

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Economía y Negocios



“ANÁLISIS DEL BENEFICIO ECONÓMICO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE APROBACIÓN AUTOMÁTICO DE CLIENTES EN UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO”

Tesis de Grado

Previa a la obtención del Título de:

Magister en Economía y Dirección de Empresas

Presentado por:

José Luis Larrea Jurado

Rodney Vivas González

Guayaquil – Ecuador

2011

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre, por haber sembrado en mí el deseo de constante superación y a mi esposa, por su incansable apoyo y sacrificio a lo largo de todo este tiempo.

José Luis Larrea Jurado

A mis Padres, por su apoyo y sacrificio constante, a toda mi Familia, por la unión y fortaleza inseparable.

Rodney Vivas González

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por su amor eterno y bendecirme siempre en mi camino. A mi familia por todo su apoyo y a la Facultad de Economía y Negocios de la ESPOL por haberme permitido culminar con éxito esta maestría.

José Luis Larrea Jurado.

Gracias a Dios por haberme brindado todas estas oportunidades. A mi madre y a mi padre, por todo lo que siempre han hecho por mí y por haber dedicado su vida a mejorar la mía. A los representantes de la ESPOL y FEN, que con su ayuda me han permitido alcanzar la siguiente etapa en mi carrera profesional. Finalmente a todas las personas que de una u otra manera han ayudado a realizar satisfactoriamente la Maestría en Economía y Administración de Empresas.

Rodney Vivas González

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Patricia Valdiviezo, M.Sc.
Presidente del Tribunal

Ec. Pedro Gando, MBF
Director de Tesis

Ph.D. Leonardo Estrada
Vocal de Tesis

DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

José Luis Larrea Jurado

Rodney Vivas González

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	IV
DECLARACION EXPRESA	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE ANEXOS	XI

CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES

- 1.1 Descripción de la empresa
- 1.2 Relación entre la empresa y sus clientes
- 1.3 Logística
- 1.4 Medidas financieras
- 1.5 Competencia

CAPÍTULO 2 ESTUDIO DE MERCADO

- 2.1 Investigación de mercado
 - 2.1.1 Objetivo general de la investigación
 - 2.1.2 Objetivo específico de la investigación

- 2.1.3 Método de recolección de datos
- 2.2 Análisis de datos
 - 2.2.1 Experiencia de compra
 - 2.2.2 Preferencia de los establecimientos
 - 2.2.3 Necesidades no satisfechas
 - 2.2.4 Definición de motivos de rechazo
 - 2.2.5 Encuesta
- 2.3 Análisis FODA
- 2.4 Necesidades estratégicas
- 2.5 Plan de comunicación
- 2.6 Implementación comercial
 - 2.6.1 Plan de incentivos
 - 2.6.2 Estrategia de venta
 - 2.6.3 Promoción

CAPÍTULO 3

ESTUDIO TÉCNICO

- 3.1 Procesos técnicos
 - 3.1.1 Proveedores de servicio
 - 3.1.2 Canales alternativos
- 3.2 Procesos de sistemas
 - 3.2.1 Implementación pagina web
- 3.3 Procesos operativos
 - 3.3.1 Necesidades de capital, mano de obra, recursos materiales
 - 3.3.2 Entrega y reparto
- 3.4 Procesos comerciales
- 3.5 Procesos de crédito

CAPÍTULO 4

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

- 4.1 Visión
- 4.2 Misión
- 4.3 Valores
- 4.4 Organigrama

CAPÍTULO 5

ESTUDIO FINANCIERO

- 5.1 Objetivos
- 5.2 Análisis económico
- 5.3 Estimación proyectada de ingresos
- 5.4 Proyección de gastos
- 5.5 Inversión Inicial
- 5.6 Inversión publicitaria
- 5.7 PYG proyectado
- 5.8 Determinación de la tasa de descuento
- 5.9 Flujo de Caja
- 5.10 Análisis de la TIR y VAN
- 5.11 Análisis de sensibilidad
 - 5.11.1 Variación de la tasa de descuento
 - 5.11.2 Variación del Flujo Incremental

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

- 1.1 Proceso actual de aprobación de solicitudes
- 1.2 Proceso propuesto de aprobación de solicitudes
- 2.1 Resultados encuestas telefónicas
- 2.2 Mix de Medios
- 2.3 Valor a Pagar
- 3.1 Comparativo entre Burós
- 3.2 Cupos asignables
- 5.1 Ingresos proyectados sin SIAC
- 5.2 Ingresos proyectados con SIAC
- 5.3 Gastos proyectados
- 5.4 Inversión inicial
- 5.5 Inversión publicitaria
- 5.6 Estado de Pérdidas y Ganancias sin SIAC
- 5.7 Estado de Pérdidas y Ganancias con SIAC
- 5.8 Flujo de Caja sin SIAC
- 5.9 Flujo de Caja con SIAC
- 5.10 Flujo Incremental
- 5.11 Tasa de Rentabilidad
- 5.12 Payback

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- 1.1 Flujo de proceso actual de aprobación de solicitudes
- 1.2 Flujo nuevo proceso de aprobación de solicitudes
- 2.1 Distribución regional
- 2.2 Preferencias de aprobaciones
- 2.3 Necesidades No satisfechas
- 2.4 Motivos de rechazos
- 2.5 Rechazos de afiliación
- 2.6 Principal rechazo por ciudad
- 2.7 Aceptación nuevo servicio
- 2.8 Motivo No compra
- 3.1 Árbol de aprobación de Solicitudes
- 3.2 Diagrama Credit Report
- 3.3 Página Web Créditos Económicos
- 3.4 Página Web Discount Center
- 3.5 Reporte Smart
- 3.6 Reporte Plus
- 3.7 Reporte Full
- 3.8 Pantalla Principal Credit Report
- 4.1 Organigrama de la Empresa
- 5.1 Ingresos proyectados
- 5.2 Incremental
- 5.3 Análisis de sensibilidad tasa de descuento
- 5.4 Análisis de sensibilidad flujo incremental

ÍNDICE DE ANEXOS

- 1.1 Balance General 2010
- 1.2 Estados de Pérdidas y Ganancias 2010
- 2.1 Tarjetas de Crédito al 2010
- 3.1 Reporte de aprobación Credit Report
- 5.1 Riesgo País
- 5.2 Tasa libre de Riesgo
- 5.3 Tasa de Rentabilidad del Mercado

INTRODUCCIÓN

Esta tesis surge de la oportunidad que tienen las empresas comerciales que otorgan crédito directo a sus clientes para obtener sus bienes y servicios ofrecidos. Esta oportunidad proviene de utilizar un sistema automático que le permita crecer en clientes de una forma más rápida sin descuidar el riesgo de cartera.

En una economía altamente competitiva gracias a la globalización, las empresas tienden a ser más agresivas en sus estrategias de venta, pero si no se cuida de la mano el manejo del crédito se pone en peligro la situación a un mediano y largo plazo.

La barrera más grande que se tiene es cuando un cliente ingresa al almacén uno de los establecimientos afiliados sin tener aun su crédito aprobado, se pueden hacer todas las gestiones para vender la idea de comprar con crédito directo pero el proceso normal desde que el cliente acepta hasta que el crédito es finalmente aprobado puede tardar en promedio entre tres y cinco días laborables según nuestra investigación en los principales almacenes comerciales de la ciudad.

Hay clientes que esperan este tiempo para luego realizar su compra, pero hay clientes que:

- a) Desisten de la compra por tratarse de algo impulsivo,
- b) Otros que compraron en otro sitio y
- c) Otros que simplemente por ser una compra urgente deciden hacerla en el momento con otra forma de crédito.

Este estudio tratara de medir el costo de oportunidad de no tener un sistema más ágil y eficiente de aprobación inmediata y a su vez determinar los beneficios de su implementación.

Para facilitar la utilidad de esta tesis a cualquier empresa comercial que desee hacerlo vamos a utilizar los datos de una empresa modelo, a la cual llamaremos simplemente CRED-DIRECTO, cuyos datos describiremos a lo largo de este trabajo. Sin embargo cierta información obtenida proviene de empresas reales en cuyos casos se harán las debidas aclaraciones.

Esta tesis tampoco es una guía para que CRED-DIRECTO inicie una política de otorgamiento de crédito, tan solo nos basaremos en los beneficios económicos de hacerlo utilizando herramientas de sistema de información en lugar de hacerlo manualmente.

CAPITULO 1 ANTECEDENTES

1.1 Descripción de la empresa

La empresa para la cual se realiza este estudio es cualquier empresa que venda ya sea bienes o servicios y brinde actualmente crédito o financiamiento directo comercial, para este caso se llamará a la empresa CRED-DIRECTO.

Al referirnos a financiamiento o crédito directo, lo hacemos en función de aquella empresa que vende sus productos financiándose con capital propio y asumiendo todo el riesgo implícito.

Es importante recordar que la palabra crédito proviene de la palabra latín “credo” que significa creer, es decir el otorgamiento de un crédito se basa en la confianza que un sujeto tenga sobre otro para otorgar un financiamiento y dicha confianza a su vez se basa en el conocimiento que se tenga del solicitante.

Cualquier empresa que considere empezar a ofrecer crédito a sus clientes debe contar con liquidez, una estructura administrativa y sobre todo el uso de herramientas de sistemas como apoyo en la gestión.

El monto de la liquidez necesaria va a depender sobre todo de la rotación que tenga su inventario y los plazos de crédito a otorgar. En la parte administrativa se va a requerir cuando menos un adecuado departamento de crédito y cobranzas cuyo tamaño dependerá del volumen del negocio, de esta manera se puede controlar el ingreso de nuevos clientes a este sistema y también la cartera en caso de no pagos.

Por último, pero no menos importante, la empresa debe contar con herramientas informáticas de medición de riesgo de clientes y gestión de cartera.

1.2 Relación del crédito y los clientes de la Empresa

Los clientes que reciben crédito por parte de la empresa para obtener los bienes y servicios que esta ofrece, mantienen una obligación de crédito hasta cumplir los pagos pactados.

Estas obligaciones deben estar respaldadas por los documentos de crédito los cuales pueden estar conformados por facturas, letras de cambio, pagarés o cualquier título valor que refleje el monto de la deuda, el financiamiento pactado y sobre todo la declaración expresa de obligatoriedad donde el cliente se compromete a realizar el pago respectivo.

1.3 Logística

Este punto es muy importante, ya una de las cosas que este trabajo propone es cambiar la logística actual que se utiliza para la aprobación de nuevos clientes, por este motivo es importante definir cómo es la logística actual en las empresas que otorgan crédito sin la utilización de un sistema de aprobación automático.

Vamos a empezar detallando los principales canales de captación de clientes para el otorgamiento del crédito, una empresa puede usar uno, varios o todos los detallados a continuación:

- ✓ Punto de Venta (Almacenes)
- ✓ Internet
- ✓ Call Center
- ✓ Fuerza de Ventas

En este trabajo se propone la aplicación de un sistema automático que mejore la captación de nuevos clientes mediante cualquiera de estos canales, sin embargo vamos a enfocarnos en su aplicación por medio del primer canal el cual es el de mayor utilización y complejidad de todos.

- **Proceso Regular:**

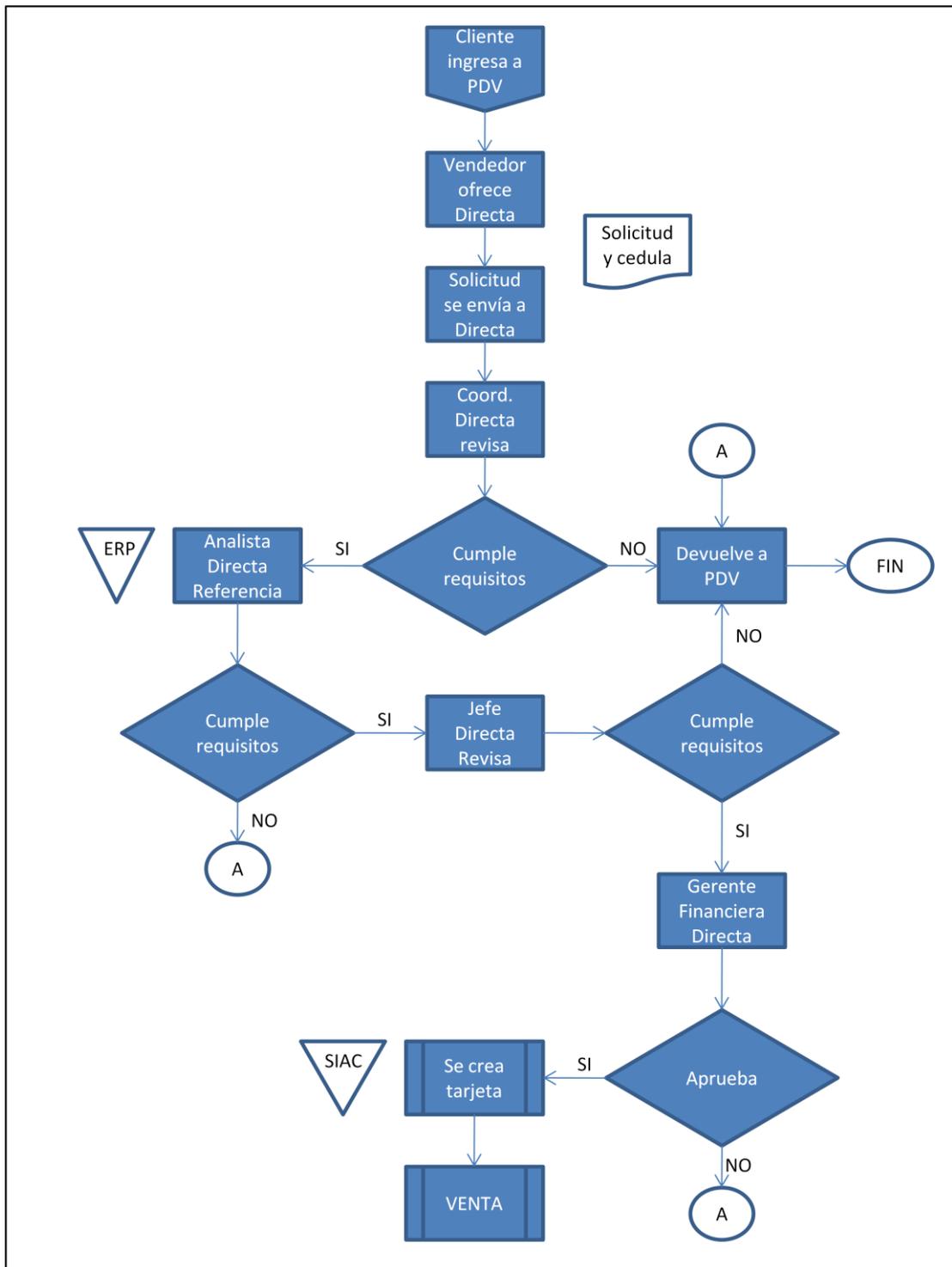
El proceso actual fue diseñado con el fin de mantener un alto nivel de seguridad y control en la aprobación de clientes y asignación de cupos, que permita mantener el riesgo de no pago en su mínimo nivel posible.

A continuación se detallan los pasos del proceso actual y sus respectivos intervalos de tiempos aproximados y responsables:

Tabla 1.1
Proceso actual de aprobación de solicitudes

GESTION	SISTEMA	RESPONSABLE	TIEMPO
1) Cliente ingresa al Punto de Venta	Manual	Mercadeo	
2) Se ofrece crédito directo	Manual	Vendedor localidad	15 min
3) Cliente llena solicitud y adjunta copia de cedula	Manual	Cliente	10 min
4) Solicitud completa es enviada a departamento de crédito	Manual	Vendedor localidad	6 horas
5) Solicitud es revisada para confirmar que cumpla con requisitos	Manual	Área de control	10 min
6) Solicitud es enviada al analista de crédito para referenciar los datos	Sistema Buros	Analista crédito	6 horas
7) Si la solicitud es aprobada pasa al Jefe de crédito para ultima revisión	Manual	Jefe Crédito	2 horas
8) Finalmente solicitud es enviada a Gerencia para aprobación	Manual	Gerencia	8 horas
TIEMPO TOTAL		22 horas y 45 minutos	

Gráfico 1.1
Flujo de proceso actual de aprobación de Solicitudes



- **Proceso Propuesto:**

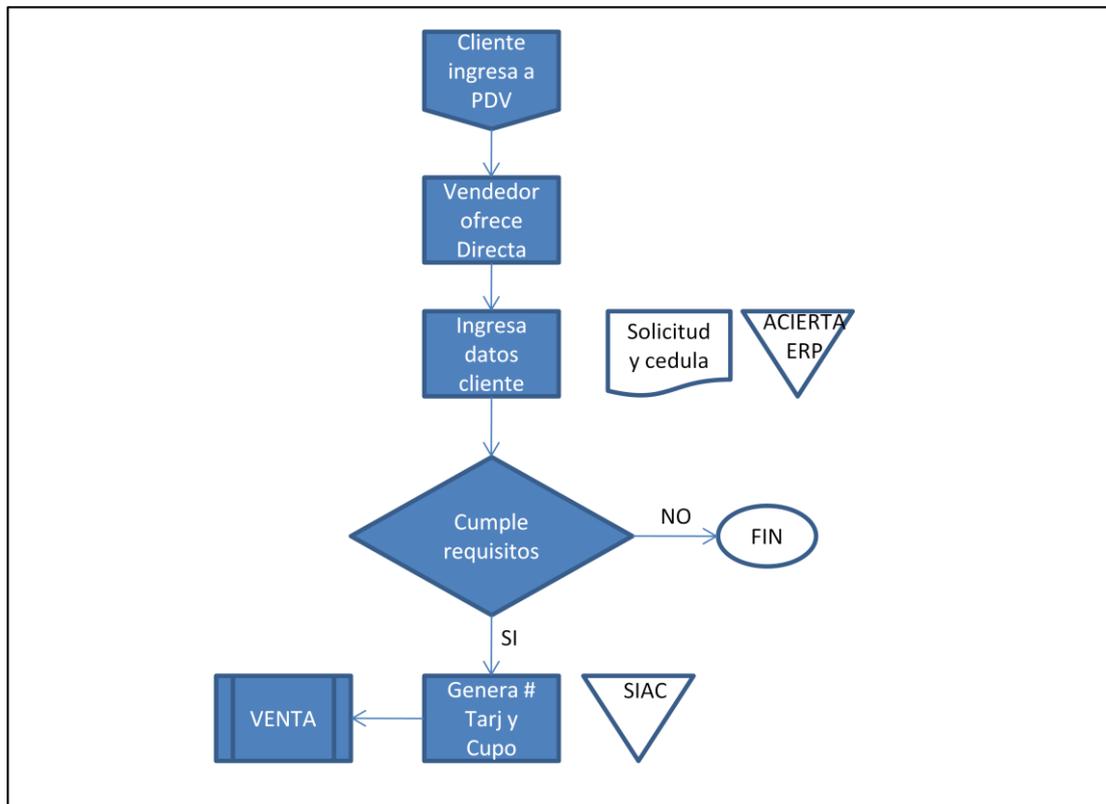
El fin de este trabajo es realizar un análisis económico sobre los beneficios de cambiar el proceso visto en el punto anterior, a uno nuevo que permita una fórmula más ágil y efectiva de captar nuevos clientes e incrementar las ventas.

Este proceso busca reducir a minutos lo que actualmente toma días, para lograrlo es necesario el compromiso de la gerencia y de todas las áreas involucradas en el desarrollo. Esto se logra gracias a la implementación de sistemas de información automatizados y de análisis de crédito, que aseguran un gran ahorro de tiempo sin descuidar los niveles de riesgo requeridos por la empresa. A continuación se presenta en forma detallada y grafica el proceso sugerido mediante el uso del sistema que hemos llamado SIAC (sistema inteligente para aprobación de clientes):

Tabla 1.2
Proceso propuesto de aprobación de solicitudes

GESTION	SISTEMA	RESPONSABLE	TIEMPO
1) Cliente ingresa al Punto de Venta		Mercadeo	
2) Se ofrece crédito directo	Manual	Vendedor localidad	10 min
3) Se ingresa datos del cliente en sistema	Siac	Vendedor localidad	10 min
4) Se genera número de tarjeta y asigna cupo	Siac	Sistema	1 min
TIEMPO TOTAL		21 minutos	

Gráfico 1.2
Flujo nuevo proceso aprobación solicitudes



1.4 Medidas financieras

En base a la información recopilada por las principales cadenas comerciales que otorgan crédito en el mercado local, los índices detallados a continuación son los más utilizados para medir el rendimiento del área de crédito.

- **Índice de Liquidez**

La capacidad de cubrir los pasivos a corto plazo por medio de los activos más líquidos de la empresa la vamos a evaluar con el análisis simple ya que al ser un área de servicios no se cuenta

con inventarios como para poder realizar también una prueba acida.

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Capital de Trabajo**

Con este índice podemos ahora definir la cantidad de dinero necesaria para que la empresa pueda realizar sus operaciones diarias.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Co} - \text{Pasivo Co}$$

- **Rotación de Activos Totales**

Mediante este análisis buscamos evaluar la productividad de las ventas con relación a los activos, lo que en una empresa que vende productos se considera como venta, en el caso de un área de crédito el monto de las ventas vendría a ser el ingreso obtenido por la comisión e intereses generados producto de la facturación de los tarjetahabientes.

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Activos Totales}}$$

- **Endeudamiento**

Mide la relación entre los pasivos totales y los activos totales de una empresa, esta situación va disminuyendo poco a poco a medida en que la empresa va generando rentabilidad y empieza a sustituir la deuda con capital propio.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

- **Rendimiento Sobre la Inversión**

Este ratio nos indica la efectividad total de la administración en producir utilidades sobre los activos disponibles.

$$\text{RSI} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Para realizar nuestra tesis, hemos tomado como referencia el balance y estado de pérdidas y ganancias de la empresa CRED-DIRECTO, la cual cumple con las características necesarias para demostrar las variaciones al momento que se implemente el sistema inteligente de aprobación de crédito. Anexos 1.1 - 1.2

1.5 Competencia

Para poder hablar sobre la competencia hay que poder distinguir entre la competencia Cre-Directo y la competencia outCre-Directo.

La competencia Cre-Directo es la compuesta por las demás tarjetas de crédito que son aceptadas en los almacenes. La competencia outCre-Directo es la que está conformada por los créditos directos ofrecidos por almacenes competidores que afectan las ventas de la localidad al ser una opción de crédito que puede hacer decidir a los clientes entre comprar en uno de los establecimientos o no.

- **Competencia Cre-Directo**

La competencia Cre-Directo la conforman las demás tarjetas de crédito que son aceptadas en los establecimientos, esto hace que todos los clientes que ingresan a los establecimientos afiliados tengan que elegir entre pagar sus compras con el crédito directo y hacerlo con otra tarjeta. Para contrarrestar a la competencia se debe implementar un plan de incentivos entre los más comunes tenemos:

- ✓ Descuentos
- ✓ Menor tasa de interés en financiamiento
- ✓ Mayor plazo en diferido sin interés
- ✓ Cupo adicional para compras
- ✓ Obsequio de puntos bono

Sin embargo el tiempo de aprobación actual del crédito directo hace que a veces estos incentivos no sean suficientes ante la urgencia y la oportunidad de la compra, por eso es que se hace urgente la implementación del programa propuesto.

- **Competencia outCred-Directo**

La competencia outCred-Directo la conforman los sistemas de crédito directo que ofrecen las otras cadenas de establecimientos que son competidores directos de los almacenes. Estas tarjetas conforman la competencia outCred-Directo porque según sus beneficios pueden hacer desistir a un cliente de comprar en los almacenes nuestra empresa estudiada, y optar por la competencia al ser el crédito parte fundamental del producto o servicio en sí.

Más aún si otros almacenes ofrecen una aprobación inmediata, esto significa que desde el momento en que el cliente ingresa a la tienda no pasan más de 15 minutos hasta que su crédito es aprobado favoreciendo las compras urgentes o impulsivas.

CAPITULO 2

ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Investigación de Mercado

Esta propuesta se basa en la implementación de un sistema de aprobación interno para una empresa comercial CRED-DIRECTO, la cual otorga crédito directo a sus clientes, además, basándonos en la revisión histórica del incremento del número de tarjetahabientes de crédito en los últimos años, tal como se muestra en el Anexo 2.1

Como se mencionó en el capítulo uno, partimos al realizar esta tesis en que existen tres escenarios por los cuales se hace necesaria la implementación del SIAC (sistema inteligente para aprobación de clientes), los cuales se dan por la demora de tres días en promedio para la aprobación de la afiliación:

- 1) Hay clientes que desisten de la compra por tratarse de algo impulsivo.

- 2) Otros que compraron en otro sitio.
- 3) Otros que simplemente por ser una compra urgente deciden no esperar y hacerla con otra tarjeta en cuyo caso el almacén realiza la venta pero deja de ganar los intereses y la comisión.

Los escenarios 1 y 2 son básicamente los mismos ya que nos dan el mismo resultado donde los clientes no realizan la compra, el escenario 3 en cambio, son clientes que si realizan la compra pero no con el crédito directo, con lo que se tiene que asumir los costos que esas tarjetas cobran por concepto de comisión.

En la investigación se medirá, con cifras anuales, lo siguiente:

- a) Las cantidades de clientes que hay en cada escenario.
- b) El monto de compra perdido en cada escenario.
- c) Costos de oportunidad de no tener un sistema más ágil y eficiente de aprobación inmediata de crédito.
- d) Los beneficios de la implementación del sistema.

2.1.1 Objetivo general de la investigación

El objetivo general de esta investigación, es medir el lucro cesante generado actualmente por no contar con el SIAC o lo que es lo mismo, medir el beneficio económico que generaría el implementarlo.

Para poder llevar a la realidad los resultados obtenidos, hemos considerado apropiado basarnos en cifras reales de una de las empresas visitadas, en este caso los datos que se presentaran a continuación están basados en la empresa Comercial “CRED-DIRECTO”, empresa que maneja varias cadenas comerciales en donde ofrece crédito directo mediante su propia tarjeta llamada “Crédito-Directo”.

2.1.2 Objetivo específico de la investigación

La investigación de mercado se llevará a cabo con el fin de poder valorizar en términos anuales lo siguiente:

- La cantidad anual de clientes que debido al tiempo de espera en el otorgamiento del crédito no realizan la compra.
- La cantidad anual de clientes que debido al tiempo de espera en el otorgamiento del crédito sí realizan la compra pero con otra tarjeta.
- Inferir el monto de venta que se deja de facturar bajo los dos escenarios anteriores.
- Lucro cesante total de no contar con el sistema de aprobación automática de crédito.
- Beneficios futuros de la implementación del sistema de aprobación automática de crédito.

2.1.3 Método de recolección de datos

Dentro de la metodología que vamos a utilizar, primero hay que tomar en cuenta que no se trata de comprobar ninguna hipótesis, sino tan solo de recabar la información necesaria y suficiente para realizar una medición del costo de oportunidad para la empresa al no contar con un sistema automático de aprobación de crédito para los clientes.

Se considerarán beneficios de la empresa, los adicionales generados por la implementación de este nuevo sistema. Para obtener los resultados usaremos técnicas cualitativas y cuantitativas.

- **Técnicas Cualitativas**

Se aplicará una investigación descriptiva mediante el uso de encuestas a varios almacenes que ofrecen crédito directo actualmente, como su número no es muy grande aplicaremos el método “**DELPHI**” o entrevistas de profundidad.

Con esta investigación buscaremos evaluar el potencial de la herramienta desde el punto de vista de los vendedores de los almacenes y también poder diseñar el servicio y la forma correcta de implementarlo en base a sus necesidades.

A continuación se muestra la guía utilizada para realizar las entrevistas:

GUIA DE ENTREVISTA LOCALES

Fecha: ___/___/___

Establecimiento: _____

1) ¿Cómo considera Ud. el sistema actual de aprobación de crédito directo?

Excelente ()

Bueno ()

Malo ()

Muy Malo ()

2) ¿Cuál es la principal razón del porque lo califico así?

Proceso de afiliación ()

Tiempo de aprobación ()

Servicio al cliente ()

Cupo aprobado ()

Otro _____

3) ¿De cada 10 clientes que ingresan y se les ofrece crédito directo cuantos aceptan?

De 0 a 3 ()

De 4 a 7 ()

De 8 a 10 ()

4) ¿Cuál es la principal razón del porque no aceptan el crédito directo?

Proceso de afiliación ()

Tiempo de aprobación ()

No desean mas tarjetas ()

No son buenos los beneficios ()

No cumple requisitos ()

5) ¿Qué tal le parece la implementación de un sistema automático que permita otorgar crédito directo en menos de 15 minutos?

Excelente ()

Bueno ()

Malo ()

Muy Malo ()

6) ¿Cómo le gustaría que funcionara este sistema?

- **Técnicas Cuantitativas**

La información cuantitativa que se necesita se obtendrá de los almacenes que actualmente ofrecen crédito directo.

De los registros de CRED-DIRECTO se obtendrá los datos de los clientes que aplicaron a la tarjeta, el monto de compra para el cual aplicaron y también cuántos de ellos no realizaron ninguna compra.

Para complementar este último punto será necesaria también la información de los registros del establecimientos, ya que el hecho de que CRED-DIRECTO no registre la compra no significa que el cliente no la haya realizado, porque existe todavía la posibilidad de que el cliente si haya realizado la compra pero con otra tarjeta de crédito o forma de pago.

2.2 Análisis de Datos

En esta sección se analizarán los resultados de los análisis cualitativos y cuantitativos. Como se explicó en el capítulo anterior el análisis cuantitativo se hará mediante el método Delphi con

entrevistas a profundidad al personal de las localidades para evaluar desde el punto de vista del establecimiento el nivel de satisfacción actual y el posible impacto en la implementación de este sistema.

2.2.1 Experiencia de Compra para los almacenes

- **Análisis Cualitativo**

Se realizaron en total treinta y cuatro entrevistas a profundidad a los vendedores y directores de cada almacén. El método consistió en seleccionar al azar dos vendedores en cada localidad quienes junto con el director conformaban el grupo a ser entrevistado.

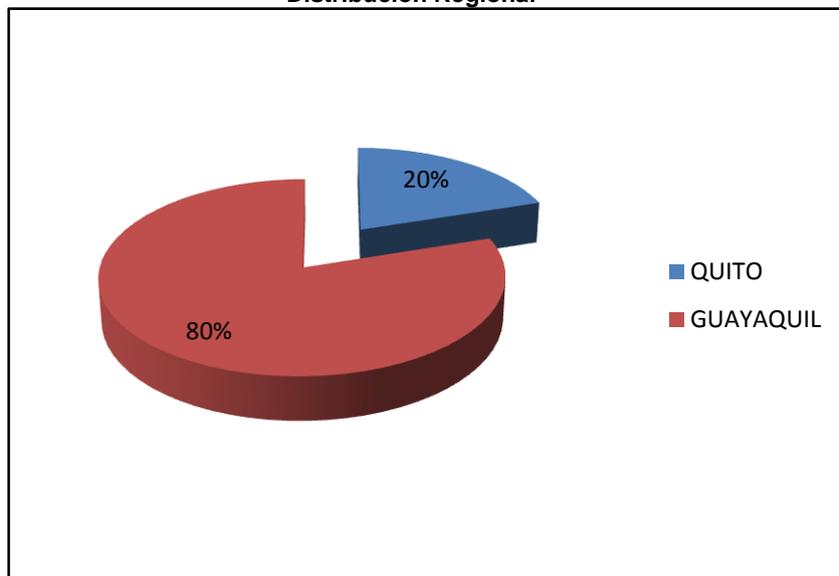
Las entrevistas se llevaron a cabo simulando reuniones de trabajo en donde se introducían los temas a tratar de forma alternada entre otros temas menos relevantes.

Al final lo que se busco fue encontrar un consenso en el grupo para cada pregunta basándose en la opinión de la mayoría, esta opinión se registraba como respuesta final a la entrevista en cada tema. A continuación se detallan los resultados de todas las entrevistas.

- **Distribución Regional**

La distribución regional se refiere a la proporción según la ciudad del origen de las entrevistas. De las 34 entrevistas totales, 27 se hicieron en Guayaquil y 7 en la ciudad de Quito, esta segmentación responde a la cantidad de establecimientos que existen en cada ciudad.

Gráfico 2.1
Distribución Regional



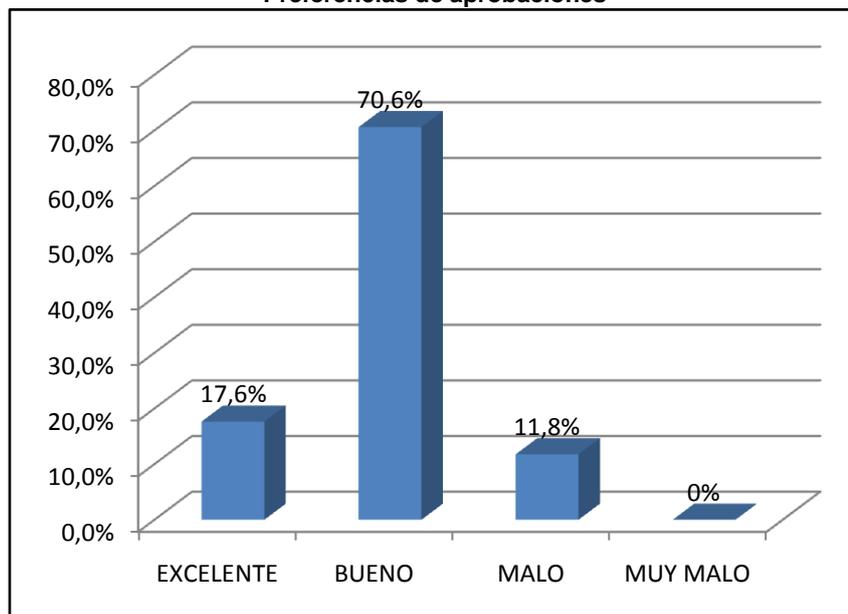
2.2.2 Preferencias de los establecimientos

En esta parte analizaremos como consideran los entrevistados, el sistema actual de aprobación de nuevos tarjetahabientes.

Para este análisis se pide que lo evalúen tomando en cuenta todas las partes del proceso para de esa manera tener una idea global.

Las respuestas se clasificaron en un rango de muy malo, malo, bueno y excelente, siendo excelente la calificación en donde todos los aspectos del sistema actual funcionan como el cliente lo requiere.

Gráfico 2.2
Preferencias de aprobaciones



Como se puede apreciar en el gráfico, el 70.6% de los entrevistados se refirió al sistema actual solamente como bueno, con lo cual se deja claro que aun no cubre con todas las necesidades que se requieren por parte de los clientes.

En la siguiente sección se analizara cuales son las necesidades en que se debe mejorar.

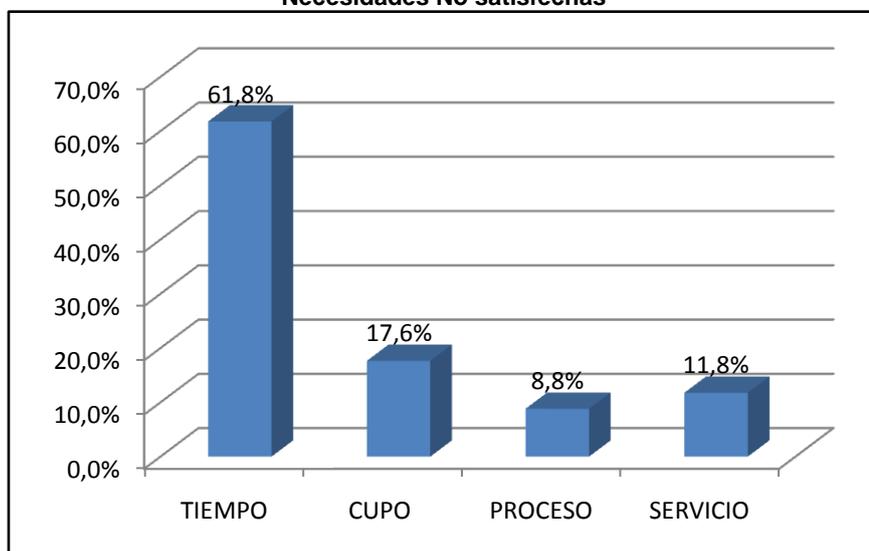
Los vendedores que respondieron malo, sufren las mismas necesidades de los que lo calificaron bueno, solo que por su giro de negocio son personas a las que esas deficiencias les afecta más como es el caso de los establecimientos en donde se venden productos de menor precio y con una mayor competencia en el mercado.

2.2.3 Necesidades No satisfechas

En la pregunta anterior se detallo el extracto de las respuestas de los entrevistados al preguntárseles sobre como calificarían el sistema actual de aprobación de nuevos tarjetahabientes. Como se observó, más de 80% de los entrevistados lo calificó como bueno o malo, esta respuesta nos deja claro que existe una necesidad aún no satisfecha por el sistema actual.

A continuación se presentan los resultados de las respuestas de los entrevistados cuando se les consulto sobre cuáles son las necesidades que estarían siendo mal atendidas.

Gráfico 2.3
Necesidades No satisfechas



Estos resultados son muy importantes para la aceptación de la hipótesis planteada de donde surge este proyecto. Podemos ver que un 61.8% de entrevistados destaco el

tiempo de aprobación de las solicitudes como la principal deficiencia en el sistema actual.

Con esta respuesta podemos concluir que la implementación de un sistema de aprobación automático de clientes generara grandes beneficios tomando en cuenta que el tiempo de aprobación es la principal razón por la pérdida de ventas actuales.

Ahora nos toca calcular y proyectar la cantidad de clientes que se pierden por causa de las demoras en la aprobación de clientes.

2.2.4 Definición motivos de rechazo

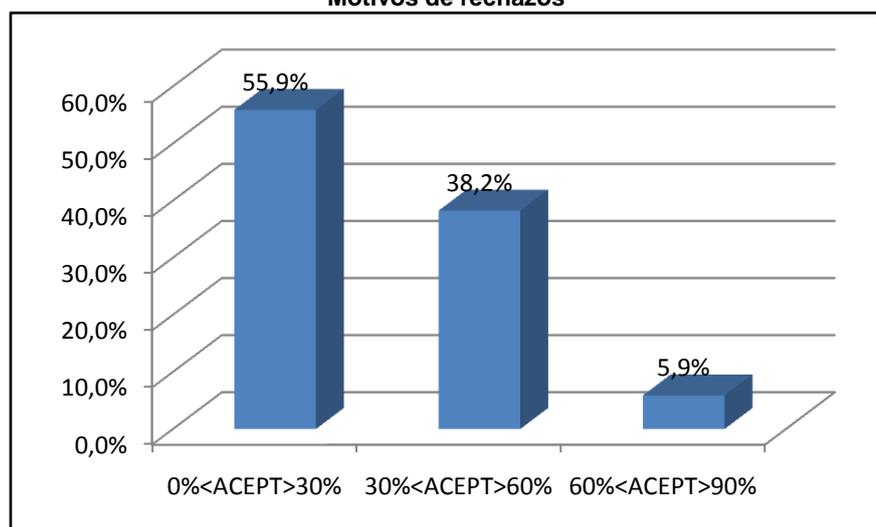
Es muy importante saber cuántos clientes aceptan el crédito directo y cuantos no. Con la cantidad de clientes que aceptan se podrá luego en el análisis cuantitativo saber cuántos realizaron su compra y cuantos no lo hicieron.

De los clientes que no lo hicieron se hará una encuesta telefónica para conocer las razones y calcular cuántas se pueden atribuir a la demora en la aprobación.

De igual manera al saber cuántos clientes aceptan, por diferencia matemática se obtiene cuantos no la aceptan, para con esa información calcular también los cuantos de los que no aceptan es por causa de la demora en la aprobación.

A continuación vamos a ver los datos obtenidos al consultar la cantidad de clientes en porcentaje que aceptan la tarjeta una vez ofrecida.

Gráfico 2.4
Motivos de rechazos



En este cuadro se puede apreciar que un 55.9% de los entrevistados dijo que 3 de cada 10 personas a los que se les ofrece, aceptan la tarjeta. Un 38.2% de entrevistados dijo que entre 3 y 6 de cada 10 personas aceptan la tarjeta.

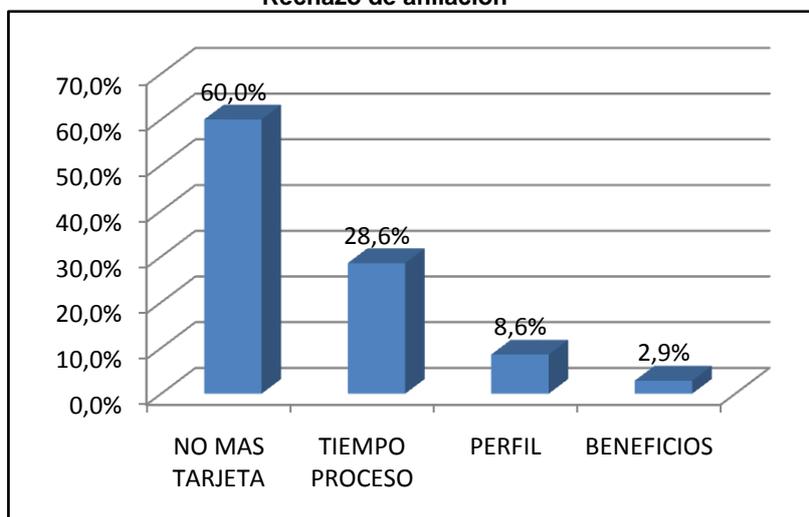
Podemos concluir que un 94.1 % de entrevistados indico que aproximadamente 3 de cada 10 clientes aceptan el crédito cuando esta es ofrecida. Dicho de otra manera 7 de cada 10 clientes no aceptan.

En la siguiente sección vamos a analizar la razón principal por la que no aceptan la tarjeta.

- **Rechazo de Afiliación**

Es importante analizar cuál es la opinión de los clientes a quienes se les ofrece afiliarse a la tarjeta, debido a que la hipótesis inicial sugiere que uno de los grandes potenciales de este proyecto se da mediante clientes que no aceptan el crédito. A continuación veremos cuáles son las principales razones por las que no aceptan.

Gráfico 2.5
Rechazo de afiliación

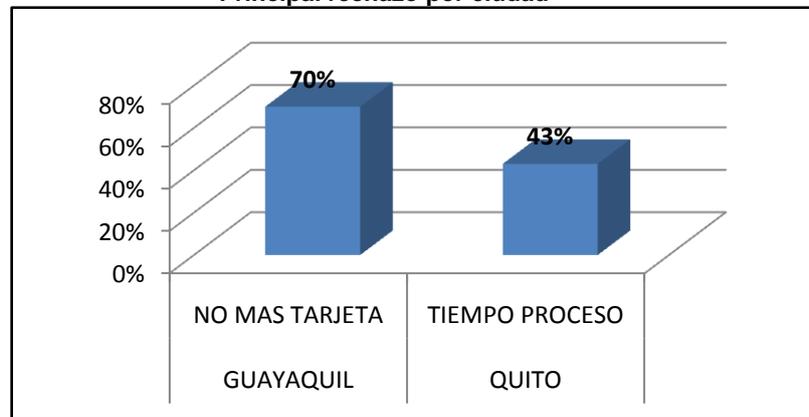


En este gráfico vemos que la gran mayoría de personas que no aceptan lo hacen por no querer una tarjeta más de crédito.

Es importante señalar que al segmentar las respuestas entre Quito y Guayaquil se ven notables diferencias. Mientras que en Guayaquil no desear más tarjetas de crédito es la principal razón de no aceptación con un 70% de los ofrecidos, en Quito es solo la

segunda razón con un 30% siendo la primera el tiempo de afiliación con un 43%.

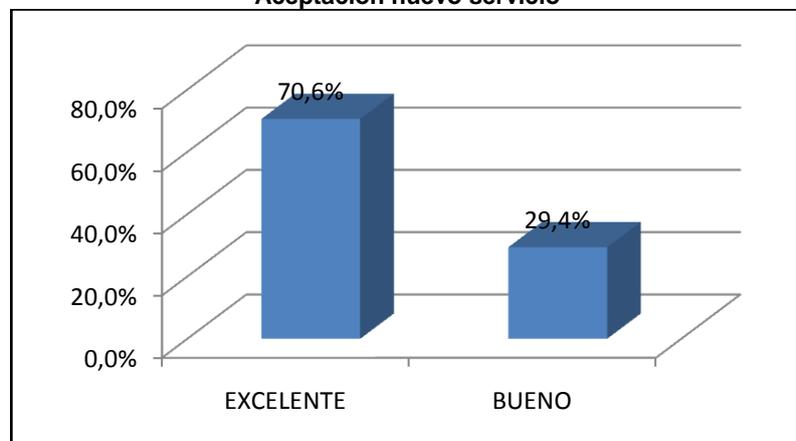
Gráfico 2.6
Principal rechazo por ciudad



- **Aceptación Nuevo Servicio**

Finalmente con los resultados previos obtenidos se realizó la consulta a los entrevistados su opinión respecto a la idea de implementar un sistema automático de aprobación de clientes que les permita conocer en pocos minutos si un cliente es aprobado o negado así como también su cupo inicial el cual les va a permitir realizar su primera compra.

Gráfico 2.7
Aceptación nuevo servicio



Como podemos ver en el gráfico, el 70% de los entrevistados opinaron que implementar este sistema sería un excelente apoyo para su gestión de ventas y de atención al cliente. El otro 30% que respondió que la idea sería solo buena se debe a establecimientos en donde la optimización del tiempo no es tan relevante al momento de la compra por tratarse de compras de mayor valor y por consiguiente compras más razonadas y menos impulsivas.

- **Análisis Cuantitativo**

Como se mencionó anteriormente, la información cuantitativa que se necesita se obtendrá mediante la información contenida en la base de datos de la empresa. De los registros de la empresa se obtendrá los datos de los clientes que aplicaron a la tarjeta y también cuántos de ellos no realizaron ninguna compra.

Adicionalmente es necesario realizar una encuesta en la base de aquellos clientes que a pesar de haber aplicado al crédito y ser aprobados no lo utilizaron para realizar la compra requerida.

Lo que nos interesa medir es la cantidad de estos clientes que no lo hicieron porque en el proceso de aprobación perdieron el interés de compra a causa de la demora en la aprobación.

Este número será la cantidad de ventas que se perdieron por no haber podido realizar la aprobación inmediata en el almacén y por consiguiente la pérdida de oportunidad por no tener el sistema.

La encuesta se realizó vía telefónica a una muestra de la base tomada de forma aleatoria.

2.2.5 Encuesta

Las encuestas se realizaron vía telefónica a la base de clientes que a pesar de haber aplicado al crédito directo y ser aprobado no hicieron uso de él. Lo que nos interesa determinar es si existen clientes que no hicieron uso del crédito a causa de la demora en su aprobación y qué cantidad representa. A continuación se muestra el script utilizado y los resultados de la encuesta telefónica.

Script de encuesta

Buenos días/tardes

Le saluda (nombre del ejecutivo) de su tarjeta (nombre de la tarjeta) para confirmar si recibió su tarjeta satisfactoriamente?

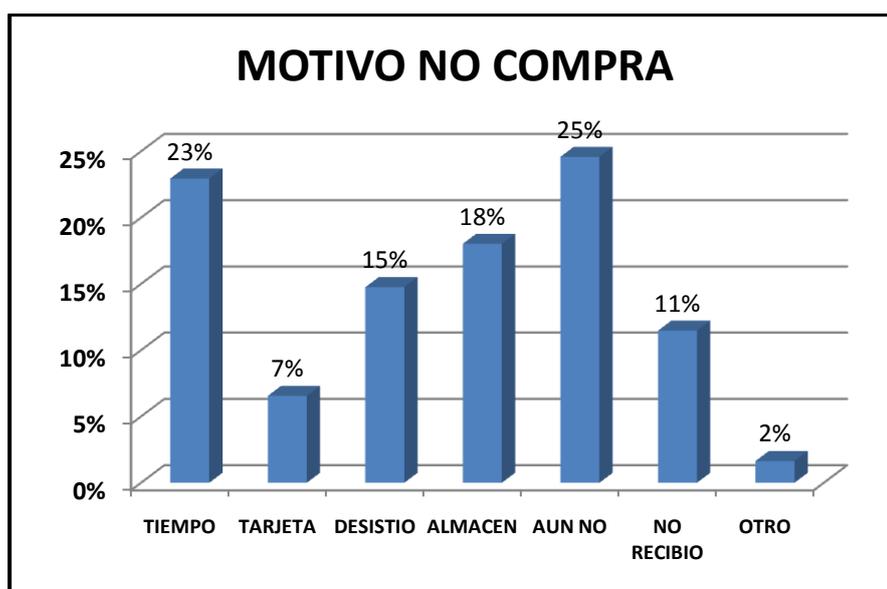
- En caso de respuesta negativa: se pasa reclamo al área pertinente.
- En caso de respuesta positiva: Sabemos que aplico para la compra de (artículo) en (local), sin embargo aun no ha realizado la compra, nos podría ayudar indicando que inconveniente tuvo:

En el siguiente cuadro se muestran los resultados. Como veremos en los siguientes cuadros, 39 de 61 personas (64%) que no utilizaron el crédito aprobado lo hizo por factores que de haberse aprobado el crédito de forma inmediata se hubiese realizado la compra, lo que respalda nuestra tesis.

Tabla 2.1

RESULTADO ENCUESTA TELEFONICA		
MOTIVO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Falta tiempo para regresar (t)	14	23%
Demora entrega plástico (t)	5	7%
Desistió Compra (t)	9	15%
Compro otro almacén (t)	11	18%
Aun no desea el producto	15	25%
No recibió tarjeta	7	11%
Otro	1	2%
	61	100%

Gráfico 2.8



- **Primer escenario:**

Clientes que aplican y No compran

Los clientes de este escenario son aquellos que aplicaron al crédito con intención de compra, sin embargo una vez aprobada la tarjeta no realizaron la compra.

Existen 2 principales razones de esto, la primera es que la compra pudo haber sido impulsiva y al momento de la aprobación de la tarjeta el deseo de compra desapareció. El segundo gran motivo es que durante el tiempo de aprobación de la tarjeta el cliente encontró y compro en otro almacén lo que estaba buscando.

De la información obtenida del sistema se obtuvo que en el año 2010 solo el 58% de los clientes que solicitaron la tarjeta realizaron la respectiva compra. Al llamar a consultar a una muestra del 10% de los clientes que no realizaron su compra sobre el motivo de ello, el 64% respondió que no ha podido regresar a la tienda o que ya realizo la compra en otro sitio con lo cual se deja en claro que de haberse dado la aprobación inmediata cuando el cliente estuvo en la tienda la venta se hubiese producido.

- **Segundo escenario:**

Clientes que No aplican y compran

Los clientes de este escenario son aquellos que al ofrecerles obtener la tarjeta decidieron no aceptar la afiliación pero que sin embargo si realizaron su compra en el almacén con otra tarjeta de crédito. Como vimos en el análisis cualitativo, el 29% de los clientes que no aceptaron la afiliación lo hicieron por el tiempo de demora en el proceso. Del sistema de facturación de los almacenes, obtuvimos que en el año 2010, solo el 16% de los clientes que ingresaron a las localidades sin tener el crédito directo decidieron aplicar al crédito.

- **Cantidad de clientes**

En los párrafos anteriores vimos los porcentajes de ventas potenciales que se dejan de recibir por el factor tiempo en la aplicación al crédito. En esta parte vamos a cuantificar en cantidad de clientes y dólares los costos de oportunidad de no contar con el sistema propuesto.

Primer escenario: En el año 2010 se aprobaron 1.272 tarjetas Crédito Directo, de las cuales según nuestros análisis previos solo el 58% realizó consumo, esto significa que hubo 534 clientes que no usaron su tarjeta, de esta cantidad sabemos según la encuesta realizada que el 64% no compro por factor tiempo, es decir 346 clientes no compraron por no haber contado con una aprobación automática.

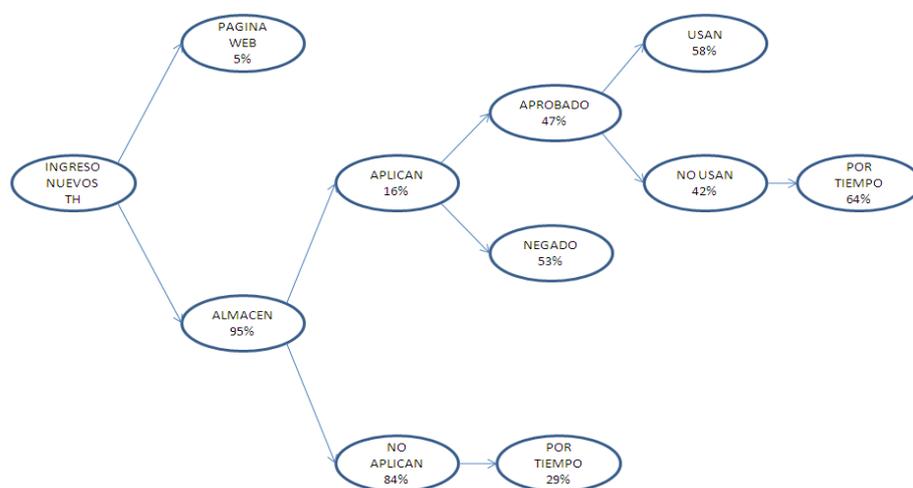
Segundo escenario: En el año 2010 hubieron 17.142 clientes que compraron en las localidades sin estar afiliados a la tarjeta. Según el análisis previo, el 29% de

estos clientes no acepto afiliarse por la demora en la afiliación, esto es 4.175 compraron sin la tarjeta debido al tiempo en el proceso de afiliación.

Como resultado final vemos que en suma de los 2 escenarios, en el año 2010 se registro un total de 4521 ventas potenciales que no se hicieron con la tarjeta.

Gráfico 2.9

ARBOL DE APROBACION SOLICITUDES



Luego de los análisis anteriores cualitativos y cuantitativos, podemos apreciar en base a los resultados obtenidos que existe un gran lucro cesante producto de no contar con un sistema de aprobación automática. Las tarjetas de crédito son intangibles, su éxito depende en la calidad y oportunidad del servicio ofrecido.

Para esto es muy importante saber aprovechar las oportunidades de venta, que gracias a la tecnología cada vez permite disminuir los tiempos de asistencia.

Cada día son más las empresas que están empezando a incorporar este sistema, y son varias las empresas que ofrecen plataformas web de soporte, el análisis de estas empresas las veremos más adelante.

2.3 Análisis FODA

Realizaremos un análisis FODA del sistema para identificar los puntos importantes de tomar en consideración antes, durante y luego de la implementación de este sistema, este análisis tiene como fin lograr que una vez implementado el sistema, este tenga una permanencia a largo plazo que permita aprovechar al máximo los beneficios.

- **Fortalezas**

Las fortalezas, son las que hacen imprescindible este sistema, son los factores que se deberá explotar a fin de hacerlo más atractivo para clientes y empleados. Sin lugar a dudas la mayor fortaleza de este sistema es la agilidad en la aprobación de las afiliaciones, pero tenemos otras también importantes:

- ✓ Ahorro en tiempo de afiliaciones: El sistema está diseñado para permitir aprobar solicitudes en 15 minutos en lugar de los 2 días que se manejan actualmente.
- ✓ Propicia ventas impulsivas: Al permitir una aprobación en cuestión de minutos se aprovecha el impulso inicial de compra.

- ✓ Sistema económico: Al ser una plataforma web, su costo de implementación y mantenimiento son reducidos, además que permite reemplazar un sistema actual más costoso.
- ✓ Facilidad de uso: La herramienta solo requiere el ingreso del nombre y número de cédula del aplicante.

- **Oportunidades**

Las oportunidades, son los aspectos positivos que este sistema puede aprovechar basándonos en factores externos en los que este incluidos cada una de las partes involucradas, el desafío es poderlas identificar y explotar adecuadamente.

- ✓ Aumento en la demanda del crédito: Las personas disponen cada vez de menos dinero y eso provoca que la demanda por crédito para todas las compras sea cada vez mayor.
- ✓ Tecnologías cada vez más económicas: Los costos en tecnología tienen una marcada tendencia a la baja, a esto se puede sumar la aparición de cada vez mas software libre en el mercado.
- ✓ Crecimiento de localidades: Los planes del grupo son de seguir incrementando el número de almacenes retail, con lo que aumenta el número de clientes potenciales.
- ✓ Temporadas altas: Este sistema permitirá atender de forma más ágil en épocas de alta demanda como día de la madre y navidad.

- **Debilidades**

Las debilidades, son aspectos internos de la empresa que pueden hacer que este proceso no obtenga los resultados esperados, por eso es importante identificarlos para tomar los ajustes respectivos.

- ✓ Poca experiencia: Sobre todo en la implementación de este tipo de sistemas automáticos, ocasiona mucha inseguridad.
- ✓ Alta concentración: Actualmente todas las aprobaciones de tarjetas las hace 1 sola persona.
- ✓ Política de crédito: La política de crédito actual es sumamente exigente lo que podría hacer que la herramienta apruebe muy pocas solicitudes y el personal desista de su uso.

- **Amenazas**

Dentro de las amenazas vamos a considerar las situaciones externas que pueden afectar negativamente en el éxito del proyecto una vez implementado. No sólo se consideran situaciones actuales sino también sucesos que se prevé que puedan acontecer en un futuro cercano.

- ✓ Regulaciones: El gobierno está empezando a regular a las tarjetas de crédito comercial, es probable que alguna ley interfiera con el proceso de asignación de crédito.
- ✓ Riesgo crédito: Esta herramienta esta soportada en software estadístico, al existir aumentos tan repentinos de las

condiciones económicas hace que la validez estadística para la toma de decisiones no sea tan veraz al no ser capaz de predecir con exactitud el cambio de comportamientos de crédito ante las crisis.

2.5 Necesidades estratégicas

Este proyecto surge como parte de una renovación de estrategia comercial, se requiere crecer a un ritmo mayor sin descuidar el riesgo de cartera. Una de las necesidades fundamentales es la de contar con un adecuado sistema de comunicación y operaciones que constantemente supervise el funcionamiento del sistema. La mano humana será en lo posible evitada para precautelar la seguridad y eficacia del sistema.

2.6 Plan de Comunicación

Dependiendo de los respectivos presupuestos de cada empresa se sugiere destinar al menos un 10% a promover el nuevo sistema, sin embargo este nuevo sistema está atado al punto de venta.

La mejor forma de comunicar el nuevo sistema es uniéndolo a una promoción dentro de la localidad. El nombre de la campaña propuesto es "Clic & Go", ya que inicialmente la idea será promover también las ventas por internet, de esta manera los clientes podrán en 3 pasos sencillos comprar con los mejores beneficios. Los objetivos planteados son:

- Aumento en cantidad de clientes

- Fortalecer relación con establecimientos
- Mejorar ratio de utilización de tarjeta
- Aumentar el volumen de ventas
- Incentivar un mayor uso de canales alternativos
- **Mix de Medios**

La estrategia de comunicación será llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales, por este motivo gran porcentaje de la inversión se hará en medios masivos, a continuación se detalla el cuadro con el uso de los diferentes medios en donde todos serán de acuerdo al perfil de clientes aprobado:

Tabla 2.2
Mix de Medios

	PART %
PRENSA	40%
RADIO	25%
REVISTAS	15%
VOLANTEO	10%
MAILING	2%
POP	8%
TOTAL	100%

2.7 Implementación Comercial

Hay varios aspectos claves dentro del proceso comercial que tienen relación con los actores involucrados. Para el éxito de este proyecto será necesaria la intervención de asesores comerciales ya contratados por la empresa, que promuevan el crédito junto con el apoyo del vendedor del almacén.

La mejor forma de llegar a las personas es mediante un plan de incentivos que logre la rápida activación del sistema.

Sin embargo es muy importante mantener un apropiado plan comercial que mantenga a largo plazo el sistema, a continuación los pasos a seguir:

- Instalación de software
- Capacitación a dependientes de localidades
- Entrega de material de apoyo
- Colocación de publicidad en el punto de venta

La aplicación de estos pasos lógicos asegura que el personal de la localidad comprenda y aplique correctamente el sistema, los clientes puedan tener recordación del sistema en el local y el personal de la tarjeta se preocupe del mantenimiento.

2.7.1 Plan de Incentivos

Parte del plan de introducción del nuevo sistema se considera un programa de incentivos para los dependientes de las localidades, el cual servirá para conseguir una rápida introducción y puesta en marcha del programa.

El plan de incentivos dependerá de una medición de resultados en base a métricas cuantitativas y cualitativas. Como métrica cuantitativa se considera la cantidad de nuevos tarjetahabientes conseguidos mediante el sistema, además se considerara el porcentaje de estos clientes que realizaron una compra en la localidad.

El fin de estos planes no debe ser únicamente que el vendedor se dedique a conseguir clientes por ganarse una comisión, sino que los obtenga de clientes potenciales interesados en compras en la localidad para generar una mayor facturación.

Dentro de las métricas cualitativas se medirá el nivel de servicio recibido por el vendedor, ya que él es el encargado de guiarlo en el proceso de aplicación. Dentro del sistema se incluye una pequeña encuesta de satisfacción que será enviada al cliente vía correo electrónico luego de su aplicación la cual retornara automáticamente luego de ser respondida. Si el vendedor recibe una aceptación de bueno recibe un bono adicional.

Las preguntas son simples y se detallan como sigue:

Estimado(a) Sr(a)(ita). Nombre del Cliente,

Gracias por aplicar en nuestro sistema. Nos complace informarle que su solicitud ha sido pre-aprobada para la compra del producto XXX elegido por Usted, en la tienda XXX. Su opinión es importante para nosotros la cual nos servirá para servirlo mejor en una próxima oportunidad, por ese motivo le pedimos por favor responder a las siguiente encuesta de satisfacción.

¿Encontró el producto que buscaba?

¿El vendedor de la localidad lo ayudo en su afiliación?

¿La ayuda del dependiente fue clara y oportuna?

¿En su opinión calificaría la atención de nuestro personal como bueno, regular o malo?

Posteriormente Usted recibirá su tarjeta con su cupo definitivo y podrá comprar en la red de establecimientos afiliados.

Le esperamos,
El equipo de venta.

Las métricas a cumplir y el valor pagado a continuación serán comunicados a cada uno de los dependientes en la charla de inducción inicial. El valor a pagar y las métricas requeridas se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 2.3
Valor a pagar

	0-20	20-30	MAYOR 30
COMISION	\$ 5.00	\$ 7.00	\$ 10.00
CALIDAD	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00
TOTAL	\$ 10.00	\$ 12.00	\$ 15.00

2.7.2 Estrategia de Ventas

La implementación de este nuevo sistema es una herramienta para incrementar las ventas en las localidades con el crédito directo, es decir no hay una estrategia de venta en si para el sistema, sino mas bien el sistema es parte de una estrategia de venta en las localidades que competirá con las estrategias de la competencia.

El “Crédito Inmediato” o también conocido como “Aprobación Inmediata” es una herramienta promocional que permite llegar a muchos clientes especialmente de los segmentos medio y medio bajo que por su condición o edad no han accedido aun a tarjetas de crédito o están planeando iniciar su historia crediticia de alguna manera.

La aprobación inmediata vendrá atada en la comunicación promocional de las localidades junto con planes de financiamiento que hagan hincapié en cuotas más bajas lo cual se conseguirá mediante un mayor plazo y menor tasa de interés que ofrece el crédito propio. En resumen la suma del crédito inmediato, mayor plazo y menor tasa de interés sumado al plan de incentivos y promoción nos darán una estrategia de venta ganadora.

2.7.3 Promoción

Como mencionamos anteriormente el éxito de este sistema depende de 3 actores principales: vendedores, clientes y personal de la tarjeta. Los vendedores serán motivados con el plan de incentivos revisado en el punto anterior. Los clientes son el segundo objetivo importante al que hay que llegar y la mejor manera es mediante la promoción.

Para lograr una rápida aceptación de los vendedores en el uso de la herramienta y atraer a un mayor número de clientes a solicitar su crédito mediante aprobación automática sugerimos se ofrezca un descuento de al menos un 10% en su primera compra con el crédito aprobado. Este tipo de promoción es la preferida por los consumidores en general.

Las metas comunicacionales de la promoción serán:

- Que el cliente sienta que con el crédito directo obtiene la oportunidad de ahorro.
- Que con el crédito directo facilidades de pago.
- Que el vendedor conozca sobre las ventajas del nuevo sistema.

CAPITULO 3

ESTUDIO TECNICO

3.1 Procesos Técnicos

Con el fin de obtener óptimos resultados y poder tomar la decisión correcta en cuanto a la asignación de créditos para los clientes de las empresas que emiten tarjetas comerciales, este proyecto dependerá 100% de sistemas informáticos de control, administración y servicio.

El uso de la tecnología, mediante sistemas de información, permite llegar a un mayor volumen de clientes con un costo más bajo, manteniendo todas las medidas de seguridad requeridas, evitando riesgos financieros.

El sistema a implementar, permitirá al posible cliente, cotizar los productos que requiere y a su vez le brindará la oportunidad de obtener beneficios económicos al adquirirlos a través del crédito, accediendo a promociones y precios especiales para los posibles clientes.

El sistema tiene como objeto facilitar y agilizar el proceso de cotización y compra de productos a través del crédito de la tarjeta. Con este sistema se desea reducir el tiempo de respuesta de las solicitudes de crédito e incentivar a los posibles clientes para adquirir los productos que requieren en las diferentes localidades que tenga la empresa comercial.

Beneficios para el cliente:

- Agilidad en la respuesta de crédito.
- Beneficios económicos como: puntos bono y posibles descuentos.
- La primera compra es sin tarjeta en el local cotizado.
- Atención personalizada.

Beneficios para la empresa que emite tarjetas comerciales de crédito:

- Aumento en el volumen de ventas.
- Creación de canal alternativo de venta al cliente.
- Incremento de clientes.
- Aumento en la fidelidad de los clientes.

3.1.1 Proveedores de servicio

La empresa no puede desarrollar el sistema directamente, no porque no se cuente con las herramientas necesarias sino porque no contamos con la información requerida para hacer los respectivos análisis financieros. Esta información como endeudamientos, carteras y demás información de crédito del cliente, es de carácter restringido a ciertos organismos de

control y afiliados como la Superintendencia de Bancos y los Buros afiliados a ella.

Por este motivo se requiere la contratación de un buró calificado que cuente con la información, además de las herramientas necesarias para poder generar y desarrollar modelos que permitan una correcta aplicación del proyecto. Actualmente en el mercado existen sólo 2 empresas que cumplen los requisitos:

- **CREDITREPORT**
- **DATAACREDIT**

Credit Report C.A.: Es un buró de información crediticia, empresa líder en el mercado ecuatoriano con amplia experiencia en el mercado ecuatoriano. Desde su inicio, mantiene el compromiso de contribuir a una mayor seguridad y transparencia del mercado, como medio para consolidar una cultura que revalorice la tradición de honrar las deudas en el mercado de crédito.

Su principal objetivo es promover la transparencia del mercado de crédito, sobre la base de una información objetiva y neutral que permita establecer el grado de cumplimiento o incumplimiento de las obligaciones crediticias, recabando, procesando y proveyendo información eficiente, Credit Report contribuye al desarrollo de la actividad comercial y crediticia del país aportando elementos indispensables en el momento de analizar el otorgamiento de un crédito.

Al mismo tiempo, contribuye a disminuir el perjuicio que ocasiona el fraude económico.

Tiene las siguientes características:

- Promover la transparencia del mercado de créditos.
- Preservar la intimidad de las personas.
- Recabar la información que sea necesaria para el proceso de crédito.
- Garantizar la objetividad de la información.
- Garantizar la transparencia de las fuentes de información.
- Controlar la consistencia formal de la información.
- Asegurar el buen uso de la información.
- Actualización permanente de la información.
- Mantener la confidencialidad de la información.
- Asegurar la protección adecuada de la información.
- Difundir los principios que aseguren un ejercicio responsable de la actividad.

Credit Report complementa su trabajo con los más altos valores:

- Integridad.
- Independencia.
- Confidencialidad.
- Transparencia.
- Profesionalismo.
- Trabajo en equipo.

A continuación se presenta el diagrama de su proceso:



Datacredit, o Acredita: Buró de información crediticia, es una compañía auxiliar del sistema financiero ecuatoriano, vigilada por la superintendencia de banco y también de compañías, está conformada por 2 empresas internacionales con experiencia en Latinoamérica y Estados Unidos.

Esta empresa recibe, almacena, procesa y suministra la información sobre la forma como las personas y las compañías han cumplido con sus obligaciones con entidades financieras, cooperativas o con almacenes y empresas que venden a crédito, formando así la historia de crédito de las personas.

La empresa ofrece el siguiente servicio:

- Optimizar sus procesos de decisión con información exacta, veraz y oportuna.

- Tomar decisiones de crédito a través de herramientas estadísticas objetivas de acuerdo a las estrategias y necesidades de cada entidad.
- Administrar la cartera con seguimiento preventivo y con una visión global del mercado.
- Mejorar niveles de servicio al cliente apelando a estrategias de riesgo.
- Ayudar a los procesos de presupuesto y pronóstico de provisiones.

El proceso de aprobación que realizan es el siguiente:

- Captación de clientes a través de la fuerza de ventas o atención Cred-Directo al público.
- El cliente acredita la existencia del negocio propio.
- Presentación de documentación exigida
- Exposición del caso del cliente ante el área de desembolso.
- Evaluación del crédito: aprobación o desaprobación.
- En caso el crédito sea aprobado se procede al desembolso.

Una vez que analizamos los servicios de ambas burós, a continuación realizamos el análisis comparativo entre ellos, de acuerdo a las necesidades de nuestro sistema:

Tabla 3.1
Comparativo entre Buros

ASPECTOS BASICOS	CREDIT REPORT	DATA CREDIT
Experiencia	Muy Bueno	Bueno
Confianza	Muy Bueno	Bueno
Respaldo técnico	Muy Bueno	Bueno
Costos	Altos	Medios
Información	Muy Bueno	Bueno

Experiencia: Datacredit centra sus herramientas en modelos estadísticos creados por empresas principalmente del mercado norteamericano, el cual difiere mucho de las tendencias y conductas en Latinoamérica, mientras que Credit Report basa sus modelos en información recogida en sus años de experiencia en el país en donde tiene 20 años frente a los 5 de Datacredit.

Confianza: Credit Report es la empresa con la que el grupo viene trabajando desde sus inicios brindando un servicio oportuno, con calidad y siempre innovando nuevas herramientas. Esto ha conseguido la confianza de la gerencia y facilita el proceso de migración hacia una nueva herramienta sabiendo que proviene de una empresa ya comprobada.

Respaldo técnico: Se realizaron visitas a los centros de cómputo y almacenamiento de información por parte de nuestro gerente de sistemas y su opinión fue que el centro de Credit Report es el mejor centro de manejo y almacenamiento de información que ha visto en el país. Manteniendo back ups y

controles que permiten brindar una información confiable todo el tiempo.

Costos:

Costos de transacción: En cuanto a los costos la diferencia Datacredit ofrece las mejores tarifas, cobrando \$0,15 por consulta en comparación a los \$0,25 que cobra la empresa Credit Report.

Costos de implementación: se requiere el desarrollo tecnológico de la interface entre la empresa y el local comercial, es decir lo que el cajero o vendedor final tendrá en su pantalla. El costo es de \$2.000, que implica la implementación del sistema para que se hagan las consultas en línea, teniendo todas las seguridades de protección de la información del comercio.

Información: Este aspecto es quizá el más importante de todos ya que mientras mayor sea la información mejor es el análisis. Con respecto a la información financiera ambas empresas ofrecen la misma información, sin embargo cuando de información comercial se refiere varía mucho, porque depende de los convenios individuales que cada uno logre con las empresas privadas que ofrecen crédito a sus clientes.

En este aspecto Credit Report por tener la mayor antigüedad en el mercado y ser líderes tienen mayor cantidad de empresas afiliadas que les brindan la información.

3.1.2 Canales Alternativos

En la actualidad, las empresas comerciales que emiten tarjetas de crédito, cuenta con varios canales de captación de nuevos clientes que soportan su estrategia comercial de crecimiento desde adentro hacia afuera, sin embargo, los procesos actuales son manuales y no cuentan con ninguna ayuda de un sistema de información que beneficie la integración del proceso operativo y financiero de la venta.

Los principales canales de captación de nuevos clientes con los que cuentan este tipo de compañías son: locales físicos, página web y call center.

La diferencia que tiene cada canal, depende del proceso que realice cada uno de ellos, en el caso de locales físicos y call center, no existe mayor diferencia en el tiempo operativo del proceso, pero en canal de página web, es el que mayor costo tiene, considerando el potencial de la herramienta.

Nuestro objetivo es el de implementar sistema completo de análisis de información obtenida, el cual se encargará de la correcta administración de todos los canales, y que detallamos a continuación:

- **Score Predictivo Acierta**

- ✓ Tablas construidas a la medida de de la compañía emisora.

- ✓ Cálculo de puntos de corte (aprobación/rechazo) de acuerdo a los objetivos específicos de la compañía en cuanto a morosidad y porcentaje de aprobaciones.
- ✓ Puntos de corte diferenciados por segmentos de riesgo.

- **Criterio de Elegibilidad**
 - ✓ Modelo estimador de cupos
 - ✓ Modelo validador de ingresos

- **Parametrizador de Políticas**
 - ✓ Árbol de decisiones que filtra los clientes de acuerdo a la política que determine previamente la compañía.

- **Procesos Batch**
 - ✓ Corrida inicial de toda la cartera de clientes para obtener calificación de acierta y segmentación de clientes, sin costo.
 - ✓ Corrida mensual de toda la cartera para mantenimiento, cobrándose sólo aquellos registros que hayan mudado de decil.
 - ✓ Procesos de prospección de clientes que hayan realizado compras en efectivo para campañas de pre-aprobaciones.

3.1 Procesos de Sistemas

Para que el proceso de créditos y generación de nuevos clientes funcione adecuadamente, es necesario que la empresa comercial

cuenta con un manejo de interfaz entre los diferentes dispositivos de hardware y software con cada usuario, donde estos recursos de sistemas son responsables de gestionar, coordinar las actividades y llevar a cabo el intercambio de necesidades de la empresa.

Las funciones básicas de nuestro sistema de operación son detalladas a continuación:

- **Interfaces del usuario:** Es la parte del sistema operativo que permite comunicarse con él, de tal manera que se puedan cargar programas, acceder archivos y realizar otras tareas. Tenemos tres tipos básicos de interfaces: las que se basan en comandos, las que utilizan menús y las interfaces gráficas de usuario.
- **Administración de recursos:** Sirven para administrar los recursos hardware y de redes de un sistema informático, como el cpu, memoria, dispositivos de almacenamiento secundario y periféricos de entrada y de salida.
- **Administración de archivos:** Nos permite contener programas de administración de archivos que controlan la creación, borrado y acceso de archivos de datos y de programas. También implica mantener el registro de la ubicación física de los archivos en los discos magnéticos y en otros dispositivos de almacenamiento secundarios.
- **Administración de tareas:** Los programas de administración de tareas de nuestro sistema operativo administra la realización de las tareas informáticas de los usuarios finales. Los programas controlan qué áreas tienen acceso al cpu y por

cuánto tiempo. Las funciones de administración de tareas pueden distribuir una parte específica del tiempo del CPU para una tarea en particular, e interrumpir al CPU en cualquier momento para sustituirla con una tarea de mayor prioridad.

- **Servicios de soporte:** Los servicios de soporte de cada sistema operativo, dependerán de su implementación con el que estemos trabajando. En la empresa trabajamos con el sistema operativo Microsoft.

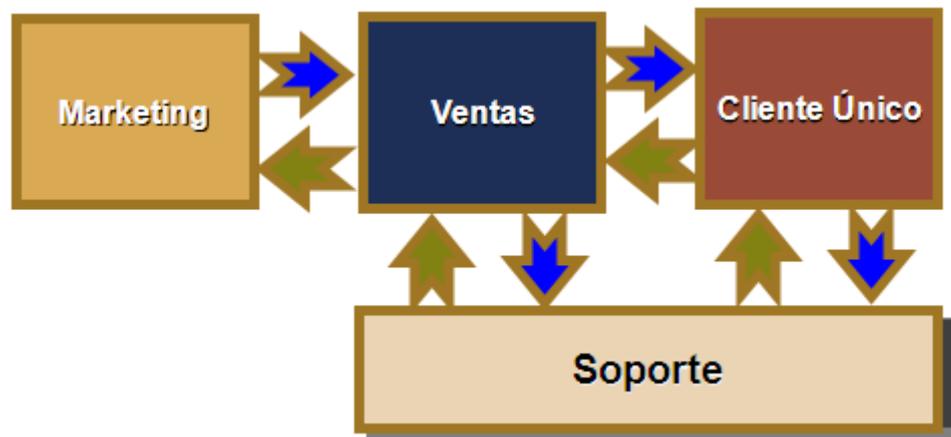
Para una correcta implementación, es necesario tener instalado Microsoft Windows, con un mínimo de requerimientos actualizados en PC al 2011. Es importante que estas máquinas cuenten con un sistema de base de datos actualizado, donde recomendamos el sistema People Soft con base de datos Oracle, el cual permite ingresar, mantener y manejar toda la información del cliente.

Características sistema PEOPLE SOFT:

- Es una herramienta 100% operativa para organizar la información del cliente en forma centralizada, que permita su conocimiento y gerenciamiento a través de la optimización de la interacción con el cliente.
- Permite también integrar los sistemas que actualmente manejan este tipo de organizaciones.
- La Información es utilizada como un facilitador crítico de los procesos requeridos para tornar la estrategia en resultados de negocios, orientado 100% a las necesidades de los clientes.

- La tecnología de la Información es utilizada como un facilitador crítico de los procesos requeridos para tornar la estrategia en resultados de negocios.
- Ampliar el conocimiento del cliente a través de las interacciones que realice con la institución.
- Mantener registro en forma centralizada de la interacción con clientes a través de todos los canales.
- Desarrollar una mayor fortaleza en ventas y atención al cliente a través del conocimiento generado
- El sistema integra todas las áreas de las empresas, recibiendo información de los diferentes departamentos para tener una vista integral del cliente:

Gráfico 3.2
Diagrama Credit Report



Actualmente, la empresa CRED-DIRECTO utiliza 3 tipos de soluciones informáticas con las que se maneja la operación completa de la empresa. Estas soluciones ayudan a llevar un adecuado

manejo, control y procesamiento de la información necesaria para atender a nuestros clientes. Estas 3 soluciones son SIAC, ERP y SUGAR.

- **SIAC:** Es una plataforma de Windows que permite el manejo de la base de datos. En él se administra, controla, supervisa y ejecutan servicios a los clientes de la empresa. Aquí es donde se crean los nuevos clientes y se asignan los números de tarjeta, se registra la facturación de los consumos y los pagos realizados.
- **ERP:** Este sistema es creado en una plataforma y ambiente web para llevar un control sobre el ingreso de solicitudes de nuevos clientes. Es muy útil ya que además de digitalizar y almacenar toda la información de los clientes sirve además para el traslado de la solicitud por las diferentes áreas involucradas en el proceso de aprobación.
- **SUGAR:** También es un programa creado y desarrollado en ambiente web basado en el manejo de la relación con los clientes (CRM). En este sistema se maneja y administra toda la atención con los clientes mediante la creación de casos de servicio. Cada caso es monitoreado y medido en su tiempo de solución. Permite generar estadísticos de servicio y mejorar procesos.

3.2.1 Implementación página Web

Ya que se trata de empresas comerciales que ofrecen productos retail, es importante que detalle los siguientes links:

- **Información de la empresa**, la cual debe incluir:
 - ✓ Quiénes somos.
 - ✓ Direcciones y teléfonos de localidades.
 - ✓ Ayuda online.
 - ✓ Noticias.

- **Registro en línea**, lo que busca obtener información del cliente:
 - ✓ Nombres, apellidos.
 - ✓ Dirección, teléfono convencional y celular.
 - ✓ Profesión.
 - ✓ Información del trabajo.
 - ✓ Email.
 - ✓ Gustos y Preferencias (para enviar ofertas por mail).

- **Catálogo de productos**, se puede segmentar el catálogo por especialidades, es decir:
 - ✓ Audio y Video.
 - ✓ Línea Blanca.
 - ✓ Computación.
 - ✓ Cuidado Personal.
 - ✓ Otros.

Muchas de estas empresas, realizan desarrollos tecnológicos para poder comercializar sus productos con pagos por internet, es decir que el cliente que ya cuente con su tarjeta de crédito, podrá acceder a una serie de ofertas y beneficios, pudiendo pagar en línea por su producto.

Las empresas que ofrecen estos servicios, tienen implementado un proceso técnico y operativo, en el cual detallan todos los pasos a seguir cuando un cliente va a pagar por internet, además de tomar todas las precauciones del caso, ya que pueden presentarse transacciones fraudulentas, ya que no se tiene contacto directo con el cliente.

A continuación se muestra algunos ejemplos de estas páginas web:

Gráfico 3.3
Página Web Créditos Económicos



Gráfico 3.4
Página Web Discount Center



3.3 Procesos Operativos

Nuestro sistema de información tendrá un modelo operativo automático de aprobaciones de cupo provisional, el cual tendrá los siguientes objetivos:

- **Mejor discriminación entre clientes buenos y malos:**

- ✓ Utilizando un score predictivo con mayores valores que facilite filtrar mejor a los clientes malos, sacrificando la menor cantidad de clientes buenos.
 - ✓ Establecer puntos de corte que se ajusten exactamente a los objetivos de morosidad y de porcentaje de aprobaciones establecidos por la compañía.
 - ✓ Definición de diferentes puntos de corte dependiendo del segmento de riesgo al que pertenezca el cliente prospecto (p.e. clientes en relación de dependencia, independiente, informal, etc.).
 - ✓ Segmentación del cliente por medio de parámetros establecidos acorde a las políticas de la compañía, a través de herramientas de árbol de decisiones.
- **Validar los ingresos declarados por los prospectos:**
 - ✓ Confrontando que los ingresos declarados tengan concordancia con los hábitos crediticios de los prospectos.
 - ✓ Alertando de manera automática posibles problemas de sobre-endeudamiento, o
 - ✓ Dando soporte práctico a los ingresos variables o no soportables.
 - **Explotar de mejor manera el potencial comercial de cada cliente:**
 - ✓ Conociendo de antemano la capacidad de compra de cada prospecto, lo cual ayuda a dirigir el esfuerzo de venta del personal comercial.

- ✓ Permitiendo prospectar a los clientes que compran en efectivo, para desarrollar campañas de ofertas y pre-aprobación de créditos.

- **Aprobar automáticamente cupos provisionales de seguridad:**
 - ✓ Asignación segura de cupos iniciales que luego se ajustan por revisión de la Gerencia.
 - ✓ Este cupo automático de seguridad permite al prospecto de cliente realizar desde ya su primera compra sin necesidad de tiempos de espera que pudiesen desincentivar la transacción.

El correcto funcionamiento del sistema, será a través de una herramienta interactiva que maneja las siguientes variables:

- Historia de crédito del prospecto (Report credit).
- Parametrizador de aprobación (acorde a las políticas propias de la entidad).
- Score predictivo de pago (SIAC).
- Modelo estadístico de inferimiento de cupo elegible.
- Captura del ingreso mensual declarado por el prospecto.

Al prospecto de cliente se le digita la información de su ingreso al momento de realizar la consulta al buró, y el modelo aprobador de cuota captura la información digitada y la filtra por el parametrizador de políticas de la compañía para poder validar los cupos, e instantáneamente responde si a ese cliente se le aprueba automáticamente un cupo provisional, si se rechaza o si va directo a proceso de revisión manual.

En el caso de que el cliente no tenga historial de crédito, no podrá aplicar directamente a la tarjeta comercial, esto debido a que estas empresas tienen políticas mínimas de crédito, que minimizan el riesgo financiero de ese cliente.

En el caso de aprobación automática, dicho cliente podrá finalizar su compra en el mismo momento, sin necesidad de ninguna revisión ni comprobación inicial. En los casos que el modelo marque revisión manual, se le pedirán primero los soportes necesarios y su aprobación dependerá la revisión de los análisis de crédito.

3.4 Procesos Comerciales

Debido a que estas empresas comerciales no pertenecen al sistema financiero, tienen la necesidad de tener un proceso comercial el cual le permita crecer en el número de clientes de una forma más rápida sin descuidar el riesgo de cartera, por medio de emisión de tarjetas de consumo, descuento, crédito y acumulación de puntos .

Generalmente estas empresas se dedican a la venta de electrodomésticos y tiendas departamentales, donde generalmente los clientes no esperan por el tiempo de demora del crédito, teniendo tres escenarios:

- Desisten de la compra por tratarse de algo impulsivo,
- Compraron en otro sitio, y
- Simplemente por ser una compra urgente deciden hacerla en el momento con otra tarjeta.

Por otro lado, en las empresas que tienen implementado un sistema informático de generación de créditos y posibles clientes, donde no se presentaría los tres escenarios cuando un cliente se acerque a comprar, sino que se llevaría una correcta medición del riesgo de la cartera de ese posible cliente, con el fin de evitar problemas de liquidez y cobertura de créditos.

Ahora bien, para que los clientes ingresen a los locales a comprar los productos, es necesario que las empresas establezcan un plan comercial de marketing dirigidos a los posibles clientes, el cual generalmente intervienen medios publicitarios, con el fin de atraer nuevos clientes, entre los cuales se destaca:

- **Prensa**

Se debe considerar anuncios publicitarios de 1/8 o ¼ de página, dependiendo del presupuesto del establecimiento.

- **Televisión**

El medio televisivo es el más caro, pero es donde más apuntan este tipo de empresas, ya que llegan a un mayor mercado, además que se puede segmentar la programación en la que se requiere pautar.

- **Radio**

Es necesario debido a que es el medio más escuchado por los usuarios y posibles clientes.

- **Promociones**

Es importante relacional la publicidad que se contrate con una promoción específica, con el fin de que el cliente se sienta influenciado en su compra.

Hoy en día, estas empresas también promocionan toda la información de sus productos por medio de su página web, donde inclusive se tienen ofertas, y en algunas de ellas se puede realizar directamente la compra de su producto final.

Además del mix de medios masivos, es necesario que estas empresas utilicen asesores comerciales que promuevan el crédito conjuntamente con el vendedor de cada almacén, por lo que se deberá implementar un plan de incentivos y comisiones de ventas, donde se debe seguir los siguientes pasos:

- Instalación de software
- Capacitación a dependientes de localidades
- Entrega de material de apoyo
- Colocación de publicidad en el punto de venta
- Monitoreo del sistema en localidades

La aplicación de estos pasos lógicos asegura que el personal de la localidad comprenda y aplique correctamente el sistema, los clientes puedan tener recordación del sistema en el local y el personal de la tarjeta se preocupe del mantenimiento.

3.5 Procesos de Crédito

Credit Report ofrece reportes de crédito, con los que optimiza el riesgo financiero de la empresa, estos reportes se clasifican en:

- **Smart:** Reporte claro y de fácil interpretación de la situación crediticia actual de la persona consultada

Gráfico 3.5
Reporte Smart

CREDIT REPORT Base de Información Crediticia
Con el apoyo tecnológico de **EQUIFAX** **SMART**

1. IDENTIFICACIÓN CONSULTADA
 Nombre: **Directorio de directores**

2. RESOLUCIÓN DE ENTIDADES (Información proporcionada por la SBS y el Sistema Financiero)
 Fecha Inhabilitación: 11/04/2005
 Tiempo de Inhabilitación (Meses): 0
 Sanciones: CAUSAS CUENTAS: 11, 52

3. CENTRAL DE CASOS COMERCIALES (En Cuenta en la Central de Riesgo) Este segmento está basado en certificaciones de Credit Report S.A.

Acreedor	Fecha de Corte	Tipo Riesgo	Saldo Deuda	Valor por Vencer	Valor Vencido	Demanda Judicial	Cartera Castigada	Tiempo Vencido (Días)
ALBERICHI JUAN DE JUNI - DINECIN	15/11/2008	TITULAR	11.971,15	6.331,20	6.331,20	0,00	0,00	210
BIENEFICADOR	21/10/2008	TITULAR	7.029,26	0,00	7.029,26	0,00	0,00	160
SREDO TOS	14/10/2008	TITULAR	6.807,31	0,00	6.807,31	0,00	0,00	170
EDIFICIONES CASA COMERCIAL TOS SA	15/10/2008	TITULAR	5.458,00	20,00	5.458,00	0,00	0,00	360
SOC COMERC GENCO	11/10/2008	TITULAR	965,42	0,00	965,42	0,00	0,00	480
SEC COMERC GENCO	11/10/2008	TITULAR	875,48	0,00	875,48	0,00	0,00	871
AFREYCA	21/11/2005	TITULAR	975,12	0,00	975,12	0,00	0,00	1627
TOTAL			20.478,83	6.444,20	24.074,83	0,00	0,00	0,00

4. PERSONAS INHABILITADAS (Inhabilitaciones de cuentas corrientes de acuerdo a la normativa de la SBS, actualización diaria.)

5. CENTRAL DE CASOS COMERCIALES - Información crediticia del sector comercial: tiendas por departamentos, autoservicios (retail), tarjetas de crédito propias, almacenes de electrodomésticos de la línea blanca y principales recaudadoras de crédito del país. (Casa Tost, Fibeca, Almacenes Just, el Juní, Créditos Económicos, Arifaefco, La Ganja, S. Cobira, Recaudadora Ecuador, Andintel, etc.)

6. CENTRAL DE ENTIDADES NO REGULADAS POR LA SBS - Bases de datos de información crediticia positiva y negativa, proporcionada por entidades no reguladas por la SBS y miembros de la Red Financiera Rural (Cooperativas de Ahorro y Crédito, ONG's e Instituciones especializadas en microfinanzas IMF's)

7. CENTRAL DE CRÉDITO - Información crediticia proporcionada por el Sistema Financiero Nacional regulado por la SBS, en las cuales la persona consultada mantiene endeudamiento, a la fecha de corte. Se detallan fecha de corte, institución financiera, tipo de riesgo, tipo de crédito, vinculación, calificación propia y estatus de las obligaciones (al día en mora, en demanda judicial o cartera castigada), actualización mensual.

8. TOTAL ENDEUDAMIENTO - Totales individuales por sector identificando estatus del endeudamiento en el Sistema Financiero regulado SBS, Entidades no reguladas SBS y el Sector Comercial (INFOCOM).

9. CUOTA ESTIMADA MENSUAL - Muestra la cuota que tiene que pagar una persona con respecto al total de su endeudamiento en el Sistema Financiero regulado SBS, Entidades no reguladas SBS y el Sector Comercial (INFOCOM). Se calcula en base a ciertos supuestos e indica adicionalmente a la cuota, si existen valores de operaciones vencidas, en demanda judicial o en castigo.

1. SEGURIDAD Y AUDITORIA - Identificación del cliente (usuario), fecha y hora de la obtención del reporte de crédito.

2. IDENTIFICACIÓN CONSULTADA - Número de cédula de identidad y nombre de la persona consultada, también se puede consultar por medio del RUC a las empresas.

3. DIRECTORIO DE DIRECCIONES - Dirección, Ciudad y teléfono, que proporcionan nuestros proveedores de información.

4. PERSONAS INHABILITADAS - Inhabilitaciones de cuentas corrientes de acuerdo a la normativa de la SBS, actualización diaria.

5. CENTRAL DE CASOS COMERCIALES - Información crediticia del sector comercial: tiendas por departamentos, autoservicios (retail), tarjetas de crédito propias, almacenes de electrodomésticos de la línea blanca y principales recaudadoras de crédito del país. (Casa Tost, Fibeca, Almacenes Just, el Juní, Créditos Económicos, Arifaefco, La Ganja, S. Cobira, Recaudadora Ecuador, Andintel, etc.)

6. CENTRAL DE ENTIDADES NO REGULADAS POR LA SBS - Bases de datos de información crediticia positiva y negativa, proporcionada por entidades no reguladas por la SBS y miembros de la Red Financiera Rural (Cooperativas de Ahorro y Crédito, ONG's e Instituciones especializadas en microfinanzas IMF's)

7. CENTRAL DE CRÉDITO - Información crediticia proporcionada por el Sistema Financiero Nacional regulado por la SBS, en las cuales la persona consultada mantiene endeudamiento, a la fecha de corte. Se detallan fecha de corte, institución financiera, tipo de riesgo, tipo de crédito, vinculación, calificación propia y estatus de las obligaciones (al día en mora, en demanda judicial o cartera castigada), actualización mensual.

8. TOTAL ENDEUDAMIENTO - Totales individuales por sector identificando estatus del endeudamiento en el Sistema Financiero regulado SBS, Entidades no reguladas SBS y el Sector Comercial (INFOCOM).

9. CUOTA ESTIMADA MENSUAL - Muestra la cuota que tiene que pagar una persona con respecto al total de su endeudamiento en el Sistema Financiero regulado SBS, Entidades no reguladas SBS y el Sector Comercial (INFOCOM). Se calcula en base a ciertos supuestos e indica adicionalmente a la cuota, si existen valores de operaciones vencidas, en demanda judicial o en castigo.

10. VALOR ACTUAL DE DEUDA TOTAL reportado en el Sistema Financiero, entidades no reguladas por SBS y el Sector Comercial. Este segmento está basado en certificaciones de Credit Report S.A.

Acreedor	Por Vencer	No Devengado Intereses Vencido	Saldo Deuda	Demanda Judicial	Cartera Castigada
Banco Pichincha Reporte SBS	23.942,37	10.022,10	4.961,46	18.023,18	0,00
Banco Pichincha Reporte SBS	9.274,24	0,00	0,00	9.274,24	0,00
Banco Comercial (BCE)	6.444,20	0,00	24.211,60	26.475,80	0,00
TOTAL	39.660,81	10.022,10	21.013,06	53.774,22	0,00

11. CUOTA ESTIMADA MENSUAL
 Esta cuota se calcula en base a lo reportado por la Central de Crédito, Red de Microfinanzas y Casos Comerciales.
 Cuota estimada mensual: **3.816,60 USD.**

La persona consultada mantiene los siguientes estatus en operaciones vencidas:
 Total Vencido: **217.010 USD.**
 Total Demanda Judicial: **No tiene demandas judiciales.**
 Total Cartera Castigada: **No tiene cartera castigada.**

10. Indicadores de perfil de riesgo

Desde enero del 2002 hasta octubre del 2006

Directo			Indirecto		
Indicador	Valor	Fecha	Indicador	Valor	Fecha
Mayor plazo vencido	Ch 4 a 1 mes	Octubre 2006	Mayor plazo vencido	Ch 4 a 1 mes	Octubre 2006
Mayor valor vencido	USD 11,29	Junio 2002	Mayor valor vencido	USD 8,13	Octubre 2006
Endeudamiento Promedio	USD 14.824,38		Endeudamiento Promedio	USD 11.482,38	

4 últimos meses de abril 2006 a octubre 2006

Directo			Indirecto		
Indicador	Valor	Fecha	Indicador	Valor	Fecha
Mayor plazo vencido	Ch 4 a 1 mes	Octubre 2006	Mayor plazo vencido	Ch 4 a 1 mes	Octubre 2006
Mayor valor vencido	USD 24,68	Octubre 2006	Mayor valor vencido	USD 24,68	Octubre 2006
Endeudamiento Promedio	USD 4.387,19		Endeudamiento Promedio	USD 5.923,69	

Reportado en la Central de Crédito desde Febrero 2002

11. Resumen calificación histórica directa

Calificación	Fecha	Institución	Deuda Total
A	04/2006	CASA DE COMERCIO DE QUITO	6.402,24
A	04/2006	BOCAHONCA	4.914,48
A	04/2006	PLAZA DEL VALLE	833,26

TOTAL CALIFICACIONES: A: 117 B: 1 C: 0 D: 0 E: 0

12. Detalle de operaciones vencidas a octubre 2006

Concepto	De 1 a 30 días	De 31 a 60 días	De 61 a 90 días	De 91 a 120 días	De 121 a 360 días	Más de 360 días	Demanda Judicial	Centros Costeados	Total
Monto	2.985,11	1.107,74	522,23	258,88	0,00	0,00	0,00	0,00	4.873,96
% Vencido	36,47	24,74	10,30	5,87	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00

13. NÚMERO DE CONSULTAS

Entidad que Consultó	Dic 2005	Nov 2005	Oct 2005	Sep 2005	Ago 2005	Jul 2005	Total por Entidad
COOP. PROGRESO	0	0	0	0	2	0	2
COOP. COMERCIAL	0	0	0	0	0	0	0
COOP. CASA DE COMERCIO DE QUITO	0	0	0	0	0	0	0
COOP. TEPAL 14 DE MARZO	0	1	0	0	0	1	2
BAHIO TERNIPUAL	0	1	0	0	0	0	1
COOP. PROGRESO	0	0	0	0	0	0	0
RESACA	0	0	0	0	0	0	0
COOP. SAN PEDRO DE TOROCHA	0	1	1	0	0	0	2
BAHIO PRODUCIANO	0	0	0	0	0	0	0
ALIANZAS JUAN TULLO	1	2	2	1	0	0	6
Total Consultas Por Mes	1	3	3	1	2	1	13

10. INDICADORES DE PERFIL DE RIESGO- Indicadores que permiten identificar históricamente el mayor plazo y monto vencidos, el endeudamiento promedio, desde enero del 2002 hasta la fecha de corte, así como también un contraste de los 6 últimos meses. Los indicadores indican si son obtenidos por endeudamiento directo e indirecto y consideran la fecha inicial en la que la persona ingresa la central de crédito.

11. CALIFICACIÓN DE CRÉDITO DIRECTO- Resumen de la calificación histórica directa más alta y más baja, considerando la fecha, institución y saldo que originó dicha calificación. También se presenta una sumatoria del número de calificaciones históricas A, B, C, D y E.

12. DETALLE DE OPERACIONES VENCIDAS- Se presenta la edad de las operaciones vencidas con sus respectivos montos y porcentajes.

13. NÚMERO DE CONSULTAS- El contador de consultas alerta las entidades que han consultado el reporte de crédito de la persona en los 6 últimos meses.

- **Plus:** Reporte de crédito que presenta la situación crediticia actual e histórica.

Gráfico 3.6 Reporte Plus

CREDIT REPORT **PLUS**

1. SEGURIDAD Y AUDITORIA- Identificación del cliente, usuario(s), fecha y hora de la obtención del reporte de crédito.

2. IDENTIFICACIÓN CONSULTADA- Número de cédula de identidad y nombre de la persona consultada, también se puede consultar por medio del RUC a las empresas.

3. DIRECTORIO DE DIRECCIONES- Dirección, Ciudad y teléfono, que proporcionan nuestros proveedores de información.

4. PERSONAS INHABILITADAS- Inhabilitaciones de cuentas corrientes de acuerdo a la normativa de la SBS, actualizadas diarias.

5. CENTRAL DE CASAS COMERCIALES- Información crediticia del sector comercial: Bienes por departamentos, adscripciones (neti), tarjetas de crédito propias, adelantos de electrodomésticos de la línea blanca y principales recaudadores de crédito del país. (Caja Tso, Fideca, Alianzas Juan el Justo, Crédito Económico, Artefacta, La Ganga, Si Cobra, Recaudadora Ecuador, Andinetti, etc.)

6. CENTRAL DE ENTIDADES NO REGULADAS POR LA SBS- Bases de datos de información crediticia positiva y negativa, proporcionadas por entidades no reguladas por la SBS y miembros de la Red Financiera Rural. (Cooperativas de Ahorro y Crédito, ONCS, e Instituciones especializadas en microfinanzas IMF's)

7. GRÁFICO DE LA EVOLUCIÓN DEUDA TOTAL Y VENCIDA- Este gráfico nos permite evaluar la tendencia que ha tenido históricamente el endeudamiento total y también los valores vencidos.

8. CENTRAL DE CRÉDITO- Información crediticia proporcionada por el Sistema Financiero Nacional regulado por la SBS. Instituciones en las cuales la persona consultada mantiene endeudamiento, a la fecha de corte. Se detallan: fecha de corte, Institución Financiera, tipo de riesgo, tipo de crédito, vinculación, calificación propia y estado de las obligaciones por vencer, no devenga interés, vencido, demanda judicial o centros costeados, actualización mensual.

9. TOTAL ENDEUDAMIENTO- Totales individuales por sector identificando estado del endeudamiento en el Sistema Financiero regulado SBS y Entidades no reguladas SBS y el Sector Comercial (BROFOM).

10. CUOTA ESTIMADA MENSUAL- Muestra la cuota que tiene que pagar una persona con respecto al total de su endeudamiento en el Sistema Financiero regulado SBS. Entidad no regulada SBS y el Sector Comercial (BROFOM). Se calcula en base a ciertos supuestos, e indica adicionalmente a la cuota, si existen valores de operaciones vencidas, en demanda judicial o centros costeados.

11. INDICADORES DE PERFIL DE RIESGO- Indicadores que permiten identificar históricamente el mayor plazo y monto vencidos, el endeudamiento promedio, desde enero del 2002 hasta la fecha de corte, así como también un contraste de los 6 últimos meses. Los indicadores indican si son obtenidos por endeudamiento directo e indirecto y consideran la fecha inicial en la que la persona ingresa la central de crédito.

12. DETALLE DE OPERACIONES VENCIDAS- Se presenta la edad de las operaciones vencidas con sus respectivos montos y porcentajes.

13. NÚMERO DE CONSULTAS- El contador de consultas alerta las entidades que han consultado el reporte de crédito de la persona en los 6 últimos meses.

14. NÚMERO DE CONSULTAS- El contador de consultas alerta las entidades que han consultado el reporte de crédito de la persona en los 6 últimos meses.

1. DETALLE DE OPERACIONES VENCIDAS									
Este detalle se elabora en base a lo reportado por la Central de Crédito, Sed de Microfinanzas y Casas Comerciales.									
Credito endeudado promedio = 2.819.303,00									
La siguiente consulta muestra los siguientes valores en operaciones vencidas:									
Total Vencido: 4.383,33 USD									
Total Demanda Judicial: No tiene contabilidad judicial.									
Total Cartera en Vigencia: No tiene cartera en vigencia.									
2. COMPOSICIÓN DE LA DEUDA ACTUAL - Se muestra el endeudamiento bajo riesgo directo e indirecto consolidando por plazo las operaciones según su estado por vencer, no devenga interés, período de vencido, demanda judicial o cartera castigada.									
12. DETALLE DE OPERACIONES VENCIDAS - Se presenta el detalle de las operaciones vencidas con sus respectivos montos y porcentajes.									
13. COMPOSICIÓN DE LA DEUDA ACTUAL - Se muestra el endeudamiento bajo riesgo directo e indirecto consolidando por plazo las operaciones según su estado por vencer, no devenga interés, período de vencido, demanda judicial o cartera castigada.									
14. CALIFICACIÓN DE CRÉDITO DIRECTO - Resumen de la calificación histórica directa más alta y más baja considerando la fecha, institución y saldo que originó dicha calificación. Adicionalmente se indica la calificación actual directa de las diferentes operaciones.									
15. DEUDA HISTÓRICA - Se totaliza las operaciones crediticias más a más, desde enero del 2002 hasta la fecha de corte, se muestra el estado histórico del endeudamiento por vencer, no devenga interés, tiempo de vencido, demanda judicial o cartera castigada.									
16. EVOLUCIÓN DE LA CALIFICACIÓN PROPIA DIRECTA - Muestra más a más, desde enero del 2002 hasta la fecha de corte, la evolución de la calificación propia directa correspondiente al cuadro de la deuda histórica según el estado del endeudamiento, también se presenta la sumatoria del número de calificaciones históricas A, B, C, D y E.									
17. NÚMERO DE CONSULTAS - El contador de consultas alerta las entidades que han consultado el reporte de crédito de la persona en los 6 últimos meses.									

- Full: Reporte de crédito que presenta la situación crediticia actual e histórica con un profundo detalle.

Gráfico 3.7
Reporte Full

CREDIT REPORT - Reporte de Información Crediticia									
Este es un reporte generado por la Central de Crédito de la Equifax PLUS									
1. SEGURIDAD Y AUDITORIA - Identificación del sistema, usuario(s), fecha y hora de la operación del reporte de crédito.									
2. IDENTIFICACIÓN CONSULTADA - Número de copia de identidad y nombre de la persona consultada, también se puede consultar por medio del RUC a las empresas.									
3. DIRECCIÓN DE DIRECCIONES - Dirección, Ciudad y teléfono que proporcionan nuestros proveedores de información.									
4. PERSONAS INHABILITADAS - Inhabilitaciones de cuentas conexas de acuerdo a la normativa de la SBS, actualización diaria.									
5. CENTRAL DE CASAS COMERCIALES - Información crediticia del sector comercial, basada por departamentos, autoservicios (retail), tarjetas de crédito, productos, almacenes de electrodomésticos de la línea blanca y principales recaudadores de crédito del país. (Caja Típer, Fílonas, Almacenes Jura, el Jura, Ciudad Económica, América, La Gráfica, o Coira, Recaudadora Ecuador, Andruetti, etc.)									
6. CENTRAL DE ENTIDADES NO REGULADAS POR LA SBS - Bases de datos de información crediticia positiva y negativa, proporcionada por entidades no reguladas por la SBS y miembros de la Red Financiera Rural (Cooperativas de Ahorro y Crédito, ONICs, e Instituciones especializadas en microfinanzas IMFs)									
7. GRÁFICO DE LA EVOLUCIÓN DEUDA TOTAL Y VENCIDA - Este gráfico nos permite evaluar la tendencia que se tenga históricamente el endeudamiento total y también los valores vencidos.									
8. CENTRAL DE CRÉDITO - Información crediticia proporcionada por el Sistema Financiero Nacional regulado por la SBS. Instituciones en las cuales la persona consultada mantiene endeudamiento, la fecha de corte. Se detallan fecha de corte, institución financiera, tipo de riesgo, tipo de crédito, vinculación, calificación propia y estado de las obligaciones por vencer, no devenga interés, tiempo de vencido, demanda judicial o cartera castigada, actualización mensual.									
9. TOTAL ENDEUDAMIENTO - Totales individuales por sector, diferenciado por endeudamiento en el Sistema Financiero regulado SBS, Entidades no reguladas SBS y el Sector Comercial (INFCOMM)									
10. CUOTA ESTIMADA MENSUAL - Muestra la cuota que tiene que pagar una persona con respecto al total de su endeudamiento en el Sistema Financiero regulado SBS, Entidades no reguladas SBS y el Sector Comercial (INFCOMM). Se calcula en base a ciertos supuestos e indica adicionalmente a la cuota, si existen valores de operaciones vencidas, en demanda judicial o en castigo.									
11. INDICADORES DE PERFIL DE RIESGO - Indicadores que permiten identificar históricamente el comportamiento de pago de una persona con respecto al total de su endeudamiento, el endeudamiento promedio, desde enero del 2002 hasta la fecha de corte, así como también un contraste de los 6 últimos meses. Los indicadores indican si son obtenidos por endeudamiento directo e indirecto y consideran la fecha inicial en la que la persona, ingresó la central de crédito.									

CÓDIGO ESTADÍSTICO DE RIESGO	
Este estado se actualiza en base a lo reportado por la Central de Crédito, Red de Microfinanzas y Casas Comerciales.	
Código estadístico estadístico > 2.011.09 USD	
La persona consultada mantiene los siguientes valores en operaciones vendidas:	
Total Ingresos:	4.398.03 USD
Total Operaciones Judicial:	No tiene demanda judicial
Total Cartera Castigada:	No tiene cartera castigada
12. DETALLE DE OPERACIONES VENDIDAS - Se presenta la edad de las operaciones vendidas con sus respectivos montos y porcentajes.	
13. COMPOSICIÓN DE LA DEUDA ACTUAL - Se muestra el endeudamiento bajo riesgo directo e indirecto considerándolo por plazo las operaciones según su estado por vencer, no otorga interés, período de vencido, demanda judicial o cartera castigada.	
14. CALIFICACIÓN DE CRÉDITO DIRECTO - Resumen de la calificación histórica directa más alta y más baja considerando la fecha, institución y saldo que origina dicha calificación. Adicionalmente se indica la calificación actual directa de las diferentes operaciones.	
15. DEUDA HISTÓRICA - Se totaliza las operaciones crediticias mes a mes, desde enero del 2002 hasta la fecha de corte, se muestra el estado histórico del endeudamiento por vencer, no otorga interés, tiempo de vencido, demanda judicial o cartera castigada.	
16. EVOLUCIÓN DE LA CALIFICACIÓN PROPIA DIRECTA - Muestra mes a mes, desde enero del 2002 hasta la fecha de corte, la evolución de la calificación propia directa correspondiente al cuadro de la deuda histórica según el estado del endeudamiento. También se presenta la sumatoria del número de calificaciones históricas A, B, C, D y E.	
17. NÚMERO DE CONSULTAS - El consultor de consultas alerta las entidades que han consultado el reporte de crédito de la persona en los 6 últimos meses.	

La pantalla inicial de ingreso de información es la siguiente:

Gráfico 3.8
Pantalla principal



Usuario:

Clave:

Cambie su clave...

En el Anexo 3.1 se visualiza el modelo del reporte de aprobación.

- **Aprobación automática de clientes:**

Esta aprobación será a través de un árbol interno de decisiones, previamente diseñado acorde a las políticas de la compañía, en el cual la herramienta discrimina a los clientes aprobados, rechazados o sin información.

Para los clientes filtrados, la herramienta arroja la calificación del sistema de aprobación de crédito, y se verifica que haya obtenido el puntaje necesario para el segmento al cual pertenece. Luego, el modelo inferidor calcula el cupo elegible, de acuerdo al ingreso que infirió del prospecto y a la política de asignación determinada por la entidad.

Paralelamente, la herramienta calcula el cupo elegible en base al ingreso declarado por el prospecto y a la política de asignación determinada por la entidad.

Automáticamente la herramienta confronta los dos cálculos de cupo, midiendo el porcentaje de dispersión entre ambos valores.

También de forma automática, la herramienta calcula si el nivel de dispersión entre los cupos es o no aceptable. Esto lo realiza de acuerdo a una tabla dinámica previamente construida, que determina rangos aceptables de dispersión dependiendo del puntaje de score predictivo obtenido por el prospecto. A mayor puntaje mayor dispersión aceptable, y viceversa. El resultado será el “Cupo Validado” que servirá como referencia para la aprobación del “Cupo Inicial de Seguridad”.

- **En los casos que la dispersión se determine como aceptable, la herramienta validará un cupo:**

- ✓ Para los prospectos que el inferidor de cupo le asigne un valor mayor que el obtenido por medio del ingreso declarado, el modelo validará el cupo menor (el calculado vía ingreso declarado).
- ✓ Para los prospectos que el inferidor de cupo le asigne un valor menor que el obtenido vía ingreso declarado, el modelo validará el promedio aritmético entre ambos cálculos.
- ✓ Según el valor de cupo que valide el modelo, el sistema le asignará el cupo inicial de seguridad al segmento que corresponda el cliente, los cuales pueden ser AAA, AA o A.

- **En los casos que la dispersión no sea aceptable:**

- ✓ Todos los clientes que obtengan una dispersión positiva no aceptable van a revisión manual o a rechazo. (potenciales problemas de sobre-endeudamiento).

Las políticas parametrizables para las aprobaciones son las siguientes:

- ✓ Ninguna mora de 30 días o peor en los últimos 6 meses.
- ✓ Máximo 2 moras en los últimos 12 meses.
- ✓ Ninguna mora de 60 días o peor en los últimos 24 meses.
- ✓ Ninguna mora de 90 días o pero en los últimos 36 meses.

- ✓ Ninguna cuenta inhabilitada.
- ✓ Que tenga al menos 24 meses de historia de crédito.
- ✓ Que posea al menos 1 tarjeta de crédito del sector financiero (excepto Cuota Fácil).
- ✓ Que posea al menos 1 cuenta bancaria (ahorro o corriente) por al menos 12 meses.
- ✓ Edad entre 22 y 65 años.
- ✓ Ingreso declarado de al menos \$440 (variable a capturar).

- **Cupos asignables:**

De acuerdo a los resultados obtenidos por cada cliente a través de esta herramienta, el sistema asignará un cupo provisional de seguridad ajustándose a una tabla previamente definida, que se matrizará contra el cupo para segmentos AAA, AA y A. Esta asignación también será incorporada al árbol de decisiones que construiremos para la empresa, de tal forma que el resultado sea arrojado de manera automática:

Tabla 3.2
Cupos asignables

SEGMENTOS DE RIESGO POR SCORE	CUPOS VALIDADOS POR HERRAMIENTA	CUPO INICIAL DE SEGURIDAD
Segmento AAA (scores 828 a 850)	>= \$5.000 >= \$3.000 >= \$2.000	\$ 1.000 \$ 600 \$ 400
Segmento AA (scores 797 a 827)	>= \$5.000 >= \$3.000 >= \$2.000	\$ 600 \$ 400 \$ 200
Segmento A (scores 743 a 796)	>= \$5.000 >= \$3.000 >= \$2.000	\$ 500 \$ 250 \$ 100

Asimismo, los cupos validados por la herramienta podrán servir después como elemento de referencia en el proceso de análisis manual para las asignaciones de cupos finales.

El objetivo es que estos cupos provisionales se manejen por debajo de los que normalmente resultaren de una revisión manual, manejando suficientes márgenes de seguridad, pero que con la asignación de estos cupos provisionales ya puedan realizar los clientes una primera compra de manera inmediata.

CAPITULO 4

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

4.1 Visión de la Empresa

La Empresa CRED-DIRECTO, tiene como visión la de tomar las oportunidades de crecimientos en Latinoamérica en la fabricación y comercialización de electrodomésticos y artículos menores. El reto para los próximos diez años es crecer 15% anual, con un 25% de retorno sobre la inversión.

4.2 Misión de la Empresa

Mantener la posición del Grupo en el país, como condiciones para desarrollar un alcance Latinoamericano con negocios que van desde

la manufactura, hasta la venta al detalle de electrodomésticos y productos varios.

Ofrecer propuestas de valor fundamentadas en la creación de marcas, fidelización de clientes y disponibilidad de productos de alta calidad y diseño innovador.

Consolidaremos en todos nuestros negocios ventajas competitivas sostenibles, estructuras apropiadas, valores compartidos y un fuerte desarrollo del talento humano.

De esta forma incrementaremos sostenidamente el valor para nuestros clientes, empleados y accionistas.

4.3 Valores de la Empresa

Para poder alcanzar el logro de nuestra misión, la empresa considera importante sustentar su desarrollo en los siguientes valores:

- **Legado:** La familia propietaria de la empresa está unida mas allá de sus patrimonios, lo está por su orientación a los mismos valores.
- **Verdad:** Jugarse por la verdad, afrontar con actitud los aciertos y errores.
- **Respeto:** Al tiempo, ideas y sentimientos de los demás. Ser humildes y tratar de entender a los demás, nunca ver como críticas las opiniones distintas a las nuestras.

- **Talento humano:** Todos tenemos un reto de excelencia, ser cada vez mejor. Es la obligación que siempre sean los mejores quienes realicen las tareas.
- **Obra social:** Ser generoso con el prójimo, nunca se podrá desconocer el entorno en que nos desarrollamos.

4.4 Organigrama de la Empresa

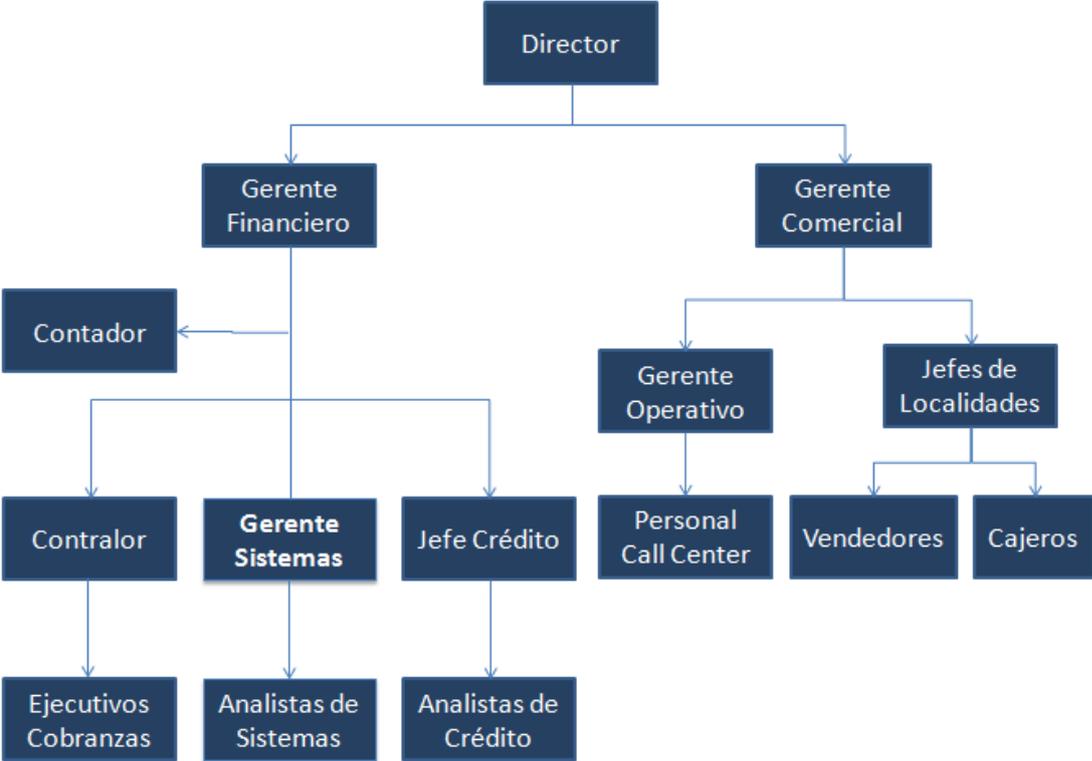
Esta tesis se desenvuelve dentro del entorno de una empresa que ya está en plena operación.

Para la administración del Sistema Inteligente de Aprobación de Crédito, el Gerente de Sistemas, junto a los analistas de sistemas de la empresa, son los encargados de la implementación del sistema, además, los que realizarán la instalación del software, pruebas, y posteriormente capacitarán a todo el personal de CRED-DIRECTO, sobre el uso del SIAC.

El sistema que se propone implementar es People Soft, que tal como lo mencionamos en el capítulo 3, se enfoca directamente hacia y desde el cliente. La compra o adquisición del sistema incluye el desarrollo y migración del sistema anterior al nuevo sistema, lo que implica que el proveedor del sistema se tome de 3 a 6 meses en el proceso, lo cual se realiza directamente con el departamento de sistemas, comercial, financiero y contable.

A continuación se detalla el organigrama de la empresa que hemos tomado como ejemplo para nuestros análisis:

Gráfico 4.1
Organigrama de la Empresa



CAPITULO 5

ESTUDIO FINANCIERO

5.1 Objetivos

El objetivo de este capítulo es ordenar y sistematizar la información de carácter financiero, determinar la inversión que deben hacer las empresas que emiten tarjetas de crédito comerciales, detallar los costos gastos de la implementación del sistema de análisis de crédito durante un determinado período de tiempo, y por último presentar los ingresos que se generen de la venta e instalación del proyecto.

Se presentará la estimación de un flujo de caja de costos y beneficios, además del estado de resultados para determinar la utilidad del proyecto, esto con el fin de evaluar la factibilidad financiera de inversión que deben considerar estas empresas.

5.2 Análisis económico

En este proyecto, presentaremos la inversión que deberán realizar las empresas que necesiten obtener un sistema automático que les permita incrementar el número de clientes, mediante el análisis de su historial crediticio, sin arriesgar el incremento de la cartera que mantiene la empresa.

La forma en que se financien estas empresas, será netamente por su capital propio, para esto, así mismo analizaremos la información financiera de la empresa CRED-DIRECTO, donde presentaremos los balances y estados financieros, con el fin de determinar la utilidad que tendrá la empresa, al automatizar la otorgación de créditos.

5.3 Estimación proyectada de ingresos

Como se muestra en la tabla 4.1, la empresa CRED-DIRECTO tiene proyectado un incremento promedio anual del 8% para los próximos 5 años. Esta estimación es sin considerar el implementar el sistema automático de análisis de crédito.

Tabla 4.1

INGRESOS PROYECTADOS SIN SIAC					
AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS	\$ 1.780.588,65	\$ 1.914.069,63	\$ 2.065.107,00	\$ 2.230.315,56	\$ 2.431.043,96

Una vez que la empresa automatice los procesos de crédito de sus clientes e implemente el sistema automático de análisis de crédito, y de acuerdo a los resultados expuestos en el capítulo 2, el porcentaje de uso de tarjeta en los nuevos tarjetahabientes incrementa del 58%

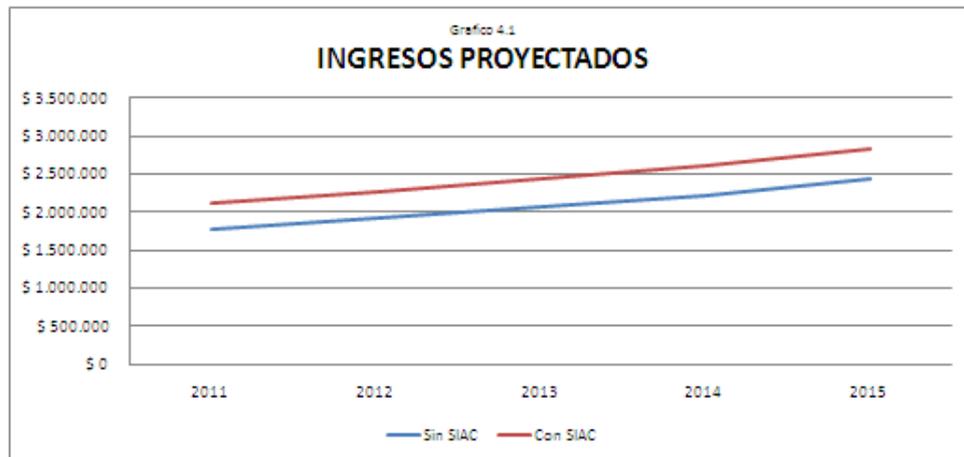
al 84.8%, reflejando un incremento de 738 a 2.720 nuevos tarjetahabientes que usan la tarjeta.

De igual manera, de la base de clientes que compran en los almacenes, incrementan del 7.5% al 19%, ya que sin la aplicación del SIAC, estos clientes desisten de afiliarse por el tiempo de demora de la generación de la tarjeta de crédito comercial, lo que se muestra en los resultados de ingresos en la tabla 4.2:

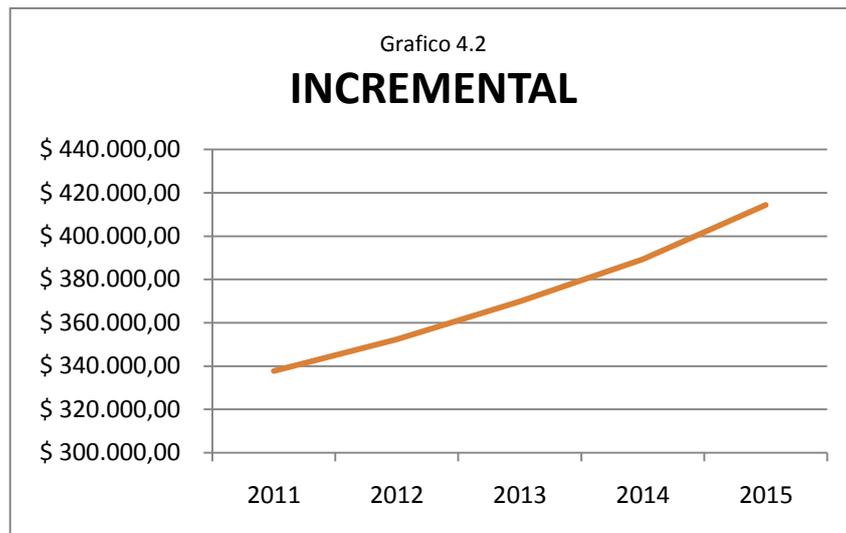
Tabla 4.2

INGRESOS PROYECTADOS CON SIAC					
AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS	\$ 2.118.356,76	\$ 2.266.463,67	\$ 2.434.933,68	\$ 2.619.611,62	\$ 2.845.381,62

A continuación se muestra el cuadro comparativo de los ingresos con y sin implementación del sistema automático de análisis de crédito.



Con la información obtenida ahora podemos observar la diferencia con proyecto menos sin proyecto. Esto se conoce como el análisis incremental. En el siguiente grafico se muestra el resultado obtenido.



5.4 Proyección de gastos

En el año 2010, los gastos totales de la empresa representaron casi el 43% del total de los ingresos, con la implementación del SIAC, la representación de los gastos se reduce al 36%, mencionando que en los Servicios Básicos Generales se involucra los costos de implementación del nuevo sistema y los costos de las consultas electrónicas para verificar el historial crediticio del cliente.

Otro gasto que se incrementa es el de las tarjetas de crédito comerciales, esto debido a que se estima un incremento anual del 10%, ya que se incrementará el número de tarjetahabientes en los almacenes.

A continuación se muestra la variación de los gastos evolutivos del proyecto:

Tabla 4.3

GASTOS PROYECTADOS					
AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
SIN SIAC	\$ 738.009,34	\$ 841.113,48	\$ 834.319,12	\$ 884.472,48	\$ 975.022,91
CON SIAC	\$ 757.167,09	\$ 807.708,93	\$ 865.346,07	\$ 807.211,87	\$ 821.659,66

5.5 Inversión Inicial

En cuanto a la inversión inicial, se encuentra dividida entre:

- **Infraestructura:**
 - a. Equipos Computación: Cada tienda deberá contar con un computador habilitado en red, el cual estará integrado con el sistema. Considerando que la empresa tiene 12 puntos de venta se requieren 12 computadores a un costo cada uno de \$900 la inversión sumarian \$10.800.
 - b. Muebles: Se requiere que por temas de mercadeo estos computadores vengan en un mueble que sea accesible para el vendedor y cliente y que además haga alusión al servicio de aprobación automática. El costo de cada mueble es de \$ 580 y la inversión total seria de \$ 6.960
 - c. Otros gastos: Aquí se incluyen gastos como líneas telefónicas, instalaciones eléctricas, equipos menores, impresoras etc. El costo de estos varios por punto es de \$ 1.500 con un total de \$ 18.000.

- **Adquisición y desarrollo del sistema:**

En este rubro se incluye todo el desarrollo necesario para la interfaz y compra del sistema para la empresa CRED-DIRECTO cuyo costo es de \$ 250.000.

En el cuadro se detalla el valor en dólares de la inversión inicial de las áreas involucradas, esta inversión será financiada netamente con capital propio.

Tabla 4.4

INVERSION INICIAL	
SISTEMA INTELIGENTE DE APROBACION AUTOMATICA	\$ 250.000,00
ESQUIPOS DE COMPUTACION (12 PDV)	\$ 10.800,00
MUEBLES (modulares, exhibidores)	\$ 6.960,00
INSTALACIONES (eléctricas, líneas, letreros, adecuaciones)	\$ 18.000,00
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 285.760,00

5.6 Inversión publicitaria

Para cumplir los objetivos de Marketing, se asigna un presupuesto que incluye la comunicación y promociones vía Radio, Prensa y TV, principalmente en los meses con consumos picos como son Mayo, Junio, Julio, Octubre y Diciembre.

En el siguiente cuadro se muestra la tabla 4.5 de gastos en publicidad:

Tabla 4.5

INVERSIÓN PUBLICITARIA					
AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
GASTO DE PUBLICIDAD	\$ 132.000,00	\$ 145.200,00	\$ 159.720,00	\$ 175.692,00	\$ 193.261,20

5.7 Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado

La finalidad del estado de pérdidas y ganancias, es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, es por esto, que a continuación mostramos dos estados de resultados, uno con la implementación del SIAC y otro sin su implementación.

En ambos casos, proyectamos a cinco años los ingresos y los gastos, de acuerdo a las necesidades del comercio y del Sistema de Información de Actualización de Créditos SIAC:

Tabla 4.6

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS SIN SIAC					
EMPRESA CRED-DIRECTO					
01/01/2012 - 31/12/2016					
EXPRESADO EN DOLARES					
DESCRIPCION	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
INGRESOS	1.780.588,65	1.914.069,63	2.065.107,00	2.230.315,56	2.431.043,96
Comisión Establecimiento	451.487,97	494.134,55	533.665,31	576.358,54	628.230,81
Interés Corriente	87.700,57	96.442,80	104.158,22	112.490,88	122.615,06
Interés por Mora	215.678,00	237.637,16	256.648,13	277.179,98	302.126,18
Intereses Diferidos	497.832,00	518.895,11	560.406,72	605.239,26	659.710,79
Comision Establec Afiliado (c/iva)	311.054,00	328.997,89	355.317,72	383.743,14	418.280,02
Recargo Gestion de Cobro	158.765,00	179.556,45	193.920,97	209.434,64	228.283,76
Recargo por Intereses	7.251,78	7.045,67	7.113,71	7.682,81	8.374,26
Comision Establec Relacionados	50.819,33	51.360,00	53.876,21	58.186,31	63.423,07
GASTOS	738.009,34	841.113,48	834.319,12	884.472,48	975.022,91
GASTOS FIJOS	403.074,38	406.009,42	425.133,10	465.929,96	473.270,31
GASTOS DEL PERSONAL	237.110,16	248.465,67	260.388,96	272.908,40	286.053,82
SUELDOS	159.123,98	167.080,18	175.434,19	184.205,90	193.416,20
COMISIONES	20.248,99	21.261,44	22.324,51	23.440,73	24.612,77
BENEFICIOS SOCIALES	47.737,19	50.124,05	52.630,26	55.261,77	58.024,86
OTROS GASTOS DEL PERSONAL	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
SERVICIOS BASICOS GENERAL	89.790,24	98.769,26	108.646,19	119.510,81	131.461,89
SERVICIOS BASICOS	13.062,93	14.369,22	15.806,14	17.386,76	19.125,43
COMUNICACIONES	17.341,48	19.075,63	20.983,19	23.081,51	25.389,66
SERVICIOS GENERALES	59.385,83	65.324,42	71.856,86	79.042,54	86.946,80
INSUMOS Y SUMINISTROS	76.173,98	58.774,48	56.097,96	73.510,75	55.754,59
SUMINISTROS DE OFICINA	75.587,44	58.102,47	55.509,58	72.897,32	55.101,85
INSUMOS	586,54	672,01	588,38	613,43	652,74
GASTOS VARIABLES	334.934,96	435.104,06	409.186,02	418.542,51	501.752,60
SERVICIOS GENERALES	172.058,21	189.036,43	204.606,58	223.640,74	244.818,61
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	132.000,00	145.200,00	159.720,00	175.692,00	193.261,20
PROMOCIONES	16.500,00	18.150,00	19.965,00	21.961,50	24.157,65
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00
GASTOS LEGALES	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TARJETAS DE CREDITOS	8.010,33	8.685,29	9.394,01	10.138,16	10.919,51
GASTOS BANCARIOS	547,88	2.001,14	527,57	849,08	1.480,24
OTROS GASTOS	162.876,75	246.067,63	204.579,44	194.901,77	256.934,00
DEPRECIACIONES	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
AMORTIZACION	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
GASTOS MISCELANEOS	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
GASTOS NO DEDUCIBLES	85.122,75	166.201,85	114.277,30	101.295,46	159.313,12
PROVISIONES	28.754,00	30.865,78	41.302,14	44.606,31	48.620,88
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.042.579,31	1.072.956,15	1.230.787,88	1.345.843,08	1.456.021,05

Tabla 4.7

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CON SIAC					
EMPRESA CRED-DIRECTO					
01/01/2011-2-31/12/2016					
EXPRESADO EN DOLARES					
DESCRIPCION	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
INGRESOS	2.118.356,76	2.266.463,67	2.434.933,68	2.619.611,62	2.845.381,62
Comisión Establecimiento	537.132,81	585.108,29	629.235,99	676.960,49	735.304,02
Interes Corriente	104.336,90	114.198,62	122.811,25	132.125,89	143.513,09
Interés por Mora	256.590,96	281.387,88	302.609,59	325.561,06	353.619,39
Intereses Diferidos	592.268,06	614.427,45	660.766,34	710.882,27	772.149,32
Comision Establec Afiliado (c/iva)	370.059,27	389.568,78	418.949,28	450.724,55	489.570,04
Recargo Gestion de Cobro	188.881,87	212.614,09	228.649,02	245.990,94	267.191,56
Recargo por Intereses	8.627,40	8.342,83	8.387,66	9.023,83	9.801,54
Comision Establec Relacionados	60.459,49	60.815,75	63.524,55	68.342,58	74.232,66
GASTOS	757.167,09	882.434,03	886.394,74	926.309,36	1.042.660,21
GASTOS FIJOS	422.086,09	448.501,73	476.902,45	507.563,45	541.269,48
GASTOS DEL PERSONAL	268.158,61	281.066,54	294.619,87	308.850,86	323.793,41
SUELDOS	159.123,98	167.080,18	175.434,19	184.205,90	193.416,20
COMISIONES	51.297,44	53.862,31	56.555,42	59.383,19	62.352,35
BENEFICIOS SOCIALES	47.737,19	50.124,05	52.630,26	55.261,77	58.024,86
OTROS GASTOS DEL PERSONAL	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
SERVICIOS BASICOS GENERAL	89.790,24	98.769,26	108.646,19	119.510,81	131.461,89
SERVICIOS BASICOS	13.062,93	14.369,22	15.806,14	17.386,76	19.125,43
COMUNICACIONES	17.341,48	19.075,63	20.983,19	23.081,51	25.389,66
SERVICIOS GENERALES	59.385,83	65.324,42	71.856,86	79.042,54	86.946,80
INSUMOS Y SUMINISTROS	64.137,24	68.665,92	73.636,39	79.201,78	86.014,19
SUMINISTROS DE OFICINA	63.550,70	67.993,91	73.048,01	78.588,35	85.361,45
INSUMOS	586,54	672,01	588,38	613,43	652,74
GASTOS VARIABLES	335.081,00	433.932,31	409.492,29	418.745,91	501.390,73
SERVICIOS GENERALES	172.204,25	187.864,68	204.912,85	223.844,13	244.456,73
PUBLICIDAD Y PROMOCION	132.000,00	145.200,00	159.720,00	175.692,00	193.261,20
PROMOCIONES	16.500,00	18.150,00	19.965,00	21.961,50	24.157,65
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00
GASTOS LEGALES	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TARJETAS DE CREDITOS	8.104,25	8.914,68	9.627,85	10.590,63	11.437,88
GASTOS BANCARIOS	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
OTROS GASTOS	162.876,75	246.067,63	204.579,44	194.901,77	256.934,00
DEPRECIACIONES	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
AMORTIZACION	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
GASTOS MISCELANEOS	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
GASTOS NO DEDUCIBLES	85.122,75	166.201,85	114.277,30	101.295,46	159.313,12
PROVISIONES	28.754,00	30.865,78	41.302,14	44.606,31	48.620,88
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.361.189,66	1.384.029,64	1.548.538,94	1.693.302,26	1.802.721,40

5.8 Determinación de la tasa de descuento

La tasa de descuento o costo de capital, es la medida con la cual determinaremos el valor actual de la inversión necesaria para la implementación del SIAC en la empresa.

Para realizar esto, utilizaremos la ecuación del CAPM (Capital Asset Pricing Model), cuya fórmula se representa por:

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f) + RP_{Ecuador}$$

Donde:

r_e : Rentabilidad del Capital o Activo en evaluación

r_f : Tasa libre de riesgo de EEUU

r_m : Tasa de rentabilidad del Mercado

$RP_{Ecuador}$: Riesgo país

El riesgo país en Ecuador 881 puntos según el Banco Central, Anexo 4.1, la tasa libre de riesgo de los bonos de tesoro de EEUU es de 1.63% de acuerdo al promedio de las rentabilidades de los bonos del tesoro de los Estados Unidos, Anexo 4.2

La tasa de rentabilidad del mercado la obtuvimos mediante los datos de la prima de riesgo del mercado de la investigación del IESE Business School de la Universidad de Navarra, donde se usa la tasa que fluctúa del 5% al 7%, por lo que la Mayfield (2004) del 5.9% es la más optima. Anexo 4.3

Por último, Beta lo obtuvimos de la empresa americana CompuCredit Holdin Corp en yahoo finance, teniendo un índice de 2.32

Reemplazando los datos tenemos:

$$r_f: 1.63\%$$

$$r_m: 5.9\%$$

$$\beta: 2.32$$

$$r_{f \text{ Ecu}}: 8.81\%$$

Con estos datos, obtenemos:

$$r_e = 1.63\% + 2.32 (5.9\% - 1.63\%) + 8.81\%$$

$$\mathbf{r_e = 20.35\%}$$

5.9 Flujo de Caja

En los flujos de caja, se muestra el flujo de dinero en los dos escenarios, primero con la implementación del SIAC:

Tabla 4.8

FLUJO DE CAJA SIN SIAC EMPRESA CRED-DIRECTO 01/01/2012 - 31/12/2016					
EXPRESADO EN DOLARES					
AÑOS	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Comisión Establecimiento	451.488	494.135	533.665	576.359	628.231
Interes Corriente	87.701	96.443	104.158	112.491	122.615
Interés por Mora	215.678	237.637	256.648	277.180	302.126
Intereses Diferidos	497.832	518.895	560.407	605.239	659.711
Comision Establec Afiliado (c/iva)	311.054	328.998	355.318	383.743	418.280
Recargo Gestion de Cobro	158.765	179.556	193.921	209.435	228.284
Recargo por Intereses	7.252	7.046	7.114	7.683	8.374
Comision Establec Relacionados	50.819	51.360	53.876	58.186	63.423
TOTAL INGRESOS	1.780.589	1.914.070	2.065.107	2.230.316	2.431.044
GASTOS DEL PERSONAL	237.110	248.466	260.389	272.908	286.054
SERVICIOS BASICOS GENERAL	89.790	98.769	108.646	119.511	131.462
INSUMOS Y SUMINISTROS	76.174	58.774	56.098	73.511	55.755
SERVICIOS GENERALES	172.058	189.036	204.607	223.641	244.819
OTROS GASTOS	150.877	234.068	192.579	182.902	244.934
(-) DEPRECIACION	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
TOTAL GASTOS	738.009	841.113	834.319	884.472	975.023
UTILIDAD NETA ANTES PAT	1.042.579	1.072.956	1.230.788	1.345.843	1.456.021
15% PAT	156.387	160.943	184.618	201.876	218.403
UTILIDAD ANTES IR	886.192	912.013	1.046.170	1.143.967	1.237.618
23%, 22% IR	203.824,26	200.642,80	230.157,33	251.672,66	272.275,94
UTILIDAD NETA	682.368,16	711.369,93	816.012,36	892.293,97	965.341,96
(+) DEPRECIACION	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
INVERSION FIJA					
CAPITAL DE TRABAJO					
VALOR DESECHO					
FLUJO EFECTIVO NETO	694.368,16	723.369,93	828.012,36	904.293,97	977.341,96

A continuación se muestra el flujo de caja con la implementación del SIAC:

Tabla 4.9

FLUJO DE CAJA CON SIAC EMPRESA CRED-DIRECTO 01/01/2012 - 31/12/2016						
EXPRESADO EN DOLARES						
AÑOS	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Comisión Establecimiento		537.133	585.108	629.236	676.960	735.304
Interes Corriente		104.337	114.199	122.811	132.126	143.513
Interés por Mora		256.591	281.388	302.610	325.561	353.619
Intereses Diferidos		592.268	614.427	660.766	710.882	772.149
Comision Establec Afiliado (c/iva)		370.059	389.569	418.949	450.725	489.570
Recargo Gestion de Cobro		188.882	212.614	228.649	245.991	267.192
Recargo por Intereses		8.627	8.343	8.388	9.024	9.802
Comision Establec Relacionados		60.459	60.816	63.525	68.343	74.233
TOTAL INGRESOS		2.118.357	2.266.464	2.434.934	2.619.612	2.845.382
GASTOS DEL PERSONAL		268.159	281.067	294.620	308.851	323.793
SERVICIOS BASICOS GENERAL		89.790	98.769	108.646	119.511	131.462
INSUMOS Y SUMINISTROS		64.137	68.666	73.636	79.202	86.014
SERVICIOS GENERALES		172.204	187.865	204.913	223.844	244.457
OTROS GASTOS		150.877	234.068	192.579	182.902	244.934
(-) DEPRECIACION		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
TOTAL GASTOS		757.167	882.434	886.395	926.309	1.042.660
UTILIDAD NETA ANTES PAT		1.361.190	1.384.030	1.548.539	1.693.302	1.802.721
15% PAT		204.178	207.604	232.281	253.995	270.408
UTILIDAD ANTES IR		1.157.011	1.176.425	1.316.258	1.439.307	1.532.313
23%, 22% IR		266.112,58	258.813,54	289.576,78	316.647,52	337.108,90
UTILIDAD NETA		890.898,63	917.611,65	1.026.681,32	1.122.659,40	1.195.204,29
(+) DEPRECIACION		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
INVERSION FIJA	-285760					
CAPITAL DE TRABAJO	0					0
VALOR DESECHO						0
FLUJO EFECTIVO NETO	-285760	902.898,63	929.611,65	1.038.681,32	1.134.659,40	1.207.204,29

Con esta información, presentamos el flujo de caja incremental, con el cual realizaremos los análisis y variaciones financieros de la implementación del sistema:

Tabla 4.10

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL EMPRESA CRED-DIRECTO EXPRESADO EN DOLARES						
AÑOS	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Flujo de Caja sin SIAC		694.368	723.370	828.012	904.294	977.342
Flujo de Caja con SIAC	-285760	902.899	929.612	1.038.681	1.134.659	1.207.204
FLUJO EFECTIVO NETO INCREMENTAL	(285.760,00)	208.530,47	206.241,72	210.668,96	230.365,43	229.862,33

5.10 Análisis de la TIR y VAN

El flujo de caja incremental se tomará en cuenta para realizar el análisis de la TIR y del VAN, el cual es la diferencia entre el flujo de caja sin la aplicación del SIAC menos el flujo de caja con la implementación del SIAC, siendo este proyecto para la empresa Crédito Directo.

Tabla 4.11

TASA DE RENTABILIDAD	
TIR	68,55%
TASA DE DESCUENTO	20,35%
VAN	\$ 292.151,86

Ya que estamos analizando la información financiera de la empresa CRED-DIRECTO, podemos calcular el período en el cual se recupere la inversión inicial:

Tabla 4.12

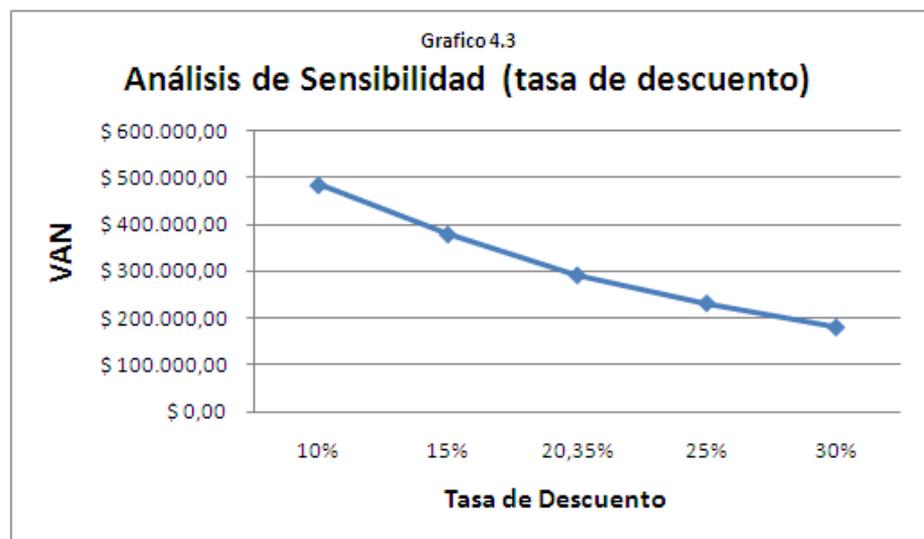
Período de Recuperación de la Inversión (Payback)				
Período (años)	Saldo inversión	Flujo de caja	Rentabilidad exigida	Recuperación Inversión
1	285.760	208.530	58.152	150.378
2	135.382	206.242	41.970	164.272
3	-28.890	210.669	42.871	167.798
4	-196.688	230.365	46.879	183.486
5	-380.174	229.862	46.777	183.085

5.11 Análisis de sensibilidad

Inicialmente, consideramos realizar un análisis probando diferentes escenarios en función de variantes de la tasa de

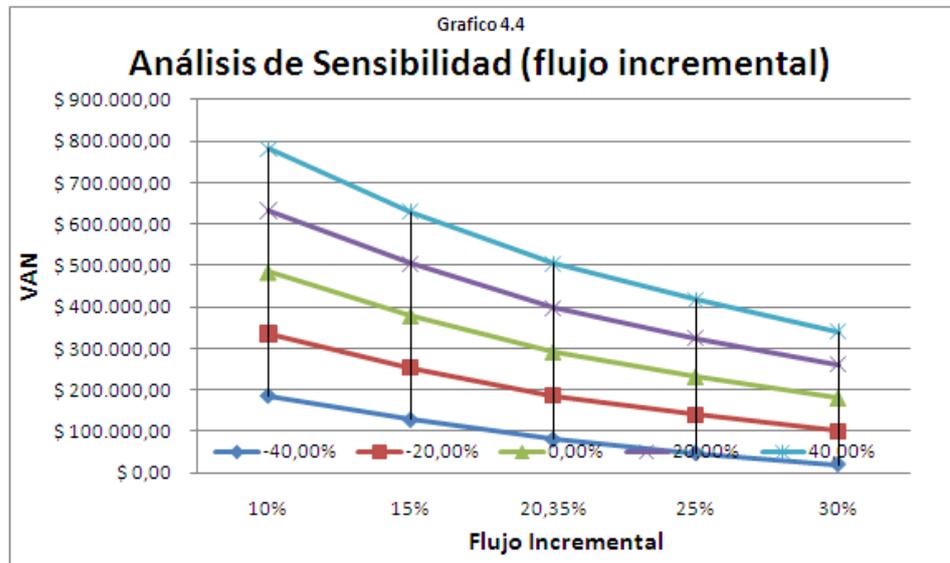
descuento, las ventas y los gastos, sin embargo, debido a que los gastos de operación en nuestro proyecto son relativamente bajos o despreciables y que las ventas en realidad son los ingresos producidos por el cobro de servicios, tasas de interés y comisiones, hemos considerado realizar el análisis de sensibilidad con respecto a los flujos incrementales en función de su afectación por variaciones en la tasa de descuento y en variaciones de los flujos, considerando que estos índices contienen las diferentes mezclas de variaciones entre ingresos y gastos.

5.11.1 Variación de la tasa de descuento



Podemos observar que a pesar de que la tasa de descuento incremente en 10 puntos porcentuales, el flujo incremental se mantiene positivo, lo que demuestra el beneficio de implementar el sistema inteligente de aprobación de crédito en la empresa.

5.11.2 Variación del flujo incremental



Tal como mencionamos en el análisis de sensibilidad, medimos el flujo incremental, de acuerdo a la variación del VAN y de la tasa de descuento, resultando un flujo positivo, a pesar de un incremento de casi el 50% en la tasa, o una disminución 40% en el VAN, lo que nuevamente demuestra la importancia de la implementación del sistema.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Como se muestra en el anexo 2.1, el mercado de tarjetas de crédito está en aumento, en los últimos 10 años creció 241%., lo que incentiva a que las empresas comerciales empiecen a ofrecer crédito directo a sus clientes.
- Estas empresas buscan mecanismos para optimizar los tiempos de aprobaciones de crédito, lo que las obliga a implementar sistemas de información, que les permita ser productivos y cuidadosos con el riesgo de su cartera.
- Luego de los estudios realizados, podemos apreciar que existe un gran lucro cesante producto de no contar con un sistema de aprobación automática que agilite proceso de crédito.
- En base a los resultados obtuvimos, para una empresa que no maneja un sistema inteligente de aprobación de crédito, el incremento de aprobación de nuevos tarjetahabientes es de aproximadamente 46%.
- Este incremento de clientes representa aproximadamente un crecimiento promedio del 30% en los ingresos producto del giro del negocio.

RECOMENDACIONES

- La implementación de un sistema de aprobación automática debe tomar en cuenta la capacitación de todo el personal que forma parte de la cadena de servicio. Muchas empresas han fallado en esta fase y terminan con un sistema donde no se maximizan los resultados.
- Una vez implementado el sistema, se deben hacer revisiones periódicas a la base de clientes aprobados.
- Regularmente, la empresa debe tomar de forma aleatoria, clientes que hayan sido aprobados, con el fin de hacerlos pasar por el antiguo proceso manual, y así poder comprobar que las aprobaciones automáticas del sistema estén dentro del perfil de la empresa.
- De encontrarse diferencias, deben ajustarse para que el sistema no apruebe clientes que debió hacerlo, o niegue clientes que si se debió aprobarlos.
- Se recomienda adquirir e implementar el sistema People Soft, el cual procesa toda la información que reciba de las diferentes áreas de la empresa, teniendo como objetivo el mantenimiento del cliente.

BIBLIOGRAFIA

- Philip Kotler, 2001, Dirección de Marketing.
- Información Financiera, tasas: www.bloomberg.com
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: www.bce.fin.ec
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS: www.sbs.gob.ec
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS: www.supercias.gob.ec
- Información Financiera, bolsa de valores: www.labolsa.com
- Paper La Prima de Riesgo del Mercado, IESE Business School, Universidad de Navarra, Marzo 2005
- Yahoo Finance, <http://finance.yahoo.com>

ANEXOS

1.1 Balance General 2010

BALANCE GENERAL EMPRESA CRED-DIRECTO AL 31/DICI/2010 EXPRESADO EN DOLARES	
ACTIVOS	17.655.525,09
ACTIVO CORRIENTE	15.794.532,01
CAJA GENERAL	58.684,44
CAJA CHICA	172,21
BANCOS	637.218,21
CUENTAS POR COBRAR	15.020.128,38
IMPUESTOS RETENIDOS	78.328,77
ACTIVO NO CORRIENTE	37.028,75
ACTIVOS FIJOS	37.028,75
ACTIVOS DIFERIDOS	68.989,41
GASTOS PREPAGADOS	68.989,41
GASTOS PREOPERACIONALES	0,00
GASTOS DE PATENTES Y MARCAS	0,00
OTROS ACTIVOS	-42.094,19
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	-42.094,19
CUENTAS POR LIQUIDAR	1.797.069,11
PASIVOS	16.531.943,66
PASIVO CORRIENTE	15.941.608,07
CUENTAS POR PAGAR	15.850.426,28
IMPUESTOS POR PAGAR	54.113,32
PROVISIONES ACUMULADAS	12.695,44
PARTICIPACION UTILIDADES	-19.453,76
CUENTAS POR LIQUIDAR	43.826,79
PASIVOS DIFERIDOS	602.402,72
CREDITOS DIFERIDOS	602.402,72
PASIVO NO CORRIENTE	-12.067,13
CTAS POR PAGAR LARGO PLAZO	-12.067,13
PATRIMONIO	1.123.581,43
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO AÑOS ANTERIORES	358.450,93
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	765.130,50
TOTAL DE PASIVOS + PATRIMONIO	16.526.585,52

1.2 Estado de Pérdidas y Ganancias 2010

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS EMPRESA CRED-DIRECTO AL 31/DIC/2010 EXPRESADO EN DOLARES	
INGRESOS	1.620.810,69
Comisión Establecimiento	423.876,56
Interes Corriente	50.254,77
Interés por Mora	206.451,00
Intereses Diferidos	445.677,00
Comision Establec Afiliado (c/iva)	298.567,00
Recargo Gestion de Cobro	138.976,00
Recargo por Intereses	7.045,67
Comision Establec Relacionados	49.962,69
GASTOS	703.652,04
GASTOS FIJOS	358.038,75
GASTOS DEL PERSONAL	226.295,40
SUELDOS	151.546,65
COMISIONES	19.284,75
BENEFICIOS SOCIALES	45.464,00
OTROS GASTOS DEL PERSONAL	10.000,00
SERVICIOS BASICOS GENERAL	81.627,49
SERVICIOS BASICOS	11.875,39
COMUNICACIONES	15.764,98
SERVICIOS GENERALES	53.987,12
INSUMOS Y SUMINISTROS	50.115,86
SUMINISTROS DE OFICINA	49.510,87
INSUMOS	604,99
GASTOS VARIABLES	345.613,29
SERVICIOS GENERALES	158.045,95
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	120.000,00
PROMOCIONES	15.000,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	14.000,00
GASTOS LEGALES	1.000,00
TARJETAS DE CREDITOS	7.367,50
GASTOS BANCARIOS	678,45
OTROS GASTOS	187.567,34
DEPRECIACIONES	12.000,00
AMORTIZACION	35.000,00
GASTOS MISCELANEOS	2.000,00
GASTOS NO DEDUCIBLES	138.567,34
PROVISIONES	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	917.158,66

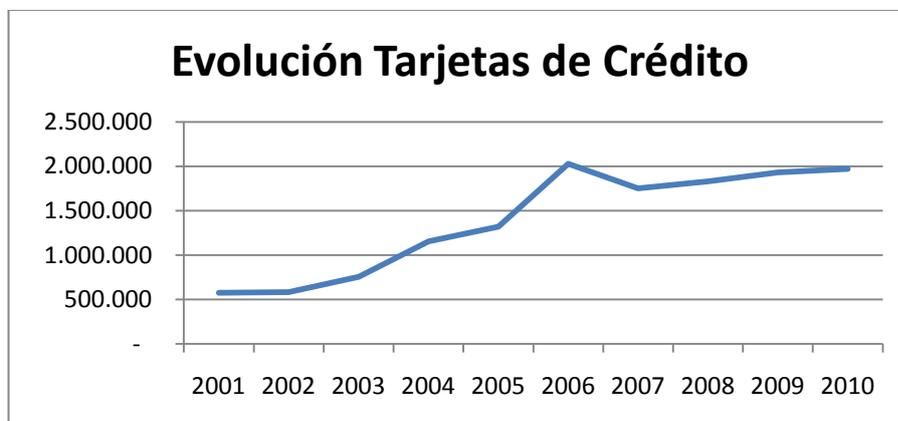
2.1 Tarjetas de Crédito al 2010

NUMERO DE TARJETAS POR CLASE						
Al 31 de Agosto de 2010						
INSTITUCIÓN	TARJETA	INTERNACIONAL		NACIONAL		TOTAL
		CORPORATIVA	INDIVIDUAL	CORPORATIVA	INDIVIDUAL	
BANCO DE GUAYAQUIL S.A.	AMERICAN EXPRESS	1.541	239.169			240.710
	TOTAL AMERICAN EXPRESS	1.541	239.169	0	0	240.710
BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A.	DINERS	37	194	10	17	258
DINERS CLUB	DINERS	3.519	119.592	951	65.293	189.355
	TOTAL DINERS	3.556	119.786	961	65.310	189.613
BANCO AUSTRO S.A.	MASTERCARD		20.651			20.651
BANCO BOLIVARIANO C.A.	MASTERCARD		11.867			11.867
BANCO DE GUAYAQUIL S.A.	MASTERCARD		12.307			12.307
BANCO DE LA PRODUCCION S.A.	MASTERCARD	583	45.188		181	45.882
BANCO DEL PACIFICO S.A.	MASTERCARD		103.875		367	104.242
BANCO INTERNACIONAL S.A.	MASTERCARD	52	11.273			11.325
BANCO PICHINCHA C.A.	MASTERCARD	180	53.613		36.326	90.119
PACIFICARD S.A. PACIFICO	MASTERCARD	622	106.644		9.344	116.610
	TOTAL MASTERCARD	1.437	365.348	0	46.218	413.003
BANCO AMAZONAS S.A.	VISA	22	1.053		386	1.461
BANCO AUSTRO S.A.	VISA		45.105		23.513	68.618
BANCO BOLIVARIANO C.A.	VISA	369	49.474	4	12.469	62.316
BANCO COMERCIAL DE MANABI S.A.	VISA		727		321	1.048
BANCO DE GUAYAQUIL S.A.	VISA	3.247	55.366			58.613
BANCO DE LA PRODUCCION S.A.	VISA	236	9.807		13.281	23.324
BANCO DE LOJA S.A.	VISA		4.280			4.280
BANCO DE MACHALA S.A.	VISA	155	21.388		6.453	27.996
BANCO DEL PACIFICO S.A.	VISA	284	102.224	20	14.317	116.845
BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S.A.	VISA		7.808		17.654	25.462
BANCO INTERNACIONAL S.A.	VISA	437	33.579			34.016
BANCO PICHINCHA C.A.	VISA	1.402	102.447		177.451	281.300
BANCO PROMERICA S.A.	VISA	34	6.612			6.646
BANCO TERRITORIAL S.A.	VISA		11.353		2	11.355
BANCO UNIVERSAL S.A. UNIBANCO	VISA	3	5.401			5.404
MUTUALISTA AZUAY	VISA		1.634		82	1.716
	TOTAL VISA	6.189	458.258	24	265.929	730.400
BANCO TERRITORIAL S.A.	CREDITO SI - BCO. TERRITORIAL				108.188	108.188
	TOTAL CREDITO SI	0	0	0	108.188	108.188
BANCO UNIVERSAL S.A. UNIBANCO	CUOTAFACIL - UNIBANCO				281.219	281.219
	TOTAL CUOTAFACIL	0	0	0	281.219	281.219
BANCO INTERNACIONAL S.A.	ROSE-BANCO INTERNACIONAL				8.802	8.802
	TOTAL ROSE-BANCO INTERN	0	0	0	8.802	8.802
	TOTAL GENERAL	12.723	1.182.561	985	775.666	1.971.935

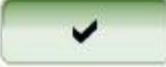
Fuente: Estructuras integradas de datos / Sistema de Operaciones Activas y Contingentes SDAC/# de TC x Instit.clase y tarj. 4

Elaboración: Dirección Nacional de Estudios/ Subdirección de Estadísticas/ pamm

Fecha de actualización y/o reproceso: 24 de Sep 2010



3.1 Reporte de Aprobación:

CREDIT REPORT Buró de Información Crediticia Con el apoyo tecnológico de EQUIFAX		EMPRESA : Credit Report USUARIO : ACARDEIAS FECHA : 28-Diciembre-2006 HORA : 17:47:37			
CALIFICA					
Identificación Consultada					
Cédula de Identidad:	Nombre:				
Aplicación de Políticas (Información actualizada al 28-Diciembre-2006 - Central de Riesgo con Fecha de Corte: Noviembre 2006)					
APROBADO					
Resultados Actuales					
Información en la Central de Riesgo (número de meses):	47				
Operaciones con vencido actual hasta 30 y 60 días:	0	de 1 a 30 días			
	0	de 31 a 60 días			
Operaciones en Cartera Castigada:	NO				
Operaciones en Demanda Judicial:	NO				
Operaciones en Concordato:	NO				
Operaciones con mora entre 61 y 90 días:	NO				
Operaciones con mora mayor a:	0	de 91 a 180 días			
	0	de 181 a 270 días			
	0	de 271 a 360 días			
	0	de 361 a 720 días			
	0	de 721 a 1080 días			
	0	mas de 1080 días			
Operaciones en Otras Bases de Datos:	NO				
Cliente Inhabilitado:	NO				
Número de acreedores:	0 Instituciones Financieras	3 Tarjetas de Crédito			
Resultados Históricos					
Últimos 11 Meses					
Intervalo	Microfinanzas	Tarjeta de Crédito	Vivienda Comercial Consumo		
Vencido de 0 a 1 mes	0	0	0 0 0		
Vencido de 1 a 2 meses	0	0	0 0 0		
Vencido de 2 a 3 meses	0	0	0 0 0		
Vencido de 3 a 6 meses	0	0	0 0 0		
De 13 a 24 Meses					
Intervalo	Microfinanzas	Tarjeta de Crédito	Vivienda Comercial Consumo		
Vencido de 0 a 1 mes	0	0	0 0 0		
Vencido de 1 a 2 meses	0	0	0 0 0		
Vencido de 2 a 3 meses	0	0	0 0 0		
Vencido de 3 a 6 meses	0	0	0 0 0		
Más De 24 Meses					
Intervalo	Microfinanzas	Tarjeta de Crédito	Vivienda Comercial Consumo		
Vencido de 0 a 1 mes	0	0	0 0 0		
Vencido de 1 a 2 meses	0	0	0 0 0		
Vencido de 2 a 3 meses	0	0	0 0 0		
Vencido de 3 a 6 meses	0	0	0 0 0		
Vencido de 6 a 9 meses	0	0	0 0 0		
Resultados de Calificaciones					
Actual					
Tipo de Crédito	A	B	C	D	E
Comercial	0	0	0	0	0
Microcrédito	0	0	0	0	0
Consumo	3	0	0	0	0
Vivienda	0	0	0	0	0
Últimos 11 Meses					
Tipo de Crédito	A	B	C	D	E
Comercial	7	0	0	0	0
Microcrédito	0	0	0	0	0
Consumo	38	0	0	0	0
Vivienda	0	0	0	0	0
De 13 a 24 Meses					
Tipo de Crédito	A	B	C	D	E
Comercial	12	0	0	0	0
Microcrédito	0	0	0	0	0
Consumo	43	0	0	0	0
Vivienda	0	0	0	0	0

4.1 Riesgo País



4.2 Tasa Libre de Riesgo

BONOS DEL TESORO DE ESTADOS UNIDOS - TNA (TASA NOMINAL ANUAL)							
	25/08/2011	31/07/2011	30/06/2011	31/03/2011	31/12/2010	30/09/2010	30/06/2010
3 meses	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61	4,61
6 meses	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79	4,79
2 años	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76	4,76
5 años	0,99	1,35	1,77	2,26	2,00	1,28	1,78
10 años	2,23	2,79	3,17	3,47	3,30	2,52	2,94
30 años	3,59	4,14	4,38	4,51	4,37	3,69	3,89

4.3 Tasa de Rentabilidad del Mercado

Autores	Conclusión sobre el market risk premium
Ibbotson y Chen (2003)	5,9% aritmética, 3,97% geométrica
Brealey y Myers (1996)	8,2 - 8,5%
Brealey y Myers (2000)	6 - 8,5%
Copeland, Koller y Murrin (1995)	5 - 6%
Copeland, Koller y Murrin (2000)	4,5 - 5%
Ross, Westerfield y Jaffe (1993)	8,5%
Van Home (1992)	3 - 7%
Weston, Chung y Siu (1997)	7,5%
Bodie y Merton (2000)	8%
Damodaran (1994)	5,5%
Damodaran (2001)	4%
Mascareñas (2004)	5,17%
Mayfield (2004)	5,9%
Claus y Thomas (2001)	3 - 4%
Harris y Marston (1999)	7,14%
Grabowski y King (2003)	3,5% - 6%
Dimson, Marsh y Staunton (2003)	5% aritmética, 3% geométrica
Jagannathan, McGrattan y Shcherbina (2001)	7% durante 1926-70. 0,7% después
Welch (2000)	7% aritmética, 5,2% geométrica
Welch (2001)	5,5% aritmética, 4,7% geométrica
<i>Pensions and Investments</i> (1998)	3%
Greenwich Associates Survey (1997)	5%
Adserá y Viñolas (1997)	3% - 7%
López Lubián y de Luna (2002)	tasa sin riesgo x 0,5 - 0,6
Fama y French (2002)	2,55 - 4,32% en 1951-2000. 4,17 - 4,4% en 1951-2000