). TPB= (PO / PEA) x 100

### 2.2.1.3.2 DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

El desempleo en diciembre fue de 6,10% y se mantuvo casi invariable frente al mes anterior, mientras el subempleo<sup>5</sup> alcanzó 50,2% aumentando 4,6 puntos. En un documento oficial difundido por el Ministerio de Trabajo y Empleo (MTE) en ene-08 sobre la Propuesta de Normas para la sección “del Trabajo” de la Nueva Constitución Política de la República y Proyectos de Leyes Reformatorias al Código de Trabajo, citando al INEC se señala que la población económicamente activa (PEA) del Ecuador en enero- 08, estuvo compuesta por 6,5 MM de personas, de las cuales 5% estuvieron desempleadas y 59,8% subempleadas, cifras con datos oficiales proporcionados por el INEC.

Gráfico N° 16: Desempleo y Subempleo al 31 de diciembre del 2007



Fuente: Cámara de Industriales de Pichincha  
Elaborado por: Cámara de Industriales de Pichincha

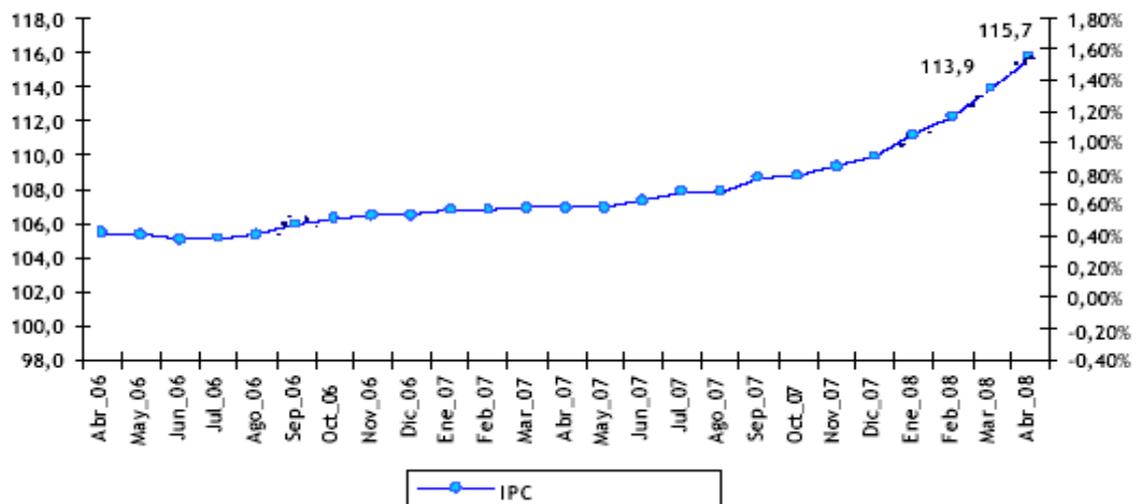
<sup>5</sup> El subempleo existe cuando la ocupación que tiene una persona es inadecuada relativa a la duración y a la productividad del trabajo dentro de determinadas normas o a otra ocupación posible, teniendo en cuenta la calificación profesional (formación y experiencia profesionales).

Con respecto al primer cuatrimestre del 2008, los desempleados y subempleados (1'231.486), asentados en Guayaquil, Quito, Cuenca, Machala y Ambato, se les complicará ocupar una plaza de trabajo formal. Las estadísticas lo demuestran: el mercado laboral se contrae, pues el desempleo a abril es de (7,93%) subió 1,1 puntos porcentuales respecto al mes precedente, mientras que el subempleo se ubicó en 44,14%. Era de esperarse que las expectativas de lo que iba a suceder con la eliminación de la tercerización hayan provocado que algunos empresarios prefieran despedir a algunos trabajadores antes de que se apruebe dicha ley, esa actitud es lo que más influyó en el incremento del desempleo en abril. El incremento es resultado de las políticas aplicadas por el Gobierno, y que las perspectivas no son halagadoras, pues con la eliminación de la tercerización, el subempleo crecerá.

### 2.2.1.3.3 ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC) Y LAS CANASTAS ANALÍTICAS

El IPC para el mes de abril de 2008 se fija en 115.66, mayor que el índice registrado en marzo del presente año (113,93). El (Gráfico N° 17), muestra la trayectoria del IPC desde abril de 2006 hasta abril de 2008.

Gráfico N° 17: Evolución del Índice de Precios al Consumidor

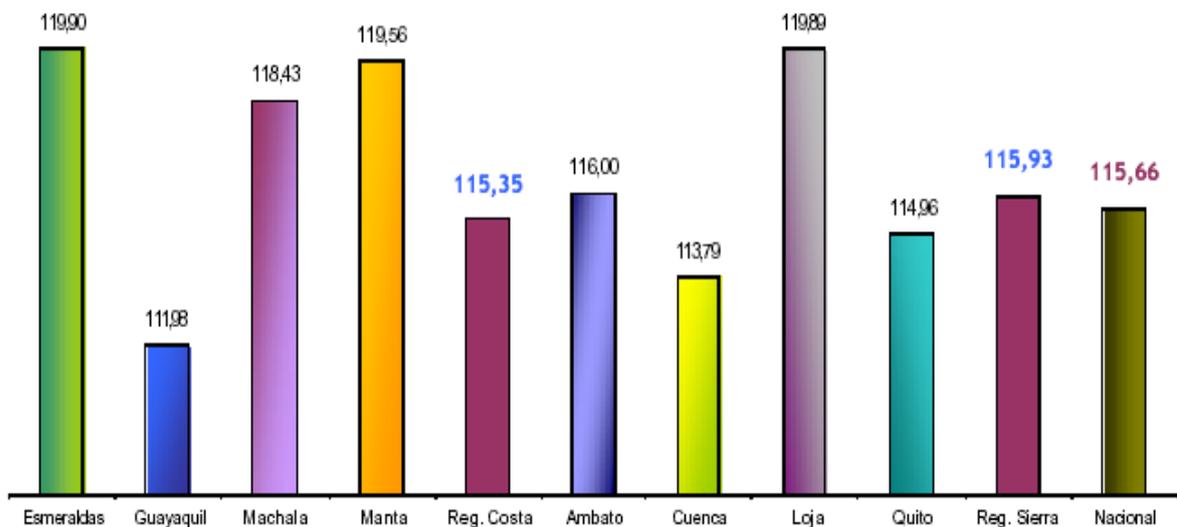


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: Martha Altamirano

El IPC por región y ciudad se detalla en el (Gráfico N° 18). Entre la región Costa y Sierra, ésta última tiene un IPC de 115.93, mientras que la Costa 115.35. Entre las ciudades que superan el total nacional y regional se citan: Esmeraldas (119.90), Loja (119.89), Manta (119.56), Machala (118.43) y Ambato (116.00). Por otro lado aquellas ciudades que presentan un IPC inferior al nacional son Quito, Cuenca y Guayaquil con 114, 96, 113,79 y 111,98 respectivamente.

Gráfico N° 18: Índice de Precios al Consumidor por región y ciudad



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos  
Elaborado por: Martha Altamirano

El análisis del IPC debe integrar las canastas analíticas, las mismas que diferencian el ingreso de una familia con respecto a aquello que tendrían que adquirir en una canasta referente para subsistir durante el mes.

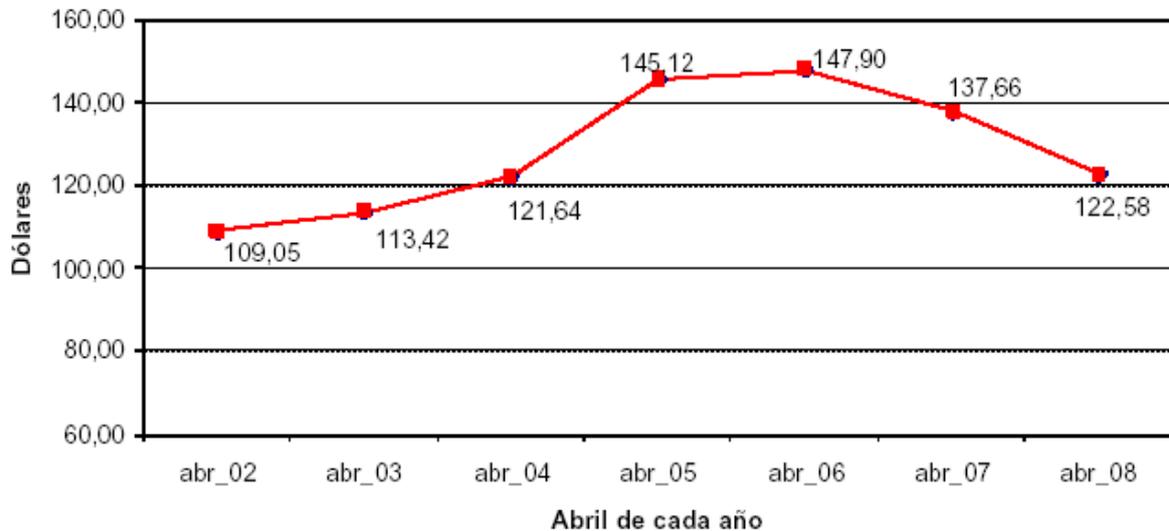
Se distinguen dos tipos de canastas: la básica familiar en la que se incluyen 75 productos, y la básica vital que contiene 73 artículos. El ingreso mínimo que se considera para el mes de abril es de 373.34 dólares en una familia constituida por 4 miembros con 1.6 colectores de ingresos de una remuneración básica unificada. Ya que desde el mes de enero se incorporó los incrementos salariales decretados por el gobierno.

En este mismo periodo, la canasta básica familiar se fijó en 495.82 dólares; lo cual implica una restricción presupuestaria de 122.58 dólares respecto al ingreso promedio, mostrando un aumento del mismo en 6.99 dólares con respecto a la restricción en consumo del mes



anterior. En tanto que la canasta básica vital se determinó en 349.7 dólares, con un excedente de 23.64 dólares respecto del ingreso familiar.

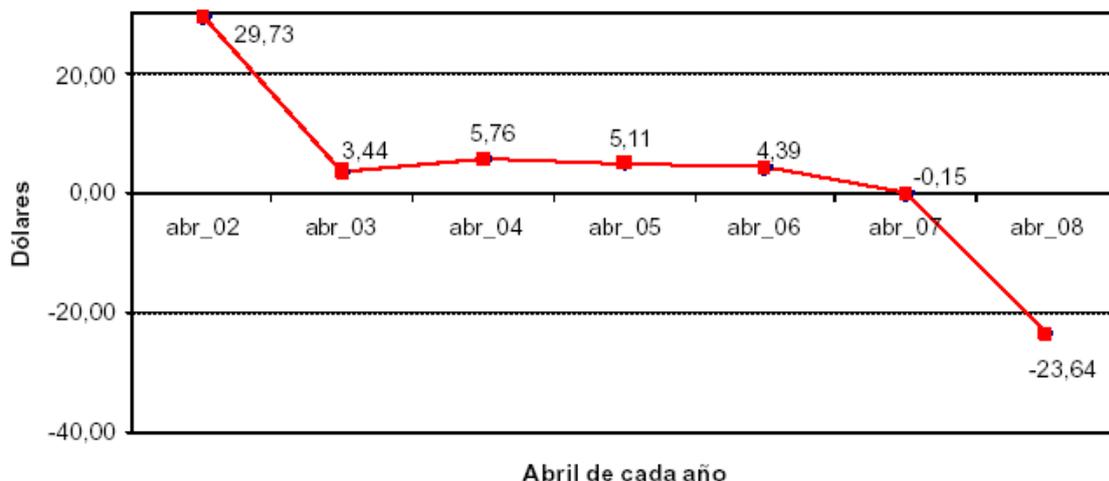
Gráfico N° 19: Evolución de la restricción en el consumo de la canasta básica familiar



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos  
Elaborado por: Martha Altamirano

Comparando los meses de abril desde el año 2002 hasta 2008, se observa que la evolución de la restricción presupuestaria de la canasta básica familiar en los hogares experimenta una disminución a partir del año 2006 y en el caso de la canasta básica vital a partir del año 2004 (Gráfico N° 19 y 20).

Gráfico N° 20: Evolución de la restricción en el consumo de la canasta básica vital



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos  
Elaborado por: Martha Altamirano



## 2.2.1.4 SISTEMA FINANCIERO

### 2.2.1.4.1 INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS Y PÚBLICAS

El sector financiero ha experimentado un continuo aumento en la actividad económica del país como lo demuestra el constante incremento porcentual tanto en depósitos como en préstamos, especialmente los del sector privado, que representaron el 80% y 94% respectivamente, para noviembre del 2007 (Cuadro N° 5).

Los mayores aumentos se evidencian en los depósitos, pasando del 31,9% al 43,1% del PIB entre 2006 hasta septiembre de 2007. En datos absolutos, se pasa de 13.191 millones de dólares en 2006 a 19.130,9 millones en los meses de enero a noviembre del 2007, es decir, un incremento del 45% (61% si atendemos únicamente a depósitos del sector privado). En cuanto a los préstamos, permanecen prácticamente constantes como porcentaje del PIB respecto a 2006, aunque en datos absolutos se produjo un incremento del 12,8% pasando de 9.387 millones en 2006 a 10.590 millones hasta septiembre de 2007.

**Cuadro N° 5: Depósitos y préstamos de las sociedades de depósito (%PIB nominal<sup>6</sup>)**

	2006	2006 mill \$	2007 ene-nov	2007 mill USD
Depósitos	31,9	13.191,0	43,1	19.130,9
<i>Depósitos sector privado</i>	23,1	9.548,2	34,8	15.440,0
Préstamos	23,6	9.752,9	25,3	11.236,8
<i>Préstamos sector privado</i>	22,7	9.387,1	23,8	10.590,5

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Martha Altamirano

En el (Cuadro N° 6), se observa como la banca privada representó en el 2007 el 92% de los depósitos y el 81% de los préstamos. Las cooperativas representaron el 6,8% del mercado de depósitos y el 9,1% del mercado de préstamos y las mutualistas el 1,3% de los depósitos

<sup>6</sup> En éste caso, se ha considerado el PIB a precios corrientes previsto para 2007 ya que las cifras de depósitos y préstamos son un acumulado anual.



y el 0,9% de los préstamos. Finalmente, los créditos concedidos por la banca pública fueron del 8,6% del total de préstamos.

**Cuadro N° 6: Estructura Financiera Total del país (%). Datos al 2007**

	DEPÓSITOS	PRESTAMOS
TOTAL BANCA PRIVADA	91.9%	81.4%
COOPERATIVAS	6.8%	9.1%
MUTUALISTAS	1.3%	0.9%
BANCA PUBLICA		8.6%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Martha Altamirano

En el sector público, la mayor parte del crédito correspondió al seguro social (-1.720,9 millones de dólares en noviembre de 2007) seguido del gobierno central (-1.636,0 millones). El sector privado está formado principalmente por empresas y hogares que son los que absorben la mayor parte del crédito concedido a través de préstamos, con 11.236,8 millones de dólares en noviembre de 2007, lo cual supone un aumento de 12.75% respecto al total concedido en 2006 (Cuadro N° 7).

**Cuadro N° 7: Crédito interno neto total, público y privado (millones de dólares)<sup>7</sup>**

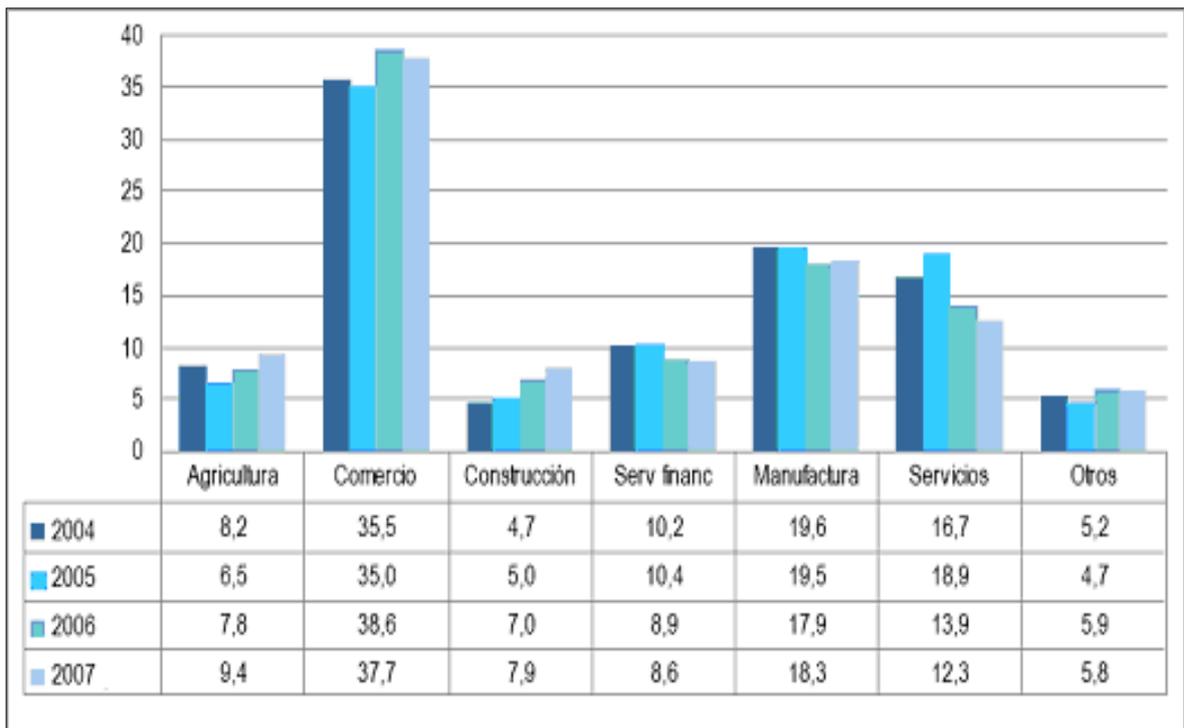
	2004	2005	2006	2007
<b>Total</b>	5.240,1	6.379,4	8.031,0	7.892,4
<b>Sector público</b>	-1.389,0	-1.777,4	-1.801,5	-3.344,5
Gobierno central	-1.240,7	-1.495,4	-1.272,3	-1.636,0
Seguridad social	-157,2	-288,8	-539,2	-1.720,9
Público no financiero	1,1	0,7	1,3	1,7
Gobiernos provinciales y locales	7,8	6,2	8,7	10,8
<b>Sector Privado</b>	6.629,0	8.156,7	9.832,5	11.236,8
Otras sociedades no financieras	-246,6	-329,7	-87,6	-79,3
Off-shore	76,2	99,9	51,8	87,2
Empresas y hogares	6.799,4	8.386,6	9.868,3	11.228,9

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Martha Altamirano

<sup>7</sup> Los datos con signo negativo de éste cuadro son saldos en contra pues hay mayor cantidad de depósitos que de créditos.

La actividad económica que más crédito solicitó en 2007 fue el comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles con el 37,7% del total concedido, lo que supuso una ligera disminución respecto a 2006. Le siguen la industria manufacturera con el 18%, muy similar al año anterior; los servicios comunales, sociales y personales con el 12,3%, en clara disminución desde 2005; la agricultura con el 9,3% en constante aumento desde 2005; los servicios financieros, seguros y servicios prestados a empresas con el 8,6% en lenta disminución desde 2005; la construcción con casi el 8% en claro aumento desde 2004 lo que evidencia el auge de éste sector. El resto de servicios incluyendo otros, formado por transporte, almacenamiento y comunicaciones (4,2%), electricidad, gas y agua (0,2), personas naturales (0,8%), explotación de minas y canteras (0,6) recibieron de forma agregada el 5,8% de los créditos. (Gráfico N° 21)

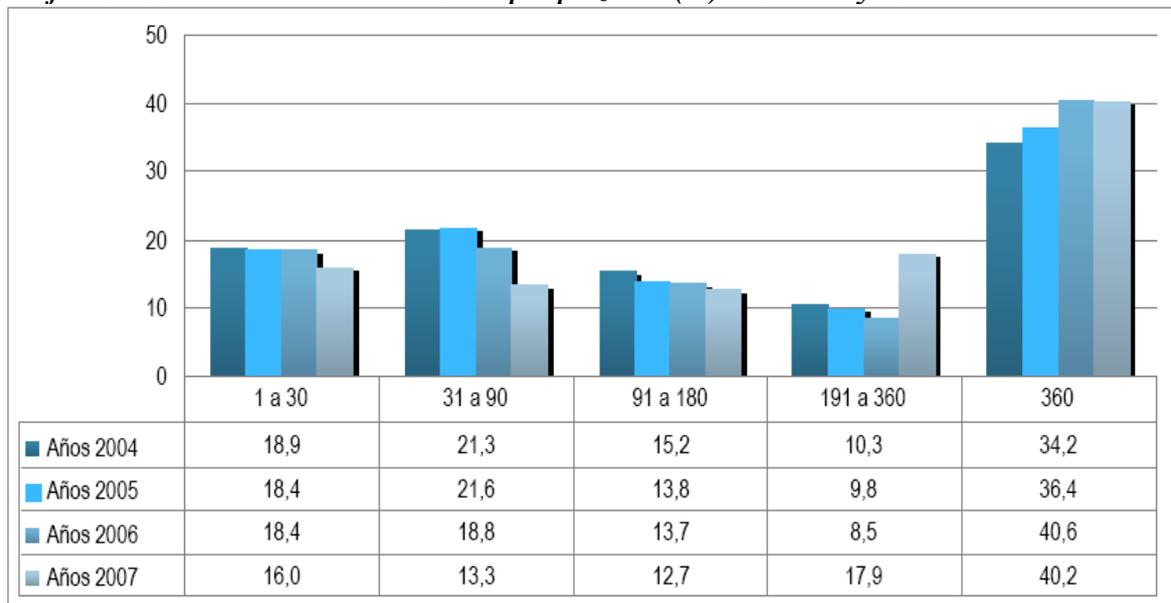
**Gráfico N° 21: Volumen del Crédito Total por actividad económica en (%)**



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.  
Elaborado por: Martha Altamirano

Por lo que respecta al volumen de crédito por plazo, el 40% de los mismos fueron créditos con plazos superiores a 1 año, muy similar al año 2006. Los créditos con plazos de 191 a 360 días se han duplicado entre 2006 y noviembre de 2007, pasando de 8,5% al 18% respectivamente, lo que ha supuesto una disminución de los créditos a plazos inferiores a 180 días. Los créditos de plazos entre 31 y 90 días son los que mayores recortes tienen (del 18,8% en 2006 al 13,3% en 2007), seguidos de los créditos inferiores a 30 días (del 18,4% al 16%) y los créditos de 91 a 180 días que pasan del 13,7 al 12,7% entre 2006 y 2007.

**Gráfico N° 22: Volumen de Crédito Total por plazo en (%) de Bancos y Mutualistas**

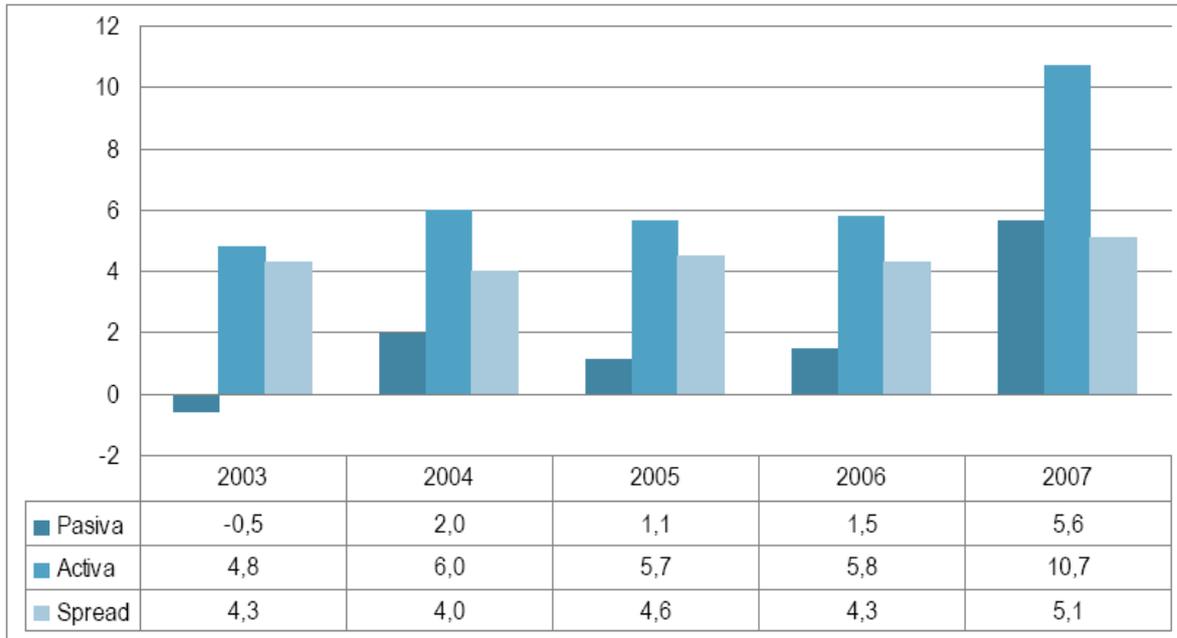


Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.  
Elaborado por: Martha Altamirano

La estructura y el volumen crediticio del sistema financiero ecuatoriano se encuentran directamente afectados por las tasas de interés. Por ese motivo, a continuación analizamos el comportamiento de las tasas de interés referenciales del sistema bancario en términos reales. En el (Gráfico N° 23) se puede ver como en 2007, tanto las tasas activas como las pasivas experimentaron un fuerte crecimiento respecto a 2006, pasando del 5,8% al 10,7% en tasas activas, y del 1,5% al 5,6% en las pasivas. La tasa spread<sup>8</sup> también aumentó del 4,3% al 5,1% en 2007 provocado por la modificación de la “Ley de Regulación del sector financiero” por el Congreso Nacional que obligó al Ejecutivo a bajar las tasas de interés e incorporar las comisiones bancarias en dichas tasas.

<sup>8</sup> Tasa Spread: Tasa Activa – Tasa Pasiva

Gráfico N° 23: Tasas de interés referenciales reales del Sistema Bancario



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.  
Elaborado por: Martha Altamirano

Finalmente, respecto a la morosidad de la cartera de crédito del sistema financiero; en el (Cuadro N° 8) se observa que la banca pública, la de mayor índice agregado, tienen niveles de morosidad casi cinco veces superiores a la banca privada, la de menor índice. Las siguientes con menor índice de morosidad son las cooperativas de ahorro y crédito (COAC's) con el 4,6%, las sociedades financieras con el 7,1% y las mutualistas con el 9,8%. Sin embargo, al analizar el tipo de crédito, se encuentran marcadas diferencias. Así, el crédito comercial es el que menos tasa de morosidad tuvo hasta noviembre de 2007, afectando a un 2% en el sector mutualista seguido de los bancos privados con 2,9%; mientras que el resto de entidades tienen tasas cercanas al 7% en esta categoría. Le siguen los créditos al consumo con tasas que van del 3,8% en las COAC's al 17% en la banca pública. Los créditos a vivienda y los microcréditos son los que mayores tasas de morosidad experimentan superiores al 10% a nivel agregado. Sin embargo, al observar los distintos agentes financieros, la tasa de morosidad en créditos a vivienda concedidos por la banca pública supera el 37% frente al 1,5% de los bancos privados o el 2,1% de las COACs. En cuanto a los microcréditos, las mutualistas son las que mayores incidencias tienen con el 22,4% mientras que los bancos privados y las COAC tienen índices del 5,3% y 5,7% respectivamente.

**Cuadro N° 8: Morosidad (%) de la cartera de crédito en el Sistema Financiero por sectores al 2007**

	Bancos privados	COACs	Mutualistas	Soc. financieras	Banca pública
Comercial	2,9	6,7	2,0	6,8	6,8
Consumo	5,0	3,8	9,8	7,5	17,0
Vivienda	1,5	2,1	4,9	4,9	37,2
Micro	5,3	5,7	22,4	9,3	8,7
Total	3,7	4,6	9,8	7,1	17,4

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

Elaborado por: Martha Altamirano

## 2.2.2 MICROAMBIENTE

### 2.2.2.1 PROVEEDORES

Los proveedores de la Compañía “Emisoras y Administradora de Tarjetas de Crédito” S.A., son:

- ✓ Banco Grupo Financiero (Proveedor de recursos monetarios)
- ✓ Instituciones de servicios auxiliares del sistema financiero, tales como:



- Transporte de especies monetarias y de valores,
- Servicios de cobranza,
- Cajeros automáticos,
- Servicios contables y de computación.



### 2.2.2.2 CLIENTES

Los clientes de la Compañía “Emisora y Administradora de Tarjetas de Crédito”, son:

- ✓ Socios tarjetahabientes,
- ✓ Comercios afiliados y,
- ✓ Los bancos encargados de emitir los productos que ofrece la empresa.

La Compañía busca ser el medio de pago por excelencia, acorde con las necesidades de los clientes y soportados por la mejor tecnología y servicio.

La “Emisora y Administradora”, aprueba cada mes unos 3 mil nuevos clientes, la mitad de las solicitudes que recibe. La intención "no es entregar tarjetas a todos porque luego pueden darse problemas en el cobro de cartera, y la idea es seguir expandiéndose, pero no en el sector de ingresos medio alto porque está saturado -sostiene su gerente general, sino en el nivel de ingresos medio bajo".

### 2.2.2.3 COMPETENCIA

Los competidores directos de la Compañía son:



- Visa y Mastercard Banco Pichincha
- Visa Banco de Machala
- Visa Banco de Loja
- Visa y Mastercard Privilegios y TACA Banco de Guayaquil
- Visa Banco Bolivariano
- Visa y Mastercard Banco Internacional

La competencia dentro del mercado de tarjetas de crédito, a parte de las mencionadas anteriormente, es:

- **DINERS CLUB**

- Nacional
- Internacional
- AAdvantage
- Unicef
- Adicionales
- Freedom
- GIFTcard



- Tarjetas Convenio (Maratón Card, Swissotel, Supermaxi, Hilton Colón, Hospital Metropolitano, Hospital Alcívar, Hospital de los Valles, Sala VIP Guayaquil, Movistar).
- Phone Club

- **AMERICAN EXPRESS** (Banco de Guayaquil)

- American Express Platinum
- American Express
- American Express Gold
- Quicentro Shopping Club American Express
- American Express Generation
- Porta American Express
- Mall del Río American Express



- **COUTAFACIL** (UniBanco)

- Tarjeta Cuotafácil
- Tarjeta Regalo Cuotafácil



- **CRÉDITO SI**

La tarjeta **CRÉDITO-SÍ** ofrece a sus tarjeta-habientes una amplia red de beneficios, los cuales ayudan a diferenciarla notablemente en el mercado de tarjetas de crédito.



Al 31 de marzo del 2008, Visa presenta un saldo de emisión de tarjetas en un promedio de 500.000 a 600.000 en el mercado nacional de tarjetas de crédito, en cambio MasterCard es inferior a Visa presentando un saldo de emisión en un promedio de 400.000 a 500.000 tarjetas. Tanto Visa como Diners Club son las que más emisión de tarjetas tienen que este año.

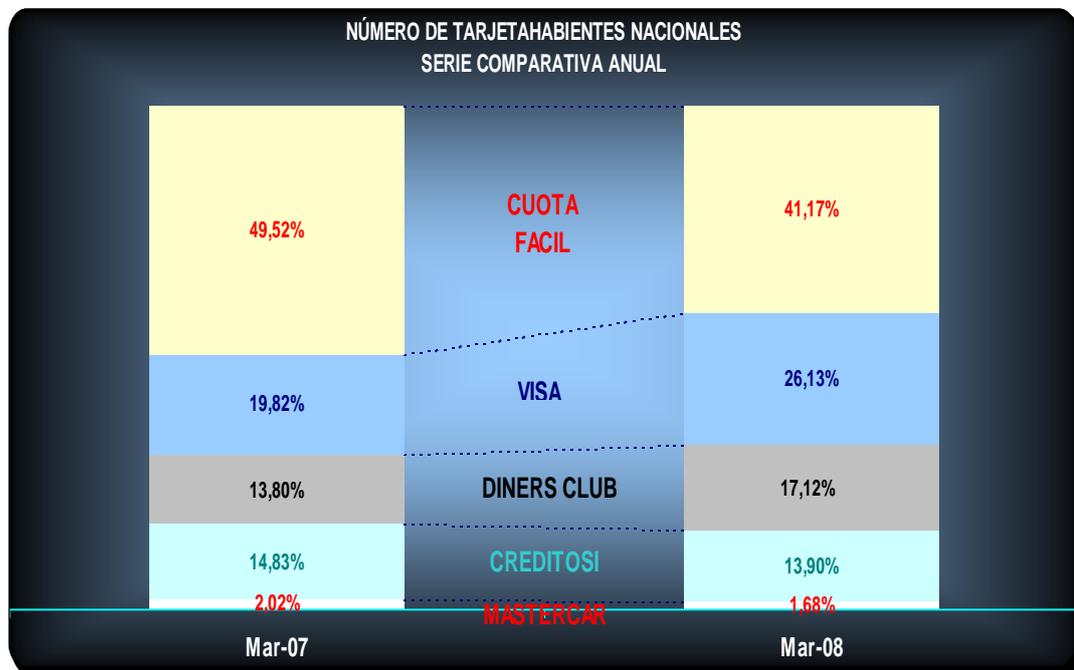
Gráfico N° 24: Comparativo de Saldos de las Clases de Tarjetas de Crédito



Fuente: “Emisora y Administradora de Tarjetas de Crédito”  
Elaborado por: Martha Altamirano

El número de tarjetahabientes comparadas con el año anterior, Visa ha aumentado su participación en el consumo del mercado nacional del 19.82% (2007) al 26.13% (2008). Al contrario de MasterCard que ha bajado su participación en el consumo del mercado nacional del 2007 al 2008, del 2.02% al 1.68% respectivamente. Esto quiere decir que la tarjeta de Visa en este año aumentó de tarjetahabientes de su saldo disponible de tarjetas de crédito al igual que su competidor Cuota Fácil que aumentó el número de tarjetahabientes en este año de su saldo de tarjetas que dispone en el mercado nacional.

Gráfico N° 25: Número de Tarjetahabientes Nacionales en comparación anual



Fuente: “Emisora y Administradora de Tarjetas de Crédito”  
Elaborado por: Martha Altamirano

#### 2.2.2.4 ORGANISMOS DE CONTROL

Los organismos de control de la Compañía “Emisora y Administradora de Tarjetas de Crédito”, son:

- ✓ Superintendencia de Bancos y Seguros
- ✓ Superintendencia de Compañías



**SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS:** Esta encargada de la regulación y supervisión del:

***Sistema Financiero***

1. Avanzar en el cumplimiento de los principios básicos para una supervisión bancaria efectiva, a través de la expedición de nuevas normas o el ajuste de las existentes en línea con las recomendaciones internacionales.
2. Fortalecer los procesos de supervisión consolidada y transfronteriza mediante el diseño y aplicación de metodologías y prácticas de supervisión prudencial tendientes a: mejorar la calidad de la información financiera; la razonabilidad de reservas y provisiones; y, el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y contables.
3. Promover activamente en la Superintendencia de Bancos y Seguros y en las instituciones financieras el desarrollo de adecuadas prácticas para la administración y supervisión integral de riesgos, considerando las mejores prácticas internacionales aplicables al caso ecuatoriano.

***Sistema de Seguro Privado***

1. Ajustar la regulación prudencial del sector asegurador a estándares internacionales, especialmente en materia de: reservas técnicas, capital adecuado, gestión de riesgos, pólizas y tarifas y reaseguros.
2. Diseñar e implantar un proceso de supervisión integral y preventiva que permita garantizar el cumplimiento de las regulaciones existentes.

***Sistema Nacional de Seguridad Social***

1. Fortalecer la supervisión del sistema nacional de seguridad social.

**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS:** Es una entidad autónoma que cuenta con mecanismos eficaces y modernos de control, supervisión y de apoyo al sector empresarial y de mercado de valores. Es una Institución líder, basada en parámetros de eficacia, calidad, transparencia y excelencia, fundamentada en la planificación y en la aplicación de sistemas de alta calidad.



La Superintendencia de Compañías tiene la función de controlar y fortalecer la actividad societaria a través de un servicio ágil, eficiente y proactivo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.

## **2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO**

### **2.3.1 ADMINISTRATIVA**

#### **Estructura de Propiedad**

La entidad es propiedad o parte del Grupo Financiero que tiene como único accionista al Banco Central de Ecuador. A marzo del 2008 el Patrimonio Técnico Constituido llegó a 40.0 millones de dólares.

#### **Filosofía de la Entidad**

La Compañía “Emisora y Administradora de Tarjetas de Crédito” S.A. tiene como **MISIÓN** ofrecer los mejores servicios financieros de crédito y pago, gracias a la más alta tecnología que permite reducir costos, brindar mejor servicio y obtener mayor rentabilidad, beneficiando así a empleados, accionistas y a la sociedad.

La **VISIÓN** es la de buscar ser el medio de pago por excelencia, acorde con las necesidades de sus clientes, soportados por la mejor tecnología.

La “Emisora y administradora” es una entidad que respeta y mantiene las decisiones del Grupo Financiero, buscando el beneficio general del Grupo, lo cual explica varias de las acciones implementadas en la institución.

#### **Gobierno Corporativo**

Debido a la estructura de propiedad de la entidad, el Directorio de la misma está formado por personal relacionado con el Grupo Financiero.

El Directorio se ha reunido regularmente para conocer el desarrollo de la situación de la entidad y no genera un riesgo para la institución.

La Gestión Gerencial se mantiene a cargo del señor Efraín Viteri Herrera, reconocido profesional con amplia experiencia en el manejo del tema de tarjetas de crédito.



### **Recursos Humanos**

A diciembre del 2007 la “Emisora y Administradora”, contaba con 135 empleados fijos con una reducción de 2 personas frente a lo que tenía a septiembre del 2007. El personal temporal trabaja para la Compañía Personal Temps y realiza tareas, tanto de ventas como de cobranzas, para las tarjetas MasterCard y Visa.

No tiene sindicatos ni comités de empresa.

### **Política Crediticia**

Las políticas crediticias son las mismas tanto para MasterCard como para VISA, éstas no han variado en cuanto a montos, plazos, límites y niveles de autorización, así como el Comité de Crédito se mantiene. El esquema de análisis se sustenta en un sistema de scoring<sup>9</sup>, que ha resultado exitoso considerando la evolución de la calidad de la cartera.

La gestión de cobro continúa siendo un soporte importante con un gran número de personal temporal dedicado a esta labor, bajo el mando de la Jefa de Cobranzas.

Los créditos de la “Emisora y Administradora” para los titulares de tarjetas de crédito no entregan garantías reales, básicamente por ser ésta una política generalizada en este negocio de tarjetas de crédito, debido a que el cupo asignado a cada cuenta es relativamente bajo. En el caso de reestructuraciones de crédito, puede exigir la firma de un pagaré, más la constitución de una garantía real.

La tasa promedio del año a la que se financiaron los créditos diferidos y rotativos fue de 13.16%, con una muy baja desviación estándar de solo el 0.6%.

### **Gestión de Liquidez, Tesorería y Riesgos**

La Política de Fondo<sup>10</sup> se mantiene ligada a las directrices del Grupo Financiero, siendo el Banco el principal proveedor de recursos. Los costos de los fondos del grupo financiero son altos, pues devengan la tasa máxima legal más una comisión, lo cual influye en que la “Emisora y Administradora” no presente mejores indicadores financieros de rentabilidad y eficiencia, trasladando esos beneficios al Banco. Sin embargo, el volumen de financiamiento que otorga el Grupo Financiero le resultaría difícil de conseguir a la

---

<sup>9</sup> Scoring: marcador

<sup>10</sup> Fondo: Operación consistente en adquirir fondos para prestarlos.



“Emisora y Administradora” por sí solo, lo cual le ha beneficiado en cuanto a los importantes volúmenes de crecimiento que ha experimentado en los últimos años.

La entidad cuenta con un plan de contingencia de liquidez, aunque debido al esquema operativo institucional el riesgo de liquidez es sumamente limitado para con terceros fuera del Grupo Financiero.

La Tesorería de la entidad sigue las directrices del Grupo Financiero en cuanto a tasas y tipos de papeles, pero realiza la gestión operativa, para lo cual cuenta con los manuales respectivos, que son adecuados para su situación actual.

El Comité Integral de Riesgos se reúne mensualmente y analiza los resultados de las estructuras de riesgo de liquidez y mercado para tomar decisiones, confrontando los resultados con los límites establecidos internamente.

### **Fiscalización y Control**

La Auditoría Externa estuvo a cargo de Ernest & Young para el año 2006, que en su informe auditado no señala ninguna salvedad o limitación.

El Auditor Interno en su informe semestral no refleja temas de gran preocupación y señala que están cumpliendo con las recomendaciones efectuadas.

Las revisiones de Auditoría Interna ya están considerando el esquema de riesgo operativo.

El Plan de Auditoría para el año 2008 y los justificativos del mismo fueron conocidos y aprobados por el Comité de Auditoría.

En el tema de Oficial de Cumplimiento no se han presentado novedades y se ha cumplido con la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).

El Comité de Auditoría se ha reunido normalmente y se encuentra cumpliendo con sus funciones de acuerdo a lo estipulado en la norma del Ente de Control.



### 2.3.2 FINANCIERA

#### Activos

Los activos ajustados de la “Emisora y Administradora” S.A. alcanzaron los 113.1 millones de dólares al 31 de diciembre del 2007, con un crecimiento anual de 32.2%.

Los activos productivos representaron al cierre de diciembre del 2007 el 93.5% de los activos totales ajustados.

La estructura de los activos fue la siguiente:

*Cuadro N° 9: Estructura de los Activos, cifras expresadas en miles de dólares*

RUBROS	Dec-05	Dec-06	Dec-07
<b>1 ACTIVO</b>	<b>77,865,835</b>	<b>85,576,313</b>	<b>113,137,951</b>
11 FONDOS DISPONIBLES	6,797,582	4,920,952	9,167,507
13 INVERSIONES	24,337,361	20,702,886	26,912,688
14 CARTERA DE CREDITOS	38,623,339	46,647,155	65,191,299
16 CUENTAS POR COBRAR	2,970,839	7,841,284	4,505,244
17 BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO	633,297	522,557	510,545
18 PROPIEDADES Y EQUIPO	1,642,524	1,453,975	1,365,136
19 OTROS ACTIVOS	2,860,893	3,487,503	5,485,533

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.  
Elaborado por: Martha Altamirano

La estructura del activo presenta en el último año un aumento en la cartera de créditos, inversiones y fondos disponibles, mientras que las cuentas por cobrar se reducen su participación. Las otras cuentas se mantienen en promedio con relación al año 2006.

Los fondos disponibles llegaron a un monto de 9.1 millones de dólares, colocados el 25.0% en caja propia, 14.7% en el Banco Central del Ecuador, 38.8% en otras entidades del Banco Grupo Financiero, 19.9% está depositado en 3 instituciones financieras privadas del país calificadas AA+, y la diferencia de 1.6% % en Bonos Municipales de diferentes emisores custodiados en el exterior.



Las inversiones suman 26.9 millones de dólares, 30.0% más que el año 2006 y se encuentran distribuidas en el 90.2% en el exterior y 9.8% localmente. De estas últimas, el Banco Grupo Financiero representa el 7.9% y el 1.9% se reparte en obligaciones de 3 empresas locales.

En cuanto a inversiones en el exterior se encuentran colocadas en cédulas hipotecarias, bonos municipales, letras del tesoro en Estados Unidos. Además, dentro de los montos importantes existe un depósito a plazo con Standard Chartered Bank que sirve como colateral del stand by con MasterCard Internacional.

Las inversiones generan una tasa promedio ponderada del 5.0% y se las considera altamente líquidas, pues en el mercado de valores norteamericano son muy demandadas, excepto el caso del depósito que está como colateral que es parte de los depósitos restringidos, que en total llegaron a 12.6 millones de dólares.

El rubro más importante del activo continúa siendo la cartera de créditos, que al 31 de diciembre de 2007 ascendió a un valor neto de 65.2 millones de dólares con un crecimiento del 39.7% con respecto a diciembre del 2006.

La “Emisora y Administradora” al 31 de diciembre del 2007 tenía 235.771 cuentas vigentes, de las cuales a MasterCard le correspondían 145.977 y a Visa 89.794.

De acuerdo al tipo de negocios que realiza la entidad, el 97.0% de la cartera está catalogada como de consumo y el saldo como comercial.

La cartera vencida, la que no devenga intereses y la reestructurada hasta diciembre del 2007 ascendió a 12.6 millones de dólares.

La cartera se encuentra colocada en más del 90.0% entre Quito y Guayaquil.

Los 25 mayores clientes vencidos de cartera suman 7.1 millones de dólares y representan el 6.2% del total de la cartera de crédito.

Los 25 mayores clientes de cartera reestructurada suman 307.7 mil dólares y representan el 0.27% del total de la cartera de crédito.



## Pasivos

Los pasivos ajustados de la “Emisora y Administradora” al 31 de diciembre del 2007 alcanzan a 74.7 millones de dólares con un incremento anual de 34.5%.

La composición del pasivo en los últimos tres años fue la siguiente:

*Cuadro N° 10: Estructura de los Pasivos, cifras expresadas en miles de dólares*

	Dec-05	Dec-06	Dec-07
<b>2 PASIVOS</b>	<b>56,032,148</b>	<b>55,526,855</b>	<b>74,654,982</b>
21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	34,992,244	23,597,931	34,355,480
25 CUENTAS POR PAGAR	18,510,019	28,141,476	34,105,172
28 OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	-	-	-
29 OTROS PASIVOS	2,529,885	3,787,448	6,194,330

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.  
Elaborado por: Martha Altamirano

El fondeo de la “Emisora y Administradora de Tarjetas de Crédito”, se ha realizado principalmente con fondos provenientes del Banco Grupo Financiero, con el propósito de financiar el crédito otorgado a través de las tarjetas de crédito, para análisis estos valores se los registra en la cuenta de Obligaciones Financieras u Obligaciones Convertibles en Acciones y las captaciones realizadas por clientes inversionistas. El costo del fondeo varía significativamente, ya que mientras capta del público pagado un rendimiento promedio, el Banco Grupo Financiero cobra intereses que corresponden a la tasa máxima convencional, dicho fondeo se incrementa para favorecer la rentabilidad del Banco Grupo Financiero.

Los depósitos a la vista, inversiones de cortísimo plazo (menores a 30 días) y saldos a favor de clientes en sus tarjetas de crédito al 31 de diciembre del 2007 fueron 868 mil dólares con un crecimiento anual del 7.9%. Del total de los depósitos a la vista, el 96% son de personas naturales.

Los depósitos a plazo al cierre de diciembre del 2007 tuvieron un valor de 33.5 millones de dólares, experimentando un crecimiento anual del 46.9%.



Estos fondos están colocados en **98.5% en plazos menores de 180 días**, dentro de este rubro el **30.9% está a 30 días** y perciben un rendimiento promedio entre 2.5% y 5.0%, dependiendo del plazo y del monto.

Los 50 mayores clientes en los depósitos a plazo representan el 82.7% del total de los mismos, concluyendo que existe un altísimo grado de concentración en este rubro, aunque su aporte al total del fondeo es baja.

Las Cuentas por Pagar suben en el 2007 con respecto al año anterior, sumando 34.1 millones de dólares y 28.1 millones de dólares respectivamente.

Los otros pasivos con relación al 2006 se incrementan en el 63.5% siendo en el 2007 de 6.2 millones de dólares.

## Patrimonio

*Cuadro N° 11: Estructura del Patrimonio, cifras expresadas en miles de dólares*

		Dic. 2005	Dic. 2006	Dic. 2007
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>21,833,687</b>	<b>30,049,458</b>	<b>38,482,969</b>
	<b>PATRIMONIO TÉCNICO CONSTITUIDO</b>	20,865,004	29,094,820	37,771,732
	<b>ÍNDICE DE PATRIMONIO TÉCNICO</b>	<b>11.04%</b>	<b>12.29%</b>	<b>13.72%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.  
Elaborado por: Martha Altamirano

Al 31 de diciembre del 2007 el Patrimonio de la “Emisora y Administradora” fue de 38.5 millones de dólares y representó el 34.0% del activo total ajustado. Este rubro creció 28.1% de diciembre del 2006 a diciembre del 2007, por las importantes utilidades generadas.



El patrimonio técnico constituido llegó a 37.7 millones de dólares y cumplió con las exigencias de aproximación de patrimonio técnico primario.

La “Emisora y Administradora” ha señalado que su política es mantener el Patrimonio Técnico de la institución en un rango entre 9.5% y 11.0%, valor que ha sido superado al cierre del 2007 con el 13.7%.

En conclusión, se aprecia un adecuado nivel de solvencia con una reducción del compromiso patrimonial y con un excedente que le permitiría a la Institución mantener el nivel de crecimiento proyectado para el 2008.

### **2.3.3      TECNOLÓGICA**

El Departamento de Sistemas mantiene una estructura adecuada a sus necesidades, siendo totalmente independiente del Banco Grupo Financiero. Además de atender los requerimientos de la “Emisora y Administradora”, realiza los procesos de la tarjeta CIRRUS y de los servicios de procesamiento de la tarjeta MasterCard de otras instituciones financieras.

La entidad ofrece una página Web para que sus clientes puedan efectuar consultas, solicitar servicios y obtener información general.

En la institución, debido al elevado nivel de transacciones electrónicas, se ha implementado un procedimiento antifraudes en el momento de autorizar las tarjetas en los diferentes consumos, reduciendo de esta manera el riesgo de estafas y las pérdidas frente a años anteriores.

El plan de contingencia y continuidad de la operación está desarrollado y se encuentra en la fase de implementación de la base alternativa para los equipos de soporte en conjunto con el Grupo Financiero.



## 2.4 ANÁLISIS DEL FODA

### 2.4.1 MATRICES RESUMEN

#### 2.4.1.1 MATRIZ N° 1

FORTALEZAS	
1	Ser parte de uno de los grupos financieros más importantes del país.
2	Liderazgo de la marca MasterCard en el mercado natural de dinero.
3	Consolidación de Visa "Emisora y Administradora" como segunda en el mercado ecuatoriano de VISA.
4	Índice de morosidad inferior al segmento crediticio.
5	Crecimiento sostenido en colocación de tarjetas y apertura de cuentas.
6	Controles internos adecuados.
7	Existe Estructura Orgánica Funcional flexible y adaptable.
8	Confianza de los socios para con la Compañía.
9	Servicios Financieros acordes a las necesidades de los clientes con la mejor tecnología.
10	Sólido récord financiero.
11	Plan Estratégico claramente establecido.
12	La cartera de crédito total se mantiene a niveles adecuados respecto al Activo total.
13	Calificación de crédito de acuerdo a las normas de la Superintendencia de Bancos y Seguros.



2.4.1.2 MATRIZ N° 2

OPORTUNIDADES	
1	Prestación de servicios a otros emisores de tarjetas MasterCard y Visa.
2	Incrementar utilidades vía crecimiento de colocaciones.
3	Crear nuevos productos y servicios para los clientes.
4	Acceso a nuevos segmentos de mercado (ampliar cobertura).
5	Convenios de asistencia técnica y crediticia internacional.
6	Crecimiento proporcional moderado de los recursos de intermediación financiera con relación al PIB.
7	Ofrecer servicios financieros a microempresarios y personas naturales que no son sujetos de crédito.
8	Se observa una tendencia en el crecimiento de la demanda de tarjetas de crédito en el Sector de Intermediación Financiera.
9	La ley de defensa del consumidor, permite establecer regulaciones claras en los sistemas de crédito.
10	La Superintendencia de Bancos y Seguros demanda exigencias elevadas que impulsan la competitividad del sector.
11	La migración ha permitido generar una fuente de ingresos, la misma que ha fortalecido el sistema financiero del país.
12	La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente.



2.4.1.3 MATRIZ N° 3

DEBILIDADES	
1	Cierta dependencia del Grupo Financiero para la toma de decisiones.
2	Eficiencia administrativa todavía inferior al promedio del mercado.
3	Falta de democratización en las decisiones.
4	No existe un sistema de evaluación del personal en función de metas.
5	No existen políticas de motivación formales.
6	La capacitación de cultura organizacional se realiza en base a los costos por lo que es limitada.
7	Participación del Estado en el Grupo Financiero.
8	Los fondos que financian las operaciones de crédito no son de largo plazo.



2.4.1.4 MATRIZ N° 4

AMENAZAS	
1	Dependencia del financiamiento de los accionistas.
2	Saturación del mercado de consumo que puede llevar a sobreendeudamiento de clientes.
3	Contratos con el Grupo Financiero sobre deterioro de cartera afectarían la calidad de la cartera propia.
4	Cambios en la regulación por parte de la Superintendencia de Bancos y seguros.
5	Cambios en la administración del Grupo Financiero podrían afectar también a la "Emisora y Administradora".
6	Manejo político inadecuado de las variables macroeconómicas del país.
7	Ingreso de nuevas instituciones financieras internacionales que poseen tecnología de punta y altos niveles de eficiencia.
8	Existe una amplia gama de productos sustitutos a los que ofrece la "Emisora y Administradora de Tarjetas de Crédito".
9	Existen competidores directos fuertemente posicionados en el segmento de tarjetas de crédito y crédito de consumo.
10	Reducción del margen de rentabilidad en las operaciones financieras.
11	La baja atractividad de las tasas pasivas minimiza la captación de recursos financieros.



## 2.4.2 MATRICES DE PONDERACIÓN DE IMPACTOS

### 2.4.2.1 MATRIZ N° 5

FORTALEZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Ser parte de uno de los grupos financieros más importantes del país.	x		
2	Liderazgo de la marca MasterCard en el mercado natural de dinero.	x		
3	Consolidación de Visa "Emisora y Administradora" como segunda en el mercado ecuatoriano de VISA.	x		
4	Índice de morosidad inferior al segmento crediticio.		x	
5	Crecimiento sostenido en colocación de tarjetas y apertura de cuentas.	x		
6	Controles internos adecuados.	x		
7	Existe Estructura Orgánica Funcional flexible y adaptable.			x
8	Confianza de los socios para con la Compañía.		x	
9	Servicios Financieros acordes a las necesidades de los clientes con la mejor tecnología.		x	
10	Sólido récord financiero.	x		
11	Plan Estratégico claramente establecido.		x	
12	La cartera de crédito total se mantiene a niveles adecuados respecto al Activo total.		x	
13	Calificación de crédito de acuerdo a las normas de la Superintendencia de Bancos y Seguros.		x	



2.4.2.2 MATRIZ N° 6

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Prestación de servicios a otros emisores de tarjetas MasterCard y Visa.	x		
2	Incrementar utilidades vía crecimiento de colocaciones.		x	
3	Crear nuevos productos y servicios para los clientes.	x		
4	Acceso a nuevos segmentos de mercado (ampliar cobertura).		x	
5	Convenios de asistencia técnica y crediticia internacional.		x	
6	Crecimiento proporcional moderado de los recursos de intermediación financiera con relación al PIB.	x		
7	Ofrecer servicios financieros a microempresarios y personas naturales que no son sujetos de crédito.			x
8	Se observa una tendencia en el crecimiento de la demanda de tarjetas de crédito en el Sector de Intermediación Financiera.	x		
9	La Ley de defensa del consumidor, permite establecer regulaciones claras en los sistemas de crédito.			x
10	La Superintendencia de Bancos y Seguros demanda exigencias elevadas que impulsan la competitividad del sector.		x	
11	La migración ha permitido generar una fuente de ingresos, la misma que ha fortalecido el sistema financiero del país.		x	
12	La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente.	x		



2.4.2.3 MATRIZ N° 7

DEBILIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Cierta dependencia del Grupo Financiero para la toma de decisiones.	x		
2	Eficiencia administrativa todavía inferior al promedio del mercado.	x		
3	Falta de democratización en las decisiones.		x	
4	No existe un sistema de evaluación del personal en función de metas.	x		
5	No existen políticas de motivación formales.	x		
6	La capacitación de cultura organizacional se realiza en base a los costos por lo que es limitada.			x
7	Participación del Estado en el Grupo Financiero.	x		
8	Los fondos que financian las operaciones de crédito no son de largo plazo.	x		



2.4.2.4 MATRIZ N° 8

AMENAZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Dependencia del financiamiento de los accionistas.	x		
2	Saturación del mercado de consumo que puede llevar a sobreendeudamiento de clientes.		x	
3	Contratos con el Grupo Financiero sobre deterioro de cartera afectarían la calidad de la cartera propia.			x
4	Cambios en la regulación por parte de la Superintendencia de Bancos y seguros.		x	
5	Cambios en la administración del Grupo Financiero podrían afectar también a la "Emisora y Administradora".	x		
6	Manejo político inadecuado de las variables macroeconómicas del país.		x	
7	Ingreso de nuevas instituciones financieras internacionales que poseen tecnología de punta y altos niveles de eficiencia.		x	
8	Existe una amplia gama de productos sustitutos a los que ofrece la "Emisora y Administradora de Tarjetas de Crédito".	x		
9	Existen competidores directos fuertemente posicionados en el segmento de tarjetas de crédito y crédito de consumo.	x		
10	Reducción del margen de rentabilidad en las operaciones financieras.		x	
11	La baja atractividad de las tasas pasivas minimiza la captación de recursos financieros.		x	



2.4.3 MATRICES DE ACCIÓN

2.4.3.1 MATRIZ Nº 9 DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO”

<div style="border: 2px solid orange; padding: 10px; text-align: center;"> <b>PONDERACIÓN</b>                      ALTA = 5                       MEDIA = 3                       BAJA = 1                 </div>	<b>O P O R T U N I D A D E S</b>						<b>T O T A L</b>
		Prestación de servicios a otros emisores de tarjetas MasterCard y Visa.	Crear nuevos productos y servicios para los clientes.	Crecimiento proporcional moderado de los recursos de intermediación financiera con relación al PIB.	Se observa una tendencia en el crecimiento de la demanda de tarjetas de crédito en el Sector de Intermediación Financiera.	La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente.	
<b>FORTALEZAS</b>							
Ser parte de uno de los grupos financieros más importantes del país.		3	5	1	5	1	<b>15</b>
Liderazgo de la marca MasterCard en el mercado natural de dinero.		1	5	1	3	3	<b>13</b>
Consolidación de Visa "Emisora y Administradora" como segunda en el mercado ecuatoriano de VISA.		1	5	1	3	3	<b>13</b>
Crecimiento sostenido en colocación de tarjetas y apertura de cuentas.		5	5	1	5	3	<b>19</b>
Controles internos adecuados.		1	1	1	3	3	<b>9</b>
Sólido récord financiero.		5	5	1	5	1	<b>17</b>
		<b>16</b>	<b>26</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>86</b>



2.4.3.2

MATRIZ N° 10 DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “DA”

DEBILIDADES	A M E N A S				T O T A L
	Dependencia del financiamiento de los accionistas.	Cambios en la administración del Grupo Financiero podrían afectar también a la "Emisora y Administradora".	Existe una amplia gama de productos sustitutos a los que ofrece la "Emisora y Administradora de Tarjetas de Crédito".	Existen competidores directos fuertemente posicionados en el segmento de tarjetas de crédito y crédito de consumo.	
Cierta dependencia del Grupo Financiero para la toma de decisiones.	5	5	1	1	12
Eficiencia administrativa todavía inferior al promedio del mercado.	3	5	1	3	12
No existe un sistema de evaluación del personal en función de metas.	1	3	1	5	10
No existen políticas de motivación formales.	1	3	1	3	8
Participación del Estado en el Grupo Financiero.	5	5	1	1	12
Los fondos que financian las operaciones de crédito no son de largo plazo.	3	3	3	5	14
	18	24	8	18	68

**PONDERACIÓN**  
 ALTA = 5  
  
 MEDIA = 3  
  
 BAJA = 1



2.4.3.3

MATRIZ Nº 11 DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "FA"

<div style="border: 2px solid magenta; padding: 10px; text-align: center;"> <b>PONDERACIÓN</b>            ALTA = 5             MEDIA = 3             BAJA = 1         </div>	<b>A M E N A Z A S</b>	<b>FORTALEZAS</b>				<b>T O T A L</b>
		Dependencia del financiamiento de los accionistas.	Cambios en la administración del Grupo Financiero podrían afectar también a la "Emisora y Administradora".	Existe una amplia gama de productos sustitutos a los que ofrece la "Emisora y Administradora de Tarjetas de Crédito".	Existen competidores directos fuertemente posicionados en el segmento de tarjetas de crédito y crédito de consumo.	
Ser parte de uno de los grupos financieros más importantes del país.		3	3	1	3	<b>10</b>
Liderazgo de la marca MasterCard en el mercado natural de dinero.		3	1	1	3	<b>8</b>
Consolidación de Visa "Emisora y Administradora" como segunda en el mercado ecuatoriano de VISA.		3	1	1	3	<b>8</b>
Crecimiento sostenido en colocación de tarjetas y apertura de cuentas.		3	3	3	5	<b>14</b>
Controles internos adecuados.		1	5	1	1	<b>8</b>
Sólido récord financiero.		5	3	3	5	<b>16</b>
		<b>18</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>64</b>



2.4.3.4

MATRIZ Nº 12 DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO “DO”

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES					TOTAL
	Prestación de servicios a otros emisores de tarjetas MasterCard y Visa.	Crear nuevos productos y servicios para los clientes.	Crecimiento proporcional moderado de los recursos de intermediación financiera con relación al PIB.	Se observa una tendencia en el crecimiento de la demanda de tarjetas de crédito en el Sector de Intermediación Financiera.	La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente.	
Cierta dependencia del Grupo Financiero para la toma de decisiones.	3	3	1	1	3	11
Eficiencia administrativa todavía inferior al promedio del mercado.	1	1	1	1	5	9
No existe un sistema de evaluación del personal en función de metas.	1	1	1	1	5	9
No existen políticas de motivación formales.	1	3	1	3	5	13
Participación del Estado en el Grupo Financiero.	5	3	3	3	1	15
Los fondos que financian las operaciones de crédito no son de largo plazo.	3	5	3	5	5	21
	14	16	10	14	24	78

**PONDERACIÓN**

ALTA = 5

MEDIA = 3

BAJA = 1



2.4.4 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Seguir siendo parte de uno de los grupos más importantes del país.	Fortalecerse entre los grupos más importantes del país.
	Continuar con el proceso de crecimiento en la colocación de tarjetas y apertura de cuentas.	Cuidar del sólido récord financiero y seguir creciendo en las colocaciones de tarjetas y apertura de cuentas.
	Mantener la solidez financiera de la Institución.	Buscar alternativas de financiamiento para no depender de la totalidad de recursos de los accionistas.
	Seguir prestando los servicios a otros emisores de tarjetas MasterCard y Visa.	Estar pendientes de los cambios en la administración del Grupo Financiero, ya que estos pueden afectar a la "Emisora y Administradora de Tarjetas de Crédito".
	Innovar hacia la creación de nuevos productos y servicios para acceder a nuevos segmentos de mercado.	Estar previstos de los competidores directos fuertemente posicionados en el segmento de tarjetas de crédito y crédito de consumo.
	Aprovechar el crecimiento de la demanda de tarjetas de crédito en el Sector de Servicios de Intermediación Financiera.	
<b>DEBILIDADES</b>	Implantar políticas de motivación formales para el mejoramiento cultural de la institución.	Establecer nuevas metodologías de independencia para no depender en cierta toma de decisiones con el Grupo Financiero.
	Estar al tanto de los cambios presidenciales, ya que estos pueden tener cambios en la participación hacia el Grupo Financiero.	Mejorar en la eficiencia administrativa, ya que esta es todavía inferior al promedio del mercado.
	Acceder al financiamiento de operaciones de crédito de largo plazo.	Buscar alternativas para no depender de la totalidad de la participación del Estado en el Grupo Financiero.
	Aprovechar de la competencia existente, ya que ésta da la oportunidad de mejorar continuamente.	Estructurar un fideicomiso para la emisión de títulos valores y poder financiar operaciones de crédito a largo plazo. Esto también ayudaría a no depender del financiamiento total de los accionistas.



### 2.4.5 MATRIZ FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Ser parte de uno de los grupos financieros más importantes del país.	Prestación de servicios a otros emisores de tarjetas MasterCard y Visa.
Crecimiento sostenido en colocación de tarjetas y aperturas de cuentas.	Crear nuevos productos y servicios para los clientes.
Sólido récord financiero.	Se observa una tendencia en el crecimiento de la demanda de tarjetas de crédito en el Sector de Intermediación Financiera.
	La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Cierta dependencia del Grupo Financiero para la toma de decisiones.	Dependencia del financiamiento de los accionistas.
Eficiencia administrativa todavía inferior al promedio del mercado.	Cambios en la administración del Grupo Financiero podrían afectar también a la "Emisora y Administradora".
Participación del Estado en el Grupo Financiero.	Existen competidores directos fuertemente posicionados en el segmento de tarjetas de crédito y crédito de consumo.
Los fondos que financian las operaciones de crédito no son de largo plazo.	